



ميدان العلوم الاجتماعية و الإنسانية

شعبة : علم النفس

تخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

و الارطفونيا

رقم:/2021

الموضوع :

علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي
وبلانشارد بالالتزام التنظيمي
لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس التخصص: عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ (الدكتور) :

- محمد بوفاتح

إعداد الطلبة:

- عبد العليم الحاج أحمد

- حموش يسين

لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	العضوية
د. بلمقدم فاطمة	أستاذ محاضر	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيسا
أ. د. محمد بوفاتح	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفا و مقرر
أ. د. عمومن رمضان	أستاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الشكر لله و العرفان و التقدير للعلي القدير

سبحانه خالق الكون في أحسن خلقه و تصويره و الذي بفضلله تم إنجاز

هذا العمل

كما أتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ "بوفاتح مُحَمَّد" على ما قدمه من

عون و توجيهات و نصائح

و الذي لم يبخل علينا بأي مساعدة

جعلها الله في ميزان حسناته

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط
الجأش وراعنتني حتى صرت كبيرا (أمي الغالية)
أطال الله في عمرها .

إلى صاحب السيرة العطرة و الفكر المستنير (والدي
الحبيب) طيب الله ثراه .

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من
العقبات و الصعاب ، إلى جميع أساتذتي الكرام ممن
لم يتوانوا في مد يد العون لي .

أهدي إليكم هذا البحث.

الحاج أحمد

الإهداء

هنا أضع كلمات لكل من ترك بصمة في حياتي وغير من مجراها

وعمق في توسيع مداركي العلمية والعقلية إلى معنى الحب

وإلى معنى الحنان و التفاني إلى بسملة الحياة و سر

الوجود إلى من كان دعائها سر

نجاحي إلى أعلى الحبايب أُمي الغالية.

إلى قدوتي الأولى

والذي من ينير دربي إلى من علمني

أن أصمد أمام أمواج البحر الثائر أبي العزيز.

إلى من يدرك أنه لا زينة كالعلم ولا عافية كالمعرفة.

إلى زوجتي الغالية وأولادي سر نجاحي ...

ياسين

ملخص الدراسة باللغة العربية :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد لدى الموظفين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط، قد إعتمدت في هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات هما مقياس الالتزام التنظيمي يحتوي على 19 بند ، و أداة وصف الفاعلية و تكييفه لهيرسي وبلانشارد من أجل تحديد النمط القيادي المتبع ، و تشمل الاداة 12 موقفا تعكس مستويات نضج المرؤوسين ، و قد طبقت هذه الدراسة على عينة متمثلة في 40 موظف في جامعة عمار ثليجي بالأغواط.

توصلت الدراسة الى النتائج الآتية :

- أن النمط القيادي السائد هو نمط المشاركة حسب نظرية هيرسي وبلانشارد.
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفين جامعة عمار ثليجي بالأغواط متوسط.
- هنالك فروق دالة إحصائيا بين أنماط القيادة لصالح النمط القيادي المشاركة.
- لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى للأقدمية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد.
- توجد فروق بين مرتفعي و منخفضي الإلتزام التنظيمي.

ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية :

Abstract :

This study aimed to find out what the leadership style has to do with organizational commitment, according to Hirs and Blanchard's theory of staff at Ammar Thligi University in Ghouta. In this study, I relied on two data collection tools, the Regulatory Compliance Scale Questionnaire, which contains 19 items. The tool describes the effectiveness and adaptation of Hirs and Blanchard in order to determine the leadership pattern followed, and the tool includes 12 positions reflecting the levels of maturity of subordinates, and this study was applied to a sample of 40 employees at The University of Ammar Theligi Balagoat.

The study reached the following conclusions:

- The prevailing leadership pattern is that of participation.
- The level of organizational commitment of the staff of Ammar Thligi University in the air is average.
- There are statistically significant differences between leadership patterns in favour of the participating leadership pattern.
- There are no differences in regulatory commitment attributable to seniority, according to Hirs and Blanchard theory.
- There are differences between high and low regulatory commitment.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
شكر و عرفان	
الإهداء	
ملخص الدراسة باللغة العربية	أ
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	أ
فهرس المحتويات	ب
فهرس الجداول	و
فهرس الأشكال	ز
مقدمة	02
الفصل الأول : المشكلة وإعتراتها	
1. إشكالية الدراسة	05
2. فرضيات الدراسة	07
3. أهداف الدراسة	07
4. أهمية الدراسة	08
5. أسباب اختيار موضوع الدراسة	08
6. حدود الدراسة	09
7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	09
الفصل الثاني : أنماط القيادة حسب نظرية "هيري سي و بلانشارد"	
تمهيد	11
1. تعريف القيادة	12
2. تعريف النمط القيادي	14
3. نظريات القيادة	14

37	4. صفات القائد الناجح
41	5. إتجاهات حديثة في القيادة
49	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الإلتزام التنظيمي	
51	تمهيد
52	1. تعريف الإلتزام التنظيمي
55	2. نظريات الإلتزام التنظيمي
57	3. أبعاد الإلتزام التنظيمي
59	4. خصائص الإلتزام التنظيمي
61	5. أنواع الإلتزام التنظيمي
62	6. محددات الإلتزام التنظيمي
66	7. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
69	8. العلاقة بين القيادة و الإلتزام التنظيمي
70	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : الإجراءات الميدانية للدراسة	
72	1. منهج الدراسة
72	2. أدوات جمع البيانات

78	3. الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات
84	4. عينة الدراسة
85	5. الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة	
87	1. عرض نتائج الفرضية الأولى و مناقشتها
88	2. عرض نتائج الفرضية الثانية و مناقشتها
88	3. عرض نتائج الفرضية الثالثة و مناقشتها
90	4. عرض نتائج الفرضية الرابعة و مناقشتها
91	5. عرض نتائج الفرضية الخامسة و مناقشتها
93	الاستنتاج العام
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	تحليل المواقف في نموذج هيرسي وبلانشارد	01
35	يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين	02
75	يوضح مفتاح تصحيح مقياس فاعلية النمط القيادي لهيرسي وبلانشارد	03
81	نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس الثبات	04
83	يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس ثبات مقياس الالتزام التنظيمي	05
85	توزيع عينة الدراسة	06
87	تكرارات الأنماط القيادية	07
88	المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، لاستجابات أفراد العينة مقياس الالتزام التنظيمي	08
89	لا توجد فروق بين تكرارات الأنماط القيادة الممارسة من طرف مسؤولي موظفي جامعة عمار ثليجي الأغواط وفق نظرية هيرسي بلانشارد	09
89	قيمة كاي تربيع المحسوبة	11
90	قيمة (T) لدلالة الفرق بين في مقياس الالتزام التنظيمي	12

فهرس الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
31	علاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه	01

مقدمة

كثرت إهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. ويعد الإلتزام التنظيمي مهماً في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة إذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين في المنظمة من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ، ومن أجل ذلك تتفاعل أنماط مختلفة من سلوك المرؤوسين في نسيج متشابك موجه نحو الهدف فيقوم المرؤوسين حسب وظائفهم بأدوار معينة حسب موقع كل منهم في الهيكل التنظيمي ، والواجبات الوظيفية المحددة له في المنظمة ، وبتوقف هذا الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة من خلال النمط القيادي، الذي يمثل مجموعة السلوك التي يوجه به القائد

و نظراً لأهمية الإلتزام التنظيمي و الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه سلوك الموظفين جاءت هذه الدراسة لتحديد علاقة النمط القيادي بالإلتزام التنظيمي لدى الموظفين لتحقيق أهداف الدراسة تم تقسيمها الى خمسة فصول ، الفصل الاول تناولنا إشكالية الدراسة و فرضياتها و أهدافها و أهميتها و حدودها و ثم، التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة .

أما الفصل الثاني قد خصص لدراسة موضوع النمط القيادي فقد تم البحث عن موضوع القيادة من حيث تعريفها و نظرياتها مع التركيز على النظرية المعتمدة في البحث و هي نظرية "هيرسي وبلانشارد"

و تم عرض في الفصل الثالث موضوع الالتزام التنظيمي ، و تطرقنا فيه إلى تعريفه و اهميته و اهم نظرياته و محدداته و مراحل تطوره و أهم النتائج الالتزام التنظيمي .

و قد تناولنا في الفصل الرابع الإجراءات الميدانية للدراسة و ذلك من حيث التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة الحالية و تحديد مجتمع الدراسة و حجم العينة .

و تضمن الفصل الخامس ، عرض نتائج الدراسة و تحليلها، و ختم الدراسة بالاستنتاج العام وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول :

المشكلة واعتباراتها

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسباب اختيار موضوع الدراسة
6. حدود الدراسة
7. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة

1- إشكالية الدراسة :

يشكل المورد البشري الدعامة الأساسية في منظومة العمل التنظيمي حيث يحدد نجاح المنظمات أو فشلها في تحقيق أهدافها من خلال ارتباط ذلك بمستوى الكفاءة، ولما يمثله المورد البشري من أهمية في قيادة المنظمات نحو نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يكمن في استخدام الموارد البشرية استخداما عقلانيا ورشيدا. لذلك يسعى الإنسان إلى العمل ويطمح في الوصول إليه من خلال ما يكتسبه من مهارات وقدرات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، وقد شهدت العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة اهتمام الكثير من الباحثين من بينها علاقة القائد بالتابعين حيث تعد القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من طبيعة الاجتماع البشري تؤدي وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والتعليمي والديني والأخلاقي وغيرها. (مهدي عطاالله، 2017، ص1)

كما تعتبر القيادة من الوظائف المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق نجاحها أو فشلها فهي بمثابة الرأس من الجسد للإدارة وتمارس تأثير متميزا في نجاح المنظمات إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحول المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة قد تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة بالرغم من أنها قد تمتلك الموارد البشرية، المادية والتقنية إلا أنها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية والسبب في ذلك يرجع إلى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد. (مهدي عطاالله، 2017، ص1)

وترى النظريات السلوكية أن العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد، ولكن ليس سماته، فسلوك القائد الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا ونمطا عاما لقيادته، وهذا التحول يعتبر هاما لما ينطوي عليه من اعتقاد بأن السلوك يمكن تعلمه وتغييره، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد أساليب القيادة والتي تمثلت في القيادة الأوتوقراطية الخيرة والقيادة الديمقراطية التشاركية والقيادة الاستشارية التي مكنت القادة من التأثير بفاعلية على الآخرين وهذه الأخيرة تعني استشارة المرؤوسين لرؤسائهم ومناقشة أعمالهم ومشاكلهم لإيجاد حلول واقتراحات وأفكار لتطوير المؤسسة. (مهدي عطاالله، 2017، ص1)

ومن الواقع الملاحظ في الجامعات الجزائرية ظاهرة الالتزام التنظيم المتمثل في الأساسيات الموجودة في الجامعات الجزائرية منها الانضباط، زيادة دوران العمل الروح القرارات والتكليفات و تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة.

(مهدي عطاالله، 2017، ص1).

وعليه يمكن صياغة مشكلة دراستنا في التساؤلات التالية:

- 1- ما النمط القيادي السائد بجامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- 2- ما مستوى الالتزام التنظيمي بجامعة عمار ثليجي بالأغواط ؟
- 3- هل توجد فروق بين تكرارات الانماط القيادية الممارسة من طرف مسؤولي موظفي جامعة عمار ثليجي و فق نظرية هيرسي و بلانشارد ؟

4- هل توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى للأقدمية ؟

5- هل توجد فروق بين مرتفعي و منخفضي الالتزام التنظيمي ؟

2- فرضيات الدراسة :

1- نتوقع النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو الاقناع.

2- نتوقع أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط مرتفعا.

3- توجد فروق بين تكرارات الانماط القيادية الممارسة من طرف مسؤولي جامعة عمار

ثليجي بالأغواط و فق نظرية هيرسي و بلانشارد.

4- توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى للأقدمية.

5- هل توجد فروق بين مرتفعي ومنخفضي في الالتزام التنظيمي .

3- اهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الأهداف التالية:

- التعرف على الفروق السائدة في الالتزام التنظيمي حسب الاقدمية بجامعة عمار ثليجي

بالأغواط، وبين مرتفعي ومنخفضي في الإلتزام التنظيمي.

- التعرف على الفروق بين الأنماط القيادية الممارسة من طرف مسؤولي الجامعة

4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- التعرف على دور القيادة في العلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- تتبع أهمية الدراسة من خلال إمكانية الاستفادة في وضع الخطط والسياسات في تطوير أداء المرؤوسين في الجامعة الجزائرية .
- تكمن أهمية الدراسة للباحثين في إجراء بحوث جديدة خلال الاطلاع على نتائج الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى في مواضع متعددة.

5- أسباب اختيار الدراسة :

- إن الإختيار لهذه الدراسة كان لعدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:
- الرغبة في معرفة طبيعة القيادة والالتزام التنظيمي للموظفين بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .
 - أهمية الأساليب القيادية الحديثة وما نتج عنها من تأثيرات سواء على مستوى الموظفين أو الجامعة، ودور القيادة في الإلتزام التنظيمي.
 - أهمية الأسلوب القيادي ودوره في فعالية الإلتزام التنظيمي.
 - معرفة الأسلوب القيادي السائد بالجامعة محل الدراسة.

6- حدود الدراسة :

وتتمثل في النقاط التالية:

الحدود المكانية : تتحدد الدراسة الحالية مكانيا بجامعة عمار ثليجي بالأغواط

الحدود الزمنية : تحدد الدراسة الحالية زمانيا سنة 2021 م ، وبالضبط من 20 الى 30

مارس 2021 .

الحدود البشرية : تحدد الدراسة على عينة من موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، ومن

ذوي المناصب الإدارية المحددة في الدراسة الحالية في مختلف الهيئات بجامعة الاغواط

ويقدر عددهم ب 40 موظف موزعين في أربعة كليات : كلية العلوم الإجتماعية ، كلية

العلوم الإنسانية ، كلية الإقتصاد ، كلية الحقوق .

7- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة :

النمط القيادي : هو الاسلوب القيادي الذي يمارسه رؤساء المصالح بجامعة عمار ثليجي

على موظفي الجامعة و يقاس بأبعاد النمط القيادي .

الالتزام التنظيمي : و هو مدى اعتزاز الموظف في جامعة عمار ثليجي و الرغبة القوية في

البقاء فيها و الايمان بأهدافها و قيمها و بذل مجهودات اضافية تساهم في نجاح الجامعة و

الذي تظهره الدرجة الكلية لاستجابات افراد عينة الدراسة على استبيان المعد لهذا الغرض .

الفصل الثاني :

أنماط القيادة حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد"

تمهيد

1. تعريف القيادة

2. تعريف النمط القيادي

3. نظريات القيادة

4. صفات القائد الناجح

5. اتجاهات حديثة في القيادة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تشكل القيادة محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء و في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها ووتعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بشكل الذي يضمن الاستمرارية والتميز وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية تمتلك من المهارات القيادية مايمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز ، كما ترتبط القيادة الإدارية بتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة وتنسيق جهودهم ومزانة دوافعهم بكفاءة عالية، وهذا ما سوف نتطرق اليه في هذا الفصل.

1- تعريف القيادة :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا مفكرين أو قادة ، فأعتبروا بأنها فن يتسم به القائد و أنها تتأثر بالشخصية و تباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والاقتناع وتحريك مشاعر الآخرين لتحقيق أهداف التنظيم ، وعلى هذا الأساس يجدر بنا أن نقف على تعريفات عامة التي وضعت لمفهوم القيادة. (صبحي حمودي، 2001، ص479)

لغة :

القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود و قيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (صبحي حمودي، 2001، ص479)

عرف ابن منظور القيادة على أنها مصدر القائد ، القائد من جيل أنفه، ومسناة كان مستطيل على وجه الأرض فهو قائد وظهر من الأرض يقود وينقاد ويتقادو كذا وكذا ميلا ، قيادة : رأسه دبر أمره (ابن منظور، 1994، ص371).

أما معجم الوسيط فيعرف القيادة : مشى أمامها أخذا بمقودها ، قيادة الجيش رأسه ودبره و أمره. (صبحي حمودي، 2001، ص479)

إصطلاحا :

القيادة : هي عملية التأثير في النشاطات الجماعية بهدف تحقيق الأهداف ، يحتوي هذا المفهوم على تعريفين أساسيين ، أولهما أن القيادة هي علاقة بين فردين أو أكثر ويكون فيها التأثير والقوة موزعتين بشكل غير متكافئ ، وهذا التعريف يفرق بين القائد المعني في الجماعة " الفرد المسؤول عن الجماعة والذي أعطى السلطة ليؤثر على سلوكها " والقائد الغير معنى الذي يمارس السلوك القيادي عندما يكون عنصرا مؤثرا في الجماعة. (محمد صالح ، محمد سعيد ، 2005، ص377)

كما يعرفها محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان بأنها : " الفرق بين النجاح والفشل " سواء كان في حرب أو سلم أو تنظيم أعمال ، يمكن في عنصر القيادة ، بالرغم من الأهمية المعطاة لهذا العنصر والدراسات التي لاحصر لها في هذا الشأن ، إلا أن مفهوم القيادة مازال غامضا. (محمد صالح ، محمد سعيد ، 2005، ص377)

أما جون أديير John Adair فيرى أن القيادة هي عملية تأثير وشحذهم المرؤسين للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم ، القيادة هي العلاقة بين شخص يسمى قائد وجماعة (الاتباع) وتتسم هذه العلاقة بالتفاعل والاندماج بين حاجات الجماعة أو الاتباع.

(محمد منير ، 2001 ، ص141)

2- تعريف النمط القيادي :

لقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم

الفكرية وسندرج مجموعة من هذه التعاريف و منها :

تعريف هيرسي و بلانشارد : أن النمط القيادي هو جملة السلوك و الإجراءات التي يمارسها

المدير للتأثير في نشاطات العاملين.(شافعي بن حفيظ،محمد الساسي ،2016،ص121)

تعريف الهواري سيد 1982 : هو عبارة عن سلوك متكرر ومميو لشخص ما من خلال

دراسة التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف يشمل العوامل المشتركة بينهم وهو : النمط

القيادي هو نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها

للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة ودفعها وتوجيهها نحو تحقيق

الأهداف المسطرة. (شافعي بن حفيظ،محمد الساسي ،2016،ص121)

3- نظريات القيادة :

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الفيض المتزايد في الأبحاث و الدراسات القيادية ،

لم يستطيع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة و ظهور القيادة ، بل إن هذا الفكر

أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة و ظهور

القيادة . (علي عياصرة،2006،ص12)

1-نظرية السمات :

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره و من أشهر هذه النظريات مايلي :

1-1 نظرية الرجل العظيم : إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود لعهد الاغريق والرومان

حيث كان الاعتقاد أن القادة يولدون قادة و أنهم قد ذهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على و أظهر توماس كاريل عام 1911 أن التقدم الذي حدث في العالم هو من انتاج رجال عظماء وهذا يعني أن القائد يولد بخصائص قيادية معينة لايتصف بها غيره. (علي عياصرة،2006،ص12)

وقد أعد جومنين دراسات عديدة حول هذا التصور عندما أكد أن العامل الوراثي في بروز القائد يشيع وجوده في أسر معينة ، ويذكر مؤيدان ، إلى أن هذا الاتجاه عددا الأسماء للقادة الكبار الذين لهم تأثيرا كبيرا في مجتمعاتهم النظرية إلا أن التفسير مفهوم القيادة تفسيراً كاملاً إذ أن كثيرا الأفراد يتسمون بسمات شخصية تشبه خصائص القائد إلا أنهم لم يكونوا ذو تأثير كبير في المجتمع. (علي عياصرة،2006،ص12)

1-2 نظرية السمات : سمات القائد وتركز هذه النظرية على صفات القائد وسماته ، و أن

هذه السمات هي التي تجعل الفرد قائدا ، وأن القائد حديد خمسة أنواع للسمات

القيادية هي : (ابراهيم يوسف ، 2011، ص11)

السمات الجسمية ، مثل: الصحة ، والطول، والقوى العضلية

السمات الاجتماعية ، مثل : الاتصال الجيد ، والتعامل مع الأخرى.

السمات المعرفية ، مثل : الذكاء ، والثقافة.

السمات الشكلية ، مثل : المظهر العام ، والترتيب ، والذوق العام.

السمات الانفعالية ، مثل : القدرة على ضبط النفس ، النضج الانفعالي.

2-نظرية سلوك القائد:

2-1 دراسة جامعة أوهايو: بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينيات ، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية ، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما :

الهيكلية الأولية : وهو السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعمل من ناحية التنظيم ، وهيكلية المهام ، وتحديد أدوار العاملين ، ووضع معايير الأداء ، والضغط على المرؤوسين ، للحصول على الأداء الأفضل ، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين.(نواف بن سفر ، 2008 ، ص11)

الاعتبارية : وهو سلوك الذي يعرف معنى الصداقة ، والثقة ، والاحترام المتبادل ، أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين.

2-2 دراسة جامعة ميتشيغن : قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رئيسين ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز و ماكوبي ومورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن و منظمات عمل مختلفة توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن انفسهم وعن العمل وهما [مردافان لبعدي أوهايو] وهما :

القيادة المهمة بالأفراد : حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم بشكل كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم ورفاهيتهم ، ويحفزهم على الاختلاط فيما بينهم ، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها. (نواف بن سفر ، 2008، ص11)

القيادة المهمة بالعمل : حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير نظم و أساليب العمل ، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين ، ويتبنى تصور مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال.

النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشجان هي الاهتمام ببعدين رئيسين وهما اهتمام بالعمل ، الاهتمام بالأفراد ، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعاليته إذا اهتم بأحد البعدين وإهمل الآخر. (نواف بن سفر ، 2008، ص11)

2-3 دراسة جامعة هارفارد : على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين الدراسات أوهايو وميشجان وهارفارد واحد واحد إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد تناول الموضوع باختلاف حيث أن بيلز وسالتر اعتمدا في بحوثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين ، وقام بيلز بدؤاسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء ، وانتهى بيلز ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعان من القادة هما :

أ- القائد ذو المشاعر الاجتماعية وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه والقرب منه دون حواجز والتحدث معه ويسعى إلى تقديم الدعم والمساعدة لهم ، ويعمل على فض المنازعات فيما بينهم ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناتجة داخل المجموعة للحفاظ على تماسكها.

ب- قائد المهمة وهو كثير الحديث ويمدهم بالأنظمة و الاقتراحات المتتالية ويكونن همه إنجاز العمل ، ويحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية و التذمر لدى بعضهم. (نواف بن سفر ، 2008، ص11)

2-4 نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid Theory لبلاك وموتون :

قام كل من " روبرت بليك " و"جين موتون (Blake & Mouton) " في عام 1964 بتطوير ما عرف بالشبكة الإدارية (The Managerial Grid) وهو مخطط يشكل محورين (أفقي خاص بالعمل وعمودي خاص بالعاملين) وكل محور مقسم إلى تسع درجات ويمثل الرقم 1 أدنى درجات الاهتمام بينما الرقم 9 أعلى الدرجات الاهتمام تم بموجبها تقسيم محور العمل ومحور العاملين إلى تسع درجات لينتج خمسة أنماط قيادية رئيسية تتدرج منها أنماط مختلفة في درجات الفعالية . (احمد مطر الشمري، 2012، ص21)

ويشمل الاهتمام "بالعمل" توضيح ادوار والتوجيه والتخطيط وحل المشكلات واستخدام المصادر بفعالية والنقد البناء أثناء سير العمل ، و أما الاهتمام "بالعاملين" فيشمل الصراحة

في الاتصالات والصدقة والدعم ومشاورة العاملين والاعتراف بجهودهم ، والأنماط القيادية هي :

1- النمط (1.1) الإدارة الفقيرة : وهذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والانتاج على حد سواء ، وبالتالي فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقهم لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وداتهم التنظيمية وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.

2- النمط (9.1) الإدارة العلمية : يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وبتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم على حساب العاملين حيث يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبيرة ، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استخدام السلطة مع المرؤوسين لإنجاز العمل و أهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم ، ودائما ما يضعون تحقيق النتائج و كأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم. (احمد مطر ، 2012 ، ص 21)

3- النمط (9.1) الإدارة الاجتماعية : ويعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرا بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الانتاجية المطالبين بتحقيقها ، وكثيرا ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية فيسعون بشتى

الطرق لقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين حتى ولو كان ذلك على حساب افنتاج.

4- النمط (5.5) الإدارة المتأرجحة : ويشبه هذا النمط الإداري بندول الساعة الذي يستمر في التآرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولايثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنمون لهذا النمط إلى أسلوب (1.9) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجؤون إلى النمط (9.1) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج ، وكثيرا ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق (Middle Of Road). (احمد مطر ، 2012،ص21)

5- النمط (9.9) إدارة الفريق : القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي العمل والعاملين ، فهؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة ، وينبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة وبالتالي يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها ، وبمثل هذا الأسلوب القيادي تسود الجماعة روح الفريق ومفاهيم التعاون الخلاقة وتسود علاقات الإخاء والود بين القائد والمرؤوسين، وبين المرؤوسين وبعضهم البعض. (احمد مطر، 2012،ص21)

وقد أشار "بليك وموتون" حول مدى التزام القائد بنمط معين من الأنماط الخمسة إلى أن القائد الذئ يتميز بنمط (9.1) قد يتحول إلى النمط (9.9) عندما يواجه تحد عنيف أو توتر حاد ، غير أن بعض القادة الذين يوصفون بما يسمى بالنمط المخادع (Facade) إذ أنهم يتصفون بأنماط قيادية خادعة يخفون بها حقيقة الأنماط التي يتميزون بها أصلا ، فالقائد الإداري الذي يتميز أساسا ويغلب عليه النمط (1.9) قد يتقنع بالنمط (9.1) لكي يخفي حقيقة دوافعه وسلوكه.

وقد لقيت الشبكة الإدارية قبولا واسعا ، و أثبتت فعاليتها كأسلوب للتطوير التنظيمي ، حيث تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر النظريات إنتشارا ، فقد ترجمت إلى أكثر من اثنتى عشرة لغة حية لاستخدامها في تحسين أساليب الاختيار للوظائف القيادية والتدريب والتطوير في أداء العاملين. (احمد مطر ، 2012، ص21)

3- النظرية الموقفية :

أكدت نظريات هذا المدخل أن خصائص القائد لاترتبط بسمات شخصية عامة ، و إنما بسمات وخصائص معينة ترتبط بموقف معين ، إلا أن ذلك لايعني أن الموقف وحده هو الذي يحقق القائد و إنما يعني أن عوامل الموقف هي التي تملي سمات معينة للقادة ، وقد قدمت في هذا المجال عدة بحوث ، أطرت أبعادها في الدراسات والنظريات التالية:

3-1 نظرية فيلدر النظرية : الموقفية قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج

الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موثمة

الموقف للنمط تتوقف على ثالث عناصر أساسية. (احمد مطر ،2012،ص21)

علاقة القائد بالموظفين : ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.

هيكله المهام : تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق ، تحديد أساليب العمل ومعايير

الأداء .

درجة قوة المنصب : ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي ،

وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة. (احمد مطر ،2012،ص21)

3-2 نظرية المسار والهدف : فترض هاوس أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف

لمرؤوسيه والمسارات و الأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف ، ويعني ذلك أن

فاعلية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين

وتحفيزهم ، و أن القائد هو المصدر الرئيس لإعطاء الحوافز والمكافآت ، فكلما قدم القائد

النصح و الإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام

بمهامهم على الوجه المطلوب ، ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة. يحي بن

(موسى بن عبدالله ،2001،ص31)

وقد خلص هاوس إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي :

(1) القيادة الداعمة والمشجعة: ويؤدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين واحتياجاتهم.

(2) القيادة التوجيهية : ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله

(3) القيادة المشاركة: في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات .

(4) القيادة المنجزة : وهونمط يضع فيه القائد أهدافا عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها.

(يحي بن موسى ، 2001،ص31)

3-3 نظرية "هيرسي وبلانشارد" Hersey ، Pand Blanchard ، K1972 :

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتب " كينيث بلانشارد وبول هيرسي ، "

Blaanchard ، Paul Hersey، Kennetg " من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة

ولاية "أوهايو" الحكومية عام (1972) ، وهي محاولة لدمج ماتوصلت إليه الأبحاث في

نظرية واحدة ، وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هناك نمط قيادي واحد

الأفضل ، وأنها تؤكد على أهمية الموقف .

والنظرية الموقفية ذات أبعاد الثلاثة وهي :

1- الاهتمام بالعاملين .

2- الاهتمام بالعمل .

3- النضج الوظيفي. (شافية عبد حفيظ، 2016، ص52)

وقد أكد كل من "هيرسي وبلانشارد" على متغير واحد وهو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده ، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم " نظرية النضج الوظيفي Maturity Of Followers " ، كما يطلق عليها اسم "نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين " أو نموذج "دورة الحياة للقيادة" وتعتمد النظرية على تفاعل ثلاثة أبعاد : (شافية عبد حفيظ، 2016، ص52)

1- مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.

2- مقدار الدعم العاطفي ، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

3- مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهروه الأفراد في عمل معين. (شافية عبد حفيظ،

2016، ص52)

وبالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى ، وأما بالنسبة (الاستعداد) الفرد استندت النظرية إلى كتابات "كريس ارجايرس Chris Argyris" ، ويقاس النضج بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية ، وتوظيف التعليم والخبرة.

ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي ولكنه محدد بالعناصر التالية:

1- رغبة الموظف في العمل والاستعداد لتحمل المسؤولية.

2- قدرة الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه.

3- خبرة الموظف في مجال عمله.

4- مؤهلات الموظف العلمية والعملية. (شافية عبد حفيظ، 2016، ص53)

ويشير كل من "هيرسي وبلانشارد" إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة ، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوب مرؤوسيه ، واحتياجاتهم للتوجيه والإشراف وكذلك احتياجاتهم المعنوية.

وقد عرف "هيرسي وبلانشارد" النضج بأنه "محصلة كل من القدرة 'نضج متعلق بالعمل) والاستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد لتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل ، فقد يكون لدى الفرد أو الجماعة نضجا لأداء مهام معينة ، وقصورا في النضج لأداء غيرها وتتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل ، وسلوكيات في علاقاته الشخصية ، لمقابلة درجة نضج جماعته وهما : (شافية عبد حفيظ، 2016، ص53)

• **نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity) :** ويقصد به في الجماعة على تحديد

أهداف معينة لتحقيقها ، و رغبتهم على تحمل المسؤولية ومدى خبرتهم ومستوى تعليمهم ، وهذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل .

• **النضج النفسي (Psychological Maturity) :** ويقصد به المستوى الثقة بالنفس

وتقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب ، حيث أن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل ولديهم ثقة في انجازه ، كما أن تمييز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أنهم يفتقرون إلة القدرة على العمل و إلى الخبرة وكذلك انعدام الثقة في أداء العمل المطلوب . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص53)

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي وهي على النحو التالي :

• **مرحلة النضج الأولى :**

ويكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله وفي علاقاته بحيث لايلم عمله الذي سوف يقوم به ، وكذلك لايعرف من هم رؤسائه ولازملاؤه في العمل ، ولايعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم ويكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محددة ، ومن ثم فإن القائد الإداري في هذه المرحلة لديه إهتمام منخفض بالأفراد ويناسب ذلك مع نمط الإبلاغ .

• مرحلة النضج الثانية :

مع مرور الوقت ، ونتيجة لإكتساب الموظف الخبرة و المهارة من عمله الجديد ، ونتيجة لإحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه ، نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة ، تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به ولكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الإستعداد لتحمل المسؤولية ، وفي هذه المرحلة فإن القائد الإداري يكون لديه إهتمام عالي بكل من الأفراد والإنجاز ويناسب ذلك نمط الإقناع . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص54)

• مرحلة النضج الثالثة :

ومع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد ، وقادرا على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين ومع ذلك قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازيداد المسؤولية الملقاة عليه وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه إهتمام عالي بالأفراد وإهتمام قليل بالإنجاز وذلك يتناسب مع نمط المشارك .

• مرحلة النضج الرابعة :

يصبح الموظف في هذه المرحلة قد إكتملت قدراته بشكل كبير ، بمعنى تكون معلوماته ومهاراته وإستعداداه للقيام بالعمل في أحسن صورة ، ويكون تواقا لتحمل مسؤولياته ونتيجة لإزيداد ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه ، وفي هذه المرحلة يكون القائد الإداري

لديه إهتمام منخفض بالإنجاز و الأفراد وذلك يناسب نمط التفويض حسب نظرية "هيري سي و بلانشارد". (شافية عبد حفيظ، 2016، ص55)

والمشرف يعتمد أسلوبا قياديا مناسباً بمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، مع

مراعاة الإهتمام بالعمل والعاملين

إن تقاطع النضج في العمل والنضج النفسي يعطي أربعة وضعيات تتطلب من القائد أساليب قيادية مختلفة ، كما هو موضح في الشكل الآتي :

النضج النفسي	النضج العمل	
	متدن	عال
عال	2	1
	متدن	4

شكل رقم (1) يوضح تحليل المواقف في نموذج هيري سي و بلانشارد .

(شافية عبد حفيظ، 2016، ص53)

يحتاج القائد في الوضعية رقم (4) إلى استخدام الأسلوب الذي يركز على العمل و

الإنتاج ، بإعتبار أن الدافعية متدنية و الكفاءة في العمل متدنية .

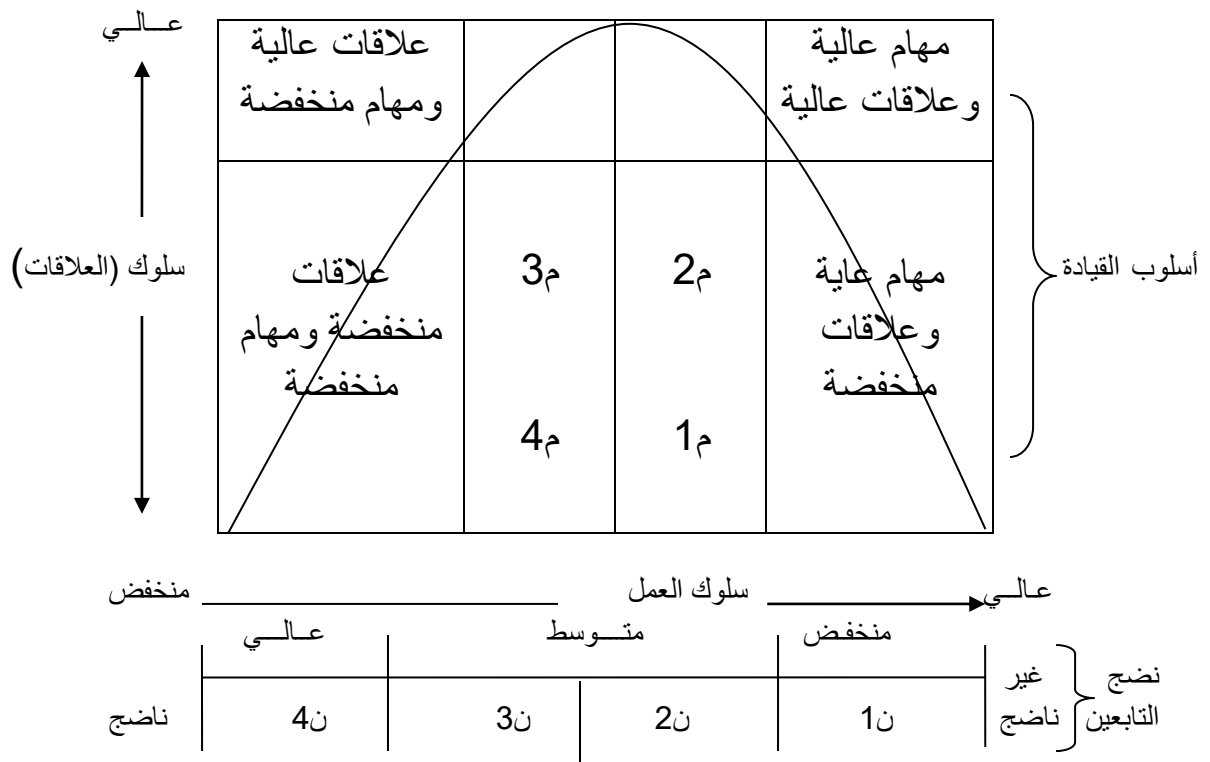
في الوضعية رقم (1) وهي تمثل دوافع عالية وكفاءة في العمل عالية ، ففيها يسمح القائد للعاملين بمجال أوسع من الحرية .

أما في الوضعيات (2) و(3) حيث يكون أحد بعدي النضج الوظيفي متدنيا ، فيجب إعتداد الأسلوب المركز على العمل و الإنتاج . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص55)

وقد أشار كل من "هيرسي و بلانشارد " إلى أن المديرين يدخلون دورتين أثناء أداء العمل وهاتين الدورتين هما :

1 - الدورة التطويرية (التنموية) :

يدخل المديرون الدورة التطويرية في كل مرة يحاولون فيها زيادة النضج المتعلق بأداء مهام الأفراد أو المجموعات زيادة على مستوى السابق الذي أحرزه الفرد أو مجموعة بمعنى آخر أن الدورة التطويرية هي دورة تنموية . فإذا كان المدير قادرا على تشخيص مستوى النضج المتعلق بأداء المهام بالنسبة لتابعيه يمكنه بالتالي تحديد الأسلوب المناسب للقيادة مما ينتج عنه أداء فاعلا نسبيا . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص55)



شكل رقم (1) يبين علاقة القائد الإداري مع مرؤسيه.

(شافية عبد حفيظ، 2016،ص53)

وكمثال لتوضيح الكيفية التي تعمل بها الدورة التطويرية ، فإذا شخص مدير النضج المتعلق بالأداء منخفض لدى تابعيه (ن1) وهو يستخدم نموذجاً مناسباً من العلاقة الدنيا و المهام العليا (م1) ، يمكنه بالتالي أن يحدد الأسلوب المناسب للقيادة الذي يمكنه استخدامه حيث الزاوية اليمنى للشكل من نقطة التقاء النضج المتصل مع دالة المنحنى في نموذج القيادة . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص57)

2- الدورة الإرتدادية :

يشير " هيرسي و بلانشارد" إلى أن المديرين قد يحتاجون إلى القيام بتدخل إرتدادي ، وذلك عندما يبدأ الأتباع بالسلوك بطريقة أقل نضجاً مما كانوا عليه في الماضي ، كما ان المدير يدخل في دورة إرتدادية عندما يكون فرداً أو جماعة من المرؤوسين أقل فعالية من البقية ، لذلك فإن على المديرين أن يوظفوا أسلوب قيادي مناسب لمستوى النضج الحالي بدلاً من الأسلوب الذي كان فاعلاً عندما كان المرؤوسين في مستوى أعلا من النضج . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص57)

وقد بين "هيرسي و بلانشارد" أن التفاعل بين المحاور الثلاثة : الإهتمام بالإنجاز و العلاقات الإنسانية ومستوى النضج ، تنبثق عند أربعة أساليب قيادية هي :

أ . نمط الإبلاغ (Telling) :

وهو السلوك عال في التوجه نحو الإنجاز ومنخفض في العلاقات الإنسانية ، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضا ، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل وذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد ، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات و لايهتم بالعلاقات الإنسانية .

ب . نمط الإقناع (Selling) :

وهو سلوك عال نحو الإنجاز وعال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ، يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض والمتوسط ، ويلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين ففي هذه المرحلة مازالو غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم ومع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين ويدعمهم ، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل .

ت . نمط المشاركة (Participation) :

وهو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية ومنخفض في التوجيه نحو الإنجاز ، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط وعال ، ويلاحظ أن القائد في هذا النمط عندما لايهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من

المقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لحل مشاكلهم وتحمل مسؤولية العمل . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص58)

ث . النمط المفوض (Delegation) :

وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز ، ويمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج المرؤوسين عاليا ، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم وأكثر قدرة على توجيه أعمالهم وأكثر قبولاً لتحمل المسؤولية والجدير بالإشارة أن النمط القيادي التفويضي لايعني تنازل القائد عن سلطته ، وإنما يعني تفويض بعض السلطات والصلاحيات لمرؤسيه ليعلموا في إطارها ودون تجاوز لها ، كذلك فإن هذا النمط لايعني أيضا أن يندم دور القائد في التخطيط و الرقابة حيث يلجأ إلى استخدام سلطته الرسمية واتخاذ القرارات الفردية العاجلة في الحالات الطارئة التي لا تحتمل الانتظار . (شافية عبد حفيظ، 2016،ص59)

والشكل رقم (6) يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين على النحو التالي:

مستوى النضج	النمط القيادي المناسب
ن1 نضج منخفض عدم قدرة، عدم استعداد أو عدم اطمئنان	م1 التوجيهي مهام عالية علاقات منخفضة
ن2 نضج ما بين منخفض ومتوسط عدم قدرة واستعداد أو ثقة	م2 الإقناعي مهام عالية علاقات عالية
ن3 نضج ما بين متوسط وعال قادر ولكنه غير مستعد وغير مطمئن	م3 المشارك مهام منخفضة علاقات عالية
ن4 نضج غير قادر ،مستعد وواثق	م4 التفويضي علاقات منخفضة مهام منخفضة

شكل رقم(2) يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين.

(شافية عبد حفيظ، 2016، ص59)

ويرى كل من (كيت وميريديت Keith et Meredith) (1993) أن القادة الذين لديهم اهتمام عال بالواجبات واهتمام متدني بالعلاقات ، يميلون لتوجيه تابعيهم في العمل ، أما القادة الذين لديهم نفس الاهتمام سواء بالعلاقات أو بالواجبات وعال بالعلاقات فيملون للمشاركة مع أفراد جماعتهم ،أما القادة الذين لا يهتمون لا بالعلاقات و لا بالواجبات فيشعرون بالراحة إذا تولى التابعون تنفيذ المهام بمفردهم. (شافية عبد حفيظ، 2016،ص59)

لقد اهتمت النظرية بشكل خاص بالأفراد ومشاعرهم بالنسبة للعمل المراد انجازه ، وتتطلب من القادة معرفة جيدة بمرؤوسيههم لتكييف سلوكهم مع قدراتهم المتغيرة باستمرار وهذا يتطلب من القائد إعادة النظر من حين لآخر واختيار الأسلوب المناسب.

انطلاقاً من هذه النظرية أعد "هيرسي وبلانشارد" أداة لقياس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه أطلق عليها "أداة وصف فاعلية القائد" " LEAD " وتتكون هذه الأداة من (12عبارة)، لكل واحدة 4 إجابات كل إجابة تمثل أسلوباً قيادياً من الأساليب سألقة الذكر.

وتشمل على 12 موقف يعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين وهي موزعة كآتي :

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي إلى المنخفض.
- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المتوسط.
- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المتوسط إلى المرتفع.

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع. (شافية عبد حفيظ،

2016، ص60)

4- صفات القائد الناجح

• الصفات والخصائص للقائد من أهمها :

(1) خصائص ذاتية "فطرية" : كالتفكير والتخطيط و الإبداع والقدرة على التصور.

(2) مهارات إنسانية "إجتماعية" : كالعلاقات والاتصال والتحفيز.

(3) مهارات فنية "تخصصية" : كحل مشكلات واتخاذ القرارات. (أحمد عبد المحسن

، 2007، ص16)

• صفات القادة الملتزمين بالمبادئ : كما يراها سنتين كوفي في كتابه القيادة على ضوء

المبادئ :

❖ أن يتعلمون باستمرار: القراءة ،التدريب ، الدورات، الاستماع.

❖ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات : ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لاكمهنة ،

إنهم يشعرون بالحمل الثقيل و بالمسؤولية.

(4) أنهم يشعرون طاقة إيجابية : فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم

الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لايعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعها

متفائل إيجابي ، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعا لسلبية القوى. (أحمد عبد

المحسن ،2007،ص16)

❖ أنهم يثقون بالآخرين : لايبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني ، ويعملون أن هناك فرقا كبيرا بين الإمكانيات والسلوك ، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

❖ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشطون اجتماعيا ، ومتميزون ثقافيا ، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة ، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات ، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين ، ويفرحون بإنجازات الآخرين ، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

(5) أنهم يرون الحياة كمغامرة : ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للأبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس أفضل فرصة للإستكشاف وكسب الخبرات الجديدة ، إنهم رواد الحياة الغنية الثريو بالخبرات الجديدة. (أحمد عبد المحسن ،2007،ص16)

❖ أنهم متكاملون مع غيرهم : يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه ، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات ، ولايترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.

(6) أنهم يدرّبون أنفسهم على تجديد الذات : يدرّبون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية : البدنية ، والعقلية والانفعالية والوجدانية ، فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير ، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدرّبون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية ، ومن الناحية الروحية يصلون ويصومون ويتصدقون ويتأملون في ملكوت الله ويقرأون القرآن ويتدارسون الدين ، ولا يوجد وقت في يومهم أكثر عطاء من الوقت الذي يخصصونه للتدرب على الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية ، ومن شغل بالنشاطات اليومية عنها كان كمن شغل بقيادة السيارة عن ملء خزانها بالوقود.

(أحمد عبد المحسن ، 2007، ص16)

• أما العادات السبع للقيادة الإداريين كما يراها ستفين كوفي في كتابه الشهير :

❖ كن مختاراً لاستجابتك : وهذه الخصلة تتصل بمدى معرفة الذات ومعرفة الدوافع والميول والقدرات ، فلاتجعل لأي شيء أو أي أحد سيطرة عليك ، كن فاعلاً لا مفعولاً به ، مؤثراً بالدرجة الأولى لا متأثراً دوماً ، لاتتهرب من المسؤولية وهذا سيعطيك درجة من الحرية وكلما مارست هذه الحرية كلما أصبحت مختاراً بهدوء لردود أفعالك وتكون ممسكاً بزمام الاستجابة بناء على قيمك ومبادئك.

❖ لتكن غايتك وضحة حينما تبدأ بعمل ما : يعني ابدأ ونظرك على الغاية ، فتحتاج إلى

إطلاق الخيال ليخلق بعيداً عن أسر الماضي وسجن الخبرة وضيق الذاكرة.

❖ أجعل أهمية الأشياء بحسب أولويتها : وهذه مرتبطة بالقدرة على ممارسة الإدارة ، فلاتجعل تيار الحياة يسيرك كيفما سار ، بل أضبط أمورك وركز اهتمامك على ماله قيمة و أهمية و غن لم يكن أثرا ملحا الآن ، ومثل هؤلاء يكون لهم أدوار بارزة وقوية في حياتهم.

❖ فكر على أساس الطرفين الرابعين : أن تؤمن أن نجاح شخص ما لا يعني فشل الآخر ، وتحاول قدر الإمكان حل المشاكل بما يفيد الجميع ، هذه الخصلة ترتبط بعقلية ثرية واسعة الأفق عظيمة المدارك تتبع عقلية الوفرة لاعقلية الشح.

❖ اسع أولا لأن تفهم ، ثم اسع إلى أن تفهم : وترتبط هذه الخصلة باحترام الرأي الآخر ، فمن الخطأ أن يكون استماعك لاجل الجواب والرد بل لأجل الفهم والمشاركة الوجدانية.

❖ اجعل العمل شراكة مع الآخرين : فنحن يكمل بعضنا بعضا نظرا للاختلافات والفروقات بيننا ، وموقف المشاركة هذا هو الموقف الرابع للطرفين ، لاموقف الرابع والخاسر.

(7) اشحذ قدراتك : ويقصد بها التحسين المستمر والولادة المتجددة و ألا يبقى الفرد منا في مكانة بلا تقدم لأنه سوف يتأخر حتما. (أحمد عبد المحسن، 2007،

ص16)

- ويرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة أن هناك 17 صفة للقائد هي : (أحمد عبد المحسن ، 2007، ص16)

- 1. الهدوء وضبط النفس
- 2. معرفة الرجال
- 3. الإيمان بالمهمة
- 4. الشعور بالسلطة
- 5. البدهة والمبادرة و أخذ القرار .
- 6. الانضباط.
- 7. الفعالية
- 8 . التواضع
- 9 . الواقعية
- 10. الدماثة والعطف
- 11. طيبة القلب
- 12. الحزم
- 13. العدل
- 14. احترام الكائن البشري
- 15. إعطاء المثل
- 16. المعرفة
- 17. التنبؤ

5- الاتجاهات الحديثة في القيادة :

1-5 القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكو الإداري ، والتي زاد الاهتمام في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي ، فقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية سنة (1973 من قبل "داوتون" Downtnt) إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد بيرنز (Burns 1978) "من خلال كتابه الشهير "القيادة" Leadersh) من خلاله أن

الحاجات العالمية أصبحت ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة ، لأن ذلك يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة الموجودة ، ومن ثم عمل على تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور في القيادة تغيير العالم ، كما أن أبحاث باس (Bass 1985) أسهمت كذلك في تطوير ووضع نظرية متكاملة للقيادة التحويلية معتمداً على ما قام به بيرنز (Burns) وبعد ذلك أخذ الاهتمام يتزايد ذا الموضوع خصوصاً في ظلما يشهده العالم من تطور كبير في جميع مناحي الحياة ، وزيادة حجم التحدي ، وأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يدفع المرؤوسين إلى تحقيق ما هو أبعد من المتوقع منهم ، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع ككل. (هدى حسن ، ص 16)

مفهوم القيادة التحويلية :

على الرغم من أن القيادة التحويلية تعد من المصطلحات الحديثة الظهور ، سواء في ممارستها أو في تطبيقها العلمي ، إلا أن الاسهامات حولها كانت كثيرة وثرية ، فلقد حظيت باهتمام من الكتاب والباحثين وتعددت تعريفات وتنوعت بين المفكرين والباحثين فكل منهم نظر إليها من جانب ولكنهم اتفقوا جميعاً على أنها عنصراً أساسياً في كل النشاطات الإنسانية في المنظمات ، ومن بين أهم هذه التعريفات مايلي :

عرف "سيد الهواري" القيادة التحويلية بقوله: هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية ، والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير

المجموعات ، من خلال 3 استشارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وتعمل على زيادة الثقة التابعين بأنفسهم. (سيد الهواري، 2006، ص75)

أهمية القيادة التحويلية :

يرى ("جميس ماك جريجور بيرنز) (Burns Gregors Mc James) في كتابه "تحويل القادة" (2003) Leadership Transformatinh) أنه قد حان الوقت لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية ، لأنه يرى أن 1 هذا النوع من القيادة هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر ، الظلم ، الصراع ، إفلاس المنظمات ... إلخ ، فأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريبا من المستوى القاعدي للمنظمات ، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية ، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات ، وأن يكون متشربا مؤمنا بتوجهه نحو المهمة المتظرة ، و ان يتميز بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة من خلال استشارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم ، هذا ينطبق تماما على نمط القيادة التحويلية ، فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات ، محورها الرئيس هو المورد البشري وما يمكن أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة ، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ماتعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة . (بن عبد الرحمن ، 2009، ص55)

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها ن فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق كامل متكامل ومتربط ، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية ، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان ، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية ، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق التميز .

إن الناس الذين يقودهم الإلهام يكون دأئهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة ، هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويليون ، فهم يلهمون أتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري إدخاله في تحويل المنظمة والعاملين إلى وضع أفضل ، هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة. (محمد الصريفي، 2009، ص35)

خصائص القيادة التحويلية :

من أجل تبني القائد نمط القيادة التحويلية لابد من امتلاكه العديد من الخصائص والتي ينفرد بها عن غيره من أهمها الآتي :

1. الايمان المطلق بقيمة الانسان بعيدا عن التسلط رغم قوته من خلال احترام مشاعر

مرؤوسيه .

2. الرغبة الشديدة لركوب المخاطرة المحسوبة تفكيراً وتنفيذاً وأسلوباً ،باعتباره قائد شجاع وعلى استعداد تام لاتخاذ مواقف وقرارات جريئة وبمغامرة محسوبة.
3. قابلية التعليم والاستعداد للتعلم مدى الحياة لينعكس ذلك على تابعيه وتحفيزهم لقبول التعلم من الآخرين.
4. يعد قائداً معنياً بالتغيير ، فهو لا يعد نفسه مديراً بل هو مبادر رغم ادراكه بأن التغيير له أعداءه .
5. القدرة الفائقة على التعامل الايجابي والبناء مع المواقف المعقدة والغامضة من أجل تجويد الوضع القائم.
6. امتلاك رؤية ثابتة لمواجهة المشكلات بحكمة ووضع الحلول المناسبة وبدقة متناهية وبتقنة مطلقة .
7. العمل بتقنة مطلقة وتحفيز تابعيه لأداء ذلك باعتبار التمكين أسلوب الاداء الأفضل.
8. القدرة على الاستثمار الأفضل لقدرات مرؤوسيه بعيداً عن الاستغلال غير الانساني.
9. النهضة الدائمة والمبادرة الفاعلة لمواجهة الحالات المستجدة وبدقة.
10. التعامل الايجابي مع عاملية سواء على المستوى الفردي أم الجماعي حيثما تطلب الموقف ذلك .

11. الطرح باستمرار افكار ابداعية وابتكارية وتحفيز عاملية على تبني أفكار بذات المستوي المتميز .

12. تحفيز تابعيه على التحلي بالقيم الأخلاقية والعمل على نشر ثقافة العمل الصحيح في كل مرة و من أول مرة مع الحفاظ على القيم الأخلاقية باستمرار. (ماجد محمد ، 2018،ص38)

5-2 النظرية التفاعلية :

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التة تستدعي الابتكار و الإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى ، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالانتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي ، زهلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب و إكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس ايجابيا على التنظيم. (بطرس حلاق،2020،ص41)

والقيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة) المراد قيادتها ، وتطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة

المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وتدور متغيرات هذه النظرية

حول ثلاثة محاور رئيسية هي : (بطرس حلاق، 2020، ص41)

أ- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه ، وتشمل خصائصه ومهارته الشخصية وقدرته على الاحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين .

ب- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين ، وتشمل على :

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال .

- الاستعداد لتحمل المسؤولية

- المشاركة في اتخاذ القرارات .

- القدرة على تحمل الغموض والتفاعل في ظل معلومات غير واضحة تماما .

- الاهتمام بالعمل ومشاكله .

- المعرفة والخبرة المتوافرة فيما يخص العمل .

- الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها . (بطرس حلاق، 2020، ص41)

ج- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد ، وأهمها :

- نوع المنظمة والتنظيم

- مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها .

- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل.
 - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
 - طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما .
 - الإمكانيات المتاحة والتكنولوجيا المتوفرة.
 - ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها. (بطرس حلاق، 2020، ص41)
- وعلى الرغم من مزايا النظريات السابقة ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة ، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية تلك النظريات لتحديد خصائص القيادة ، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلائم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية. (بطرس حلاق، 2020، ص41)

خلاصة الفصل :

يعد الأسلوب القيادي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة في خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق الأهداف سواء كانت هذه الأخيرة تخص الفرد أو المنظمة .

وفعالية القيادة لاتظهر في المواقف غير متكررة أو ذات الأجل القصير أو المواقف المحددة فالقائد يرتبط مع الاخرين بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة تتميز بالإستقرار والاستمرار .

الفصل الثالث :

الإلتزام التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الإلتزام التنظيمي
2. نظريات الإلتزام التنظيمي
3. أبعاد الإلتزام التنظيمي
4. خصائص الإلتزام التنظيمي
5. أنواع الإلتزام التنظيمي
6. محددات الإلتزام التنظيمي
7. مراحل تطور الإلتزام التنظيمي
8. نتائج الإلتزام التنظيمي
9. العلاقة بين القيادة و الإلتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام واضحا في حقل الإدارة في العقود الخيرة ،لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها .

ويظهر الإلتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد بقائها ومنافسيتها للمنظمات الخرى ، ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الإلتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فقد برزت الحاجة إلى الدراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية ،ارتأيت لاستعراض مفهوم الإلتزام التنظيمي ، أهمية الإلتزام التنظيمي ، مداخله و أبعاد الإلتزام التنظيمي ، مراحل الإلتزام التنظيمي ، نتائج الإلتزام التنظيمي ، وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل .

1-تعريف الإلتزام التنظيمي :

يدل مفهوم الإلتزام في اللغة على الاندماج أو الرغبة أو القبول أو الاستعداد ، وكان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا مجال لأن الانسان كائن اجتماعي ، يعيش مع الآخرين في مجتمع تربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية اتجاههم من هناك ندرك أن الإلتزام المهني هو جزء من الإلتزام الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحويه من أفراد ومنظمات ، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم . (موسى اللوزي،2003،ص132)

ثمة عدة تعريفات للإلتزام تدور حول ذات المعنى :

- الإلتزام التنظيمي هو "اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى". (موسى اللوزي،2003،ص132)
- الإلتزام التنظيمي هو صدرجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الإلتزام في عضوية هذه المنظمة". (موسى اللوزي،2003،ص132)
- كما يعرف "باشانان" الإلتزام التنظيمي بأنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المنظمة والرغبة الشديدة للبقاء فيها ومن ثم قبول أهدافها .

- ويعرفه كانتر بأنه الرغبة التي يبديها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها للولاء. (موسى اللوزي، 2003، ص132)

- وعرفه "بيتزلو" بأنه قوة إيمان الفرد وقبوله بأهداف المنظمة وقيمتها ، والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها.

(موسى اللوزي، 2003، ص132)

أما موسى اللوزي فيعرف الإلتزام التنظيمي بأنه المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحوى الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ و الأفكار ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم النصيحة لزملائه ومنظمته في العمل.

(موسى اللوزي، 2003، ص132)

ويشير كلا من فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد إلى العديد من التعاريف للإلتزام التنظيمي ، ومن التعاريف التي أورداها مايلي :

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه : " عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية " ، ويعبر أيضا عن إستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ، ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها .

(زليخة بومدين، 2013، ص90)

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

(زليخة بومدين 2013ص90)

يمثل الإلتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

يعرف الإلتزام التنظيمي بالشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلال تحقيق مصالح المنظمة .

يتمثل الإلتزام التنظيمي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها ، والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية في الاستمرار بها وعدم تركها.

(زليخة بومدين 2013ص90)

• أهمية الإلتزام التنظيمي :

يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل ، وتسرب العمالة من المنظمات ، وانخفاض درجات الوظيفي ، كما سلطت نتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظاهر السلبية ، وقد أكدت كثير من الدراسات الأهمية الواضحة للإلتزام ، ومن الأسباب التي تبرز أهمية الإلتزام التنظيمي والاهتمام

المتزايد بهذا المفهوم هي : (موسى أحمد ، محمود أحمد 2010 ، ص12)

1. أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية ، خاصة معدل دوران العمل ، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملا نحو تحقيق الأهداف.
2. إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني ، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.
3. إنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين فيها ، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.
4. يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
5. كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

(زليخة بومدين 2013ص90)

2-نظريات الإلتزام التنظيمي :

تمحورت دراسات الولاء المبكرة حول مدخلين رئيسيين لدراسة الإلتزام التنظيمي هما :

أولاً : المدخل الاتجاهي (التبادلي) :

وينظر الإلتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم و إدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها ، ومع مرور الوقت ، فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها ، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدمة مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركة المنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى ، ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الإلتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة ، حيث أن الموظفين الموالين لها ، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز .

ثانياً : المدخل السلوكي :

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية ، وغير المادية يستثمرها في المنظمة ، فالإلتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه، أو التوجه نحو المنظمة.

(محمد بن غالب 2005ص34)

ثالثاً : المدخل التكاملي السلوكي :

ويوضح هذا المدخل ما يسلكه العاملين في ظل ظروف معينة لصالح المنظمة ولصالحه

معا. (نماء جواد ، 2012 ، ص83)

3-أبعاد الإلتزام التنظيمي :

تختلف صور الإلتزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة لهم - وعلى العموم - تشير الأدبيات إلى هناك ، أبعاداً مختلفة للإلتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. (ماجدة العطية 2003ص252)

3-1 بعد الإلتزام العاطفي (Affective Commitment) :

الذي اقترحه الن وماير (Allen Meyer 1990) حيث رأوا أن الإلتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية و أهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيهه له ، كما يتأثر هذا الجانب من الإلتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه ، أي هو الإرتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الإرتباط بين

الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الإلتزام العاطفي إلى الشعور بالإنتماء والإلتصاق النفسي بالمنظمة . (ماجدة العطية 2003ص252)

2-2 بعد الإلتزام المعياري (Normative Commitment) :

ويقصد به إحساس الفرد بالإلتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا مايعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه بالإرتباط الأخلاقي السامي ، أصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

(ماجدة العطية 2003ص252)

3-3 بعد الإلتزام المستمر (Continuance Commitment) :

وقد إقترح هذا كل من الن وماير (Allen Meyer 1990) ، وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الإلتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا إرتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالإرتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضى

من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر ،
وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الإنتهازيون و أصحاب الطموحات العالية. (ماجدة
العطية 2003ص252)

4- خصائص الإلتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال
سلوك وتصرفات العمال في التنظيم ، والتي يجسد مدى ولاءهم.

إن الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية التنظيمية وظواهر
إدارية أخرى داخل التنظيمي .

إن الإلتزام التنظيمي بناء متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق أغلب الباحثين على
تعدد أبعاده ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن الأبعاد تؤثر في بعضها
البعض.

يتميز الإلتزام التنظيمي بأنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد
درجة ثباته ليست مطلقة و أبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

يعبر الإلتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في

البقاء بها ، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها. (صلاح الدين عبد الباقي 2004ص24)

يشير الإلتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .

يتصف الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة. يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي.

يتصف الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده متعددة و مؤثرة في بعضها البعض .

يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .

تتمثل مخرجات الإلتزام التنظيمي في البقاء في المنظمة وعدم تركها ودرجة إنتظام وحضور العاملين و الأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة (صلاح الدين عبد

الباقي ،2004،ص24)

5- أنواع الإلتزام التنظيمي :

- يمكن تصنيف إلتزام الفرد داخل المنظمة تبعا لإختلاف المصدر الذي يجد نوع وطبيعة الإلتزام :

1 - الإلتزام القيمي : هي تطابق بين قيم وأهداف المنظمة مع قيم وأهداف الفرد داخل المنظمة .

2 - الإلتزام للبقاء : هو الرغبة في البقاء في المنظمة وبذل أقصى الجهود للمحافظة على عضويتهم في المنظمة في حين حدد Meger2 herscouitch ثلاثة أنواع للإلتزام مايلي :

أ - الإلتزام المعنوي : يشير إلى الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطين سيكولوجيا بالمنظمة من خلال تطابق أهدافه وقيمه على أهداف وقيم المنظمة .

ب - الغلتزام المحسوب : يكون هذا النوع من الإلتزام قائما على أساس تلقي الفرد العامل المكافآت و الحوافز مقابل إنجاز للمهام .

ج - الإلتزام الإنتقالي : يشير إلى الإرتباط التنظيمي الذي يتضح عندما يدرك الفرد بأن المكافآت لا تتناسب مع المهام المنجزة ومع ذلك يبقى مستمرا بالعمل بسبب الضغوط البيئية.

(صلاح الدين عبد الباقي 2004ص24)

-أما الزبيدي فقد حدد نوعين من الإلتزام التنظيمي هما :

أ) الإلتزام الخارجي : يبرز هذا النوع من الإلتزام نتيجة إذ عان العاملين إذ تكون لهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا يعني إمتلاك الأفراد قوة أقل من تشكيل حياتهم العملية، فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدمها ، الأمر الذي يضيف شعورهم بالمسؤولية يعبر الإلتزام الخارجي عن إلتزام الفرد تجاه زبائن المنظمة .

ب) الإلتزام الداخلي : ينبثق هذا النوع من الإلتزام داخل الفرد فالأفراد يكونوا في العادة ملتزمين لمشروع على أساس إمتلاكهم الأسباب الدافعة حياله وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزم داخلي لأفرادها وجب عليها إشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطائهم الفرصة لتحديد السلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف. (العميان محمود ، 2004ص142)

6 - محددات الإلتزام التنظيمي :

تعددت إجتهدات الباحثين و الدارسين وإتجاهاتهم حول العوامل التي تساعد على تكوين الإلتزام التنظيمي داخل التنظيم ، إلا أن الدراسات روبرت مارش وماناري تعتبر من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الإلتزام التنظيمي وهي : (جرينبيرج جيرالد ، 2004ص142)

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

ويعتمد السلوك في شدته و إيجابيته ، أو سلبيته على قدرة الفرد عمى إشباع هذه الحاجات ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجترب على إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن ، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه شعور بالرضا و الإطمئنان والإنتماء ، ثم الإلتزام أو الولاء التنظيمي ، وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها ، وقد أشار إليه ماسلو في نظرية سلم الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية ، والحاجة للأمن ، والحاجة إلى الحب والإنتماء ، والحاجة إلى الإحترام ، والحاجة إلى تحقيق الذات. (جرينبيرج جيرالد ، 2004ص142)

6-2 وضوح الأهداف :

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم للإلتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطبق ذلك على النهج والفلسفة والكفاية الإدارية.

(جرينبيرج جيرالد ، 2004ص142)

6-3 العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم فالمشاركة كما يراها دايفن هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على

المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف ، وقد أوضحت الكثير من الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء و الإلتزام التنظيمي وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون غن ما يواجه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأمنهم واستقرارهم ، والأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامعة وروح معنوية عالية.

6-4 العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق و الأساليب و الأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة الناجحة و أن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ، ولأن تمتع العاملين العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ، ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ، ويدعم الشعور بالإلتزام والولاء التنظيمي. (جرينبيرج جيرالد ، 2004ص142)

5-6 تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن النظمة ككل ، بالتالي زيادة الإلتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف ، واتفق الباحثون على أن المنظمات العاملة في القطاع العام أقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لأنظمة الحوافز الجديدة.

6-6 العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة ، وزيادة الألتزام والولاء لها.

6-7 نمط القيادة :

"إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو اقناع الآخرين ، وفي جو عمل مناسب ، بضرورة انجاز الأعمال بدقة عالية وفعالية ، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية.

(جرينبيرج جيرالد ، 2004ص142)

7- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي :

يشير باوشنان (Bochanan) أن الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة

وهي : (حسين حريم 2003ص192)

1.7.مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون

الفرد خلالها خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة ويكون خلال تلك الفترة إهتمامه منصبا

على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها

، ومحاولة التوفيق بين إتجاهاته و أهدافه وإتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته .

ويقول بوكانن : إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة

التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها و من هذه المواقف : تحديات العمل ، تضارب الولاء ،

عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نموالاتجاهات نحو

التنظيم ، والشعور بالصدمة . (حسين حريم 2003ص192)

2.7. مرحلة العمل والإنجاز : وتتراوح هذه المرحلة بين العامين و الأربعة أعوام وخلال هذه

الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، وأهم مايميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد

وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوحا لولاء العمل في المنظمة .

3.7. مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم و الإنتقال إلى مرحلة النضج . (حسين حريم 2003ص192)

وقد ذكر العتيبي والسواط (Welsh and Iavan) أشار إلى أن عملية إرتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي :

مرحلة الإنضمام للمنظمة : التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

مرحلة الإلتزام التنظيمي : وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

وأردف العتيبي و السواط أن هناك ثلاثة مراحل للإلتزام التنظيمي :

الإذعان أو الإلتزام : حيث يكون إلتزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي تحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

مرحلة التطابق و التماثل بين الفرد و المنظمة : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الإستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للإنتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

مرحلة التبني : أي إعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ، وهنا يكون الإلتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم . (حسين حريم 2003ص192)

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج التالية :

✓ على مستوى الفرد :

حيث تؤكد نتائج الدراسات إلى أن إرتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بعدد من النتائج التي تعود على الفرد مثل زيادة مشاعر الأمان ، التصور الذاتي الإيجابي القوة وجود أهداف وأغراض لحياة الفرد كما تؤدي إلى زيادة المكافآت أكثر للأفراد حتى تشجعهم .

✓ على مستوى الجماعة :

حيث تتمثل نتائج الإلتزام على مستوى الجماعة فيما يلي : يساهم الإلتزام التنظيمي في زيادة تماسك الجماعة والعمل على إستمرارها و الإستعداد لبذل أكثر جهد وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .

✓ على مستوى المنظمة :

بالنسبة للإلتزام التنظيمي للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول ، وإنخفاض نسبة الغياب والتأخير وإنخفاض معدل دوران العمل وزيادة جاذبية المنظمة للأفراد خارج التنظيم لأن الأفراد أكثر إلتزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة. (خالد محمد ،

2006 ، ص49)

8- العلاقة بين القيادة و الإلتزام التنظيمي :

لقد أكدت العديد من الدراسات و الأبحاث النظرية و الميدانية ، العلاقة الوثيقة بين القيادة و الإلتزام التنظيمي ، على إفتراض أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعمال يتأثر بصورة مباشرة بالنمط القيادي المتبع من طرف الرئيس .

ويذكر شفيق أن من بين الأهداف الرئيسية التي لايجب أن يغفل عنها القائد ، هي دعم الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين بمنظمتهم ، وإفتخارهم وإعتزازهم بالإلتساب إليها وإحساسهم بالمسؤولية نحوها وإنكار ذاتهم في سبيلها و التضحية من أجلها .

وفي هذا السياق يوضح هلال أن تبعية المرؤوسين لن تكون إلا للشخص الذي لديه مهارات قيادية .

و يذكر الهنداوي أن العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين من ضمن العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي .

كما يذكر عاطف أن المشاركة تزيد من الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين وتجعلهم يتحدثون عن منظمتهم من خلال كلمة نحن وعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها مشكلتهم .

ومما سبق يمكن القول أن هناك إرتباط وثيقا بين مستوى الإلتزام التنظيمي و النمط القيادي المتبع من طرف المشرف من الناحية النظرية ، أما من الناحية التطبيقية ، فإنه يتوجب علينا النزول على الميدان و إجراء دراسة ميدانية عملية تستجلى كل جوانب الغموض المتعلق بمعرفة النمط القيادي الأنسب للرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي للمرؤوسين . (العمرى اسماعيل 2017ص61)

خلاصة الفصل

يرتبط نجاح أية منظمة بزيادة إنتاجيتها وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وهذا بلا شك يعتمد على أداء أفرادها وكفاءاتهم ، وكلما كان الأفراد العاملون على مستوى عال من الإلتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة للإرتقاء به كلما إنعكس ذلك على إنتاجيتهم ، وبالتالي تحقق المنظمة أهدافها المنشودة .

ويد الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت إهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها ، إذ يعبر الإلتزام التنظيمي عن إتجاه الفرد نحو المنظمة.

الفصل الرابع

الإجراءات الميدانية للدراسة

1. منهج الدراسة

2. أدوات جمع البيانات

3. الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات

4. عينة الدراسة

5. الأساليب الإحصائية

1- منهج الدراسة :

من أجل الكشف عن علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي .

وتم اختيار المنهج الوصفي التحليلي نظرا لتطابقه وطبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها ، بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي البحث إليها.

2-أدوات جمع البيانات :

تم استخدام أدتين لقياس متغيرات الدراسة :

1-2 أداة جمع البيانات الخاصة بالمتغير الأول (القيادة) : أداة وصف سلوك القائد لهيرسي وبالتشارد : (D.A.E.L) .

تم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس النمط القيادي المعتمد لدى رؤساء عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ، والذي طبقه الباحث العمري اسماعيل ، (العمري اسماعيل، 2017،ص89).

وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة ، وهي (الاهتمام بالعاملين ، الاهتمام بالعمل،النضج الوظيفي)، وقد أطلق على هذه النظرية كذلك اسم نظرية النضج

الوظيفي للعاملين ، وتشتمل أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه Leader Effectiveness and Adaptability Description على 12 عبارة ، لكل واحدة منها أربع إجابات ،

بهدف معرفة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ، وتشتمل 12 حالة تعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين ، موزعة كالآتي :

ثلاث مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض.

ثلاث مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.

ثلاث مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.

ثلاث مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع.

وفي كل موقف ، يتم إختيار إجابة واحدة من بين أربعة إجابات. (العمري اسماعيل،

2017،ص89)

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية (نمط الإبلاغ)، أو

الإهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية (نمط الإقناع) ، أو الاهتمام بالعلاقات

الإنسانية بصورة أكبر من العمل (نمط المشاركة)، أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل

بصورة أقل (نمط التفويض) وقد تم الاعتماد على هذه الأداة لتناسبها مع أهداف الدراسة

الحالية ، حيث أن النمط القيادي يتحدد بالموقف الذي يكون فيه رئيس المصلحة أو القسم ،

وبمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين. (العمري اسماعيل، 2017،ص90)

* طريقة تصحيح أداة وصف فاعلية القائد وتكييفه لهيرسي وبلانشارد :

يتم حساب عدد تكرارات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ.ب.ج.د) حيث أن :

الإجابة (أ) تعني استخدام أسلوب الإبلاغ .

الإجابة (ب) تعني استخدام أسلوب الإقناع.

الإجابة (ج) تعني استخدام أسلوب المشاركة.

الإجابة (د) تعني استخدام أسلوب التفويض.

والعمود الذي يحصل على عدد من التكرارات هو الذي يمثل أسلوب المفحوص في

القيادة .

كما يعتمد التصحيح على حساب درجات البنود التي تصنف كل أسلوب على حدى

فعند حصول المشرف على أعلى درجة في نمط من الأنماط الأربعة يعد ذلك النمط هو

النمط الأكثر استخداما لديه ، وتتم معرفة الفاعلية من خلال : تحديد الإجابات للحالات

الاثني عشرة الموجودة بالاستبانة ، والقيمة الموازية لكل اجابة في قائمة مفتاح الاجابات

(العمرى اسماعيل، 2017،ص89)

كما هو موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (03) يوضح مفتاح تصحيح مقياس فاعلية النمط القيادي لهيرسي وبلانشارد

د	ج	ب	أ	رقم العبارة
2-	1+	1-	2+	1
1-	1+	2-	2+	2
2+	2-	1-	31	3
1-	2+	2-	31	4
1-	2+	1+	2-	5
2+	2-	1+	1-	6
1+	1-	2+	2-	7
1-	2-	1+	2-	8
1-	2+	1+	2-	9
2+	1-	2-	1+	10
1+	1-	2+	2-	11
1+	2-	2+	1-	12

من خلال الجدول يقوم الباحث بجمع القيمة الموازية للإجابة لكل عمود من الأعمدة

الرابعة ، وحاصل جمع قيم هذه الأعمدة ، يمثل درجة الفاعلية ، وينبغي ملاحظة الآتي :

- كلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق ، فإن وزن الفقرة المختارة يكون (2+).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة أقل نجاحا وتوفيقا فإن وزن الفقرة المختارة يكون (1+).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح للغاية وغير موفق للغاية كان وزن الفقرة المختارة (2-) لذلك فإن درجة الفاعلية تمتد من (24+ إلى 1+) وفي كل مرة يكون القرار على درجة عالية من النجاح والتوفيق ، فإن درجة الفاعلية تقترب من (24+) ومع ذلك فإنه من الصعوبة بما كان أن تكون فاعلية النمط القيادي (24+) لأن ذلك يمثل المثالية. (العمرى اسماعيل، 2017، ص92)

2-2 أداة جمع البيانات الخاصة بالمتغير الثاني (الالتزام التنظيمي):

وصف بناء المقياس :

إعتمدنا على مقياس الباحث العمرى إسماعيل 2017 الذي قام ببنائه بنفسه لقياس

مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يتناسب و البيئة المحيطة . (العمرى اسماعيل،

2017، ص94)

وتعود بدايات تطور مقياس الإلتزام التنظيمي لـ : ريتز و تراس من قبل هريبينياك والتو 1972 وكذا كوك وول 1980 في بريطانيا ويعود أشهر مقياس بورتز وزملائه 1974 ، حيث تم إستخدامه كل من أنجل وبيري 1981م .

وإستعمله من العرب القحطان 1987م والعتيبي 1993م وفي الجزائر معمري حمزة 2013 وصوفي عبد الوهاب 2013 .

وقد تكون المقياس في صورته الأولية من 27 فقرة تتوزع على مختلف الأبعاد الأربعة المحددة للإلتزام التنظيمي :

البعد الأول : الإعتزاز بالمنظمة (من 1 إلى 9) و الثاني البقاء بالمنظمة (من 10 إلى 17) و الثالث تطابق الأهداف و القيم (من 18 إلى 23) و الرابع الجهد الإضافي (من 24 إلى 27) . كما تنوعت الفقرات من فقرة إيجابية إلى أخرى سلبية ، تقاديا لغش المفحوص .

ثم قمنا بعرض الأداة في صورتها رفقت إشكالية الدراسة وأسئلتها وفرضياتها على مجموعة من المحكمين المذكورة أسمائهم في الملحق رقم (1) ، وقد اتفق المحكمون على حوالي 19 فقرة بنسبة تفوق 80% . (العمرى اسماعيل، 2017،ص95)

فقمنا بإعتماد ذلك مع إدراج تغييرات طفيفة من حيث الشكل .

طريقة تصحيح إستبيان الإلتزام التنظيمي :

يتراوح المدى النظري للمقياس بين (19 و95) درجة حيث تعطى : الدرجة (5) للبديل موافق جدا ، والدرجة (4) للبديل الموافق ، وتعطى الدرجة (3) لبديل محايد ، والدرجة (2) للبديل الموافق ، و الدرجة (1) للبديل غير موافق مطلقا . (العمرى اسماعيل،

2017،ص97)

هذا في حالة البنود الموجبة ، أما في حالة البنود السالبة فتعكس الدرجات حيث تعطى : الدرجة (1) للبديل الوافق جدا ، والدرجة (2) للبديل موافق ، وتعطى الدرجة (3) لبديل محايد ، والدرجة (4) للبديل غيرالموافق ، و الدرجة (5) للبديل غير موافق مطلقا .

ويحدد مستوى الإلتزام التنظيمي (مرتفع أو منخفض) بالإعتماد على درجة القطع أو النقطة الفاصلة وقد حددت إعتبارا ب 67% من الدرجة الكلية للمقياس ، وتقدر الدرجة في هذه الحالة ب(63) .

فإذا كان المعدل أكبر أو يساوي (63) كان مستوى الإلتزام التنظيمي مرتفعا ، أما إذا كان أقل من (63) كان مستوى الإلتزام التنظيمي منخفضا . (العمرى اسماعيل،

2017،ص97)

3- الخصائص السيكومترية لأدوات جمع البيانات :

نظرا لأن المقياسين أجريت عليهما خصائص سيكومترية في البيئة الجزائرية (منطقة ورقلة) وهي منطقة لها نفس خصائص منطقة الأغواط ونظرا كذلك أن الدراسة حديثة (2017) تم الإستغناء على إعادة حساب الصدق و الثبات وإكتفينا بالخصائص السيكومترية التي قام بها الباحث "العمرى إسماعيل " في رسالته الموسومة " علاقة السلوك القيادي بالإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات 2017".

3-1 الخصائص السيكومترية لمقياس النمط القيادي في دراسته الأصلية :**أ - صدق الأداة :**

1 - صدق المحكمين : لتأكد من صدق الأداة التي تم عرضها على عينة من الأساتذة المحكمين ، من أجل معرفة مدى تناسبها مع خصوصية العينة المدروسة ، فتفق الجميع بنسبة 90% على قبول محتوياتها مع ضرورة تقديمها بلغتين الفرنسية و العربية ، و العربية، بغية التوضيح أكثر .

2 - الصدق الذاتي : وتم ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعمل الثبات حيث بلغ (0.80)

مما يدل على صدق الأداة وصلاحيتها لأغراض الدراسة الحالية .

ب - الثبات : يشير ثبات الأداة إلى الإتساق و الدقة وإمكانية الحصول على نفس

النتائج بعد إجراءات تطبيق الأداة أكثر من مرة .

وقد إعتد الأداة في البيئة العربية (قرقش 2002) وقام بترجمتها من الإنجليزية إلى العربية ثم قام بقياس صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من خبراء اللغة العربية و الإنجليزية ثم تطبيقها على المجتمع الأردني ، كما قام الباحث باستخراج ثباتها بالإستعانة بمعامل الثبات " ألفا كرومباخ " وكانت قيمته (0.75) كما إعتدها المغيدي وآل ناجي (1999) وخضري حسين (1999) والصابي (2008) .
(العمرى اسماعيل، 2017، ص90)

وقد تم حساب ثبات الإختبار بطريقة :

أولا : الإختبار و إعادة الإختبار:

حيث وزعنا (17) استمارة على عينة من رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة حاسي مسعود ، وبعد استرجاعها قمنا مرة ثانية بتوزيع نسخة ثانية (عن طريق البريد الالكتروني) على نفس العينة بفرق شهر كامل ، ثم قمنا بحساب معامل الثبات بين الاستجابتين الأولى والثانية فكان معامل الثبات (0.82) وهي نسبة مقبولة لغايات الدراسة الحالية .

ثانيا : التجزئة النصفية :

فبعد تطبيق الأداة علي العينة الاستطلاعية لرؤساء وعددهم 17 رئيسا ، تم تصنيف بنود الأداة بعد تصحيحا إلى قائمتين من الدرجات لكل رئيس درجتان : إحداها على

النصف الفردي والأخرى على الزوجي ، وبعدها قمنا بحساب معامل الارتباط بين نصفي الأداة باعتماد معادلة سيبرمان ، ثم صححنا معمل الارتباط باعتماد معادلة سيبرمان وبروان ، كانت النتائج كتالي :

كانت قيمة $r = 0.72$ ، وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سيبرمان بروان أصبحت قيمة $r = (0.82)$ ، وهو معامل ارتباط يدل على مناسبة الأداة لغايات الدراسة الحالية . (العمرى اسماعيل، 2017،ص91)

ثالثا : طريقة ألف كرونباخ :

جدول رقم (04) بين قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ $= 0.72$ وهي قيمة تدل على ثبات المقياس وبالتالي صلاحيته للاستعمال في الدراسة الحالية.

والجدول التالية يلخص نتائج المعاملات الاحصائية المستخدمة في قياس الثبات

لمقياس النمط القيادية لهيرسي وبلانشارد. (العمرى اسماعيل، 2017،ص91)

جدول رقم (04) يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس الثبات

عدد العناصر	إعادة الاختبار	سيبرمان	سيبرمان المعدل	الفا كرونباخ
17	0.82	0.72	0.82	0.72

يبين الجدول السابق ارتفاع القيم المحصل عليها وبالتالي صلاحيات الأداة المستخدمة في الظروف الحالية ، عدد عينة الدراسة الحالية.

وقد قمنا بمتابعة نتائج حساب معاملات الثبات في دراسات سابقة استخدمت نفس المقياس - مقياس الأنماط القيادية لهيرسي وبلانشارد حسب النظرية الموقفية في القيادة - وفقد بلغت عند خضري حسين 1999 (0.9) ووصلت عند الصليبي 2004 إلى (0.94) في حين بلغت عند الساسي 2007 (0.59) وبلغت عند العمري 2011 (0.72) ، ورغم اختلاف الفترات الزمنية وتنوع العينات إلا أن قيمة معامل الارتباط في الدراسات التي استخدمت مقياس هيرسي وبلانشارد في القيادة جاءت مطمئنة و دالة على مناسبة الأداة لمختلف الأزمنة والعيّنات. (العمري اسماعيل، 2017،ص92)

3-2 الخصائص السيكومترية لمقياس الالتزام التنظيمي :

أ - 1 - صدق المقارنة الطرفية : حيث نستطيع أن نتأكد من قدرة الأداة على التمييز الجوهرى بين درجات المفحوصين الدنيا والعليا ، وبعد حساب (ت) وجدناها تساوي (19.31) وبمقارنة هذه النتيجة ب (ت) المجدولة ، والتي تساوي (2.84) عند مستوى الدلالة (0.01) وبما أن (ت) المحسوبة أكبر من (ت) المجدولة يمكن القول أن هذه الأداة صادقة ويمكن استخدامها لأغراض الدراسة الحالية. (العمري اسماعيل، 2017،ص92)

ب - الثبات : يشير ثبات الأداة إلى الاتساق والدقة و إمكانية الحصول على نفس النتائج بعد إجراءات تطبيق الأداة أكثر من مرة.

وقد تم حساب ثبات الاختبار بطريقة :

التجزئة النصفية :

فبعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية على الأساتذة و عددهم 57 مرؤوس ، تم تصنيف بنود الأداة بعد تصحيحها إلى قائمتين من الدرجات لكل أستاذ درجتان : إحداها على نصف العلوي و الأخرى على النصف السفلي ، وبعدها قمنا بحساب معامل الارتباط بين نصفي الأداة باعتماد معادلة سييرمان ، ثم صحح معامل الارتباط باعتماد معادلة سييرمان وبراون.

كانت قيمة $r = 0.70$ ، وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون أصبحت قيمة $r = (0.82)$ ، هو معامل ارتباط عالي يدل على إمكانية استخدام الأداة لأغراض الدراسة الحالية.

طريقة ألف كرونباخ :

بعد حساب معامل الثبات الفا كرونباخ وجدناها تساوي (0.71) وهو معامل يدل

على ثبات الأداة وإمكانية استخدامها لأغراض الدراسة الحالية :

جدول رقم (05) يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس ثبات

مقياس الالتزام التنظيمي

عدد العناصر	سيبرمان	سيبرمان براون	الفا كرونباخ
57	0.70	0.82	0.71

يبين الجدول السابق صلاحية الأداة المستخدمة لأغراض الدراسة الحالية .

وقد قمنا بمتابعة نتائج حساب معاملات الثبات في بعض الدراسات السابقة التي استخدمت مقياس مشابه لقياس مستوى الالتزام التنظيمي فقد بلغت عند بوترز وزملائه 1974 (0.80) ووصلت عند القحطان 1987 إلى (0.85) في حين بلغت عند العتيبي 1993 (0.80) وتجاوزت عند العوفي 2005 (0.92) و بلغت عند العمري 2011 (0.56) ، ورغم اختلاف الفترات الزمنية وتنوع العينات إلا أن قيمة معامل الارتباط في الدراسات التي استخدمت مقياس الالتزام التنظيمي جاءت مطمئنة ودالة على مناسبة الأداة لمختلف الأزمنة والعيّنات. (العمري اسماعيل، 2017، ص92)

4- عينة الدراسة :

إن اختيار العينة الملائمة للبحث من أهم المشكلات التي تواجه أي باحث ، بحيث يجب أن تحمل العينة كل الخصائص المميزة للمجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً باعتبار أن دراستنا الميدانية طبقت على موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط للعام الدراسي 2021/2020 ، حيث أن تعداد الموظفين في الجامعة حسب الأصناف والكليات للموسم الجامعي 2020-2021 المقدر عددهم بـ 990 موظف.

وتكونت عيّننا الأساسية من 40 موظف أي نسبة 4.04% ، وهي موزعة كالتالي :

جدول رقم (06) يمثل توزيع عينة الدراسة :

النسبة	العدد	الكلية
%25	10	العلوم الاجتماعية
%25	10	العلوم الانسانية
%25	10	الحقوق
%25	10	الاقتصاد
%100	40	المجموع

5- الأساليب الإحصائية:

استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- النسب المئوية.
- "كاي" تربيع لدلالة الفروق.
- اختيار " T " لدلالة الفروق.

الفصل الخامس

عرض و تحليل و مناقشة فرضيات الدراسة

1- عرض نتائج الفرضية الأولى و مناقشتها :

نص الفرضية : " النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو الإقناع" .

جدول رقم (07) :

يبين تكرارات الأنماط القيادية .

الرتبة	النسبة المئوية	التكرارات	الرمز	النمط القيادي
04	% 06,52	09	أ	الإقناع
01	% 59,42	82	ب	المشاركة
02	% 18,11	25	ج	الإبلاغ
03	% 15,95	22	د	التفويض
/	% 100	138	/	المجموع

يبين الجدول رقم (07) أن نسبة الأفراد الذين يتخذون من أسلوب المشاركة كسلوك

قيادي بلغة (59,42%) وهو في الرتبة الأولى. و جاء سلوك الإبلاغ في المرتبة الثانية

بنسبة (18,11%) . في حين جاء أسلوب التفويض في المرتبة الثالثة بنسبة (15,94%) .

في حين حل أسلوب الإقناع في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر ب : (06,52%) . مما يعني

عدم تحقق الفرضية التي تنص على أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة هو الإقناع.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

نص الفرضية: "نتوقع أن يكون مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً".

جدول رقم (08):

يبين دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط الفرضي، لاستجابات أفراد العينة

مقياس الالتزام التنظيمي.

المتغير المقاس	العينة	المتوسط الفرضي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار "T"	مستوى المعنوية "p"	الدلالة الإحصائية
الالتزام التنظيمي	40	71	60,70	11,44	-5.69	0.000	دالة إحصائية

كشفت نتائج الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجات أفراد العينة قد قدر بـ(60,70)،

وبمقارنته بالمتوسط الفرضي المقدر بـ(71) باستخدام اختبار "T" لعينة واحدة، يظهر أن

هناك فروق ذات دلالة إحصائية قدرت بـ(-5,69) لصالح المتوسط الفرضي للمقياس عند

مستوى معنوية "p" (0.000)، وهي نتيجة تعني أن أفراد العينة لديهم مستوى دون متوسط

من الالتزام التنظيمي.

3 - عرض نتائج الفرضية الثالثة و مناقشتها :

نص الفرضية : " لا توجد فروق بين تكرارات الأنماط القيادة الممارسة من طرف مسؤولي

موظفي جامعة عمار ثليجي الأغواط وفق نظرية هيرسي بلانشارد "

جدول رقم (09) لا توجد فروق بين تكرارات الأنماط القيادة الممارسة من طرف مسؤولي

موظفي جامعة عمار ثليجي الأغواط وفق نظرية هيرسي بلانشارد "

البواقي	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	الأنماط القيادة
25.5 -	34.5	09	الإقناع
47.5	34.5	82	المشاركة
09.5 -	34.5	25	الإبلاغ
12.5 -	34.5	22	التفويض

ولمعرفة دلالة الفروق قمنا بحساب كاي تربيع في الجدول التالي :

جدول رقم (10) قيمة كاي تربيع المحسوبة

91.36	قيمة كاي تربيع المحسوبة
11.34	قيمة كاي تربيع المجدولة
03	درجة الحرية
دالة إحصائية عند 0.01	الدالة

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة كاي تربيع المحسوبة (91.36) أكبر من كاي

تربيع المجدولة (11.34) عند درجة الحرية (03) وبمستوى الدلالة الإحصائية (0.01)

(0.01) وعليه توجد فروق دالة إحصائية بين الأنماط القيادة لصالح النمط القيادي المشاركة

ومنه لم تتحقق الفرضية.

4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

نص الفرضية: "توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية".

جدول رقم (11):

يمثل قيمة (T) لدلالة الفرق بين في مقياس الالتزام التنظيمي.

مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية "P"	مستوى الدلالة
أقل من 10 سنوات	28	60,32	11,62	-316	0.754	غير دالة إحصائياً
أكثر من 10 سنوات	12	61,58	11,46			

بالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن مستوى المعنوية لقيمة (p) (0.754)

لاختبار (T) أكبر من مستوى الدلالة (0.05) المقبولة في العلوم النفسية والاجتماعية،

وبالتالي فهي غير دالة إحصائياً ولا توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية.

5- عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

نص الفرضية: "توجد فروق بين مرتفعي ومنخفضي الالتزام التنظيمي "

جدول رقم (12):

يمثل قيمة (T) لدلالة الفرق بين في مقياس الالتزام التنظيمي.

مجموعات المقارنة	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(T) المحسوبة	مستوى المعنوية "P"	مستوى الدلالة
مرتفعين	9	75,89	6,972	-6,741	0.000	دالة إحصائية
منخفضين	31	56,29	8,251			

بالرجوع إلى الجداول الإحصائية نجد أن مستوى المعنوية لقيمة (p) (0.000)

لاختبار (T) أصغر من مستوى الدلالة (0.05) المقبولة في العلوم النفسية والاجتماعية،

وبالتالي فهي دالة إحصائية وتوجد فروق بين مرتفعي ومنخفضي الالتزام التنظيمي لصالح

المرتفعين.

الاستنتاج العام :

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وهي ضرورية في كل المؤسسات بغض النظر عن أحجامها وطبيعة النشاط الذي تمارسه.

انطلاقاً مما تم عرضه في الجانب النظري في كل ما تعلق بالقيادة والالتزام التنظيمي ، واعتماداً على البيانات الإحصائية وفي إعطاء الهدف الرئيسي للدراسة ، وبعد إجراء الدراسة الميدانية على عينة قوامها 40 موظف موزعين على أربع كليات في جامعة الأغواط ، وبتطبيق المقياس المعد لقياس النمط القيادي وبعد المعالجة الإحصائية ، توصلنا إلى النتائج التالية :

1. النمط القيادي السائد لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط هو المشاركة .
2. مستوى الالتزام التنظيمي متوسط لدى الموظفين وليس مرتفعاً.
3. توجد فروق دالة إحصائية بين أنماط القيادة لصالح النمط القيادي المشاركة .
4. لا توجد فروق في الالتزام التنظيمي تعزى لأقدمية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد ، توجد فروق بين مرتفعي ومنخفضي الالتزام التنظيمي لصالح مرتفعي الإلتزام التنظيمي.

قائمة

المصادر و المراجع

• الكتب :

- (1) إبراهيم مصطفى ، أحمد حسين زيان عامر محمد النجار و آخرون معجم الوسيط ، الجزء الأول، ط2 ، المكتبة الاسلامية للطباعة والنشر إسطنبول - تركيا ، 1972.
- (2) ابن منظور ، لسان العرب ، ط2، مجلد3، ار صابر، بيروت - لبنان، 1994.
- (3) أحمد بن عبد المحسن العستف ، كتاب مهارات القيادة وصفات القائد، دار سكريب للنشر الرياض 2007.
- (4) جرينبيرج جيرالد يبارون ، إدارة السلوك التنظيمي " ترجمة محمد بسيوني إسماعيل ، دار المريخ السعودية ، ط1، 2004 .
- (5) حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- (6) الدكتور بطرس حلاق ، القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020.
- (7) سيد الهواري: ملامح مدير المستقبل ، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية ، دار قرطبة للنشر والتوزيع ، ط4 ، القاهرة - مصر ، 2006.
- (8) صبحي حمودي ، المنجد في اللغة العربية ، ط2، دار المشرق ، بيروت - لبنان ، 2001.
- (9) صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004، بدون طبعة.
- (10) علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد، عمان ، الأردن.
- (11) العميان محمود سليمان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2002 .

- 12) ماجدة العطية ، سلوك المنظمة ، سلوك الفرد والجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن 2003.
- 13) محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2009.
- 14) محمد صالح الحناوي ، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي ، ط1، الدار الجامعية ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- 15) محمد منير مرسى، الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، ط1، دار الكتاب ، القاهرة ، مصر ، 2001.
- 16) موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار النشر والتوزيع ، عمان 2003.
- 17) هدى حسن يحي العلفي ، القيادة التحويلية "مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات" ، الدار الهندسية ، ط1 ، القاهرة.

• الرسائل العلمية:

- 18) أحمد مطر الشمري ، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت و علاقاتها ، بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة والقيادة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2012.
- 19) بن عبد الرحمان الطاهر ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل ، جامعة قسنطينة -الجزائر 2009.

20) خالد محمد أحمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 .

21) زوليخة بومدين ، "أسلوب العمل بالفرق و أثره على الالتزام التنظيمي ، دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية - الحماية المدنية كنموذجاً"- رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل في إطار مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع ، التنظيم الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع ، قسم الادارة العلوم الاجتماعية بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة عمار ثلجي بالأغواط 2013 -2014 .

22) شافية عبد حفيظ ،علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالإبداع التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2016/2017 .

23) العامة للضمان الاجتماعي ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية 2010.

24) العمري إسماعيل : علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة ، أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة دكتوراه علوم ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2017 /2018 .

25) ماجد محمد صالح ، د.أحمد سليمان محمد الجرجري ،دكاظم فرج عارف ، دراسة ميدانية حول سمات القيادة التحويلية وآثرها في تحقيق المتطلبات الريادية دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية السلیمانية ، جامعة السلیمانية التقنية ، العراق 2018.

26) محمد بن غالب العوفي ، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، 2005 .

27) مهدية عطا الله، الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين ، مذكرة ماستر ، جامعة مسيلة 2016- 2017 .

28) موسى أحمد خير الدين ومحمود أحمد النجار ، البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية" ، جامعة البترا والمؤسسة

29) يحيى بن موسى بن عبد الله صحفي ، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية .

• المقالات العلمية:

30) إبراهيم يوسف الضامن ، القيادة ودور المراكز الريادية في تنمية الشخصية القيادية لدى الطلبة ، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الأسيوي ودول المحيط الهادي الثاني عشر للموهبة ، المركز الريادي للطلبة الممتفوقين والموهبين في 2011/2012، ص 11 لواء بني كنانة ، الأردن.

31) شافية بن حفيظ أ.د. محمد الساسي الشايب ، فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية "هيرسي و بلانشارد" من وجهة موظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة" ، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية ، العدد 23، جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر .

32) نواف بن سفر بن مفلح العتيبي ، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمدارس وعلاقتها بنماء جواد العبيدي ، " أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي " دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 08 العدد 2012.

الملاحق

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا
تخصص: علم النفس العمل و التنظيم و إدارة الموارد البشرية



استبيان

أفيد سيادتكم أننا نقوم باجراء دراسة حول القيادة و الإلتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بولاية الأغواط في إطار استكمال انجاز مذكرة ماستر.

و لذا فإننا نأمل منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات الإستبيان و الاجابة عنها بكل دقة و موضوعية ، علما ان جميع اجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبيين موضوع الدراسة و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك عليها و ذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

بيانات

الجنس: أنثى ذكر

العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة

الحالة الإجتماعية: متزوج أعزب

الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 6 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

وظيفتك الحالية:

رتبتك الحالية:

الملحق رقم 01:

استبيان الالتزام

التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق مطلقا
01	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل بهذه الجامعة					
02	أشعر بسعادة كبيرة لأنني اخترت العمل في هذه الجامعة					
03	أشعر بقليل من الولاء نحو الجامعة التي أشتغل بها					
04	لقد أخطأت الإختيار في العمل بهذه الجامعة					
05	الجامعة التي أعمل بها هي أفضل مكان يمكن أن اعمل به					
06	لست مستعدا لتترك العمل بالجامعة مهما كانت ظروفي					
07	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل المحافظة على عملي بهذه الجامعة					
08	من السهل أن أرتبط بمؤسسة اخرى مثلما أنا مرتبط بهذه الجامعة					
09	تتشابه قيمتي و توجيهاتي الشخصية مع قيم و توجهات الجامعة					
10	أشعر بأن أهدافي تتطابق مع أهداف الجامعة التي أعمل بها					
11	أتفق مع سياسية الجامعة التي أعمل بها من جميع جوانبها					
12	اواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات الجامعة التي اعمل بها.					
13	تعتبر أهداف المؤسسة التي أعمل بها أهداف غامضة و غير محددة					
14	أختلف مع سياسة الجامعة في معالجتها لكثير من المواقف و القضايا					
15	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني لنجاح الجامعة					
16	تشجعني الجامعة التي اعمل بها على اظهار أقصى ما لدي من مهارات					
17	أنتهز الفرصة للتهرب من العمل و المسؤولية دون أن يلاحظ أحد					
18	أسعى دوما للقيام بالمهام الموكلة لي فقط					
19	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل					

الملحق رقم 02:

استبيان النمط

القيادي

رقم	العبارة	الاجابة
01	في الآونة الأخيرة لم يعد مرؤوسك متجاوبين لمحادثتك الودية معهم و اهتمامك الواضح برفاهيتهم و اصبح انتاجهم متدنيا بشكل مطرد.	أ- أؤكد على استخدام اجراءات و على ضرورة انجاز المهمة () ب- أوضح استعدادي للمناقشة و لكن لا أفرض نفسي عليهم () ج- أتكلم مع مرؤوسي و أحدد بعد ذلك الأهداف () د- أتعمد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي ()
02	الملاحظ أن انجازات مرؤوسيك في ازدياد و انك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم كما يدركون مستوى الأداء المنشود	أ- أكون علاقة صداقة مع مرؤوسي للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم كما يدركون مستوى الانتاج المتوقع منهم () ب- لا أخذ أي اجراء محدد () ج- أعمل كل ما أستطيع لاجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم و اهمية مشاركتهم () د- أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها ()
03	مرؤوسيك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم و بطبيعة الحال تركت لهم أمر حلها و مع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية و انتاجهم في مستوى جيد	أ- أعمل مع مرؤوسي و نشترك معا في حل المشاكل () ب- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم () ج- أعمل بسرعة و بحزم لتوجيه و تصحيح الوضع () د- أشجع مرؤوسي على العمل على حل المشاكل و أدمج مجهوداتهم ()
04	لديك النية في اجراء بعض التغيير ، سجدُ مرؤوسيك يشير الى جودة انجازهم و مع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير .	أ- أدعُ جميع مرؤوسي يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات ب- أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه و الاشراف عليه عن قرب () ج- أدع مرؤوسي يقومون بتحديد اتجاهاتهم () د- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مؤروسي على أن أوجه التغيير بنفسني ()
05	خلال الأشهر القليلة الماضية تدنى مستوى أداء مرؤوسيك و أصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف و كانت اعادة تحديد المسؤوليات و المهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية فمرؤوسك مازالوا بحاجة الى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.	أ- أدع مرؤوسي يحددون اتجاهاتهم () ب- أخذ بالحسبان اقتراحات نرؤوسي و لكن أتأكد من تحقيق الأهداف ج- أعيد تعريف المهام و المسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية () د- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار و المسؤوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات ()
06	تم التحاقك بمؤسسة تسيير بكفاءة عالية كان مديرها السابق شديدا و حازما تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة الى تحسين العلاقة الإنسانية داخل اطار الجامعة	أ- أعمل ما أستطيع لاجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم و أهمية مشاركتهم () ب- أؤكد على اهمية المهمة و الوقت المحدد لانجازها () ج- أتعمد أن لا اتدخل في شؤون مرؤوسي () د- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات و أتأكد من تحقيق الأهداف ()

<p>أ- أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم و اهمية مشاركتهم ()</p> <p>ب- أؤكد على اهمية المهمة و الوقت المحدد لانجازها ()</p> <p>ج- اتعمد ان لا أتدخل في شؤون مرؤوسي ()</p> <p>د- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات و أتأكد من تحقيق الأهداف ()</p>	<p>07 تود إجراء تغيير في تنظيم الجامعة ، و الذي سوف يكون شيئاً جديداً على مرؤوسي مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف الى التغيير المطلوب علماً بانهم يمتازون بالإنتاجية و المرونة في العمل.</p>
<p>أ- أحدد التغيير و أشرف عليه بعناية ()</p> <p>ب- أشرك مرؤوسي في تطوير اجراءات التغيير وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ ()</p> <p>ج- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت و لكنني أتولى عملية التنفيذ ()</p> <p>د- أتجنب المواجهة و أدع الامور تجري بشكل طبيعي ()</p>	<p>08 انتاجية مرؤوسيك و علاقاتهم الشخصية جيدة و لكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك</p>
<p>أ- أدع مرؤوسي دون تدخل من جانبي ()</p> <p>ب- أناقش الموقف مع مؤوسيين و بعد ذلك أتخذ الاجراءات اللازمة للتغيير ()</p> <p>ج- اتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي لعمل بطريقة واضحة و دقيقة ()</p> <p>د- أساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات ()</p>	<p>09 عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل كانت قد فشلت في اعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد ، حيث ان مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح و كان حضورهم للجلسات ضعيفا و اجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية علماً أن لديهم المواهب التي تساعد في انجاز المهمة</p>
<p>أ- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بانفسهم ()</p> <p>ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي و أتأكد من تحقيق الأهداف ()</p> <p>ج- أعيد تحديد الأهداف و أشرف عليها بعناية ()</p> <p>د- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الاهداف بحرية ()</p>	<p>10 على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية الا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى إنجاز المطلوب للمهمة</p>
<p>أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة و دقيقة ()</p> <p>ب- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات و أشجع المشاركة الجيدة ()</p> <p>ج- أناقش وضع الانجاز في الماضي مع مرؤوسي ثم أختبر الحاجة الى تطبيق اجراء جديد</p> <p>د- أستمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي ()</p>	<p>11 حصلت على ترقية في وظيفة جديدة و كان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه و على الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهامهم و اتجاهاتهم و العلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة</p>
<p>أ- أحاول عرض حلي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة الى تطبيق اجراء جديد ()</p> <p>ب- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بانفسهم ()</p> <p>ج- أتصرف بسرعة و بحزم لتصحيح الموقف و تبني التوجيهات ()</p> <p>د- أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم ()</p>	<p>12 أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك علماً أن سجلاتهم تشير الى انجازهم العالي و حفاظهم بفعالية على اهداف الجامعة بعيدة المدى و انهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية و جميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.</p>

الملحق رقم(03)نتائج

الدراسة

الاجابة (أ)

العبارات	تكرارات (أ)	القيمة (مفتاح التصحيح)	المجموع	النتيجة
1	6	2	12	76-85=09
2	13	2	22	
3	18	1	18	
4	9	9	9	
5	14	-2	-28	
6	12	-1	-12	
7	11	-2	22	
8	2	2	4	
9	5	-2	-10	
10	11	1	11	
11	3	-2	-6	
12	7	-1	-7	

الاجابة (ب)

العبارات	التكرارات (ب)	القيمة (مفتاح التصحيح)	المجموع	النتيجة
1	12	-1	-12	159-77=82
2	8	-2	-16	
3	15	-1	-15	
4	7	-2	-14	
5	3	1	3	
6	16	1	16	
7	15	2	30	
8	21	1	21	
9	13	1	13	
10	10	-2	-20	
11	23	2	46	
12	15	2	30	

الاجابة (ج)

العبارات	التكرارات (ج)	القيمة (مفتاح التصحيح)	المجموع	النتيجة
1	8	1	8	82-57=25
2	6	1	6	
3	6	-2	-12	
4	15	2	30	
5	11	2	22	
6	6	-2	-12	
7	10	-1	-10	
8	4	-2	-8	
9	8	2	16	
10	8	-1	-8	
11	3	-1	-3	
12	2	-2	-4	

الاجابة (د)

العبارات	التكرارات (د)	القيمة (مفتاح التصحيح)	المجموع	النتيجة
1	14	-2	-28	89-67=22
2	13	-1	-13	
3	1	2	2	
4	9	-1	-9	
5	12	-1	-12	
6	6	2	12	
7	4	1	4	
8	13	-1	-13	
9	14	-1	-14	
10	11	2	22	
11	11	1	11	
12	16	1	16	

العبارات	تكرارات (أ)	تكرارات (ب)	تكرارات (ج)	تكرارات (د)
01	06+2	12-1	08+1	14-2
02	13+2	08-2	06+1	13-1
03	18+1	15-1	06-2	01+2
04	09+1	07-2	15+2	09-1
05	14-2	03+1	11+2	12-1
06	12-1	16+1	06-2	06+2
07	11-2	15+2	10-1	04+1
08	02+2	21+1	04-2	13-1
09	05-2	13+1	08+2	14-1
10	11+1	10-2	08-1	11+2
11	03-2	23+2	03-1	11+1
12	07-1	15+2	02-2	16+1

الافراد	الدرجة الكلية	مستوى التقييم
1	78	من 6 إلى 10 سنوات
2	60	من 6 إلى 10 سنوات
3	57	أكثر من 10 سنوات
4	46	من 6 إلى 10 سنوات
5	45	من 6 إلى 10 سنوات
6	63	من 6 إلى 10 سنوات
7	50	أكثر من 10 سنوات
8	44	أكثر من 10 سنوات
9	44	من 6 إلى 10 سنوات
10	49	من 6 إلى 10 سنوات
11	41	أقل من 5 سنوات
12	69	من 6 إلى 10 سنوات
13	59	من 6 إلى 10 سنوات
14	68	من 6 إلى 10 سنوات
15	67	أكثر من 10 سنوات
16	58	أكثر من 10 سنوات
17	67	من 6 إلى 10 سنوات
18	72	أكثر من 10 سنوات
19	54	من 6 إلى 10 سنوات
20	59	أكثر من 10 سنوات
21	61	أكثر من 10 سنوات
22	63	أكثر من 10 سنوات
23	58	أكثر من 10 سنوات
24	41	من 6 إلى 10 سنوات
25	67	من 6 إلى 10 سنوات
26	66	من 6 إلى 10 سنوات
27	90	أكثر من 10 سنوات
28	56	من 6 إلى 10 سنوات
29	79	أقل من 5 سنوات
30	62	أقل من 5 سنوات
31	55	من 6 إلى 10 سنوات
32	61	من 6 إلى 10 سنوات
33	60	أكثر من 10 سنوات
34	65	من 6 إلى 10 سنوات
35	63	أقل من 5 سنوات
36	75	من 6 إلى 10 سنوات
37	44	من 6 إلى 10 سنوات
38	81	من 6 إلى 10 سنوات
39	71	من 6 إلى 10 سنوات
40	60	من 6 إلى 10 سنوات

٦
١٠
١٢
١٣
١٤

- نتائج spss :

- نتائج الفرضية الثانية:

Statistiques sur échantillon uniques						
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard		
الالتزام	40	60,70	11,447	1,810		
Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 71					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الالتزام	-5,691	39	,000	-10,300	-13,96	-6,64

- نتائج الفرضية الثالثة:

Statistiques de groupe										
	المجموعات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard					
الالتزام	مرتفعين	9	75,89	6,972	2,324					
	منخفضين	31	56,29	8,251	1,482					
Test des échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الالتزام	Hypothèse de variances égales	,780	,383	6,471	38	,000	19,599	3,029	13,467	25,730
	Hypothèse de variances inégales			7,110	15,160	,000	19,599	2,756	13,729	25,468

- نتائج الفرضية الرابعة :

Statistiques de groupe					
	العينات	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الالتزام	أقل من 10 سنوات	28	60,32	11,627	2,197
	أكثر من 10 سنوات	12	61,58	11,469	3,311

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الالتزام	Hypothèse de variances égales	,459	,502	-,316	38	,754	-1,262	3,996	-9,351	6,828
	Hypothèse de variances inégales			-,318	21,152	,754	-1,262	3,974	-9,522	6,998