

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

نمط القيادة لدى مديرات ابتدائيات متليبي وعلاقته
بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة
نظر الأساتذة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين: إيمان حروز. - حمزة معمرى.
إشراف الأستاذ: - حمزة معمرى.

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د عبد الرحمان خطارة	أستاذ محاضر ب	رئيس
أ.د حمزة معمرى	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. الزهرة بومهراس	استاذ محاضر أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا

نمط القيادة لدى مديرات ابتدائيات متليبي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في تخصص علم النفس
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

- إيمان حروز.

- جهاد حمزة.

إشراف الأستاذ:

- حمزة معمرى.

اللجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د عبد الرحمن خطارة	أستاذ محاضر ب	رئيسا
أ.د حمزة معمرى	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
د. الزهرة بومهراس	استاذ محاضر أ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله القدير على إتمام هذا العمل المتواضع
أهدي ثمرة جهدي إلى سندي في الدنيا أطال الله
عمرهما :أمي رمز المحبة والعطاء والوفاء.
إلى أبي بسمة فؤادي ونور دربي.
إلى إخوتي ياسين وعبد الله وعبد السلام وآخر
العنقود ايناس.
إلى زوجي هشام رفيق دربي.
إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي.
إلى زميلتي جهاد التي كانت معي طوال مساري
الجامعي.
إلى كل العائلة والأقرباء والأصدقاء.

إيمان



إهداء

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى
من كان دعائها سر نجاحي إلى أُمي الحبيبة
إلى من علمني العطاء من دون انتظار
إلى من علمني الصبر وإلى من دعمني وكان سنداً لي
أبي العزيز
إلى كل من يحمل لقب العائلة الكريمة التي
ساندتني ولا تزال
إلى أَعز صديقة التي كانت مصدر
قوتي
إلى كل صديقاتي ورفيقات المشوار اللاتي
تقاسمت معهن لحظاته وفقهن الله

جهاد



شكر وعرفان

أولا وقبل كل شيء، نحمد الله عز وجل الذي وفقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل ونسأله الأجر والثواب.

نتقدم بتشكراتنا الخالصة للأستاذ الفاضل حمزة معمرى المشرف على هذا العمل، والذي لم يبخل علينا بمساعدته وتوجيهاته السديدة وآرائه القيمة والذي كان سببا في بروز هذا العمل المتواضع فله منا كل الامتنان والتقدير.

لك منا سيدي أسمى عبارات التقدير والاحترام.

كما نتقدم بخالص الشكر لكل من مد لنا يد العون في إنجاز هذا البحث.

والشكر الجزيل لجميع الأساتذة وكل من مد لنا

يد العون في إنجاز هذا البحث.



الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على نمط القيادة لدى مديرات ابتدائيات متليلي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي وذلك من وجهة نظر الأساتذة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة تمثلت في 90 أستاذ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياس نمط القيادة (طحطوح، 2016)، ومقياس الالتزام التنظيمي لماير، آلان وسميث (مراد نعموني، 2006) كأدوات لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 19.0)، وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد المتغير، وخلصت إلى عدة نتائج أهمها:

- النمط القيادي الأكثر انتشارا لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي هو النمط الديمقراطي.

- مستوى الالتزام التنظيمي متوسط لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديرات ابتدائيات متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي من وجهة نظر الأساتذة .

- لا توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف الجنس.

- لا توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف السن.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، الالتزام التنظيمي، مديرات الابتدائيات، الأساتذة.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le style de leadership des directeurs d'écoles primaires de Metlili et sa relation avec l'engagement organisationnel des enseignants du primaire du point de vue des enseignants du primaire, et l'étude a été appliquée à un échantillon aléatoire de la population étudiée représentée dans 90 enseignants, et pour atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé l'échelle de style de leadership (Tahtouh, 2016), l'échelle de l'engagement organisationnel de Mayer, Alan et Smith (Murad Namoni, 2006) en tant qu'outils de collecte de données, et les données contenues dans les formulaires ont été analysées à l'aide du programme du progiciel statistique pour les sciences sociales (19,0 SPSS), et les moyennes arithmétiques et les écarts-types pour chaque dimension de la variable ont été utilisés, et plusieurs résultats ont été conclus, dont les plus importants sont:

- Le style de leadership le plus répandu parmi les directeurs des écoles primaires de Metlili du point de vue des enseignants d'écoles primaire est le style démocratique.
- Le niveau d'engagement organisationnel est moyen parmi les enseignants d'écoles primaires de Metlili.
- Il existe une relation statistiquement significative entre le style de direction des directeurs des écoles primaires de Metlili et l'engagement organisationnel des enseignants d'écoles primaire de Metlili du point de vue des enseignants.
- Il n'y a pas de différences dans les degrés d'engagement organisationnel parmi les enseignants d'écoles primaire de Metlili selon le sexe.
- Il n'y a pas de différences dans les degrés d'engagement organisationnel des enseignants d'écoles primaire de Metlili en fonction de l'âge.

Mots-clés : style de leadership, engagement organisationnel, directeurs d'école primaire, enseignants.

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتويات
	إهداء
	شكر وعرفان
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
I	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
القسم الأول: الجانب النظري.	
الفصل الأول: مدخل إلى الدراسة	
5	تمهيد
5	1- إشكالية الدراسة
7	2- فرضيات الدراسة
7	3- أهداف الدراسة
8	4- أهمية الدراسة
8	5- مفاهيم الدراسة
9	6- صعوبات الدراسة
9	7- الدراسات السابقة

13	8- التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مدخل نظري للقيادة التنظيمية	
16	تمهيد
16	1- مفاهيم عامة حول القيادة
17	2- الفرق بين القائد و المدير
18	3- أهمية القيادة
18	4- أركان القيادة
19	5- أشكال القيادة
20	6- مبادئ القيادة
20	7- محددات فعالية القيادة
21	8- الأنماط القيادية وأنواعها
24	9- نظريات القيادة
28	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: مدخل نظري للالتزام التنظيمي	
30	تمهيد
30	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
30	2- أهمية الالتزام التنظيمي
31	3- مراحل تطور الالتزام التنظيمي
32	4- أبعاد الالتزام التنظيمي
33	5- محددات الالتزام التنظيمي
33	6- أنماط الالتزام التنظيمي
34	7- طرق قياس الالتزام التنظيمي

36	8- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
41	9- نتائج الالتزام التنظيمي
42	خلاصة الفصل
القسم الثاني: الجانب التطبيقي.	
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة.	
45	تمهيد
45	1- منهج الدراسة
45	2- حدود الدراسة
46	3- مجتمع وعينة الدراسة
47	4- خصائص عينة الدراسة
50	5- الدراسة الاستطلاعية
50	6- أدوات الدراسة
52	7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
54	8- مصادر جمع البيانات
54	9- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج	
57	تمهيد
57	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
58	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
59	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

59	4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة
60	5- عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
	الفصل السادس: تفسير ومناقشة النتائج
63	تمهيد
63	1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى
64	2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية
64	3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة
65	4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة
66	5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة
68	الاستنتاج العام
70	الاقتراحات
71	المراجع والمصادر
74	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	17
02	مجتمع الدراسة	46
03	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
04	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	49
06	أنماط القيادة	51
07	أبعاد الالتزام التنظيمي	51
08	نتائج الصديق التمييزي لمقياس نمط القيادة	52
09	نتائج الصديق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي	52
10	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس نمط القيادة	53
11	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي	53
12	نتائج أهم أبعاد أنماط القيادة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة.	57
13	مجالات مستويات الالتزام التنظيمي	58
14	مستوى الالتزام التنظيمي	58
15	العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي	59
16	الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس	60
17	الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف السن	60

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي	40
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	47
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	48
04	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	49

فهرس الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أدوات الدراسة	74
02	نتائج الصدق التمييزي لمقياس نمط القيادة.	79
03	نتائج الصدق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي.	80
04	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس النمط القيادي.	81
05	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي.	81
06	نتائج أهم أبعاد أنماط القيادة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة.	82
07	مستوى الالتزام التنظيمي.	83
08	العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي.	84
09	الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.	85
10	الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف السن.	86

مقدمة

يعد موضوع القيادة التنظيمية من ضمن المواضيع الهامة التي شغلت اهتمام الباحثين والمفكرين وكتاب الإدارة منذ بدأ التاريخ، وحتى وقتنا هذا وهي ظاهرة تستحق البحث لما لها من أهمية بالغة وتأثير مباشر على التنظيم والعاملين فيه، وهي العملية التي يمكن من خلالها توجيه جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة ولائهم والتزامهم نحو المنظمة بشرط أن تكون هنالك قيادة رشيدة أي تحت إمرة وسلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف المراد تحقيقها، فكل قائد له أسلوب وطريقة ونمط يتحكم ويسير به المؤسسة ويتعامل به مع مرؤوسيه، سواء كان هذا النمط ديمقراطي أو أوتوقراطي أو متساهل، ومع اختلاف أي نمط قيادي فانه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويقصد بالالتزام التمسك بأهداف المؤسسة وقيمها والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرارية.

وقد تمحور اهتمام الدراسة حول النمط القيادي السائد لدى مديرات الابتدائيات وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة، ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التوسع في موضوعي أنماط القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وقد قسمت الدراسة إلى جانبين؛ جانب نظري وجانب تطبيقي:

- فالجانب النظري يضم ثلاث فصول، تطرقنا في الفصل الأول "مدخل إلى الدراسة" إلى طرح الإشكالية وفرضيات الدراسة، ثم أهداف الدراسة وأهميتها، يليها المصطلحات الأساسية للدراسة وكذا الصعوبات التي واجهناها في إنجاز هذه الدراسة، وأخيرا الدراسات السابقة والتعقيب عليها. وخصص الفصل الثاني "للقيادة التنظيمية"، تطرقنا فيه لمفاهيم عامة حول القيادة، الفرق بين القائد والمدير، أهمية القيادة، أركانها، أشكالها ومبادئها، محددات فعالية القيادة ثم الأنماط القيادية وأنواعها، يليها نظريات القيادة وأخيرا العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي. وتطرقنا في الفصل الثالث "للالتزام التنظيمي"، مفهومه، أهميته، مراحل تطوره، أبعاده ومحدداته، ثم أنماطه وطرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه، وأخيرا نتائجه.

- أما الجانب التطبيقي فيضم ثلاث فصول كذلك، تطرقنا في الفصل الرابع "الإطار المنهجي للدراسة"، حيث تناولنا فيه منهج الدراسة، حدودها، مجتمع وعينة الدراسة، خصائص عينة الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة وخصائصها السيكمترية، وأخيرا مصادر جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

كما خصصنا الفصل الخامس "عرض وتحليل نتائج الدراسة"، قمنا فيه بعرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها حسب الفرضيات المستعملة في الدراسة، وبتطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة. أما الفصل السادس "تفسير ومناقشة نتائج الدراسة"، تطرقنا السابع إلى تفسير النتائج ومناقشتها انطلاقاً من الدراسات السابقة وما تم رصده من معطيات نظرية، ثم عرضنا الاستنتاج العام وأتبعناه بجملة من الاقتراحات، وعرضنا في الأخير قائمة المصادر والمراجع والملاحق المستعملة في الدراسة.

القسم الأول:

الجانب النظري

الفصل الأول:

مدخل إلى الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل مدخل إلى الدراسة ويعتبر كمدخل رئيسي في البحث يتم من خلاله التعرف على إشكالية الدراسة وفرضياتها التي تعد كإجابات مؤقتة للتساؤلات المطروحة حول النمط القيادي السائد لدى المديرات من وجهة نظر الأساتذة، ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة، وحول علاقة النمط القيادي لدى المديرات بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة، بالإضافة إلى التطرق لتحديد أهمية وأهداف البحث، وما يرمي إلى تحقيقه أو المساهمات التي سوف يقدمها للمعرفة أو المؤسسات، ثم التطرق للمصطلحات الأساسية للدراسة، وصولاً إلى توضيح الصعوبات التي تعرضنا أثناء قيامنا بالدراسة، وأخيراً مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالبحث والتي تعد عنصراً هاماً في خلفية أي دراسة وإطارها النظري.

1- إشكالية الدراسة:

يعتبر قطاع التربية والتعليم من القطاعات الحيوية والأساسية في كل بلد، وأحد أهم المؤشرات التي تقاس بها معدلات التنمية في دول العالم، وذلك كونه قطاع أساسي لا يقتصر على إكساب المهارات والمعارف فقط، بل يتعلق أيضاً بتجسيد قيم احترام حياة الإنسان وكرامته والقيم الاجتماعية.

وتعد المدرسة الابتدائية بناءً أساسياً في المجتمع لأنها من المؤسسات الأولى التي أوكلت إليها مهمة تعليم النشء، فهي التي تقوم بتنفيذ المناهج التربوية على مستويات مختلفة، وللقيام بهذا يستلزم وجود قيادات تربوية تسعى لتطوير المؤسسة التعليمية لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية ومواجهة المشكلات والقضايا—

كما يعتبر مدير المؤسسة كقائد هو المسؤول الأول والمشرف على تحقيق الأهداف التربوية، وهذا ما يوجب عليه أن يتصف بصفات تمكنه من أداء عمله بشكل سليم والعمل على توفير مناخ يساعد العاملين في المؤسسة على تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة، وذلك لرفع مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لديهم لكي تزيد إنتاجيتهم ويقدموا الأفضل للمتعلمين.

إلا أن الواقع يصور الكثير من معاناة الأساتذة والمشاكل والضغوطات التي تؤثر بالسلب في التزامهم التنظيمي مما يؤثر على أدائهم وإنتاجيتهم، ويعد الالتزام التنظيمي من أهم العناصر المؤثرة

في محيط العمل فلقد تبين من واقع الدراسات والبحوث أن النمو الاقتصادي الذي حققته عدد من الدول مثل ألمانيا واليابان يعود إلى قوة العمالة الملتزمة حيث تبين أن 90 % نجاح المنظمات اليابانية يعود إلى الالتزام وأن 10 % تعود للمواهب والكفاءات.

كما أن مستوى الالتزام التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية، ويعتبر نمط القيادة من أهمها إذ أن النمط القيادي المناسب في التسيير يضمن أكثر التزام العاملين بالمؤسسة، فلقد بينت دراسة بهية صادق (2018) التي خلصت إلى أن هنالك ارتباط موجب بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي، كما توصلت كذلك دراسة نوف خلف محمد الحضرمي (2019) أن هنالك علاقة طردية بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي.

ويشكل نمط القيادة الملائم مصدر نجاح أي مؤسسة حيث أن مسؤولية القيادة تتمحور في توحيد وتوجيه جهود العاملين واستثمارها من خلال الموارد المتاحة، وبالتالي توفير مناخ تنظيمي للعامل يزيد من ارتباطه بمؤسسته وبالتالي إستمراريته بذات المؤسسة، وهنا يكمن التأثير الذي تمارسه القيادة على مجموعة المتغيرات ومن بينها الالتزام التنظيمي، حيث أن للقيادة دوراً أساسياً في زيادة ارتباط العاملين بمؤسستهم وشعورهم أكثر بالانتماء لها، ومن بين نتائج القيادة في الالتزام الذي يعد أحد المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج كونه من أهم المؤشرات الأساسية لصحة المؤسسة وفعاليتها، على أساس أن المؤسسة التي لا يوجد فيها الالتزام سيكون النجاح والفعالية فيها أقل من المؤسسة التي يكون فيها مستوى عال من الالتزام.

وللتطرق لموضوع البحث ارتأينا إجراء الدراسة الميدانية بابتدائيات بلدية متليلي التي تديرها مديرات، وذلك للتعرف على واقع القيادة النسوية في قطاع التعليم ومدى تأثيره في الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة والكشف عن الأنماط القيادية بها، وعلاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ما هو النمط القيادي الأكثر انتشاراً لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديرات ابتدائيات متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي من وجهة نظر الأساتذة؟
- هل توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف الجنس؟
- هل توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف السن؟

2-فرضيات الدراسة:

ومن خلال ما تم التطرق إليه من طرح لإشكالية الدراسة وجملة التساؤلات الفرعية، تأتي مرحلة جد مهمة في البحث العلمي وهي مرحلة وضع الفرضيات، حيث تعرف الفرضيات على أنها إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة فهي عبارة عن تخمين علمي أو حكم مسبق يتم قبوله أو رفضه بناء على نتائج الدراسة.

وقمنا في ضوء الأهداف النظرية والملاحظة وطبقا لما أسفرت عنه الدراسات السابقة بوضع الفرضيات التالية:

- النمط القيادي الأكثر انتشارا لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي هو النمط الديمقراطي.
- مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديرات ابتدائيات متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي من وجهة نظر الأساتذة.
- توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف الجنس.
- توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف السن.

3-أهداف الدراسة:

- يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة ما يلي:
- الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة.
- التعرف على النمط الأكثر انتشارا لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي.
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي.
- محاولة معرفة الفروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف الجنس والسن.

4-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في:
- تساهم هذه الدراسة في التعرف على المفهوم الحقيقي للقيادة ومسؤولية ومهام القائد، كما تعتبر إضافة علمية تفيد الدارسين والأساتذة والمدرء .
- تسعى هذه الدراسة للوقوف على اختيار النمط الملائم الذي يؤثر وينعكس في تطوير العمال والخدمات وكفاءة الإطارات وذلك بتقديم معلومات للمسؤولين.
- هذه الدراسة تفيد مديرات ابتدائيات بلدية متليلي في التزام موظفيها ومحاولة تعديل سلوكياتهن لتحقيق مستوى الالتزام التنظيمي الأمثل للأساتذة.
- تكمن في محاولة لفت انتباه مديرات ابتدائيات بلدية متليلي إلى وجود أساليب علمية يمكن إتباعها لمعالجة التزام الموظفين في ضوء ما تتوصل إليه نتائج الدراسة.
- طرح بعض التوصيات والاقتراحات بناء على نتائج الدراسة بجانبها النظري والتطبيقي.

5-المصطلحات الأساسية للدراسة:

- الالتزام التنظيمي:

- اصطلاحا: هو عبارة عن اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة.
- (أحلام مرسي ومحمد السنطاوي، 2003، ص66)

إجرائيا: هو شعور يدل على تطابق أهداف أساتذة التعليم الابتدائي مع أهداف مؤسسات التعليم الابتدائي، وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر والتمسك بقيم وأهداف مؤسسات التعليم الابتدائي، والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة بالاستمرار والبقاء فيها، وهي الدرجة التي يتحصل عليها الأساتذة في مقياس "ماير، آلان وسميث" ثلاثي الأبعاد (العاطفي، المستمر والمعياري) (مراد نعموني، 2006).

- النمط القيادي:

اصطلاحا: القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة و تتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما. (جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، 2003، ص551)

إجرائيا: هو السلوك الغالب التي تمارسه مديرات مؤسسات التعليم الابتدائي أثناء تعاملهن مع الأساتذة وممارستن القيادة التي قد تكون ديمقراطية أو أوتوقراطية أو متساهلة، بهدف تحسين نوعية الالتزام وتحقيق الأهداف التربوية، وهي الدرجة التي يتحصل عليها الأساتذة على مقياس (طحطوح، 2016).

6-صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء إنجازنا لهذه الدراسة، ويمكن حصرها فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة الميدانية.
- صعوبة استرجاع الاستثمارات الموزعة.
- عدم جدية وتهرب بعض الأساتذة من ملء الإستمارات.
- عدم استرجاع بعض الاستثمارات بسبب ضياعها من طرف الأساتذة.

7-الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى:

دراسة باسم عباس كريدي (2010)، تحت عنوان "الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي"، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسي، تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل ب (المعياري والعاطفي والمستمر). ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي

وتألفت عينة الدراسة من المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد إذ وزعت (52) استمارة استبيان وتم استرداد (35) كان الصالح منها (34).

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية هو النمط الأوتوقراطي.
- الالتزام المعياري هو النوع السائد من أنواع الالتزامات.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي إلا في حالة النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي.

-الدراسة الثانية:

دراسة بيه صادق (2018)، تحت عنوان "القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018.

حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي المتمثل في (العاطفي، المستمر و المعياري) والرضا الوظيفي لعينة من الإطارات في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (176) إطارا.

قد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي وبكل أبعاده (العاطفي، المستمر والمعيارى) والرضا الوظيفي لدى إطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
- وجود علاقة دالة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى الإطارات.
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي للعوامل الديموغرافية فيما يتعلق بمتغير القيادة (السن و الجنس والأقدمية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي لعاملي الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، بينما هناك فروق ذات دلالة فيما يتعلق عامل السن.

– الدراسة الثالثة:

دراسة نوف خلف محمد الحضرمي (2019)، تحت عنوان "النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات"، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، والكشف عن الفروق بين الاستجابات تبعا لنوع التعليم، وسنوات الخبرة. ولتحقيق هدف الدراسة؛ استخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتم اختيار عينة عشوائية مثلة بلغت (300) معلمة، من معلمات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية – من وجهة نظر المعلمات – هو النمط الديمقراطي، بمستوى مرتفع، يليه النمط الأوتوقراطي، بمستوى متوسط، يليه النمط الحر أو المتساهل، بمستوى منخفض. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول ممارسة قائدات المدارس الثانوية للأنماط الثلاثة، تعزى لاختلاف نوع التعليم وسنوات الخبرة. كذلك أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمي لدى المعلمات – بشكل عام – قد جاءت ضمن درجة الالتزام العالية. كما أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المعلمات على أبعاد الالتزام التنظيمي، تعزى لاختلاف نوع التعليم وسنوات الخبرة. كذلك أظهرت النتائج أن هنالك علاقة طردية بين النمط السائد الديمقراطي، وبين الالتزام التنظيمي. وأظهرت النتائج وجود علاقة عكسية بين النمط الأوتوقراطي والمتساهل، والالتزام التنظيمي.

– الدراسة الرابعة:

دراسة عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم (2021)، تحت عنوان "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين"، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي، وكذا معرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، الخبرة، المستوى التعليمي) على الالتزام التنظيمي. وتحقيقا لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، شملت هذه الدراسة 90 موظفا من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة، وقد تم اختيارهم بطريقة عرضية من المجتمع الأصلي للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة مرتفع، وهذا ما يجعل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة مقتنعين تمام الاقتناع بالمنظمة متمسكين بالبقاء فيها ومؤمنين بأن استمرار المؤسسة مرهون بمدى ولائهم وحبهم لها.
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة تعزى لمتغير الجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة تعزى لمتغير السن.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة تعزى لمتغير الخبرة المهنية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

- الدراسة الخامسة:

دراسة حسين ناصر محمد محرق (2022)، تحت عنوان "النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن مدى وجود فروق دالة إحصائية تعزى لاختلاف (التخصص، المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة). وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدام الاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية بسيطة وعددهم 348 معلماً بمدارس التعليم العام (بنين) بوسط محافظة جدة.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط جدة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي.
- النمط الديمقراطي يبرز بشكل أكبر في المدارس الابتدائية وأكثر من المدارس المتوسطة والثانوية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف التخصص.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المعلمين حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة تعزى إلى اختلاف سنوات الخبرة.

- الدراسة السادسة:

دراسة حمزة معمرى (2022)، تحت عنوان "تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب (الديمقراطي والأوتوقراطي والحر) على الالتزام التنظيمي المتمثل ب (المعياري والعاطفي والمستمر).

وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطبيق مقياس ماير، آلان وسميث على عينة شملت هذه الدراسة 91 موظفاً.

وقد توصلت هذه الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده لدى عينة الدراسة متوسط.
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى لمتغير السن.

9- التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة يرى الباحث أنها تعددت واختلفت باختلاف أهدافها، والبيئات التي تمت فيها، وطبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، والأساليب المستخدمة في الدراسة، وذلك لاختلاف اهتمامات الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، وعليه يمكن استخلاص ما يلي:

فمن حيث الأهداف فقد تباينت من حيث طبيعة المتغيرات التي تطرقت إليها، فبعضها تناول المتغيرين بشكل منفرد، كدراسة (عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم، 2021) ودراسة (حمزة معمرى، 2022) فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي، ودراسة (حسين ناصر محمد محرق، 2022)، في حيث تمثلت الدراسات التي ركزت على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين في دراسات (باسم عباس الكريدي، 2010)، (بهية صادق، 2018)، (نوف خلف محمد الحضرمي، 2019) وهو ما تشترك فيه مع الدراسة الحالية بالتركيز على هذين المتغيرين.

كما وتطرق الدراسات إلى معرفة النمط القيادي الغالب والكشف على مستويات الالتزام التنظيمي والعلاقة بين المتغيرين، وركزت الدراسة على الفروق باختلاف المتغيرات التالية (السن، الجنس).

أما من حيث الفترة الزمنية نلاحظ أن معظم الدراسات من حيث الفترة الزمنية التي أجريت انحصرت بين (2010)، (2022) والدراسة الحالية في (2022-2023)، وهذا يدل على أن الموضوع لا يزال التناول والتطرق إليه حديثاً.

أما من ناحية المنهج فمعظمها ركزت على المنهج الوصفي التحليلي، وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية باعتمادها على نفس المنهج، أما من ناحية أدوات الدراسة فاستخدمت أغلبها أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وبعضها استعان بمقاييس مقننة كدراسة (حمزة معمر، 2022)، وفي دراستنا اعتمدنا على مقاييس (مقياس ماير وآلان وسميث، ومقياس النمط القيادي).

ومن ناحية العينات المستخدمة ومكان الدراسة فمعظمها طبقت في مؤسسات كدراسة (بهي صادق، 2018)، (عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم، 2021) ودراسة (حمزة معمر، 2022) وهناك دراسات في المدارس كدراسة (نوف خلف محمد الحضرمي، 2019)، (حسين ناصر محمد محرق، 2022) وهو ما يتشابه مع الدراسة الحالية الخاصة في استهدافها لعينة من أساتذة التعليم الابتدائي، وإن كانت تختلف مع بعضها بشأن الطور التعليمي. ونلاحظ أن معظم الدراسات التي طبقت في هذا الموضوع في بيئات عربية كالسعودية والعراق وظهرت كذلك على المستوى الوطني كالجلفة وغرداية.

أما من حيث النتائج فتوصلت دراسة (باسم عباس كريدي، 2010) إلى أن النمط السائد هو النمط الاوتوقراطي، إلا أن دراسة (نوف خلف محمد الحضرمي، 2019) ودراسة (حسين ناصر محمد محرق، 2022) توصلتا إلى أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي، أما فيما يخص مستوى الالتزام التنظيمي فتوصلت دراسة (نوف خلف محمد الحضرمي، 2019) ودراسة (عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم، 2021) أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع، أما دراسة (حمزة معمر، 2022) فتوصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط،

أما فيما يخص العلاقة بين المتغيرين فنجد أن دراسة (نوف خلف محمد الحضرمي، 2019) ودراسة بهي صادق (2018) أن هنالك علاقة بين المتغيرين، أما دراسة (باسم عباس كريدي، 2010) توصلت إلى عدم وجود علاقة بينهما، كما نجد أن دراسات توصلت إلى أنها لا توجد

فروق فيما يخص متغير الجنس كدراسة (بهية صادق، 2018)، ودراسة (عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم، 2021) وكذلك دراسة (حمزة معمري، 2022)، أما فيما يخص وجود فروق تعزى لمتغير السن فنجد أن دراسة (بهية صادق، 2018) و (عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم، 2021) توصلت إلى أن هنالك فروق تعزى لمتغير السن، أما دراسة (حمزة معمري، 2022) فتوصلت إلى أنها لا توجد فروق تعزى لمتغير السن.

الفصل الثاني: مدخل

نظري للقيادة

التنظيمية

تمهيد:

تمثل القيادة بصفة عامة أهمية كبيرة في نجاح وفشل أي مؤسسة، ولها تأثير مباشر على العملية الإدارية في كافة المؤسسات والمنظمات عموماً وفي المؤسسات التربوية بصفة خاصة، وهذا ما جعل مفهومها مرتبطاً بعدة مفاهيم من بينها المهارات الإدارية ونمط شخصية القائد والتي يجب الاتصاف بها، وعليه سنتناول في هذا الفصل مفهوم النمط القيادي وكذا أهمية الأركان القيادة ونظرياتها وتطرق إلى الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسة.

1- مفاهيم عامة حول القيادة:

– مفهوم القيادة : هناك العديد من التعاريف في القيادة نذكر منها:

"هادي مستعان ربيع" الذي عرفها بأنها: مجموعة سلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما ويقصد بها حث العاملين على التعاون من أجل تحقيق أهداف معينة للعمل ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية. (هادي مستعان، 2008، ص145)

كما يعرفها "كامل محمد الغربي" بأنها: قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب معارفهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.

القيادة هي عملية التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف محددة و تتضمن القيادة محاولة التأثير في أنشطة فرد أو مجموعة من الأفراد نحو تحقيق هدف ما في موقف ما. (جمال الدين محمد مرسي وآخرون ، 2003، ص551)

مفهوم النمط القيادي: نوع من القيادة ذات سلوك مميز، وكثيراً من الفقهاء الإدارة والقانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تجتازها القيادة في إدارتها أو الأفراد.

النمط القيادي: وهو السلوك الذي يسلكه القائد أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي الإلتباع به في سلوكياتهم.

مفهوم القائد: هناك العديد من التعاريف التي قدمت للقائد منها ما يلي:

هو الشخص الذي يكون محورا الغروب سلوك الجماعة، فالقائد بحكم موقعه يتلقى اتصالات متعددة من الأعضاء وله تأثير واضح على قرارات الجماعة. (ميخائل، 2003، ص209)

صفات القائد الجيد:

هناك خمس صفات أساسية للقائد الجيد والمتمثلة فيما يلي:

✓ **عقلية منظمة:** تفكير منظم، متسلسل هادئ، مرن، مبتكر، يحلل، يربط يتعلم دوما، يخطط، يتصور المواقف يرى المستقبل.

✓ **يصنع سبل العمل:** يصنع الأطر، يختار الوسائل، يصنع الأشخاص في مواقع الفعل حسن الاختيار، يتفهم الأطر يحترم التعدد.

✓ **له قدرات متتابعة:** لا يعمل أمرا، يضمن المواضيع ضمن الآلية، يبني المواضيع، يلاحق، ينجز، يدبر.

✓ **ذو أداء حاسم:** يعالج المشاكل، يحل الخلافات، يضع القرارات، ويفهم علاقة الإلحاحية بالجاهزية بالزمن الأولوية لكل حدث أو قضية أو قرار.

✓ **كنموذج حقق الالتئام نموذج أخلاقي:** لان صاحب الخلق العظيم محور حول الفكرة بشخصية للكثيرين. (ثروت ، 2010، ص141)

2- الفرق بين القائد والمدير:

الجدول رقم (1): جدول يبين الفرق بين القائد والمدير.

القائد	المدير
ذو توجه روحي	مفكر ذو توجه عقلاي واقعي
رسالي ومستبصر يركز على المستقبل	عقلاي يركز على تحليل الواقع
قادر على الابتكار وتوليد الأفكار	مثابر و جاد في العمل
مرن و يستجيب للتغيرات	متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية
مبادر للتغير	يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
يمثل مصلحة الجمهور والمجموعة التي يقودها	يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها

المرجع: (محسن منصور، 2007، ص427).

3- أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في ما يلي :

- ✓ أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية.
- ✓ قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها.
- ✓ تنمية وتدريب وتوجيه العاملين بما أنهم رأس المال الأهم.
- ✓ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية.
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ✓ تحاول السيطرة على مشكلات العمل، ورسم خطط الأزمة.
- ✓ بالقيادة تضمن مواكبة التغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة. (محمد حسين العجمي وآخرون، 2007، ص230)

4- أركان القيادة:

ترتكز العملية القيادية أركان تقوم على أساسها بغية أداء وظيفتها بالشكل الصحيح وتمثل في:

● الجماعة (المرؤوسين):

وهو عدد من الأفراد يتصلون ببعض بشكل منظم وبأسلوب مباشر خلال فترة من الزمن وبحيث يتميزون بالإدراك والدافعية والتنظيم والعلاقات المتبادلة بينهم (عطوي، 2004، ص115)

● القائد:

لا تستوفي الجماعة خصائصها كجماعة منظمة دون أن يكون لها موجه، مهما اختلفت طريقة اختياره أو تعيينه لمهمة، فالقائد شخص أعطي قدرا من القيادة والتنظيم، ويلاحظ أن عملية اختيار القائد تمر بالاستعداد الشخصي من حيث التكوين الجسمي، والعقلي إلى خبرته وعلى العموم فقد تبين أن أفضل أنواع القيادة هي التي لا تمارس فيها المشرف على الجماعة سوى دور غير مباشر في نشاطها أي يقتصر على التوجيه والإرشاد والمتابعة. (السلمي ، 1971 ، ص277)

5- أشكال القيادة:

تتعدد أشكال القيادة بحسب الجماعات وطريقة اختيار تعيين أو أسلوب القيادة.

✓ القيادة الجماعية:

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب "تركيزها" أو "توزيعها". إن الجماعة قد تودع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء. والقيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل بتنظيم الأعمال في تنظيم ينبع من تعاون المجموعة في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول إليها. وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي، ويعني هذا تحويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، كلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية. وتتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية. (شفيق، 2008، ص225)

✓ القيادة الإدارية:

إن المدير يستطيع أن ينظر إلى نفسه بوصفه قائدا، وإلى مرؤوسيه بوصفهم أعضاء جماعة يتولى قيادتهم. إن على القائد الإداري أن يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها أفرادها وتماسك الجماعة وبنائها وأهدافها، وعليه أن يكون تأثيره على سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية، ولقد حددت نتائج البحوث أسس القيادة الإدارية الناجحة، ويلاحظ على أنها موقفية؛ أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في أخرى، ويلاحظ أيضا أن هذه الأسس تتوقف على مهارات الإداري وعلى حاجات المرؤوسين وطبيعة جماعتهم.

✓ القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف، والقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات (القيادة الديمقراطية) والثقافية العامة والتدريب العلمي والصحة النفسية، ولقد قال القائد الإنجليزي " مونتوري " لا بد للقائد أن يتعمق في دراسة علم النفس خاصة نفسية خصومه. (شفيق، 2008، ص225-229)

6- مبادئ القيادة:

- ذكر "جودت عزت" أهم المبادئ التي تعتمد عليها القيادة وهي:
- ✓ القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- ✓ المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
- ✓ القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهم لا يمارسون دورهم.
- ✓ معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذين ترى فيهم سندا لمبادئها.
- ✓ أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معني بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه تصريحاتهم و تصرفاتهم. (جودت، 2006، ص34)

7- محددات فعالية القيادة:

يرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها تؤثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين، ولا يوجد نمط قيادي يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة الموقف والجماعة. (حافظ، 2003، ص11)

✓ عوامل تتعلق بالقائد:

كل ما يتعلق بالقائد من قيم واتجاهات وميول وأهداف وطموحات تؤثر في السلوك، ونمط سلوكه مع مرؤوسيه، فإن كان معاشر لتابعيه ويثق فيهم ويحترمهم فانه يتبع النمط الديمقراطي.

✓ عوامل خاصة بالمرؤوسين:

إن خبرات وقدرات المرؤوسين وكذلك قيمهم واتجاهاتهم تتفاوت، وكذلك يتفاوتون في درجة إنشاءهم الاستقلالية وتحمل المسؤولية والإيمان بالعمل الجماعي، والالتزام بالأهداف الموضوعية وتنفيذها.

✓ عوامل خاصة بالموقف:

إن لطبيعة الموقف أثر في نمط القيادة، ومن أهم المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف، المهام والأساليب والإجراءات وكذا تفقد العمل إضافة إلى المهام والقدرة التي يحتاجها هذا العمل، كل هذه الأمور لها أثر. (ماهر احمد، 1997، ص ص 73-74)

8- أنماط القيادة وأنواعها:

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات للأنماط القيادية يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب، فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينهما تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط وإن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

- الأنماط القيادية بناء على مصادر السلطة:

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات الأولى المبكرة للقيادة على أساس المصادر الثلاث لسلطة التي حددها "ماكس" و"بيرو"، تبعاً لذلك قسمت إلى:

✓ **النمط التقليدي:** هو نوع القيادة التي يصنفها الناس على شخص يتوقع منه القيام بدور القيادة، وأساسها تقديس واحترام كبير السن لديه وضاحة القول والحكمة التي يتحلى بها، ويكون الولاء والطاعة من الأفراد له، ويسود هذا النوع من القيادة في المجتمعات الريفية والقبلية (التقليدية)، حيث تقوم القيادة على الصورة الأبوية لشخصية القائد أو كما يقال (أكبر منك بيوم أكبر منك بسنة).

✓ **النمط الجذاب (الملمم):** تقوم هذه القيادة على أساس أن صاحبها يتمتع بصفات شخصية محبوبة وقوة جذب شخصية يستطيع التأثير القوي بتابعيه، وينظرون إليه على أنه شخص

مثالي لا يخطأ، لديه قوى خارقة، فهو شخص ملهم يعرف ما لا يعرفون وقادر على عمل ما لا يستطيعون عمله، وتكون علاقتهم به على أساس الولاء والطاعة، وأي إشارة هي بمثابة الأمر واجبة التنفيذ والعمل، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية، حيث لا يصلح للمنظمات الرسمية، وأفضل ما يناسب الزعامة الشعبية والحركات الاجتماعية. (مروان محمد بني أحمد ، 2008، ص151)

✓ **النمط العلائي:** وهو نمط القيادة الذي يقوم على أساس المركز الوظيفي في المؤسسة، ويستمد قوة تأثيره من مركزه الرسمي وما له من صلاحيات واختصاصات، ويركز اهتمامه على سيادة وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات في المؤسسة ويتوقع من مرؤوسيه نفس السلوك (أو يعلمون نفس الشيء)، وتعتبر السلطة هي المسؤولية والمعايير المتبعة للعقوبات على الشخص المخالف لتطبيق اللوائح والقوانين. إن مثل هذا النمط القيادي يتصف بأنه غير شخصي، وبالتالي فإن الطاعة والولاء من التابعين ليست للاعتبارات الشخصية للقائد، وإنما للمعايير والقواعد المعمول بها بالمؤسسة. (مروان محمد بني أحمد، 2008، ص152)

- الأنماط القيادية بناء على نوع السلوك القيادي المتبع:

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من "لوين ولييت و وايت " في أواخر الثلاثينات (1939)، حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاث أنماط قيادية:

✓ **القيادة الديمقراطية:** المناخ الاجتماعي الديمقراطي يسود فيه إشباع حاجات كل من القائد والأعضاء، ويسوده الاحترام المتبادل وتحديد السياسات نتيجة المناقشات التي تجري بصورة جماعية والقرارات الجماعية، والعمل يكون دائما مبني على مناقشة وقرار جماعي. القائد يشترك في المناقشة مع الجماعة ويشجع الأعضاء ويعاونهم ويوجههم ويحيط الأعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي تسعى إليه الجماعة، ويترك حرية توزيع العمل بين الأفراد، ويكون موضوعيا ويشجع النقد الذاتي. السلوك الاجتماعي يميزه بالشعور بالثقة المتبادلة بين الأفراد بينهم وبين القائد، ويسوده الشعور بالراحة النفسية واستقرار الأفراد، يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعيين وعندما يحتاجون إلى مشاورة فنية يعرض القائد عدة اقتراحات ويترك للأعضاء حرية الاختيار، ولهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون فيها حسب قدراتهم وميولهم، وهم أكثر تحمسا واندفاعا للعمل

وفيفد كل منهم حسب قدراتهم وميولهم، والجماعة أكثر تماسكا وترابطا ودوما الشعور بال "نحن" قوي والروح المعنوية مرتفعة.

✓ القيادة الحرة والمنطلقة (المتساهل): إن القيادة الحرة تركز اهتماما على حرية الفرد العامل في أداء العمل، ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراسات التطبيقية الخصائص التالية:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطاته وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، وسيلة إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه مزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة، يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا للمرؤوسين وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (عبد الباقي، 2004، ص ص 277_278)

✓ القيادة الأوتوقراطية: القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يتخذ كل القرارات والذي يطالب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثل ما يريدتها بالضبط، وفي هذا النموذج المرؤوسين لا يشاركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد، وهو يرفض تفويضها إلى الآخرين، والقائد الأوتوقراطي ليست لديه الثقة إطلاقا في مرؤوسيه، ويبنى اعتقاده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون باللامبالاة والتكامل وليس لديهم طموح، وبالتالي فإن حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب.

وللتأكد من أن العمل ينجز وفقا لرغبته، يعمل على إملاء التعليمات الدقيقة على التابعين، يحدد طرق العمل والأهداف بنفسه، ويؤثر هذا النموذج سلبا على الجانب المعنوي للأفراد، لكن تطبيقه في ظل ظروف معينة يحقق نتائج إيجابية، إضافة إلى تميزه بالسرعة في اتخاذ القرارات. (عبد الفتاح، 2010، ص 235)

9- نظريات القيادة:

يمكن تصنيف النظريات إلى ثلاث مجموعات وذلك حسب ما جاء في دراسة " شرقي رابح " وهي:

• النظريات الكلاسيكية: من أهمها:

✓ نظرية الرجل العظيم:

من أوائل الدعاة لهذه النظرية "فرنسيس جالتون" الذي يؤكد على الدور الجوهري الذي يؤديه العامل الوراثي في بروز القادة. (البدر ، 2001، ص56) كما أكدته "رافدة" أنها سلطت هذه النظرية الضوء على المواهب والقدرات الفذة التي يتمتع بها القائد، إذ ترى القادة مولودون بها، وأن قلة من البشر هم الذين يتمتعون بهذه القدرات والمواهب على مر التاريخ، لذلك فهم الأحق بالقيادة، ومن ثم فهي تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات، ومنهم طبقة القادة. (الحريري، 2007، ص21)

غير أننا نلاحظ من هذه النظرية أنها تفترض وجود صفات يمتاز بها المدير كي يصبح قائداً، وهذه الصفات تكون موروثية وليست مكتسبة، فقد ثبت لدى الكثير من الباحثين أن هذه النظرية لا تقوم على أساس علمي، فتقوم على ملاحظة سلوك القائد في جماعات معينة.

✓ نظريات السمات:

ويرى أصحابها أن القيادة تتوقف على مجموعة مفاهيم تقوم على أساس النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيرها، كما أن توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً. (الحربي، 2008، ص55) لقد أسفرت نتائج البحوث والدراسات عن قوائم من سمات القائد الجيد نورد أهمها فيما يلي:

✓ السمات الجسمية:

القادة في الغالب أطول وأثقل وزناً من الأتباع، وهم أميل إلى أن يكونوا أكثر حيوية وأوفر نشاطاً.

✓ السمات العقلية المعرفية:

القادة أكثر تفوقاً من ناحية الذكاء العام من الأتباع، وأغنى ثقافة وأثرى معرفة وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأنفذ بصيرة، وأقدر على التنبؤ بالمفاجآت والاستعدادات لها، وأحسن تصرفا وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، وأفضل من الطلاقة اللفظية، وأحكم في الحكم على الأشياء، وأسرع في اتخاذ القرارات.

✓ السمات الاجتماعية:

يتسم القادة أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء، والقدرة على التعامل مع الجماعة: أميل إلى الانبساطية وروح التعاون والفكاهة والمرح بين الأتباع، وأقدر على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم وكسب ثقتهم في أنفسهم، وهم أكثر أعضاء الجماعة ميلا إلى المشاركة والإسهام بشكل إيجابي في النشاط الاجتماعي، أكثر من حيث المهارة الاجتماعية وأقدر على خلق روح معنوية عالية في الجماعة ولم شملها والإبقاء عليها. ولقد أجريت دراسات وأبحاث متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقائد الناجحين ومن الدراسات نذكر:

دراسة "كيرك باتريك" و"لوك" قام كل من "كريك" و"باتريك" و"لوك" بأبحاث حول الصفات المتميزة للقائد الناجحين، توصلوا من خلالها إلى أن:

○ وجود الدوافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي الطاقة والإقدام.

○ الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.

○ الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.

○ الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية.

○ القدرة العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنية الحديثة لإدارة الأعمال.

○ المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات الرؤوسين والظروف المحيطة.

● النظريات السلوكية:

✓ النظرية السلوكية :

تنظر النظرية إلى السلوك الذي يمارسه القائد أثناء العمل بهدف التعرف على السلوك المؤدي إلى النجاح، على اعتبار القائد يستخدم نمط في قيادة الأفراد لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية ورفع روح المعنوية.

ومن أهم الدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي في القيادة نذكر:

○ دراسة أبو: كانت الدراسة الرائدة التي وجهت الاهتمام إلى القيادة، وهي الدراسة التي قام

بها مجموعة من الباحثين في جامعة "أبو"، حيث أجرت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، وقسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا، وتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي.

- النمط الاستبدادي: في النمط الاستبدادي احتفظ قائد بجمع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة وتوزيعها على الأفراد وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، واعتمد أسلوب الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية، وكان القائد محور الاتصالات.

- النمط الديمقراطي: كان عكس الأسلوب الأول حيث تم اتخاذ القرارات جميعًا بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة القائد الذي استخدم أسلوب الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت أكبر الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

- النمط التسبيحي: فقد ترك القائد الأمر واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للجماعة، ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، وعدم المدح أو النقد لأحد. (بوعكاز، 2016، ص 35-36)

وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي:

➤ من حيث الإنتاجية: أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق الجماعة الأولى (القيادة الديكتاتورية) في بادئ الأمر، ولكن المجموعة الثانية (القيادة الديمقراطية) استطاعت اللحاق بها ثم التفوق عليها، أما المجموعة الثالثة (القيادة التسبيحية) فكانت أقل إنتاجًا.

➤ من حيث السلوك: ظهر أفراد المجموعة الأولى (الديكتاتورية) أنماطا من السلوك العدواني وخاصة في غياب القائد، أما المجموعة الثانية (الديمقراطية) فقد ساد الحب والتآخي بينهم وكانت الروح المعنوية عالية، والعلاقات الإنسانية ممتازة، ما أدى إلى تماسك الجماعة حيث كان شعورهم (نحن) بينما الشعور السائد بين أفراد المجموعة الأولى هو العدواني، أما المجموعة الثالثة فكان شعورهم ب (أنا).

➤ من حيث تواجد القائد: عندما غاب القائد لم تتغير إنتاجية المجموعة الثانية، في حين انخفض إنتاج المجموعة الأولى، أما المجموعة الثالثة فلم تغير إتجاهها إلا قليلا، فالقائد ليس له حتى حق وإن كان حاضرا بشخصه. (الأغبري، 2000، ص94)

ومنه نستنتج من خلال هذه الدراسة أن الأكثر إيجابية من حيث السلوك هو القائد المتبع للنمط الديمقراطي، حيث نتجت عنه زيادة في الإنتاجية وروح الفريق دون اللجوء إلى الضغط.

● النظرية الوظيفية:

هذه النظرية تنظر إلى القيادة على أنها ليست سمات شخصية تتعلق بالقائد بل من حيث أنها وظيفة تنظيمية تحقق القيادة بالوظائف الجماعية لتحقيق أهداف الجماعة وأغراضها. تهتم هذه النظرية بكيفية توزيع المراكز القيادية داخل الجماعة وتحديد كيفية انتشار هذا التوزيع، هل يكون مدى متسع أم في حدود ضيقة؟ هل تنحصر القيادة في شخصية القائد بمفرده أم يعاونه أفراد آخرون؟

وتتلخص وظائف قائد الجماعة وفق هذه النظرية فيما يلي:

✓ رسم سياسة الجماعة والتخطيط لها، فالقائد يقوم بدوره بتفويض من الجماعة عندما تتوافر الثقة الكاملة بينه وبين الجماعة.

✓ دوره في تنفيذ آراء وأفكار أعضاء الجماعة، وأن يكون لديه الخبرة الكافية، والمهارات المتعددة، وأن يكون نموذجا قادرا على حل الصراعات والمشاحنات التي تقوم بين أفراد الجماعة، وأن يكون قادرا على التحكم في التفاعلات والاتجاهات الشخصية. (ميخائيل معوض، 2003، ص293)

● النظرية التفاعلية:

يرى أنصار هذه النظرية بأن القيادة هي عملية تفاعل بين الشخص والموقف، ونقيس القيادة من وجهة النظر هذه بأنها محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف.

فتطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية: فهي أنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل أو الموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له بإظهار مواهبه وبالتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه وبالتالي اكتسابه قدرة على التأثير في الآخرين، كما تساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي لا بد وأن ينعكس إيجابيا على التنظيم ككل. (القريوتي، 2009، ص204)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القائد الناجح يتسم بمجموعة خصائص وسمات، من خلال اختيار النمط القيادي المناسب حتى يكون هناك نتائج إيجابية وتحقق بذلك الأهداف المخطط لها ويمكن أيضا خلق مراكز قيادية في محيط المجتمع أو المؤسسة التي تظهر فيها الحاجة إلى وجود قائد وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ تنظيمي معين كالقيادة الديمقراطية والأوتوقراطية، وقد تعددت الأطر النظرية في تفسيرها للقيادة حيث ركزت نظرية السمات على شخصية القائد من حيث الخصائص الجسمية والعقلية وترى أن السمات القيادية لها دور في معرفة العديد من الفروق الفردية والخصائص الشخصية التي تؤثر على أسلوب القيادة. وعلى ضوء ما تم عرضه يمكن تحديد المخرجات المراد تحقيقها في إطار خطة العمل لخلق مراكز قيادية في محيط المؤسسة التي تظهر فيها الحاجة إلى وجود قائد.

الفصل الثالث:

مدخل نظري

للالتزام التنظيمي

تمهيد:

يهدف الالتزام التنظيمي إلى إبراز عدة متغيرات، والتي لاقت اهتمام العديد من الباحثين في مجال علم الاجتماع وعلم النفس، وهذا ما أدى إلى قيام العديد من الدراسات حوله، وفي هذا الصدد جاءت دراساتنا لإسقاط الضوء على مدى انعكاس النمط القيادي السائد داخل المؤسسة على الالتزام التنظيمي لدى الموظف وعليه حاولنا في هذا الفصل تحديد الإطار النظري للالتزام التنظيمي وكافة العناصر المرتبطة به.

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي هو عبارة عن اتجاه أو توجه نحو المنظمة، والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة. (أحلام مرسي ومحمد السنطاوي، 2003، ص 66)

وعرف بأنه: حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها، وشعوره بتمثل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها. (حسين، 2016، ص 8)

ويعرف كذلك أنه الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم وفقا لهذا الإيمان، وتحمل كافة التبعات والمسؤوليات المترتبة على ذلك، والقيام بكافة المهمات والواجبات المطلوبة، والتقيد بالمواقف السياسية والنظام الأساسي والقرارات المتخذة حسب الأصول لدى التنظيم. (فادية إبراهيم شهاب، 2014، ص 77)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو الشعور الذي يجعل الفرد يرتبط بمنظمته، وهو الذي يجعل الفرد يسعى جاهدا نحو تحقيق أهداف هذه المنظمة.

2- أهمية الالتزام التنظيمي:

- توصلت العديد من الدراسات إلى أن الالتزام عامل هام ومؤثر على السلوك التنظيمي الايجابي، على سبيل المثال: قلة التغيب والاحتفاظ بالعمل والأداء الوظيفي.
- تسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى تحقيق أعلى مستوى من الالتزام التنظيمي بين موظفيها، لأنه يعتبر واحدا من العوامل الأساسية التي تدعم نمو المنظمات.

- يعد الالتزام سلوكاً مرغوباً فيه يرتبط بالعديد من سلوكيات العمل الجيد، مثل انخفاض معدل ترك الموظفين للعمل وارتفاع جودة أدائهم وارتفاع سلوك المواطنة وانخفاض معدلات التأخر والغياب.
- يعد الالتزام من الظواهر السلوكية التي نالت اهتماماً متزايداً من قبل العديد من الكتاب لما يشكله من آثار كبيرة في نجاح المنظمة واستمرارها في بيئة الأعمال.
- وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية، مثل ظاهرة الغياب ودوران العمل. (العميان محمود سليمان، 2003، ص 26-28)

3- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة والتزامه لها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

- أولاً تصنيف (welsh –Levon) للالتزام التنظيمي:

يرى كل من والش وليفون (welsh –Levon) أن الالتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين وهما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.

ب- مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها. (خميس سامية، 2007، ص 124)

- ثانياً : تصنيف (عامر وقنديل) للالتزام التنظيمي:

أشار (عامر وقنديل 2010) إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي:

أ- مرحلة التجربة : أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة

البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

ب- مرحلة البدء في العمل: وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.

ت- مرحلة الثقة في المنظمة: وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج. (محمد صقر، 2012، ص 46-47)

4- أبعاد الالتزام التنظيمي:

ميز "ماير" و"ألان" و"سميث" بين ثلاثة أبعاد الالتزام التنظيمي، هي:

- **أولاً: الالتزام العاطفي:** يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة، والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.

- **ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري):** يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.

يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى الرضا الوظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي، ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

- **ثالثاً: الالتزام المستمر:** يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم

للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها، ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر. (عواد يونس، 2015، ص265)

5- محددات الالتزام التنظيمي:

أ- **الأثر العاطفي:** إن الأثر الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله، ويعطيه المزيد من حرية التصرف والاستقلال، ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله، وهذا من شأنه يقوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد .

ب- **إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين:** يجب أن يشعر العاملين بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليهم أيضا بالنفع لأن هذا الشعور من شأنه أن يقوى التزامهم تجاه المنظمة، وتحاول بعض المنظمات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز، وخاصة برامج المشاركة في الأرباح ستغلب دورا فعالا في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

ج- **استقطاب واختيار الموظفين الذين تتوافق قيمهم على قيم المنظمة:** كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها قوى لديه الالتزام " وخاصة الالتزام العاطفي " تجاه المنظمة، فإذا كانت قيم المنظمة الاهتمام بالعمل الجاد والمرضي فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد، بحيث يتم اختيار من تتوافر فيه هذه القيم. (عبد الرزاق سعاد، 1998، ص62)

6- أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كوللين وسرز، واسيتير إلى أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة، لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي. (حسين ، 2003، ص192)

- **النمط الوجداني للالتزام (الالتزام الوجداني):** ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيه، وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق أهدافها. (سليمان ، 2011، ص09)

-النمط الاستمراري للالتزام (الالتزام المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة، وهو قوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار في المنظمة. (حاروش، 2011، ص240)

-النمط المعياري للالتزام (الالتزام المعياري): ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء. (سليمان، 2010، ص69)

7- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

إن عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تحثي المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد:

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة على حد سواء.
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمؤسسة ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
- يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة.

وتستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي:

أولاً: المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة، مستوى أداء العاملين، الغياب عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل.

وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها. (محمد حسن ومحمود الغرباوي، 2014، ص 22-23)

ثانياً: المقاييس الذاتية: هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلباً أو إيجاباً وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقاييس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبيين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.
- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى التزام الفرد.

كما طور بعض المهتمين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحليله، عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أ-مقياس بورترو وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة التزام الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

ب-مقياس مارش ومافري: الذي قدم مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد وأخيراً إبراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

ت-مقياس جورج وزملائه: وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحد من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال تخصصه، العمل مع زملائه بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على

مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد أستخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

ث-مقياس كوردن وزملائه: ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر، القيم والأعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة، مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام، والخروج منها بـ 20 فقرة، استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمؤسسة، في حين ضم المصدر الثالث 48 فقرة، منها 35 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و 23 فقرة مؤشرات سلبية.

ج-مقياس ثورنين: تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

ح-مقياس آلان وماير وسميث: حدد كلا من آلان وماير وسميث عام 1990 نموذجاً ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام في المؤسسات، توج بإصدار دليل إرشادي يشمل على نسختين لاستبانة مسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف على مستوى التزام العاملين، فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات والبنود التي تتعلق بإدراك العاملين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث أستخدم آلان وماير وسميث مقياس ليكرت السباعي لإشارة إلى قوة توافق الموظفين مع 8 بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري، فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

8- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، بالإضافة إلى العوامل الأخرى، وهي كالتالي:

أولاً: العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد في درجة الالتزام التنظيمي لديهم في فترة بداية العمل، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي، متدنية، والعكس صحيح في حالة

الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة. (خالد الوزان، محمد أحمد، 2006، ص41)

ثانيا: العوامل المتعلقة ببيئة الداخلية: وقد تعددت هذه العوامل حيث نجد مثلاً: وضوح الأهداف، العمل على تحسين المناخ التنظيمي، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، الإشراف والقيادة والعمل على بناء ثقة المؤسسة:

- **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر. (المدهون موسى توفيق والجزراوي إبراهيم علي، 1995، ص506)

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد، فيمكن النظر إلى المناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي. (العميان محمود سليمان، 2005، ص307)

- **العمل على بناء الثقة المؤسسة:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترشح معايير أداء متميزة لأفرادها، وبالتالي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم. (حريم حسين، شوقي ناجي، 2004، ص340)

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** توفر الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل على زيادة الالتزام التنظيمي، مثلاً الأجور كلما كان نظام الأجور يتناسب مع عبء العمل ويتسم بالعدالة فإن ذلك يزيد من شعور الفرد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي. (جواد شوقي ناجي، 2000، ص278)

- **الإشراف والقيادة:** حيث أن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إنتاج الآخرين، فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، كما أن الإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي. (خالد الوزان ومحمد أحمد، 2006، ص41)

ثالثاً: عوامل متعلقة بخصائص الفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول الخدمة، مستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الأفراد، وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

- السن وطول مدة الخدمة: يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه بالمنظمة لأنه كلما زاد سن الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل في منظمة أخرى، مما يعني قدراً كبيراً من الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد، ولعل العكس من ذلك، إذا كان سن الفرد صغيراً حيث يكون متاح أمامه فرص يمكن الخوض فيها، وتحمل المخاطر بترك العمل الحالي، مما يعني انخفاض في درجة الالتزام التنظيمي. أما بالنسبة لمدة خدمة الفرد بالمنظمة فيلاحظ أنه كلما زادت مدة خدمة الفرد بالمنظمة كلما كان هناك ارتباط بها بسبب العلاقات الاجتماعية للفرد اتجاه زملائه وعلاقته تجاه المنظمة، وبالتالي يكون التزامه التنظيمي عالياً، وعلى العكس من ذلك فعندما تكون مدة الخدمة الفرد قصيرة فسيكون التزامه التنظيمي منخفضاً. (النعساني عبد المحسن عبد السلام، 2001، ص ص 95-97)

- مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسياً أو طردياً بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى التعليم لدى الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، كان التزامه أكبر للمهنة التي يعمل بها، وتوافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي بالانخفاض بينهما، وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول الفرد وكذلك اتجاهاته كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي. (الخييلي خميس مغير، 1998، ص 109)

- الجنس والحالة الاجتماعية: تبين من بعض الأبحاث أن النساء أكثر التزاماً من الرجل، بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي، وقد تكون النتيجة الأولى أكثر انطباقاً على المنظمات العامة وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء. (الخييلي خميس مغير، 1998، ص 109)

-دوافع وقيم الأفراد : كلما كان الأفراد ينظرون إلى المنظمة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي. (خالد الوزن، محمد أحمد، 2006، ص 41)

رابعا: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام التنظيمي، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية، والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالمسؤولية، كل هذا يرتبط بالالتزام التنظيمي. أما عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يؤخذ شكل صراع الدور، وعدم وضوح الدور فإن ذلك يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي. (خطاب عايد سيد، 2001، ص 147)

خامسا: العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي: هناك نجد أنه كلما وجدت اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تأثير إيجابي على الالتزام، كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر من عمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها، بينما هناك من يرى العكس، فحجم المنظمات الكبير يتيح فرصة أكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للترقي أمام الأفراد الأمر الذي يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم.

وهناك من يرى أنه للمنظمات أن تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها من أهمها:

- وضع إستراتيجية ذات معايير محددة وواضحة
- التزام المنظمة بالدين الإسلامي وإتباع مبادئه وسنته.
- التعرف بالمنظمة وإبراز مكانتها، وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.
- إبراز تغطية كافة المناسبات والاحتفالات التي تبرز المنظمة والمجتمع الذي حولها، بحيث تزيد الموظف فخرا واعتزازا بمنظمتها ومجتمعها.
- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة. (الشلوي محمد بن فرحات، 2005، ص 69)

والشكل الموالي يبين العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

الشكل رقم (1): يبين العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي



المصدر: (خطاب عابد سيد، 2001، ص 147).

9- نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج التالية:

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

على مستوى الجماعة: حيث تتمثل نتائج الالتزام على مستوى الجماعة فيما يلي: يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة التماسك الجماعة والعمل على استمرارها والاستعداد لبذل أكثر جهد وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

على مستوى المنظمة: بالنسبة للالتزام التنظيمي للمنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير وانخفاض معدل دوران العمل وزيادة جاذبية المنظمة للأفراد خارج التنظيم لأن الأفراد أكثر التزاما يعطون صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة. (الوزان، 2006، ص 49-50)

خلاصة الفصل:

بعد التطرق إلى الالتزام التنظيمي والعناصر المتعلقة به اتضح لنا أن الالتزام من المؤشرات الهامة التي توحى بمدى تقبل الموظف لعمله الذي يقوم به نحو بيئة العمل وتضمينه لعدة مجالات، فالالتزام يكون نحو العمل ونحو الواجبات ونحو المهام الداخلية للعمل وجماعة العمل، والتي تعبر على متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي بهدف تحقيق النجاح للمنظمة وتحقيق التقدم والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، ومن هذا تبين لنا أن الالتزام عامل من العوامل التي يمكن أن تتأثر بمناخ المنظمة والنمط القيادي، وهذا ما سنحاول إسقاط الضوء عليه في الجانب الميداني و مدى علاقة الالتزام بالنمط القيادي المتبع من طرف قائد المؤسسة.

القسم الثاني:

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
الإطار المنهجي
للدراسة.

تمهيد:

لقد تطرقنا فيما سبق إلى تقديم موضوع الدراسة وإبراز أهميتها وأهدافه، كما تعرضنا للخلفية النظرية لكل من القيادة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وما توصل إليه الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهما، وانطلاقاً من هذا فإن هدف كل دراسة هو اكتشاف حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلاً، وذلك عن طريق التقصي الشامل والدقيق لجميع الشواهد والأدلة التي تتصل بهذه المشكلة، ومن هنا فتحتاج كل دراسة إلى إطار منهجي، إذ أن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجاني التطبيقي، وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي. ويتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، وصولاً إلى تحديد حدود الدراسة (البشرية، الزمانية والمكانية)، أدواتها، مجتمعها وعينيتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج spss الإحصائي.

1- منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة، وتحديد كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2- حدود الدراسة:

لقد تم تحديد هذه الدراسة على 3 مجالات والتي تتمثل في:

* الحدود الزمانية:

أجريت هذه الدراسة في السنة الجامعية 2022-2023 في المدة الممتدة من شهر فيفري 2022 إلى غاية شهر ماي 2023.

* الحدود المكانية:

تمت الدراسة الميدانية في 15 ابتدائية في بلدية متليلي (الابتدائيات التي تديرها مديرات).

* الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة مكونة من 90 أستاذ من الذين يزاولون عملهم بابتدائيات متليلي (الابتدائيات التي تديرها مديرات).

3-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من 158 أستاذ موزعين على 15 ابتدائية، وذلك وفق إحصائيات مديرية التربية لولاية غرداية بتاريخ (مارس 2023) والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (2): مجتمع الدراسة وعينته.

الرقم	اسم الابتدائية	عدد الأساتذة	النسبة المئوية	العينة
01	البشير الإبراهيمي	15	9.50	06
02	ابن سينا	15	9.50	02
03	آل سيد الشيخ بوعمامة	15	9.50	07
04	بلمختار سليمان	08	5.06	08
05	بن رمضان الدين	08	5.06	03
06	بوزيد قدور	08	5.06	05
07	ابن خلدون	08	5.06	08
08	مصباح بغداد	15	9.50	09
09	حوتية بوحفص	13	8.23	07
10	بن خليفة محمد	08	5.06	05
11	بيتور جلول	08	5.06	04
12	حاج إبراهيم بن عيسى	08	5.06	06
13	عبد النبي محمد	13	8.23	08
14	انواصر رابح	08	5.06	06
15	السبخة الجديدة	08	5.06	06
المجموع		158	100	90

المصدر: من إعداد الطالبتين.

بحيث قمنا بتوزيع الاستمارات على عينتنا عبر زيارات ميدانية، استرجع منها 90 استمارة.

4- خصائص عينة الدراسة:

والذي يتضمن المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وتتكون من 03 فقرات متمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية).

- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

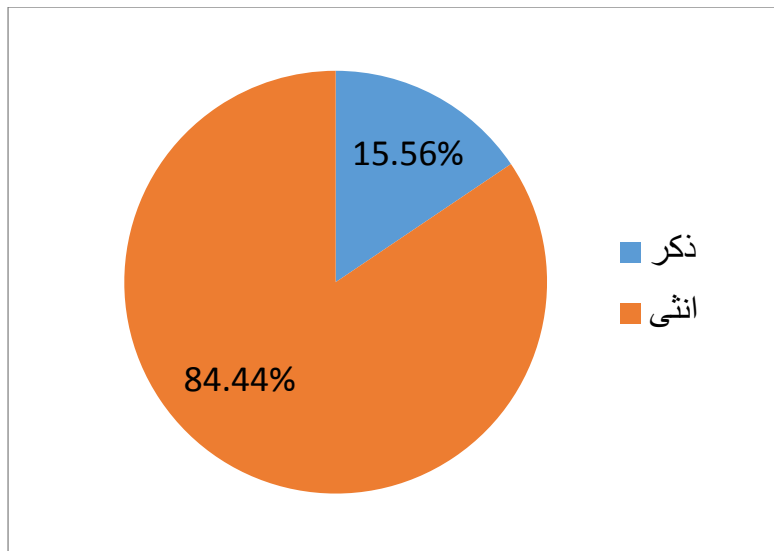
لقد تضمنت الدراسة كلا من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجدول رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	ذكور	إناث	المجموع
التكرار	14	76	90
النسبة المئوية %	15.56	84.44	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPS

الشكل رقم(2): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن نسبة 84.44 % من أفراد العينة تمثل الإناث، بينما نسبة 15.56 % من أفراد العينة تمثل الذكور. وهذا راجع إلى التوجه العام لمختلف مؤسسات الخدمات في الجزائر والذي طغى عليه التمثيل النسوي الناتج عن خروج المرأة لسوق العمل، إضافة إلى رغبة الإناث في مجال التعليم فوجودهن يكون بنسبة كبيرة في هذا قطاع، أما بالنسبة للذكور فإن جل المؤسسات الخدماتية أصبحت تستخدمهم في المؤسسات الكبرى أو في الأعمال التي لا تستطيع الإناث القيام بها.

- توزيع أفراد العينة حسب السن:

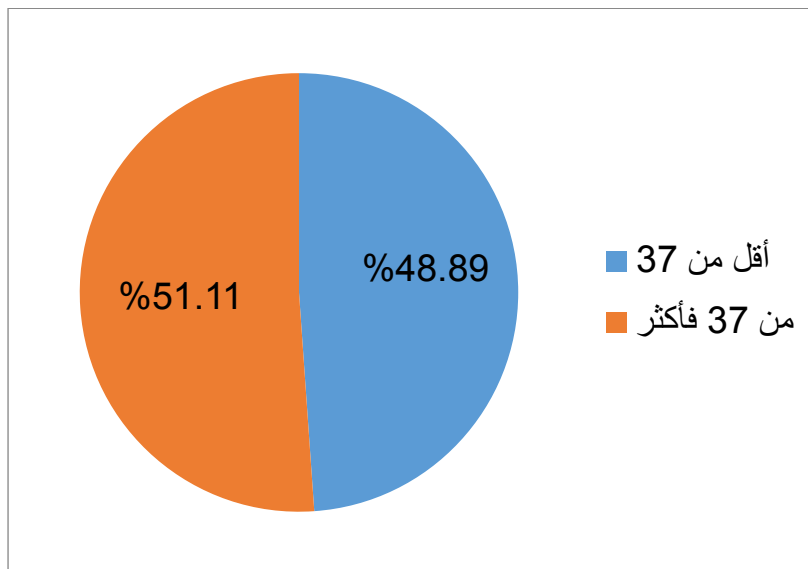
يتراوح سن أفراد العينة ما بين (25-55 سنة) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	أقل من 37	من 37 فأكثر	المجموع
التكرار	44	46	90
النسبة المئوية %	48.89	51.11	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(3): توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول والشكل السابقين أن نسبة 48.89 % من أفراد العينة أعمارهم أقل من 37 سنة، بينما شكلت فئة الأكثر من 37 سنة نسبة 51.11 %. ومن هنا يتضح لنا أن الفئتين العمريتين متقاربتين من حيث النسبة في عينتنا.

- توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

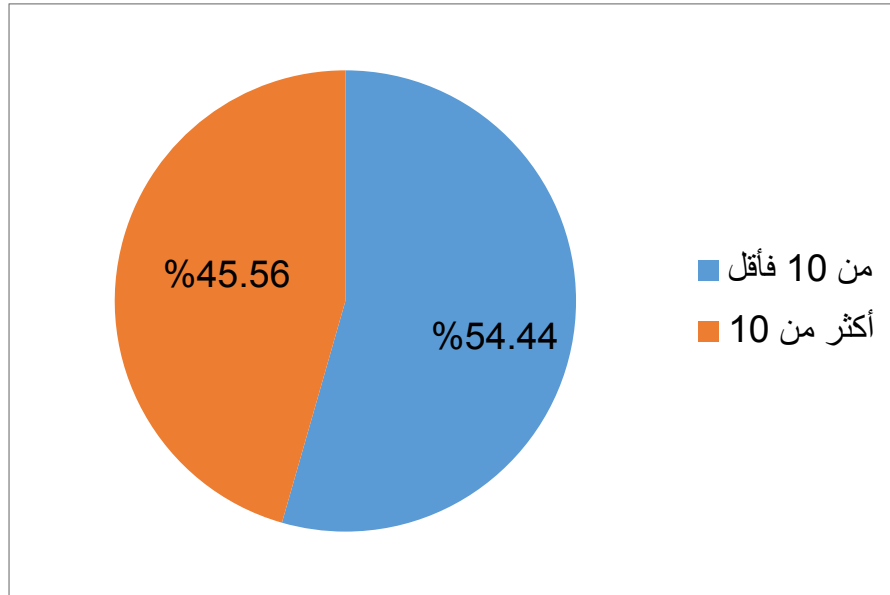
تم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية إلى فئتين كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	من 10 فأقل	أكثر من 10	المجموع
التكرار	49	41	90
النسبة المئوية %	54.44	45.56	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يوضح لنا الجدول والشكل أعلاه أن نسبة 54.44 % من أفراد العينة هم الأفراد ذوي الأقدمية من 10 سنوات فأقل، في حين شكلت فئة الأقدمية أكثر من 10 سنوات أقدمية نسبة أقل قدرت ب 45.56 %.

5- الدراسة الإستطلاعية:

قبل الاستقرار على خطة الدراسة يفضل القيام بدراسة استطلاعية على عدد محدود من الأفراد، وتحقق هذه الدراسة عدة أهداف أهمها:

- توفر للباحث الفرصة لتقويم مدى مناسبة البيانات التي يحصل عليها للدراسة، كما يتأكد من صلاحية الأدوات التي يستخدمها لهذه الدراسة.

- تساعد الباحث على اختبار أولي للفروض، حيث تعطينا النتائج الأولية مؤشرات بمدى صلاحية هذه الفروض، وما هي التعديلات الواجب إدخالها على هذه الفروض إذا كانت تحتاج إلى تعديلات.

- تمكن الباحث من إظهار مدى كفاية إجراءات البحث والمقاييس التي اختيرت لقياس المتغيرات. (رجاء محمود أبو علام، 2007)

ولتحقيق الهدف من الدراسة الاستطلاعية طبقت أدوات الدراسة (ملحق 01) على عينة أولية بلغ حجمها 30 أستاذ، قصد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، كما أنها تساعدنا على تفادي بعض الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا أثناء التطبيق الأساسي للدراسة.

6- أدوات الدراسة (ملحق 01): يلجأ الباحث في أي دراسة لاختيار الوسائل والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها، وهذا بناء على طبيعة موضوع البحث ونوعية البيانات والأهداف التي يسعى إليها. وفي إطار الدراسة الميدانية تم اعتماد مقياسين هما:

* **مقياس نمط القيادة:** تم الاعتماد على مقياس (طحطوح، 2016) لأنماط القيادة المتكون من 26 بند موزعة على 03 أنماط (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر)

الجدول رقم (6): أنماط القيادة.

أنماط القيادة	البنود التي تقيسها
النمط الأوتوقراطي	9-8-7-6-5-4-3-2-1
النمط الديمقراطي	19-18-17-16-15-14-13-12-11-10
النمط الحر	26-25-24-23-22-21- 20

والتي تمت الإجابة عنها وفق سلم (ليكرت Likert) الخماسي حيث أن موافق بشدة تعطي (05) درجات، موافق تعطي (04) درجات، محايد تعطي (03) درجات، لا أوافق تعطي (02) درجتين، لا أوافق بشدة تعطي (01) درجة واحدة، وتعكس العلامة في البنود السلبية وفقا لذلك يتحصل المفحوص على (130) درجة كأقصاها و (26) درجة كأدناها.

* مقياس الالتزام التنظيمي (ثلاثي الأبعاد): تم الاعتماد على مقياس ماير وآلان وسميث "Meyer, Allen et Smith" (1991) (مراد نعموني، 2006) لقياس الالتزام التنظيمي المتكون من 18 بند تقيس ثلاثة أبعاد هي:

الجدول رقم (7): أبعاد الالتزام التنظيمي.

أبعاد الالتزام التنظيمي	البنود التي تقيسها
الالتزام العاطفي	من 1 الى 6.
الالتزام المستمر	من 7 الى 12.
الالتزام المعياري	من 13 الى 18.

والتي تمت الإجابة عنها وفق سلم (ليكرت Likert) الخماسي حيث أنا موافق بشدة تعطي (05) درجات، موافق تعطي (04) درجات، محايد تعطي (03) درجات، لا أوافق تعطي (02) درجتين، لا أوافق بشدة تعطي (01) درجة واحدة و تعكس العلامة في البنود السلبية وفقا لذلك يتحصل المفحوص على (90) درجة كأقصاها و (18) درجة كأدناها.

7- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

- الصدق: لقد تم حسابه عن طريق الصدق التمييزي

- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) لمقياس نمط القيادة:

حيث تم ترتيب أفراد العينة حسب الدرجة من الأدنى للأعلى، وتم اختيار 33 % من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى، حيث قدرتا في دراستنا الاستطلاعية بـ 10 مفردات، وتم إجراء المقارنة بينهما.

الجدول رقم (8): نتائج الصدق التمييزي لمقياس نمط القيادة. (ملحق 02)

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	10	88.00	7.33	6.63	18	0.000
الأعلى	10	109.00	6.81			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائياً، حيث قدرت قيمة ت بـ 6.63 عند درجة حرية قدرها 18 وعند قيمة معنوية 0.000 وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه فإن هناك فروق بين العينتين (العليا، الدنيا) وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

- الصدق التمييزي (المقارنة الطرفية) لمقياس الالتزام التنظيمي:

حيث تم ترتيب أفراد العينة حسب الدرجة من الأدنى للأعلى وتم اختيار 33 % من الفئة الأدنى ومثيلتها من الأعلى حيث قدرتا في دراستنا الاستطلاعية بـ 10 مفردات، وتم إجراء المقارنة بينهما.

الجدول رقم (9): نتائج الصدق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي. (ملحق 03)

الدرجة	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
الأدنى	10	51.00	5.57	10.153	18	0.000
الأعلى	10	72.30	3.59			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن اختبار ت دال إحصائيا، حيث قدرت قيمة ت بـ 10.153 عند درجة حرية قدرها 18 وعند قيمة معنوية، 0.000 وهي قيمة دالة إحصائيا وعليه فإن هناك فروق بين العينتين (العليا، الدنيا) وهذا ما يدل على الصدق التمييزي للمقياس.

-الثبات:

- ثبات مقياس نمط القيادة:

الجدول رقم (10): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس نمط القيادة. (ملحق 04)

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
26	0.869

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تم حساب الثبات من خلال ألفا كرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.869 وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق المقياس مرة أخرى، أو بصفة أخرى فإن 86.9 بالمائة من عينة الدراسة ستكون ثابتة في إجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

- ثبات مقياس الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (11): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي. (ملحق 05)

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ
18	0.806

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

تم حساب الثبات من خلال ألفا كرونباخ، فمن خلال الجدول يمكن أن نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.806 وهو ما يشير إلى ثبات النتائج في حالة إعادة تطبيق المقياس مرة أخرى، أو بصفة أخرى فإن 80.6 بالمائة من عينة الدراسة ستكون ثابتة في إجابتها في حالة ما إذا قمنا باستجوابهم من جديد وفي الظروف نفسها، وهي نسبة توضح المصدقية العالية للنتائج التي يمكن استخلاصها.

8-مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. المصادر الرئيسية : تم الحصول على البيانات من خلال الاستثمارات التي تم توزيعها على عينة من مجتمع البحث المتمثلة في 90 أستاذ، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **spss** الإحصائي إصدار 19.0 وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. المصادر الثانوية : تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدث في مجال هذا البحث.

9-الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة، وبعد جمعه من أفراد العينة يتم تحليله و هناك عدة برامج للتحليل الإحصائي، للوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع تم استخدام برنامج **spss** وهو اختصار لعبارة " statistical package for the social sciences " أي "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" إصدار 19.0، بحيث يسهل لنا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة من خلال إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج، وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على خصائص أفراد عينة الدراسة وفقا للبيانات الشخصية.
- حساب المتوسط الحسابي لمعرفة مدى تماثل أو اعتدال صفات أفراد العينة، وكذا حساب الانحراف المعياري لمعرفة طبيعة توزيع أفراد العينة ومدى انسجامها.

-معامل الثبات " ألفا كرونباخ" وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

- استخدام اختبار T TEST للفرق بين متوسطين حسابيين وحساب الصدق التمييزي لأدوات الدراسة.

- كاي 2 لإيجاد الفروق بين التكرارات.

-حساب معامل الارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل:

تم الاستعانة في هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي كونه الملائم لأهداف الدراسة، وبعينه قوامها 90 أستاذًا، حيث طبقت عليهم أدوات الدراسة التي تم التأكد من صلاحيتها سيكومتريا (الصدق، الثبات)، حيث تمثلت أدوات الدراسة في مقياسين؛ الأول لمعرفة نمط القيادة السائد لدى المديرات من وجهة نظر الأساتذة، والثاني لقياس الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي، وبعد جمع البيانات تم معالجتها إحصائيا، وفي الفصل الموالي سيتم عرض نتائج ذلك.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل

النتائج.

تمهيد:

بعد التعرف على منهج الدراسة المتبع، والعينة ومواصفاتها والمجتمع الذي أخذت منه، والأدوات المستخدمة لجمع البيانات وخصائصها السيكومترية، ونتائج الدراسة الاستطلاعية، سنقوم في هذا الفصل بعرض وتحليل النتائج التي أسفرت عنها الدراسة بعد إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة.

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي الأكثر انتشارا لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي هو النمط الديمقراطي، و للتأكد من صحة هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ثم حساب اختبارات ت لعينة واحدة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج أهم أبعاد أنماط القيادة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة. (ملحق

6)

النمط	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	الدالة الإحصائية	الترتيب
الأوتوقراطي	32.44	27	6.12	89	8.43	0.000 دال	2
الديمقراطي	39.04	30	6.77	89	12.66	0.000 دال	1
المتساهل	23.97	21	3.08	89	9.15	0.000 دال	3

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج المبينة في الجدول فقد بلغ المتوسط الحسابي للنمط الأوتوقراطي 32.44 بانحراف معياري قدر ب 6.12، بلغت قيمة ت 8.43 وهي دالة عند 0.000، في حين كانت قيمة المتوسط الحسابي لدى النمط الديمقراطي 39.04 بانحراف معياري قدر ب 6.77، بلغت

قيمة ت 12.66 وهي دالة عند 0.000، أما قيمة المتوسط الحسابي لدى النمط المتساهل 23.97 بانحراف معياري قدر ب 3.08، بلغت قيمة ت 9.15 وهي دالة عند 0.000. ومن خلال نتائج المتوسطات فقد جاء ترتيب نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط 39.04، يليه الأوتوقراطي 32.44، ثم أخيراً المتساهل بمتوسط 23.97، وهذا ما يثبت صحة الفرضية وأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر إتباعاً.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي، وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم تحديد مستويات الالتزام التنظيمي وفق قاعدة إحصائية:

$$\text{المدى} = \frac{\text{أعلى قيمة} - \text{أقل قيمة}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\text{وبالتعويض: } \frac{(18) - (5 \times 18)}{3} = 24$$

ومنه تكون مجالات مستويات الالتزام التنظيمي كالتالي:

الجدول رقم (13): مجالات مستويات الالتزام التنظيمي.

المجالات	مستويات الالتزام التنظيمي
من 90 إلى 66	المجال المرتفع
من 65 إلى 43	المجال المتوسط
من 42 إلى 18	المجال المنخفض

ثم قمنا بحساب كا² لحسن المطابقة فكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): مستوى الالتزام التنظيمي. (ملحق 7)

مستوى الالتزام التنظيمي	التكرار	النسبة المئوية	درجة الحرية	كا2	دلالة المستوى
مرتفع	25	27.8	2	67.400	0.000 دال
متوسط	64	71.1			
منخفض	01	1.1			

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة بلغت 71.1 % للمستوى المتوسط وأقل نسبة بلغت 1.1% للمستوى المنخفض، وقدرت قيمة ك2 لحسن المطابقة ب 67.400 وهي قيمة دالة إحصائياً عند قيمة 0.000، مما يدل على أن هناك فروق بين المستويات الثلاث وذلك لصالح المستوى المتوسط، مما يؤكد على أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط.

3- عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديرات إبتدائيات متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي من وجهة نظر الأساتذة، وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي. (ملحق 8)

المتغيرات	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
النمط القيادي _ الالتزام التنظيمي	0.403	0.000 دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي بلغت 0.403 وهي قيمة دالة عند مستوى 0.000.

مما يدل على أنه يوجد ارتباط بين النمط القيادي لدى مديرات إبتدائيات بلدية متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة، وبالتالي فإن فرضيتنا صحيحة.

4- عرض و تحليل نتائج الفرضية الرابعة:

لاختبار الفرضية التي تنص على أنها توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف الجنس، قمنا بحساب اختبار ت لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي لدى كل من الذكور والإناث، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (16): الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس. (ملحق 9)

الجنس	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
ذكور	14	62.87571	9.13874	88	0.417	0.678
إناث	76	61.8026	8.62403			غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار ت قدرت بـ 0.417 عند درجة حرية قدرها 88 وهو غير دال إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي حسب الجنس، حيث نلاحظ تقارب كبير في متوسط الالتزام التنظيمي بين الذكور 62.87571 والإناث 61.8026، وهو ما ينفي صحة الفرضية القائلة أنها توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف الجنس.

5- عرض و تحليل نتائج الفرضية الخامسة:

لاختبار الفرضية التي تنص على أنها توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف السن، قمنا بحساب اختبار ت لعينتين مستقلتين لمعرفة الفروق في متوسط الالتزام التنظيمي لدى كل من الفئتين العمريتين (أقل من 37 سنة) و(من 37 فأكثر)، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (17): الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف السن. (ملحق 10)

السن	التكرار	المتوسط الحسابي	الانحراف	درجة الحرية	قيمة ت	الدلالة الإحصائية
أقل من 37	44	61.2273	8.66660	88	0.790	0.431
من 37 فأكثر	46	62.6739	8.69241			غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق نجد أن قيمة اختبار ت قدرت بـ 0.790 عند درجة حرية قدرها 88 وهو غير دال إحصائياً، لأن قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي حسب السن، حيث نلاحظ تقارب كبير في متوسط الالتزام التنظيمي بين الفئة العمرية أقل من 37 سنة 61.2273 والفئة العمرية من 37 سنة فأكثر 62.6739، وهو ما ينفي صحة الفرضية القائلة أنها توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي باختلاف السن.

الفصل السادس:

تفسير ومناقشة

النتائج.

تمهيد:

بعد عرض النتائج المتوصل إليها في الفصل السابق، واستكمالاً لخطوات هذه الدراسة ستتم في هذا الفصل مناقشة هذه النتائج انطلاقاً من الدراسات السابقة المشابهة للدراسة الحالية، وما تم رصده في الجانب النظري من معطيات نظرية حول متغيرات الدراسة، وذلك تسلسلاً بالترتيب مع الفرضيات.

1- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أن النمط القيادي الأكثر انتشاراً لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي هو النمط الديمقراطي، ومن خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (12) تبين صحة هذه الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نوف خلف محمد الحضرمي (2019) حول النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات التي توصلت إلى أن النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية - من وجهة نظر المعلمات - هو النمط الديمقراطي، كما اتفقت كذلك مع دراسة حسين ناصر محمد محرق (2022) حول النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط محافظة جدة من وجهة نظر المعلمين التي خلصت إلى أن النمط القيادي السائد لدى قادة مدارس التعليم العام بوسط جدة من وجهة نظر المعلمين هو النمط الديمقراطي، وتختلف الدراسة مع دراسة باسم عباس كريدي (2010) حول الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسي التي توصلت إلى أن النمط القيادي السائد في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية هو النمط الأوتوقراطي.

وحسب رأينا هذا راجع إلى أن الطابع العام الذي يغلب على العلاقات في مدارس التعليم الابتدائي هو الطابع الودي والعلاقات الإنسانية الإيجابية، وقد يعزى ذلك إلى صلات الصداقة بين المديرات والأساتذة التي يتولد عنها الترابط والتقارب الاجتماعي ومعرفة المديرات بأحوال الأساتذة واحتياجاتهم لأن المديرات أدرى بما يحتاجه الأساتذة كونهن كن أستاذات قبل ترقيتهن إلى مديرات، ويمكن أن هذا راجع كذلك للتكوين الذي تلقوه بعد ترقيتهن وإطلاعهن على تأثير النظريات الإدارية وتفسيرها للسلوك الإنساني كالنظريات التي تميزت بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية وانعكاسها على الإنتاجية.

2- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي، ومن خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (14) تبين عدم صحة هذه الفرضية، وأن المستوى الالتزام التنظيمي متوسط، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمزة معمر (2022) حول تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية التي توصلت كذلك إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة متوسط، وتختلف مع دراسة نوف خلف محمد الحضرمي (2019) حول النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات، التي خلصت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمات -بشكل عام- قد جاءت ضمن درجة الالتزام العالية، ودراسة عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم (2021) حول تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة **الجلفة** التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة **الجلفة** مرتفع.

وحسب رأينا فإنه يمكن تفسير وجود مستوى متوسط من الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة بتأثير عدة عوامل على مستوى التزامهم التنظيمي؛ سواء شخصية أو مادية (ضعف راتب المعلمين)، مناخ تنظيمي غير ملائم، أنظمة حوافز غير عادلة وغيرها، فشعور الموظف بأن هذه العوامل غير ملائمة يضعف من ارتباطه بالمنظمة، وبالتالي من التزامه التنظيمي، كما أن ترك الأستاذ لوظيفته يشكل مخاوف بالنسبة له كاحتمال عدم وجود وظيفة أخرى، فنجد أن بعض الأساتذة لديهم ارتباط ضعيف بمؤسساتهم، وبقاءهم في المؤسسة مرتبط بمدى غموض مستقبلهم الوظيفي نتيجة قلة البدائل والخيارات المتاحة أمامهم في سوق العمل.

3- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديرات الابتدائي ببلدية متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة، ومن خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (15) تبين صحة هذه الفرضية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة نوف خلف محمد الحضرمي (2019) حول النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية

بمدينة مكة المكرمة، وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمات التي توصلت إلى أن هنالك علاقة طردية بين النمط السائد الديمقراطي وبين الالتزام التنظيمي، كما تتفق كذلك مع دراسة بحية صادق (2018) حول القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إدارات المؤسسة الاقتصادية التي خلصت إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة بين القيادة والالتزام التنظيمي، وتختلف نتائج الدراسة مع دراسة باسم عباس كريدي (2010) حول الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسي التي توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي السائد والالتزام التنظيمي.

وحسب رأينا فيمكن تفسير هذه النتائج بأن درجة الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي يتوقف على ما توفره بيئة العمل من إشباع لحاجاتهم وتوظيف لقدراتهم وإبداعهم، وهو ما يأتي من خلال ممارسة المديرات للنمط الديمقراطي الذي تسود فيه العلاقات الإنسانية والتعاون بين المديرة والأساتذة في المدرسة الابتدائية، كما أن النمط القيادي الديمقراطي يساهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الثقة المتبادلة بين المديرة والأساتذة على أسس من الاحترام، مما يعزز من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة، وبالتالي فإنه كلما ارتفع مستوى ممارسة المديرات للنمط الديمقراطي ازدادت العلاقات الإيجابية الإنسانية لدى الأساتذة وزاد التزامهم وازدادت رغبتهم في الاستمرار بالعمل.

4- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على وجود فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف الجنس، من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (16) تبين عدم صحة هذه الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة بحية صادق (2018) حول القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إدارات المؤسسة الاقتصادية التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزى لعامل الجنس فيما يتعلق بمتغير الالتزام التنظيمي، كما اتفقت كذلك مع دراسة عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم (2021) حول تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة **الجلفة** التي توصلت إلى أنها لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة **الجلفة** تعزى لمتغير الجنس، كما اتفقت كذلك مع دراسة حمزة معمري (2022) حول تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى

موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى لمتغير الجنس لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية. وحسب رأينا فيمكن تفسير عدم وجود فروق بين الجنسين في مستوى الالتزام التنظيمي بتعرض كلا الجنسين لنفس المصادر التي تؤدي لضعف ارتباط الأساتذة بمؤسساتهم، وأن اهتمام المديرات بالأساتذة من كلا الجنسين على حد سواء وأن هنالك عدالة تنظيمية وعدم تمييز من طرف المديرات بين الجنسين وأنهم يتحصلون على نفس الحقوق ويؤدون نفس الواجبات.

5- تفسير ومناقشة نتائج الفرضية الخامسة:

تنص هذه الفرضية على أنه توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي باختلاف السن، من خلال النتائج الإحصائية المبينة في الجدول رقم (17) تبين عدم صحة هذه الفرضية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حمزة معمري (2022) حول تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الجزائرية للمياه بغرداية التي توصلت إلى أنها لا توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي وأبعاده تعزى لمتغير السن، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة بهية صادق (2018) حول القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إدارات المؤسسة الاقتصادية التي خلصت إلى أن هناك فروق ذات دلالة بين أفراد العينة فيما يتعلق بعامل السن، كما اختلفت كذلك مع دراسة عبد الرحمان بقادير وكمال بن سليم (2021) حول تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة التي توصلت إلى أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة تعزى لمتغير السن.

وحسب رأينا فيمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن الفئتين العمريتين تحظيان باهتمام المديرات على حد سواء وأن هنالك عدالة تنظيمية وعدم تمييز من طرف المديرات بين هاتين الفئتين وأنهم يتحصلون على نفس الحقوق ويؤدون نفس الواجبات.

الاستنتاج العام للدراصة

القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة وتكمن أهميتها في كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية. وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التآلف بين أفراد مؤسسته وزيادة ارتباطهم بمؤسستهم، مما يدفعهم لتقديم الأفضل لها وزيادة مستوى التزامهم التنظيمي، وكلما كان النمط القيادي ملائم كلما كان أفراد المؤسسة على مستوى عال من الالتزام بعملهم ولديهم الرغبة الدائمة بالارتقاء به، فالالتزام التنظيمي هو الذي يجعل الفرد يشعر بالانتماء لمؤسسته والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها، لذا فإن نجاح القائد الإداري في تحقيق الالتزام يتوقف على اختياره للنمط القيادي المناسب الذي يمكن من خلاله أن يضمن التزام تابعيه وتحقيق العمل بالجودة المطلوبة. ومن خلال دراستنا الحالية المعنونة بـ: "نمط القيادة لدى مديرات ابتدائيات متليلي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي من وجهة نظر الأساتذة"، والتي جاءت بهدف التعرف على النمط القيادي السائد لدى المديرات وأثره على الالتزام التنظيمي للأساتذة، وتوضيح طبيعة العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، وكذلك معرفة الفروق في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة تبعاً لمتغير الجنس والسن، وابتداءً منهج الوصفي التحليلي واستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أثبتت الدراسة أن النمط القيادي الأكثر انتشاراً لدى مديرات ابتدائيات بلدية متليلي من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي هو النمط الديمقراطي، حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي بالنسبة الديمقراطي بمتوسط 39.04، يليه الأوتوقراطي 32.44، ثم أخيراً المتساهل بمتوسط 23.97، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية وأن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر إتباعاً.

- كما أثبتت الدراسة أن مستوى الالتزام التنظيمي متوسط لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي، حيث بلغ مستوى الالتزام التنظيمي المتوسط أعلى نسبة 71.1 %، يليه المرتفع بنسبة 27.8 %، وأخيراً المنخفض بنسبة 1.1 %، وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية القائلة بأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفع.

- وأثبتت الدراسة أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لدى مديرات ابتدائيات متليلي والالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي من وجهة نظر

الأساتذة، حيث أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي بلغت 0.403، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

- كما أثبتت الدراسة بأنها لا توجد فروق في درجات الالتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم الابتدائي ببلدية متليلي تعزى لمتغيري الجنس والسن، حيث توصلنا إلى أن هنالك تقارب كبير بين الذكور والإناث في عينتنا (متوسط الالتزام التنظيمي بين الذكور 62.88 والإناث 61.80)، ونفس الشيء بالنسبة للفئتين العمريتين (أقل من 37 سنة 61.23 و من 37 سنة فأكثر 62.67)، وهذا ما ينفي صحة الفرضيتين الرابعة والخامسة بأن هنالك فروق تعزى لهاذين المتغيرين.

من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج دراستنا، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- العمل على توعية المديرات باستخدام أنماط قيادية أكثر فعالية في القيادة، والابتعاد قدر الإمكان عن ممارسة النمط التسلطي الذي أصبح غير مقبول في مؤسساتنا، ولاسيما أنه كان مطبقا لعقود طويلة وأثبت فشله الذريع.

- العمل على تعزيز النمط القيادي الديمقراطي لدى المديرات، وذلك من خلال: تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة للديمقراطية الإدارة، وعقد برامج تطويرية وتدريبية تتضمن الأساليب الحديثة في القيادة وتنمية مهارات المديرات في الإصغاء والاستماع الفعال، وعلى توعيتهن بمزايا مشاركة الأساتذة في اتخاذ القرارات.

- توعية المديرات على أهمية تحفيز الأساتذة وتشجيع الابتكار والمبادرات الفردية والجماعية، وضرورة تقدير الإنجازات وتشجيع روح العمل الجماعي بين الأساتذة ومديراتهم.

- تعزيز الشعور بالمسؤولية وذلك بمشاركة الأساتذة في تقديم الآراء والمقترحات واتخاذ القرارات، مما لذلك من أثر في زيادة دافعيتهم للعمل وتنمية مبدأ الرقابة الذاتية وزيادة الثقة بالقيادة الإدارية.

- العمل على تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة، وتعزيز مقوماته لديهم.

- استخدام أساليب مبتكرة للتعريف بقيم وأهداف وإنجازات المؤسسة، بحيث يجعل الأساتذة يشعرون بالفخر لانتمائهم لها.

- أخذ مصالح الأساتذة بعين الاعتبار من قبل مديراتهم وتغليب أسلوب التعاون والمشاركة على أسلوب التحكم والضبط، وعدم إهمال حقوق الأساتذة.

- الاعتراف بإسهامات وإنجازات الأساتذة وتقديرهم من أجل ضمان التزامهم.

- خلق مناخ تنظيمي تسوده الثقة من خلال شعور الأساتذة بعدالة المعاملة وإحساسهم بالمصداقية، والإيفاء بالوعود من قبل المديرات، وإبداء الاستعداد لسماع الملاحظات والاقتراحات الخاصة بهم من خلال الأخذ برأيهم ومشاركتهم، وزيادة الاهتمام بهم من خلال تحفيزهم وتعزيز روح انتمائهم والتزامهم التنظيمي لعملهم.

- القيام باجتماعات دورية لدراسة المقترحات والمشكلات التي تطرح من قبل الأساتذة، والعمل على تحليلها ومناقشة نتائجها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات، ومشاركة الأساتذة في وضع أهداف المدرسة وإيضاحها لهم.

- احمد محمد الوزان (2006): "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام"، جامعة نايف، البحرين.
- جواد شوقي ناجي (2000): "السلوك التنظيمي"، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- جودت عزت عطوي (2004). "الاشراف التربوي أصول وتطبيقاته". دار الثقافة. عمان. ط1.
- جودت عزت عبد الهادي (2006): "الإدارة المدرسية الحديثة"، دار نشد، عمان.
- حافظ أحمد صبري (2003): "إدارة المؤسسات"، دار علم الكتب، القاهرة، مصر، ط1.
- الحريري ، رافد عمر (2007): "القيادة و إدارة الجودة"، دار الثقافة، عمان .
- الحربي ، قاسم بن عائل (2008): "علم الإدارة العامة"، دار الجامعية، عمان.
- حاروش نور الدين (2011): "اجارة م ب"، دار الامة، الجزائر، ط1.
- حريم حسين (2003): "مبادئ الادارة الحديثة"، دار زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط2.
- حريم حسين ،شوقي ناجي (2004): "السلوك التنظيمي"، دار مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1.
- مرسي جمال الدين محمد، وإدريس ثابت (2002): "السلوك التنظيمي - نظريات و نماذج وتطبيق علمي لادارة السلوك في المنظمة"، دار الجامعية، الإسكندرية، ط1.
- مشهور ثروت (2010): "استراتيجيات التطوير الإداري"، دار أسامة، عمان، ط1.
- محمد حسين العجمي (2007): "القيادة الإدارية للتنمية البشرية"، دار المسيرة، عمان، ط1.
- ماهر احمد (1997): "الاختبارات و استخدامهما"، دارالجامعية الإسكندرية، مصر، ط1.
- مروان احمد، محمد علي (2008): "علم اجتماع تنظيم وعمل"، دار الكتب، مصر.
- محمد قاسم القريوتي (2010): "نظرية المنظمة و التنظيم"، دار وائل (المسيرة)، عمان، ط1.
- المدهون موسى توفيق (1995): "الجزراوي إبراهيم علي، تحليل السلوك التنظيمي"، جامعة الإسرائ، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، ط1.
- علي السلمي (1971): "أداء تجيد المؤسسات"، دار قباء، مصر.
- عبد الحميد الاغبري (2000): "الإدارة المدرسية"، دار النهضة، بيروت، لبنان، ط2.
- عبد الفتاح بوخمنم، بشير (2010): "مفاهيم أساسية"، دار الهدى، الجزائر.

المصادر والمراجع

- العميان محمود سليمان (2004): "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، دط.
- عبد الرزاق سعاد (1998): "السلوك التنظيمي"، جامعة القدس مفتوحة، فلسطين، ط2.
- فاديه ابراهيم شهاب (2014): "التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات"، الأكاديميون، الأردن، عمان، ط1.
- شفيق رضوان (2008): "السلوك و الإدارة"، دار المجد، بيروت، لبنان، ط2.
- صلاح الدين، محمد عبد الباقي (2004): "السلوك التنظيمي -مدخل تطبيقي"، الإسكندرية، مصر، ط1.
- خليل ميخائيل معوض (2003): "علم النفس الاجتماعي"، مركز الإسكندرية، القاهرة، مصر، ط1.
- خليل ميخائيل معوض (2003): "علم النفس الاجتماعي"، مركز الإسكندرية، القاهرة، مصر، ط1.
- خطاب عايد سيد (2001): "العولة ومشكلة إدارة العوامل البشرية"، دار الفكر العربي، القاهرة، د ط.
- الخيلي خميس مغير (1998): "أثر الرضا الوظيفي على الانتماء التنظيمي" - بالتطبيق على الدوائر المحلية لامارة أبو ظبي _، جامعة عين الشمس، أبو ظبي، الإمارات.
- **المجلات :**
- احلام مرسي، محمد السنطاوي (2003): "المنظمة العربية لتنمية الادارية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الدول العربية، العدد 02.
- حسين بغداد (2016): "اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الإدارية والمحاسبة، العدد العشرون.
- يونس عواد، قدرى عثمان إبراهيم (2015): "العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق"، مجلة للبحوث والدراسات العلمية، (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد 37، العدد 22، جامعة تشرين، سوريا.

- المذكرات :

- ليلي بوعكاز (2016): "الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- مراد نعومي، (2006): "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر.
- النعساني عبد المحسن عبد السلام (2010): "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا الوظيفي على الالتزام التنظيمي - بالتطبيق على المستشفيات الجامعية بالقاهرة"، رسالة دكتوراه، جامعة عين الشمس، القاهرة، مصر.
- سامية خميس، أبو ندا (2007): "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية _ دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، (2016): "تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية"، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- عبد الله أحمد، عبد الرحمن السيد (2017): "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صقر محمد، اكرم حلس (2012): "دور إدارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي حالة دراسية على العاملين في بلدية غزة"، رسالة الماجستير إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشلوي محمد بن فرحات (2005): "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكري والمدنيين والعسكري"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

الملحق (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

أخي الأستاذ ، أختي الأستاذةتحية طيبة وبعد

في إطار البحث العلمي الذي نحن بصدد إنجازه نضع بين يديك هذه الاستمارة، والتي تضم عددا من العبارات تتعلق ببعض جوانب عملك وترتبط بمشاعرك الوظيفية، والتي تختلف الأفراد بشأنها، اقرأ كل عبارة، ثم حدد درجة موافقتك على ما جاء فيها بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك، مع العلم أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، ونعدك أن إجابتك ستبقى في السرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية ونرجو أن تجيب على كل الأسئلة، ولكم منا جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم في إنجاز هذا البحث.

معلومات عامة:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- السن: أقل من 37 ☐ من 37 فأكثر ☐
- الأقدمية: من 10 فأقل ☐ أكثر من 10 ☐

1- مقياس النمط القيادي:

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق بشدة	لا أوافق
01	تحتفظ المديرية بجميع سلطات العمل لديها					
02	تنفرد المديرية باتخاذ القرارات دون أخذ رأي الموظفين					

					تعتبر المديرية أن التخطيط (تحديد الأهداف والوسائل) مسؤوليتها وحدها	03
					تصدر المديرية التعليمات وتصر على تنفيذها بغض النظر عن القناعة	04
					تتدخل المديرية في كيفية تنفيذ المهام وتفصيلها للتأكد من صحة إنجاز العمل	05
					تهتم المديرية بإنجاز العمل أكثر من اهتمامها بالموظفين وحاجتهم	06
					تستخدم المديرية أسلوب الضغط والتهديد على الموظفين لأداء عملهم	07
					تعتبر المديرية أن المناقشة و تبادل الآراء مع الموظفين مضيعة وقت	08
					تهتم المديرية بتحسين مركزها على حساب العمل والموظفين	09
					تشارك المديرية الموظفين في عملية صنع القرارات	10
					تفوض المديرية جزء من سلطاتها لبعض الموظفين وفق مسؤولياتهم	11
					تمنح المديرية للموظفين فرصة التواصل معها بطريقة سهلة وواضحة	12
					تحرص المديرية على الموضوعية والعدالة عند تقييم الموظفين	13

					تعمل المديرية على تنسيق الجهود والتعاون بين الموظفين	14
					تراعي المديرية قدرات وإمكانات الموظفين عند توزيع المهام	15
					تسعى المديرية إلى تطوير مهارات وقدرات الموظفين لرفع مستوى أدائهم	16
					تشجع المديرية الموظفين على التجديد والإبداع والابتكار في أساليب العمل	17
					توازن المديرية بين متطلبات العمل وبين حاجات الموظفين	18
					تتيح المديرية للموظفين مناقشة مشكلات العمل لمواجهتها	19
					تمنح المديرية الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات المناسبة لهم	20
					تترك المديرية للموظفين حرية اختيار المهام وطرق إنجازها	21
					تفتقد المديرية المنهجية الواضحة والمحددة لسير العمل	22
					تقدم المديرية المشورة للموظفين عند طلبهم	23
					تتساهل المديرية مع الموظفين المقصرين في أداء أعمالهم	24

25	ترك المديرية حل مشكلات العمل للموظفين				
26	يقل مستوى متابعة المديرية لعمل الموظفين				

2- مقياس الالتزام التنظيمي:

01	سأمضي طوعا بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة				
02	أحس بمشاكل هذه المؤسسة و كأنها مشاكلني الخاصة				
03	لا أعتبر نفسي "كأحد أعضاء عائلة " هذه المؤسسة				
04	لا أشعر بأي ارتباط عاطفي اتجاه هذه المؤسسة				
05	هذه المؤسسة تعني بالنسبة إلي الشيء الكثير				
06	لا أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة				
07	انه من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة حتي لو أردت ذلك				
08	ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي، إن أنا قررت مغادرة المؤسسة				
09	استمراري في العمل في هذه المؤسسة حاليا أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة .				
10	أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة				

					أحد الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه المؤسسة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة أمامي	11
					لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة لقررت التحول للعمل في مكان آخر	12
					لا أشعر بأي التزام للبقاء في العمل في هذه المؤسسة	13
					حتى لو كان ذلك في مصلحتي فإنني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة المؤسسة حالياً	14
					سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت المؤسسة الآن	15
					هذه المؤسسة تستحق الوفاء	16
					لن أغادر مؤسستي الآن لأن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	17
					إني مدين بالكثير لمؤسستي	18

ملحق (02): نتائج الصدق التمييزي لمقياس نمط القيادة.

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	1.00	10	109.0000	6.81502	2.15510
	2.00	10	88.0000	7.33333	2.31900

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality		t-test for Equality of Means						
		of Variances								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
القيادة	Equal variances assumed	.000	1.000	6.633	18	.000	21.00000	3.16579	14.34892	27.65108
	Equal variances not assumed			6.633	17.904	.000	21.00000	3.16579	14.34637	27.65363

ملحق (03): نتائج الصدق التمييزي لمقياس الالتزام التنظيمي.

Group Statistics

	VAR00002	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام	1.00	10	72.3000	3.59166	1.13578
	2.00	10	51.0000	5.57773	1.76383

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام	Equal variances assumed	.865	.365	10.153	18	.000	21.30000	2.09788	16.89251	25.70749
	Equal variances not assumed			10.153	15.369	.000	21.30000	2.09788	16.83779	25.76221

ملحق (04): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس النمط القيادي.

Reliability معامل ألفا كرونباخ
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.869	26

ملحق (05): قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي.

Reliability معامل ألفا كرونباخ
Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	18

ملحق (06): نتائج أهم أبعاد أنماط القيادة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة.

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
أوتوقراطي	90	32.4444	6.12622	.64576

One-Sample Test

	Test Value = 27					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
أوتوقراطي	8.431	89	.000	5.44444	4.1613	6.7276

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ديمقراطي	90	39.0444	6.77555	.71421

One-Sample Test

	Test Value = 30					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ديمقراطي	12.664	89	.000	9.04444	7.6253	10.4636

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
متساهل	90	23.9778	3.08668	.32536

One-Sample Test

	Test Value = 21					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
متساهل	9.152	89	.000	2.97778	2.3313	3.6243

ملحق (07): مستوى الالتزام التنظيمي.

Frequencies

Statistics			
		المستوى	الالتزام
N	Valid	90	90
	Missing	0	0

Frequency Table

المستوى				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid مرتفع	25	27.8	27.8	27.8
متوسط	64	71.1	71.1	98.9
منخفض	1	1.1	1.1	100.0
Total	90	100.0	100.0	

NPar Tests

Chi-Square Test

Frequencies

المستوى			
	Observed N	Expected N	Residual
مرتفع	25	30.0	-5.0-
متوسط	64	30.0	34.0
منخفض	1	30.0	-29.0-
Total	90		

Test Statistics

	المستوى	الالتزام
Chi-Square	67.400 ^a	67.400 ^a
Df	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000

a. 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 30.0.

ملحق (08): العلاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي.

Correlations

Correlations		القيادة	الالتزام
القيادة	Pearson Correlation	1	.403**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	90	90
الالتزام	Pearson Correlation	.403**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	90	90

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

ملحق (09): الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف الجنس.

T-Test

Group Statistics

الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الالتزام 1.00	14	62.8571	9.13874	2.44243
2.00	76	61.8026	8.62403	.98924

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام	Equal variances assumed	.013	.910	.417	88	.678	1.05451	2.53086	-3.97505	6.08407
	Equal variances not assumed			.400	17.533	.694	1.05451	2.63516	-4.49234	6.60136

ملحق (10): الفروق في الالتزام التنظيمي باختلاف السن.

T-Test

Group Statistics

السن	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
5.00	44	61.2273	8.66660	1.30654
6.00	46	62.6739	8.69241	1.28163

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
الالتزام	Equal variances assumed	.087	.768	-.790	88	.431	-1.44664	1.83032	-5.08401	2.19073
	Equal variances not assumed			-.790	87.845	.431	-1.44664	1.83019	-5.08385	2.19057