



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم
تخصص: علوم التسيير

الأستاذة المشرفة:

أ.د يحياوي مفيدة

إعداد الطالبة:

بنوناس صباح

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	أعضاء اللجنة
محمد خيضر بسكرة	رئيسا	د. إسماعيل حجازي
محمد خيضر بسكرة	مقرر	أ.د. مفيدة يحياوي
محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا	أ.د. عبد الحميد برحومة
الحاج لخضر باتنة	ممتحنا	أ.د. كمال عايشي
محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا	د. حسين بلعجوز
محمد خيضر بسكرة	ممتحنا	د. عيسى خليفي

الموسم الجامعي 2015-2016

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ
أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

(البقرة : 32)

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد و على آله
و صحبه أجمعين

يقول الله تعالى : "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم ، الآية 7)
و يقول الرسول صلى الله عليه و سلم : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "
رواه الترمذي

فالشكر لله سبحانه و تعالى أن منّ عليا و أمدي بفضل

أتقدم بأخلص عبارات الشكر و العرفان و كل التقدير و الإحترام إلى :

- الأستاذة الدكتورة: يحيى مفيدة التي طالما عرفتك بحبها و إخلاصها
و مساعدتها لطلبتها، في سبيل العلم و المعرفة، و توجيهاتها السديدة
و ملاحظاتها القيمة.
- أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع.
- الأساتذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة، لما كان لإرشادهم و نصيحتهم
الفائدة في تصويب عباراتها و الإرتقاء بها إلى مستويات أفضل.
- كما أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من أساتذة و أصدقاء.
- كل العاملين الذين ساعدوني في توزيع الإستمارات في مختلف الوكالات.

الباحثة

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم التدخل ، و تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني و هو المتغير المستقل في الدراسة فتتمثل في ثلاث أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي : (التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الإعتبارات الفردية)، و نمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي : (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة)، و نمط قيادة عدم التدخل، و القسم الأخير و هو المتغير التابع و المتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري و الإلتزام الاستمراري)، شملت الدراسة على 137 مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20) .

و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1. النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.
2. مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الإلتزام المعياري و مستوى الإلتزام الاستمراري لديهم.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
6. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.
7. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0,05.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل، الإلتزام التنظيمي، الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري، الإلتزام الاستمراري.

Abstract

This study aimed to determine the effects of leadership styles on the organization commitment in the banking sector Biskra. Three types of leadership styles have been identified, which are the transformational leadership style and transactional leadership style and laissez faire leadership style. we used the questionnaire as a tool for data collection. it was divided into three sections , the first section deals with the personal and functional characteristics; while the second section represents the independent variable in the study represents the Three types of leadership styles is transformational leadership style was measured in four dimensions:(idealized influence (charisma), Inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration) , transactional leadership style was measured in three dimensions:(the contingent reward, Management-by-Exception (Active) and Management-by-Exception (passive)),and laissez faire leadership style, the last section which is the dependent variable ,which represented in organization commitment, was measured in three dimensions (affective commitment, normative commitment and continuance commitment). The study consisted of 137 individual. To analyze the data we used statistical package for social science (SPSS), version number (20).

The most important results are:

1. The leadership style of the most practice in the banking sector of Biskra is a transformational leadership style followed by transactional leadership style, and then the laissez faire leadership style .
2. The level of affective commitment of employees in the banking sector of Biskra is higher than level of normative commitment and level continuance commitment.
3. There is a statistically significant effect of leadership styles on the organization commitment in the banking sector of Biskra at the level of 0.05.
4. There is a statistically significant effect of transformational leadership style on the organization commitment in the banking sector of Biskra at the level of 0.05.
5. There is a statistically significant effect of the transactional leadership style on the organization commitment in the banking sector of Biskra at the level of 0.05.
6. There is a statistically no significant effect of the laissez faire leadership style on the organization commitment in the banking sector of Biskra at the level of 0.05.
7. There are no statistically significant differences on the organization commitment due to personal and functional variables:(gender, age, educational qualification, experience, status) at the level of 0.05

Key words: transformational leadership, transactional leadership, laissez faire leadership organization commitment, affective commitment, normative commitment and continuance commitment.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

	الآية
	الإهداء
	شكر و عرفان
I	ملخص باللغة العربية.....
II	ملخص باللغة الانجليزية.....
III	فهرس المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
IX	قائمة الأشكال.....
XI	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة العامة
ت	أولاً: مشكلة الدراسة.....
ج	ثانياً: فرضيات الدراسة.....
خ	ثالثاً: نموذج الدراسة.....
د	رابعاً: متغيرات الدراسة.....
د	خامساً: التعريف بمصطلحات الدراسة.....
ر	سادساً: أهمية الدراسة.....
ز	سابعاً: أهداف الدراسة.....
ز	ثامناً: خطة الدراسة.....
س	تاسعاً: الدراسات السابقة.....
57-1	الفصل الأول: الإلتزام التنظيمي
2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي.....
3	المطلب الأول: تعريف الإلتزام لغة.....
4	المطلب الثاني: تعريف الإلتزام التنظيمي و خصائصه.....
8	المطلب الثالث: مراحل تطور الإلتزام التنظيمي.....
11	المطلب الرابع: أهمية الإلتزام التنظيمي.....
19	المبحث الثاني: مداخل الإلتزام التنظيمي.....

19	المطلب الأول: مدخل الالتزام التنظيمي الاستمراري.....
23	المطلب الثاني: مدخل الالتزام التنظيمي المعياري.....
24	المطلب الثالث: مدخل الالتزام التنظيمي العاطفي.....
28	المطلب الرابع: مدخل الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد.....
38	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....
38	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية و نمط القيادة الإدارية.....
41	المطلب الثاني: التطبيع التنظيمي و العدالة التنظيمية.....
47	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و جماعة العمل . ..
50	المطلب الرابع: ضغوط العمل و المكانة الاجتماعية و العوامل الشخصية.....
54	المطلب الخامس: العوامل المتعلقة بخصائص العمل و العوامل الخارجية.....
57	خلاصة الفصل :

120-58

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

59	تمهيد.....
60	المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية.....
60	المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية.....
66	المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية.....
70	المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية.....
71	المطلب الرابع: التمييز بين القيادة و بعض المفاهيم المشابهة.....
74	المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية.....
74	المطلب الأول: تطور الفكر القيادي الإداري في الحضارات القديمة.....
77	المطلب الثاني: الفكر القيادي في ظل عصر صدر الإسلام.....
82	المطلب الثالث: القيادة الإدارية في ظل الفكر الكلاسيكي.....
86	المطلب الرابع: القيادة الإدارية في ظل الفكر الحديث.....
88	المبحث الثالث: نظريات تفسير القيادة الإدارية.....
88	المطلب الأول: مدخل السمات و نظرياته.....
92	المطلب الثاني: المدخل السلوكي و نظرياته.....
96	المطلب الثالث: المدخل الموقف و نظرياته.....
115	المطلب الرابع: المدخل المشترك و نظرياته.....

119 خلاصة الفصل :
166-120	الفصل الثالث: أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي
121 تمهيد
122 المبحث الأول: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي
122 المطلب الأول: مهارة بناء العلاقات الإنسانية
126 المطلب الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار و تفويض السلطة
130 المطلب الثالث: مهارة تمكين العاملين
134 المطلب الرابع: مهارة القدرة على الاتصال
140 المبحث الثاني: القيادة التحويلية و أثرها على الالتزام التنظيمي
140 المطلب الأول:نشأة القيادة التحويلية و تعريفها
143 المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي
147 المطلب الثالث أبعاد القيادة التحويلية
150 المطلب الرابع: وظائف القائد التحويلي و نماذج تحويل المنظمات
154 المطلب الخامس:أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي
156 المبحث الثالث: القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهما على الالتزام التنظيمي
156 المطلب الأول:تعريف القيادة التبادلية و أبعادها
159 المطلب الثاني:دور القائد التبادلي
160 المطلب الثالث: المقارنة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية
162 المطلب الرابع: أثر القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي
164 المطلب الخامس: قيادة عدم التدخل و أثرها على الالتزام التنظيمي
166 خلاصة الفصل :
235-167	الفصل الرابع: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة
168 تمهيد:
169 المبحث الأول: التعريف بالقطاع البنكي لولاية بسكرة
169 المطلب الأول: البنوك العامة
172 المطلب الثاني: البنوك الخاصة
174 المطلب الثالث: مجتمع و عينة الدراسة

175	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....
175	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة.....
175	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
179	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
180	المطلب الرابع: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة
186	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الإستمارة واختبار الفرضيات.....
186	المطلب الأول: اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة و التوزيع الطبيعي.....
189	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور أنماط القيادة الإدارية
207	المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الالتزام التنظيمي.....
215	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات.....
234	خلاصة الفصل :
236	الخاتمة العامة
244	قائمة المراجع.....
257	الملاحق.....

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	موضوع تعريف القيادة	63
2	الفروقات بين القيادة والإدارة	72
3	تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين	90
4	السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass) و (Burnes)	141
5	الفروقات بين القيادتين التبادلية و التحويلية	161
6	عدد الإستمارات الموزعة و المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي	174
7	درجات مقياس ليكرت الخماسي	178
8	خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس	180
9	خصائص مفردات الدراسة حسب السن	181
10	خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	183
11	خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	184
12	خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.	185
13	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك	187
14	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء و معامل التفرطح)	188
15	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد التأثير المثالي	189
16	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الحفز الإلهامي	193
17	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإستثارة الفكرية	195
18	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإعتبارات الفردية	197
19	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد المكافأة المشروطة	199
20	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء النشطة	201
21	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة	202
22	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط قيادة عدم التدخل	204

206	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة الإدارية و أبعادها	23
208	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات الإلتزام العاطفي	24
210	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات الإلتزام المعياري	25
212	إجابات مفردات الدراسة حول عبارات الإلتزام الإستمراري	26
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإلتزام التنظيمي	27
215	نتائج إختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي	28
217	نتائج إختبار أثر نمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي	29
218	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الإلتزام العاطفي	30
219	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الإلتزام المعياري	31
220	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على بعد الإلتزام الإستمراري	32
222	نتائج إختبار أثر نمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي	33
223	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على بعد الإلتزام العاطفي	34
224	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على بعد الإلتزام المعياري	35
225	نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على بعد الإلتزام الإستمراري	36
226	نتائج إختبار أثر نمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي	37
227	نتائج تحليل التباين (Independent- Samples T- Test) لاختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس	38
229	نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير السن	39
230	نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي	40
231	نتائج تحليل التباين " ONE WAY ANOVA" لاختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة	41
232	نتائج تحليل التباين " ONE WAY ANOVA" لاختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	42

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
خ	نموذج الدراسة المقترح	1
10	مراحل تحقيق الإلتزام التنظيمي عند بوشنان (Buchanan)	2
18	أهمية الإلتزام التنظيمي	3
26	نموذج الإلتزام التنظيمي الإتجاهي عند ستيرز (Steers 1977)	4
30	متصل الإلتزام التنظيمي إيتزيوني (ETZIONI 1961)	5
36	نموذج الإلتزام التنظيمي لدى الفرد	6
43	دور التوافق القيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي	7
69	مصادر القوة عند القائد الإداري	8
93	نموذج جامعة أوهايو في القيادة	9
95	نموذج الشبكة الإدارية	10
99	أبحاث فيدلر	11
103	نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة	12
105	نموذج هرسي وبلا نشرد	13
110	ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة	14
112	القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة	15
113	نموذج تاننوم وشميت	16
117	نموذج الخصائص السببية للقيادة	17
133	سلسلة الخدمة-الربح	18
139	مدخل الخطوات الأربعة للإدارة على المكشوف (FourS.T.E.P)	19
145	مراحل الرؤية الأربعة	20
146	نموذج القيادة التحويلية لدى bass	21
152	نموذج مقومات نجاح المنظمات حسب (kilmaan)	22
159	نموذج القيادة التبادلية لدى (BASS)	23
181	خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس.	24
182	خصائص مفردات الدراسة حسب السن.	25

183	خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.	26
184	خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.	27
185	خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.	28

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
1	استمارة البحث
2	قائمة محكمي الاستمارة

المقدمة



تتزايد التحديات التي تواجهها المنظمات على اختلاف أنواعها و تعدد مجالاتها يوماً بعد يوم بسبب ظاهرة العولمة و التوجه السريع نحو تحرير التجارة الدولية و قيام التكتلات الاقتصادية ،وتقدم تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات ،و الاقتصاد المبني على المعرفة ، بالإضافة لوجود ظاهرة فقدان استقرار النظم الاقتصادية كالأزمات المالية التي تتعرض لها الإقتصاديات في الوقت الراهن.

كل هذه التحديات فرضت على المنظمات مواجهة منافسة حادة، و العمل على تحسين درجة كفاءتها و فعاليتها، لضمان بقائها و استمراريتها.

و عليه أفرزت تلك التحديات أهمية العنصر البشري باعتباره من الموارد الإستراتيجية في أية منظمة و الذي يحقق لها ميزة تنافسية، و هذا بما يمتلكه من مهارات و معارف، لذلك و يجب الاهتمام به، و المحافظة عليه، و تعزيز سلوكياته الإيجابية نحو المنظمة، و التي من أهمها نجد الالتزام التنظيمي الذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية للعنصر البشري. هذا السلوك الذي لاقى اهتمام كبير من طرف الباحثين سواء من الناحية النظرية أو الميدانية، فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها و قوة ارتباطه بها و تطابق أهدافه مع أهدافها، و رغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة إيجابية و قوية تقوم على الإقتناع بأهداف و قيم المنظمة.

فالأفراد الذين يبدو عليهم الالتزام القوي نحو منظماتهم يختلف سلوكهم التنظيمي عن زملائهم ذوي الالتزام الضعيف، و قد وجد الباحثون أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الالتزام التنظيمي و كل من معدل الغياب و دوران العمل، و هناك علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي و أداء العاملين و تحقيق أهداف المنظمة¹، كما أن الالتزام التنظيمي يؤثر على استقرار العاملين و استقرار المنظمة، كما ينجم عنه شعور العاملين بروح معنوية عالية، بالإضافة إلى أنه يدفع العاملين إلى الإنجاز المبدع، لذلك أصبح ينظر إليه على أنه من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة.

و نظراً لكل تلك النتائج الإيجابية التي يحققها الإلتزام التنظيمي، فإن له أهمية عظمى في حياة المنظمات على اختلافها، و على سير العمل فيها و تحقيق أهدافها بشكل فاعل و متميز.

¹ Meyer.j.p & Allen.n.j, **Commitment in the work place: Theory, research and application**, sage publication, Inc, 1997. P12



و عليه حظي الالتزام التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه باهتمام العديد من الباحثين، فقد وجدوا أن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر، من أهمها الدور الفعال للقيادة داخل المنظمة.

إذ تعد القيادة من أهم عناصر نجاح المنظمة، فمن شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا هيئت كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية و تنسيقها، فإنه لن يكتب النجاح لهذه المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين من خلال إثارة دافعيتهم، و العمل على توفير الرغبة و الحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المنظمة للوصول إلى أهدافها، و الكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عال من الالتزام التنظيمي.

إذا فالقائد الإداري يسعى للمحافظة على العاملين داخل المنظمة باعتباره العامل الحاسم في أي نجاح تحققه، فمهما زادت درجة العلم و التكنولوجيا تبقى مهمة المحافظة على الموارد البشرية و زيادة ارتباطها بمنظمتها، من أهم التحديات التي تواجه القيادة بشكل مستمر.

و لكي ينجح القائد الإداري في تحقيق هذا الالتزام يجب أن يختار النمط القيادي المناسب الذي من خلاله يؤثر مباشرة في فعالية العاملين، فالنمط القيادي هو محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة و التصرفات التي يبدئها القائد في العمل و التي تشكل نمطا عاما لقيادته، و لقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة و خصائصهم و معايير الحكم على كفاءتهم، كما تباينت حول أثر الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، و لهذا جاءت الدراسة التي قدمناها من أجل تحليل أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي.

أولا : مشكلة الدراسة

يعد القطاع البنكي أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي، فهو يحتل مركزا حيويا في النظم الاقتصادية لما له من تأثير إيجابي على التنمية الاقتصادية، فالبنوك في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها شتى مجالات النشاط الاقتصادي، فكلما نمى و اتسع هذا النشاط زادت تبعاً لذلك أهمية البنوك و اتسع مجال نشاطها و تعددت خدماتها، و تنعكس كفاءة البنوك في القيام بأنشطتها و وظائفها



إيجاباً أو سلباً على تحقيق التنمية الاقتصادية، و بالتالي فإن الأمر يتطلب من قيادات البنوك أن تعمل على زيادة كفاءتها و فعاليتها من خلال الاهتمام بالموارد البشرية، حيث أنه يعتبر أهم عنصر في نجاح البنوك، فبالرغم من الاستخدام المكثف لتقنيات المعلومات فإن البنوك ظلت معتمدة على الإستخدام المكثف للموارد البشرية، و بصورة خاصة لازالت تتم العمليات فيها وجها لوجه مع العميل ، و لهذا وجب على قيادات البنوك خلال سعيها لتحقيق المزايا التنافسية الإهتمام و المحافظة على مواردها البشرية و ضمان إلتزامهم لأنه سينعكس على جودة الخدمة المقدمة إلى العميل. و لكي ينجح القائد الإداري في تحقيق الإلتزام يجب أن يختار النمط القيادي المناسب الذي يمكن من خلاله أن يضمن إلتزام العامل و منه تحقيق الجودة المطلوبة.

و بسبب تأثير نمط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين جاءت هذه الدراسة للتعرف على أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى القيادات في القطاع البنكي لولاية بسكرة من وجهة نظر العاملين و أثرها على الإلتزام التنظيمي للعاملين فيه.

وعليه فإن الإشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الآتي:

هل هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟

يمكن تجزئة الإشكالية الرئيسية إلى التساؤلات الفرعية التالية :

1. ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر العاملين بالقطاع البنكي لولاية بسكرة؟
2. ما هو مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟
3. هل هناك أثر لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟
4. هل هناك أثر لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟
5. هل هناك أثر لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة؟



6. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى إلى المتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، نوع البنك) في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

تعد فرضيات الدراسة إجابة مؤقتة عن الظاهرة المدروسة، وهي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة، وسيوضح من خلال الدراسة إمكانية رفضها أو قبولها، ويمكن صياغتها على النحو الآتي:

➤ الفرضية الرئيسية الأولى:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

و يندرج منها الفرضيات الفرعية التالية :

لـ الفرضية الفرعية الأولى:

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

لـ الفرضية الفرعية الثانية:

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.

لـ الفرضية الفرعية الثالثة:

▪ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة.



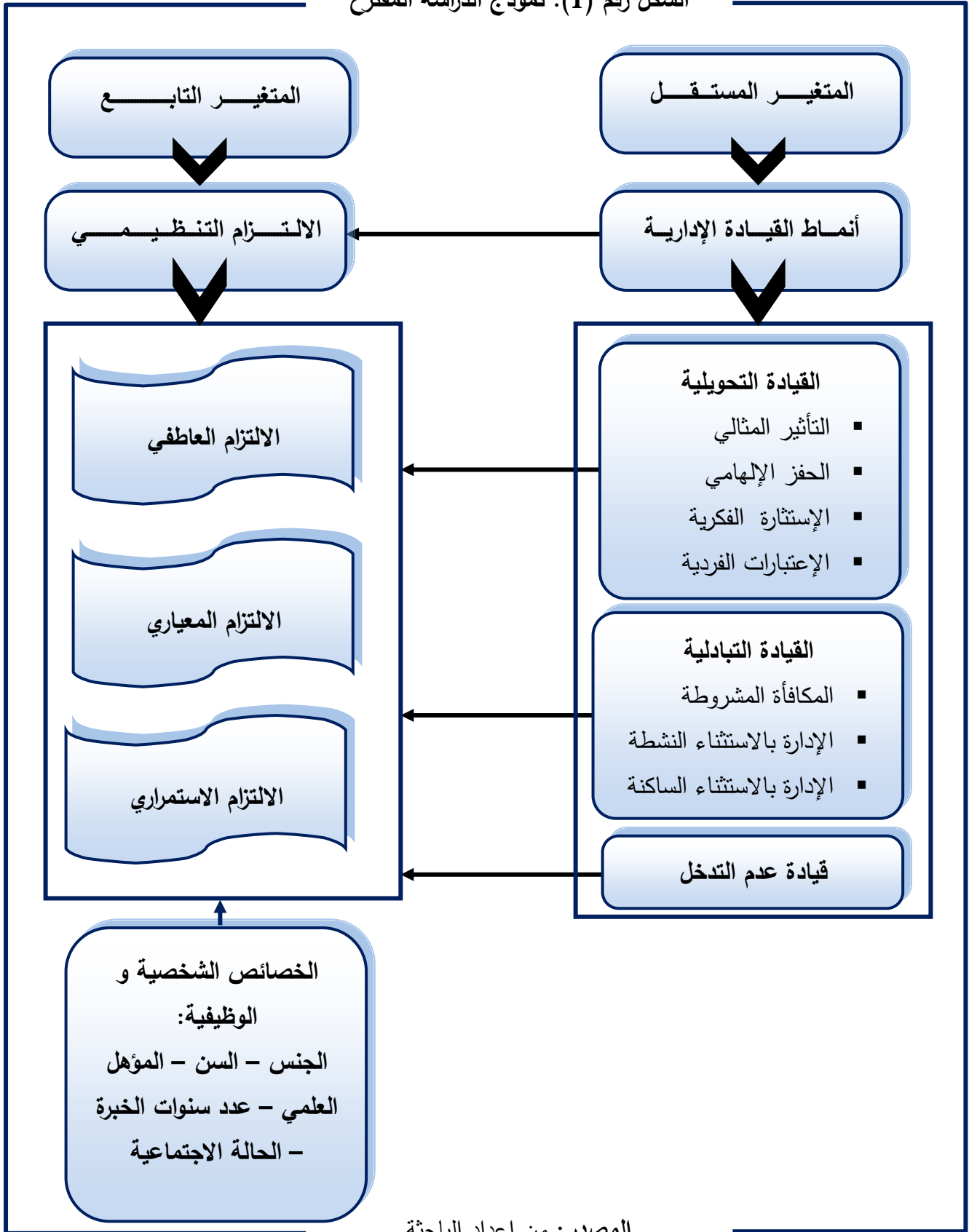
➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية (الجنس ،السن، المؤهل العلمي ، عدد سنوات الخبرة ، الحالة الإجتماعية، نوع البنك)

ثالثا : نموذج الدراسة

استنادا إلى إشكالية الدراسة و فرضياتها فقد تم تصميم نموذج الدراسة، الذي ينطلق من فكرة أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، الذي يمثله الشكل رقم (01) و هو يوضح متغيرات الدراسة المتمثلة في: المتغير المستقل "أنماط القيادة الإدارية"، والمتغير التابع "الإلتزام التنظيمي" وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية كما يلي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة



رابعاً : متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل : أنماط القيادة الإدارية

و يتضمن ما يلي :

➤ نمط القيادة التحويلية و الذي يشمل بدوره على الأبعاد التالية :

- ↳ التأثير المثالي
- ↳ الحفز الإلهامي
- ↳ الإستثارة الفكرية
- ↳ الإعتبارات الفردية

➤ نمط القيادة التبادلية و الذي يشمل بدوره على الأبعاد التالية:

- ↳ المكافأة المشروطة
- ↳ الإدارة بالإستثناء النشطة
- ↳ الإدارة بالإستثناء الساكنة

➤ نمط قيادة عدم التدخل

2. المتغير التابع : الإلتزام التنظيمي

و يتضمن ثلاث أبعاد متمثلة في :

- الإلتزام العاطفي
- الإلتزام المعياري
- الإلتزام الإستمراري

خامساً :التعريف بمصطلحات الدراسة

❖ **القيادة الإدارية** : هي قدرة القائد الإداري-مدير أو رئيس- على التأثير في المرؤوسين أفراد أو جماعات باعتماده على قوة التأثير الشخصي وقوة المنصب الرسمي لدفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة

❖ **النمط القيادي** : هي مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبدئها الرئيس إتجاه العاملين و التي تشكل في مجموعها طريقة أو أسلوب قيادته .



- ❖ **القيادة التحويلية:** هي نمط يتميز القادة فيه بأنهم يمتلكون معارف و تصورات و قدرة على التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تمكنهم من توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة.
- ❖ **التأثير المثالي:** و تمثل قدرة القائد على كسب ثقة و إعجاب و إحترام و تقدير المرؤوسين، وإعتبره المثل الأعلى لهم.
- ❖ **الحافز الإلهامي:** و يمثل قيام القائد بإستثارة روح الفريق و التركيز على التحدي المتمثل بتحقيق الأهداف لتحفيز المرؤوسين.
- ❖ **الإستثارة الفكرية:** و هي إبتكار القائد لأفكار و أساليب جديدة تحفز المرؤوسين على معرفة المشكلات و تشجيعهم على تقديم الحلول بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة .
- ❖ **الإعتبرات الفردية:** و تعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو و التطور.
- ❖ **القيادة التبادلية:** هي نمط القيادة التي توجه جهودات المرؤوسين باتجاه المهام وتحدد الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء المرؤوسين نتيجة تقييدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها والمجدولة أو المحدد مسبقا
- ❖ **المكافأة المشروطة:** تقديم القائد مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك ، و يحقق القائد من خلالها تعزيزا إيجابيا للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة و المتفق عليها .
- ❖ **الإدارة بالإستثناء النشطة:** عندما يقوم بالمراقبة و الفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية أثناء حدوثها.
- ❖ **الإدارة بالإستثناء الساكنة:** عندما يتجنب التدخل إلا بعد ظهور النتائج و اكتشاف أنها غير مطابقة للمعايير
- ❖ **قيادة عدم التدخل:** و هي تجنب القائد للتدخل و تهربه من اتخاذ القرارات



- ❖ **الالتزام التنظيمي:** هو قوة ارتباط الفرد بمنظمته
- ❖ **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.
- ❖ **الإلتزام الإستمراري :** قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت و هو يمثل التكلفة المدركة.
- ❖ **الالتزام المعياري:** وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة .

سادسا : أهمية الدراسة

- تتبع أهمية الدراسة من فحوى النقاط التالية ، و التي تمثلت في :
- ❖ أهمية الموارد البشرية لمنظمات الأعمال باعتبارها المورد الأكثر أهمية والقادرة على تحقيق مستويات الأداء المستهدفة، خاصة في ظل ما تواجهه المنظمات من منافسة ومن تغيرات بيئية مستمرة.
 - ❖ أهمية القطاع الذي تطبق عليه الدراسة، حيث أن قطاع البنوك هو أحد القطاعات الرائدة في تقديم الخدمات المصرفية و التمويلية و الذي يلعب دورا هاما في دعم و تنمية القطاعات الإقتصادية الأخرى.
 - ❖ أهمية المتغيرات التي تمت دراستها، فالمتغير الأول هو القيادة الإدارية و التي تعتبر من المقومات الأساسية لنجاح المنظمات و مازال هناك حاجة لدراستها خاصة في بيئتنا الجزائرية، أما المتغير الثاني هو الإلتزام التنظيمي الذي يعكس مدى إرتباط الفرد بمنظمته و الذي يعتبر من العوامل المؤثرة على أداء العاملين و إنتاجيتهم و منه يعزز الميزة التنافسية للمنظمات
 - ❖ إعطاء فكرة واضحة قائمة على نتائج الدراسة الحالية للقيادات في القطاع البنكي على مستوى ولاية بسكرة عن الأنماط القيادية الأكثر تأثيرا على الإلتزام التنظيمي للعاملين ، مما يساعد القادة في هذا القطاع بالتفكير بتطوير أنماطهم القيادية.

سابعاً: أهداف الدراسة

- ❖ تقديم إطار نظري يوضح مفهوم القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي
- ❖ تحديد مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية في القطاع البنكي لولاية بسكرة و هذا وفق نموذج القيادة المتكامل و الذي يضم القيادة التحويلية و القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل
- ❖ معرفة النمط القيادي السائد في القطاع البنكي بولاية بسكرة من وجهة نظر العاملين به
- ❖ معرفة نوع الإلتزام التنظيمي السائد لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة
- ❖ معرفة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة
- ❖ التعرف على دور القيادة الإدارية في عملية ترسيخ الإلتزام التنظيمي لدى العاملين
- ❖ محاولة التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تؤدي إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي بولاية بسكرة والنمط القيادي المناسب لتدعيم هذا الإلتزام
- ❖ اختبار أثر أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية، نمط قيادة عدم التدخل) على الإلتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة (العاطفي، المعيارى، الإستمرارى)
- ❖ التعرف على مدى الإختلاف في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي بولاية بسكرة تبعا لإختلاف الخصائص الشخصية و الوظيفية.

ثامناً: خطة الدراسة

❖ الفصل الأول: الإلتزام التنظيمي

- المبحث الأول: ماهية الإلتزام التنظيمي
- المبحث الثاني: مداخل الإلتزام التنظيمي
- المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

❖ الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

المبحث الثاني: تطور القيادة الإدارية
المبحث الثالث: نظريات تفسير القيادة الإدارية

❖ الفصل الثالث: أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي
المبحث الثاني: القيادة التحويلية و أثرها على الالتزام التنظيمي
المبحث الثالث: القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهم على الإلتزام التنظيمي

❖ الفصل الرابع: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة

المبحث الأول: التعريف بالقطاع البنكي لولاية بسكرة
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
المبحث ثالث: تحليل وتفسير محاور الإستمارة واختبار الفرضيات

تاسعا : الدراسات السابقة

❖ الدراسات السابقة حول القيادة الإدارية :

1. دراسة: "موسى السعودي"¹

"أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية"

- هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مصادر قوة القائد في تمكين العاملين
- منهجية الدراسة : طبقت الدراسة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو مصادر قوة القائد و تتمثل في (قوة الإكراه، قوة المكافأة، القوة القانونية، قوة المعرفة، قوة الإعجاب) ، أما المتغير التابع فهو التمكين الإداري ويتكون من الأبعاد التالية: (معنى العمل، الكفاءة والمنافسة، الاستقلالية، الأثر). ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة، وتوزيعها على عينة مكونة من (436) فرد.
- نتائج الدراسة : توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ موسى السعودي ، أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008. ص ص 442 - 468



✓ مستوى إدراك المبحوثين لمصادر قوة القائد مرتفعة، وأن مستوى إدراك المبحوثين للتمكين الإداري مرتفعاً.

✓ وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لمصادر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية.

وتوصي الدراسة بضرورة إيجاد مناخ تنظيمي مناسب لتطبيق مفهوم تمكين العاملين عملياً في المؤسسات المالية، وتشجيع القيادات الإدارية على بعض الممارسات الإدارية كبناء الفريق، والجودة الشاملة، لما لها من أثر في تعزيز وبلورة مفهوم تمكين العاملين.

2. دراسة: "محمد ماضي الكساسبة و آخرون¹"

"تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة"

- **هدف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة، وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبهذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملًا في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط- على المنظمة المتعلمة.
- **منهجية الدراسة :** طبقت الدراسة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة.
- **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ هناك تأثير لثقافة التمكين في المنظمة المتعلمة عند مستوى معنوية 0,01

✓ هناك تأثير للقيادة التحويلية في المنظمة المتعلمة عند مستوى معنوية 0,01

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة

¹ محمد ماضي الكساسبة و آخرون ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية

التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة متعلمة

3. دراسة: "أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين"¹

القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية -دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة" -

- **هدف الدراسة :** استهدفت الدراسة التعرف على أثر مداخل القيادة التبادلية والتحويلية في تجسيد الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية.
- **منهجية الدراسة :** طبقت الدراسة في الشركات الصناعية الكبيرة والبالغ عددها (63) شركة، والتي سحبت منها عينة بنسبة (20%) وكان عددها (13) شركة. وطبقت الدراسة على عينة بشرية بلغت (336) فردا من العاملين في الشركات الثلاث عشرة ، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي حلت باستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار (T) وتحليل المسار (Path Analysis) .
- **نتائج الدراسة :** وتوصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات كان من أبرزها أن تأثير المدخل التحويلي أكبر من التبادلي في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية .

4. دراسة: "حسين محمد المراد"²

"تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية "

- **هدف الدراسة :** إختبار العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة الإدارية ، و بيان تأثير الذكاء العاطفي في زيادة الفعالية القيادية بإختلاف النمط القيادي المطبق
- **منهجية الدراسة :** طبقت الدراسة في الشركة القابضة لمصر للطيران ، و تألفت عينة الدراسة من 109 مفردة من القادة الإداريين العاملين في الشركة القابضة لمصر للطيران و قد تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية في البحث
- **نتائج الدراسة:**توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ أحمد علي صالح و محمد ذيب المبيضين، القيادة التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، المجلد 40، العدد1،2013، ص 58 - 74.

² حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية ، أطروحة دكتوراه ، قسم إدارة أعمال ،كلية التجارة،جامعة عين شمس مصر، 2009.

- ✓ عدم وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين وفقا للجنس و العمر و ذلك عند مستوى معنوية 0,05
- ✓ وجود اختلافات جوهرية في مستوى الذكاء العاطفي بين المديرين وفقا للمستوى التعليمي و عدد سنوات الخبرة و ذلك عند مستوى معنوية 0,05
- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الذكاء العاطفي و نمط القيادة التحويلية و ذلك عند مستوى معنوية 0,01
- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية معنوية بين الذكاء العاطفي و نمط القيادة التبادلية و ذلك عند مستوى معنوية 0,01
- ✓ وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي و زيادة فاعلية القيادة الإدارية و ذلك عند مستوى معنوية 0,05
- ✓ يزيد الذكاء العاطفي من فاعلية القيادة الإدارية إذا كان نمط القيادة التحويلية هو السائد و ذلك عند مستوى معنوية 0,05
- ✓ يزيد الذكاء العاطفي من فاعلية القيادة الإدارية إذا كان نمط القيادة التبادلية هو السائد و لكن بدرجة أقل من نمط القيادة التحويلية و ذلك عند مستوى معنوية 0,05

❖ الدراسات المتعلقة بالإلتزام التنظيمي:

5. دراسة: "Dr. Ata E. M. AL Shra'ah et all"¹

"Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in th Jordanian Hospitals"

- **هدف الدراسة:** إظهار أثر تطبيق الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية
- **منهجية الدراسة:** وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الأطباء و الممرضين في المستشفيات العامة و الخاصة في الأردن و البالغ عددهم (106) طبيب و (440) ممرض ،وقد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة و قد تم الإعتماد على أبعاد الإلتزام الثلاثة
- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - ✓ ممارسة الإدارة بالتجوال متوسط

¹Ata E. M. AL Shra'ah et all, Practicing Management "By Walking Around" and Its Impact on the Organizational Commitment in th Jordanian Hospitals, Macrothink Institute Journal of Management Research , Vol 5(1),2013 , p p 64-79.

✓ مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسط

✓ هناك تأثير و بشكل كبير لممارسة الإدارة بالتجوال على الإلتزام التنظيمي للأطباء و الممرضين لأنها تعزز بصنع علاقات تقوم على الإحترام المتبادل و الثقة

6. دراسة: "Kumar and Giri, 2009"¹

"Effects of Age and Experience on Job Satisfaction and Organizational Commitment".

- **هدف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير العمر وخبرة العاملين على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي
- **منهجية الدراسة:** استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، حيث وزعت على عينة الدراسة المكونة من 380 عاملا في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى والعليا من منظمات خاصة وعامة، عاملة في قطاعات المصارف والاتصالات في الهند.
- **نتائج الدراسة :** أشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي قد اختلفا بصورة هامة عبر المراحل الوظيفية المختلفة للعاملين. وقد وجدت الدراسة أن الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي لدى العاملين المتقدمين بالسن أكبر مما هو لدى الأصغر منهم سنا. كما أن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اختلفا بصورة هامة بالاعتماد على خبرة العمل للعاملين. وأن العمال الأكثر خبرة في العمل لديهم رضا وظيفي والتزام تنظيمي أعلى.

7. دراسة: "أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد"²

" دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني "

- **هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى معرفة دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين
- **منهجية الدراسة :** طبقت الدراسة في القطاع المصرفي الأردني و تم توزيع (325) استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية
- **نتائج الدراسة :** أظهرت الدراسة عدداً من النتائج من أهمها:
 - ✓ اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الإلتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة.

¹ Kumar, B. P., & Giri, V. N. Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment. The ICFAI Journal of Organizational Behaviour, vol 1,2009,P P 28-36.

² أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني،"المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية ،المجلد41،العدد 2 ، 2014، صص362-374.

- ✓ وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.
- ✓ الإلتزام العاطفي هو أكثر أنماط الإلتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

أوصت الدراسة بما يلي:

- ـ تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرارات التي تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية.
- ـ تعزيز الإلتزام العاطفي لدى العاملين في البنوك لما له من دور إيجابي في تحسين أدائهم.

8. دراسة: "يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني"¹

"الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية"

- **هدف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى المكتبيين في ثلاث جامعات أردنية رسمية، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرضا و الإلتزام التنظيمي تعزى لخمسة متغيرات هي: الجنس، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي، والراتب
- **منهجية الدراسة .:** جرى توزيع 155 استبانة أعيد منها 138 استبانة كانت صالحة للتحليل
- **نتائج الدراسة :** أشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي:
 - ✓ أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الإلتزام التنظيمي كبيرة، وأن هناك ارتباطاً ذا دلالة إحصائية بينهما
 - ✓ كما بينت النتائج أن درجة الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في حين تبين أنها تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، والراتب الشهري.

¹ يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة العلوم التربوية، الجامعة الأردنية، المجلد 40، العدد 1، 2013، ص ص 181-200.

9. دراسة: "فائزة رويم"¹

"فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية " دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة"

- **هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الاتصال الإداري و كل من الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للعمال بالإضافة إلى الكشف عن الفروق في المتغيرات الأساسية للدراسة حسب المتغيرات الوسيطة المعتمدة .
- **منهجية الدراسة :** و قد طبقت الدراسة على عينة من 1072 عامل بالاعتماد في جمع البيانات على استبيان مصمم لقياس الاتصال الإداري و استبيان مصمم لقياس الرضا الوظيفي ، و اختبار الولاء التنظيمي لبورتر و زملائه ، و تمت المعالجة الإحصائية للبيانات من خلال استخدام حزمة الأساليب الإحصائية SPSS
- **نتائج الدراسة :** وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :
 - ✓ هناك اتصال إداري فعال من وجهة نظر العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 - ✓ هناك مستوى مرتفع في الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 - ✓ هناك مستوى مرتفع في الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 - ✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري والرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 - ✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائيا بين الاتصال الإداري و الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة.
 - ✓ تختلف فعالية الاتصال الإداري من وجهة نظر العمال باختلاف المتغيرات التالية: الجنس و السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي، فيما لا تختلف باختلاف متغير الأقدمية.
 - ✓ يختلف مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف الجنس و الأقدمية ، فيما لا يختلف باختلاف المتغيرات التالية : السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية و المستوى الوظيفي.

¹ فائزة رويم ، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية ، دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.

✓ يختلف مستوى الولاء التنظيمي لدى العمال بالمؤسسات المهنية بمدينة ورقلة باختلاف المستوى الوظيفي و الأقدمية، فيما لا يختلف باختلاف المتغيرات التالية: الجنس و السن و المستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية.

10. دراسة محفوظ أحمد جودة¹

"تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية"

- هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى أثر تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- منهجية الدراسة : و قد طبقت الدراسة في شركات الألمنيوم الأردنية
- نتائج الدراسة : وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ هناك أثر لتطبيق نظام قياس الأداء المتوازن على الإلتزام التنظيمي للعاملين.
✓ عدم وجود فروق معنوية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي ترجع إلى متغير الجنس و المستوى التعليمي لكن هناك فروق في العمر.

11. دراسة: "خالد محمد أحمد الوزان"²

"المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي"

- هدف الدراسة : هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي
- منهجية الدراسة : إستخدم الباحث المنهج الوصفي و قد طبقت الدراسة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، بالاعتماد في جمع البيانات على استبيان مصمم لقياس المناخ التنظيمي و استبيان مصمم لقياس الإلتزام التنظيمي
- نتائج الدراسة : وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ وجود علاقة إرتباط بين متغير المناخ التنظيمي و الإلتزام التنظيمي

¹ محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد 11،العدد 2 ،2008، ص ص273-292.

² خالد محمد أحمد الوزان ،المناخ التنظيمي و علاقته بالإلتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ،رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،المملكة العربية السعودية،2006.

- ✓ لا توجد فروق في إتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العسكرية ، الوظيفة الحالية ،العمر،الراتب، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي،سنوات الخدمة)
- ✓ لا توجد فروق في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الرتبة العسكرية ، الوظيفة الحالية ،العمر،الراتب، الحالة الإجتماعية ، المستوى التعليمي،سنوات الخدمة)

12. دراسة: "محمد مصطفى الخشروم"¹

"تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب "

- **هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر متغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين، واختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين مناخ الخدمة والإلتزام التنظيمي
- **منهجية الدراسة :** ولغرض تحقيق تلك الأهداف تم توزيع إستمارة على (86) من العاملين في المعاهد التقانية والتابعة لجامعة حلب .
- **نتائج الدراسة :** وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية :
 - ✓ أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين كان بدرجة مرتفعة .
 - ✓ أن هناك أثراً معنوياً لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي لديهم.
 - ✓ أن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالإلتزام التنظيمي
 - ✓ وأن هناك فروقاً معنويةً في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيري العمر وعدد سنوات الخبرة.
 - ✓ وأن متغير الجنس لم يكشف له أية فروق معنوية مع الإلتزام التنظيمي.

¹ محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، 2011، صص 169- 199 .

و قد تضمن البحث مجموعة من التوصيات الرامية إلى تحسين مناخ الخدمة في المعاهد النقابية، لما لذلك من انعكاس إيجابي في كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للعاملين

❖ الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية و علاقتها بالالتزام التنظيمي

13. دراسة: ¹ "Bruce.J.Avolio, Weichun Zhu, William Koh & Puja Bhata"

"Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance"

القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي : الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعتدل للمسافة الهيكلية

- **هدف الدراسة:** تكشف هذه الدراسة العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليين في الإلتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي وكذلك تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مقارنة بين الافراد المباشرين وغير المباشرين للقيادة
- **منهجية الدراسة :** وتم تطبيق الدراسة على مجتمع الممرضين والممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة والبالغ عددهم (520) ،وقد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة و قد تم قياس الإلتزام التنظيمي بإستخدام مقياس Cook and Wall (1980)
- **نتائج الدراسة :** توصل الباحث إلى النتائج التالية :
 - ✓ أن التمكين النفسي والمسافة الهيكلية توسطا العلاقة بين القيادة التحويلية و الإلتزام التنظيمي
 - ✓ أن المستوى الهرمي و المسافة الهيكلية و درجة التميز ربما تعدل من تاثيرات القيادة على دفع الأفراد و أدائهم.

¹ Bruce. J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh & Puja Bhata, Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance, The Journal of Organize Behav, vol 25, 2004, pp 951-968

14. دراسة¹ " Senthamil, A. Raja and Palanichamy "

"Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment"

- **هدف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة للتحقيق في سلوكيات القيادة الأكثر تفضيلا بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وأثره على الإلتزام التنظيمي
- **منهجية الدراسة :** طبقت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في شركة بهارت للكهربائيات الهندية من خلال عينة من 158 من بين كبار المهندسين (BHEL) والمهندسين المتدربين . واستخدمت أدوات إحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار ANOVA لتحليل معرفة ما إذا كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة على أساس الموقف ومعرفة درجة الارتباط بين أساليب القيادة المفضلة و الإلتزام التنظيمي .
- **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - ✓ أنه هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
 - ✓ أن القيادة التحويلية أكثر تأثيرا على الإلتزام التنظيمي من القيادة التبادلية .

15. دراسة² " Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza "

**« Leadership style enhances the employée organizational commitment :
A case study of educational institutions in lahore »**

- **هدف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة للتحقيق في أي من الأنماط القيادية يعزز الإلتزام التنظيمي
- **منهجية الدراسة :** طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في لاهور، و إتمدت الدراسة على نمطين من القيادة و هي القيادة التحويلية و القيادة التبادلية ، وقد استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تحليلها بإستخدام أدوات إحصائية مثل تحليل الارتباط والانحدار ANOVA لتحليل معرفة ما إذا كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة .
- **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

¹ Senthamil, A. Raja and Palanichamy, P, **Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment**, The Journal of Commerce, Vol 3 (4), 2011, P P 15-23.

² Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza, **Leadership style enhances the employée organizational commitment : A case study of educational institutions in lahore**, International Journal on Management, Statistics & Social Sciences , Vol 1 (1), 2012, p p 64- 77

- ✓ أن هناك تأثير لأساليب القيادة في تحقيق الإلتزام التنظيمي .
- ✓ أن القيادة التحويلية لها تأثير بنسبة 41 % على الإلتزام التنظيمي.
- ✓ بينما القيادة التبادلية لها تأثير بنسبة 16% على الإلتزام التنظيمي .

16 .دراسة: " May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M " ¹

"Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry"

- **هدف الدراسة :** تهدف الدراسة للتعرف على أثر أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال اختيار نمطي القيادة التحويلية والتبادلية للتحقق من آثارهما على الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- **منهجية الدراسة :** وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الماليزية، حيث تم توزيع (165) استمارة على المديرين التنفيذيين في هذه الشركات.
- **نتائج الدراسة :** وخلصت الدراسة إلى:
- ✓ أنه توجد علاقة إيجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مع الإلتزام التنظيمي للعاملين.
- ✓ أن القيادة التحويلية لها أثر أكبر من القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي.

17 .دراسة: " Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z" ²

"Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league"

- **هدف الدراسة :** تهدف الدراسة للتعرف على تأثير أنماط قيادة المدربين على رضا لاعبي كرة اليد والتزامهم في الدوري الإيراني.
- **منهجية الدراسة :** تم اختيار أنماط القيادة التحويلية والتبادلية و قيادة عدم التدخل للتحقق من آثارهم على الرضا و الإلتزام. وقد شارك 218 لاعباً في هذه الدراسة وأجابوا على مقياس أنماط القيادة ومقياس الرضا والإلتزام

¹ May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M. **Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry.** African Journal of Marketing Management ,Vol 1(6),2009, pp 133-139.

² Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z. **Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league.** World Applied Sciences Journal, vol.14(9), 2011,p p 1299-1305.



- نتائج الدراسة : أظهرت النتائج ما يلي :
 - ✓ وجود علاقة إيجابية دالة احصائياً بين القيادة التحويلية والتبادلية ورضا اللاعبين والتزامهم.
 - ✓ تبين أن القيادة التحويلية تؤثر في مستويات الرضا عند لاعبي كرة اليد بشكل أكبر من القيادة التبادلية والقيادة التساهلية.
 - ✓ القيادة التحويلية والتبادلية تؤثران في درجة الالتزام عند اللاعبين بدرجة متقاربة، في حين أن القيادة التساهلية ليس لها أي تأثير على التزام اللاعبين.

18. دراسة: " Seyyed Ali Akbar Ahmadi & Freyedon Ahmadi & Mina Zohrabi¹"

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

- هدف الدراسة : تهدف الدراسة للتعرف على أثر أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي للموظفين وتأثير السمات الشخصية للموظفين على هذه العلاقة.
- منهجية الدراسة : و قد تمت الدراسة في منظمة التقاعد الحكومية الإيرانية ، و تم توزيع (190) إستمارة ، تم اختيار أنماط القيادة التحويلية والتبادلية.
- نتائج الدراسة : خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - ✓ هناك تأثير إيجابي لنمطي (القيادة التحويلية و القيادة التبادلية) على المتغيرات التابعة للالتزام التنظيمي و هم الإلتزام العاطفي، والاستمراري و المعياري،
 - ✓ هناك تأثير للصفات الشخصية على الإلتزام التنظيمي.

19. دراسة: "باسم عباس الكريدي"²

"الأنماط القيادية و أثرها على الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة القادسية"

- هدف الدراسة : هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي .

¹Seyyed Ali Akbar Ahmadi & Freyedon Ahmadi & Mina Zohrabi, Effect of the Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits (The Case study: Iran's State Retirement Organization) , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, vol 4(1), 2012, pp 247 -263.

² باسم عباس الكريدي، الأنماط القيادية و أثرها على الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة القادسية-، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 3، 2010، ص ص 22- 43

- **منهجية الدراسة :** طبقت هذه الدراسة في كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة القادسية ،و إتمدت الدراسة على ثلاث أنماط من القيادة و هي القيادة الديمقراطية و القيادة الأتوقراطية و القيادة الحرة، أما الإلتزام التنظيمي تم الإعتماد على ثلاث أبعاد (العاطفي و المعياري و الإستمراري) وقد استخدمت الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات،و تم توزيعها بعدد 52 إستمارة .
- **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأتوقراطي و الإلتزام العاطفي.

✓ عدم وجود تأثير بين بقية الأنماط القيادية و الإلتزام التنظيمي .

20. دراسة: "شاكر جار الله الخشالي"¹

" أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة "

- **هدف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة وأبعاد الإلتزام التنظيمي ، و التعرف على مدى علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالإلتزام التنظيمي.
 - **منهجية الدراسة :** وقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة 204 عضو تدريس موزعين على 9 جامعات خاصة، و قد إتمدت الدراسة على ثلاث أنماط من القيادة و هي القيادة الديمقراطية ، القيادة الأتوقراطية ، القيادة المتساهلة ، أما بالنسبة للإلتزام التنظيمي فقد تم الإعتماد على ثلاث أبعاد (العاطفي و المعياري و الإستمراري) وقد استخدمت الإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات
 - **نتائج الدراسة :** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ يوجد مستوى متوسط في مستوى الإلتزام بشكل عام لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، علماً بأن مستوى الإلتزام العاطفي والأخلاقي كان أعلى منه من مستوى الإلتزام المستمر لديهم.
- ✓ يوجد هناك تفاوت في استخدام أنماط القيادة من قبل رؤساء الأقسام حيث تبين أن أكثر الأنماط القيادية استخداماً هو النمط الديمقراطي.

¹ شاكر جار الله الخشالي، أثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمي: على الإلتزام التنظيمي لاعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية- العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، 2003، ص ص 124- 152

- ✓ وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وذلك كون استخدام هذا النمط في القيادة لا يتناسب مع طبيعة العمل الأكاديمي.
- ✓ وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة.
- ✓ هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهل والالتزام التنظيمي لأعضاء الهيئة.
- ✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والخصائص الشخصية مثل الدرجة العلمية، العمر، الحالة الاجتماعية، الراتب الشهري، مدة الخدمة في الوظيفة الحالية، أو الجنس.

21. دراسة: "عطا الله بشير عبود النويقه"¹:

"أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن"

- **هدف الدراسة :** التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي
- **منهجية الدراسة :** طبقت هذه الدراسة على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم (240) موظفا. استخدمت الدراسة منهجية البحث الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة. بعد جمع البيانات تم تحليلها بالطرق الإحصائية المناسبة.
- **نتائج الدراسة :** أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :
 - ✓ الموظفين في وزارة الداخلية يقدرون مستوى الأنماط القيادية (النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والنمط الحر) بالمستوى المرتفع
 - ✓ وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في ضوء الأبعاد المدروسة (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)

¹ عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 42، العدد 1، 2005، ص ص 45-64 .

✓ الأثر الايجابي لأنماط القيادة الإدارية (النمط الديمقراطي والأوتوقراطي والنمط الحر) على متغير الالتزام التنظيمي

✓ أن حملة شهادة البكالوريوس أكثر تقديرا لمستوى الأنماط القيادية مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون أكبر شريحة من الموظفين في الوزارة وهم الأكثر تقديرا لمستوى الأنماط القيادية، نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في تسيير أعمال الوزارة لارتباط ذلك بمؤهلهم العلمي وتخصصاتهم.

✓ أن الموظفين التنفيذيين من أكثر الفئات تقديرا لمستوى الأنماط القيادية، وذلك نظرا لشعورهم بالدافعية نتيجة مشاركتهم في اتخاذ القرارات ورسم السياسات

22. دراسة: "سامية خميس أبو ندا"¹:

"العلاقة بين متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

- **هدف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات.
- **منهجية الدراسة :** و قد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم أكبر ست وزارات فلسطينية في قطاع غزة . وقد بلغ حجم العينة (652) موظفا ، يشغلون مراكز إشرافية قيادية في تلك الوزارات، و استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، إضافة إلى بعض الأساليب الإحصائية
- **نتائج الدراسة :** أظهرت نتائج الدراسة ما يلي :
 - ✓ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية
 - ✓ وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.

¹ سامية خميس أبو ندا، العلاقة بين متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.



✓ توجد علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

✓ وجود علاقة بين النمط القيادي و الالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

الاستفادة من الدراسات السابقة :

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل أنماط القيادة الإدارية و الإلتزام التنظيمي، وما توصلت إليه من إستنتاجات وما أفرزته من توصيات، حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، مما سهل الطريق أمام الباحثة في بناء منهجية الدراسة بتحديد المشكلة وعينة الدراسة، وبناء أداة لقياس أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، كما تم الإعتماد على الدراسات السابقة من أجل مقارنة نتائجها مع ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج .

الفصل الأول:

الالتزام التنظيمي

تمهيد:

يعد موضوع الالتزام التنظيمي من المواضيع البارزة في مجال الإدارة و السلوك التنظيمي، فقد جذب هذا الموضوع اهتمام الكثير من الباحثين و لاسيما في الدول الصناعية المتقدمة ،حيث ركزت البحوث على كشف درجة التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها و أسباب هذا الالتزام و النتائج المترتبة عليه، فإهتمام الباحثين يعود في حقيقة الأمر إلى أن هذا الموضوع يعكس الرابطة بين الفرد و المنظمة، و من ثم فإنه يعد مؤشرا مهما على بقاء الأفراد في منظماتهم و انسجامهم مع ثقافة هذه المنظمات أو تركها و البحث عن منظمات أخرى للعمل فيها ، لذلك في هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية الالتزام التنظيمي ومداخل دراسته و العوامل المؤثرة فيه .

المبحث الأول : ماهية الإلتزام التنظيمي

رغم أن مفهوم الإلتزام التنظيمي من المواضيع القديمة في العلوم الإجتماعية و السلوكية ، إلا أنه مازال مفهوما غامضا و بحاجة إلى كثير من التحليل و الدراسة ، لذلك سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الإلتزام التنظيمي و خصائصه و مراحل و أهميته.

المطلب الأول: تعريف الإلتزام لغة

إن مصدر لفظ الإلتزام جاء من الفعل " إلتزم " و هذا الفعل من مادة الفعل الثلاثي "لزم" على وزن "فعل" بكسر العين .

و لَزِمَ الشيءَ يَلْزِمُهُ لَزْمًا وَلِزُومًا وَلِزَامًا وَلِزَامَةً وَلِزْمَةً وَلِزْمَانًا : أي ثبت ودام ، لا يُفَارِقُهُ¹ .
كما يقال التزم الشيء: إعتقه و لم يفارقه² .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن الإلتزام في اللغة يدل على الإثبات والدوام والإيجاب على النفس، وعدم المفارقة و على الإعتناق أيضا.

وفي الحديث النبوي الشريف أخبرنا محمد بن أحمد بن خلف، عن عمر بن يونس، حدثنا عكرمة بن عمار، عن إسحاق بن أبي طلحة، حدثنا أنس بن مالك رضي الله عنه ، أن النبي صلى الله عليه وسلم كان : يقوم يوم الجمعة فيسند ظهره إلى جذع منصوب في المسجد فيخطب الناس ، فجاءه رومي فقال له : ألا أصنع لك شيئا تقعد عليه و كأنه قائم؟ ، فصنع له منبرا له درجتان ، و يقعد على الثالثة ، فلما قعد النبي صلى الله عليه وسلم على ذلك المنبر ، خار الجذع كخوار الثور حتى إرتج المسجد حزنا على رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فنزل إليه رسول الله صلى الله عليه وسلم من المنبر، فألتزمه و هو يخور ، فلما إلتزمه رسول الله صلى الله عليه وسلم، سكن ، ثم قال : " أما و الذي نفس محمد بيده لو لم ألتزمه ، لما زال هكذا إلى يوم القيامة حزنا على رسول الله صلى الله عليه وسلم ، فأمر به رسول الله صلى الله عليه وسلم فدفن"³ . و الإلتزام في هذا الحديث و هو يقصد به الضم أي أن رسول الله صلى الله عليه وسلم ، نزل إلى الجذع و ضمه إليه.

¹ محمد هادي اللحام، محمد سعيد ، و آخرون ، قاموس لغوي ، المصطلحات العلمية و التقنية، دار الكتب العلمية، بيروت ، لبنان، 2005، ص 664

² فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، بيروت، ط 1965، ص 6، ص 681.

³ الدارمي، سنن الدارمي، باب ما أكرم النبي صلى الله عليه وسلم بحنين المنبر ، مطبع نظامي ، كانبور ، ص ص 11 - 12

و أيضا نجد أن آيات القرآن التي تحث على الالتزام لا حصر لها و هي تتضمن معاني الترغيب و الترهيب و تبين أن إلتزام طريق الإيمان طوعية لا إكراه فيه. لقوله تعالى: "لا إكراه في الدين قد تبين الرشد من الغي"¹ ، و قد ذكر العديد من العلماء أن البعد عن الإلتزام ،عد منذ الخليقة أهم الأسباب التي عصفت بالبشرية و سببت لها الشقاء و الحرمان بصورة عامة.

و بعيدا عن خلط المعاني فإن الإلتزام شيء و الإلزام شيء آخر ،فالإلتزام يعني حرية الاختيار و هو يقوم على المبادرة الإيجابية الحرة من ذات صاحبه ، و لعل هذه الحرية هي التي تضي على الإلتزام معنى الشعور بالمسؤولية، أما الإلزام فهو الجبر و الإكراه².

المطلب الثاني : تعريف الإلتزام التنظيمي و خصائصه

أولا : تعريف الإلتزام التنظيمي

نظرت العديد من الدراسات العربية على أن الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان بالعربية و هي الترجمة لكلمة Commitment على الرغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين ،حيث أن Commitment هي ترجمة لكلمة الإلتزام ،بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyalty ، و قد لاحظت الباحثة أن الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الإلتزام التنظيمي قد تباينت في صياغة و تسمية مصطلح الإلتزام التنظيمي ، و بالغالب فهي قد انقسمت بين دراسات استخدمت مصطلح الإلتزام و دراسات استخدمت مصطلح الولاء ، و نجد أن الدراسات التي استخدمت مصطلح الولاء، فإن المراجع التي اعتمدت عليها كلها كانت قد استخدمت مصطلح Commitment ، و من بين هذه الدراسات على سبيل الذكر و ليس الحصر نجد دراسة أيمن عودة المعاني³ و دراسة خلف سليمان الرواشدة⁴، و دراسة عبد الرحمان أحمد محمد هيجان⁵ ،حيث نجد أنهم جعلوا مصطلح الولاء مرادفا لمصطلح الإلتزام ، مترجمين بذلك المصطلح الإنجليزي Commitment

¹ سورة البقرة، الآية 256

² أحمد أبو حاققة، الإلتزام في الشعر العربي، دار العلم للملايين ، بيروت، لبنان، 1979، ص 14.

³ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي- سلوك منضبط و إنجاز مبدع- ، الأردن، 1996.

⁴ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي ، دار حامد ، عمان ، ط1، 2007.

⁵ عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، ط1، 1998.

بمصطلح الولاء. و الدراسة الحالية ستستخدم مصطلح الالتزام و هذا انسجاما مع الترجمة العربية للمصطلح Commitment .

و الإلتزام التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكولوجية و الاجتماعية مازال موضوع إختلاف الباحثين ، حيث لا زال هذا المفهوم من أكثر المفاهيم صعبة البحث في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية¹ ، و هذا راجع إلى عدة أسباب من بينها:

- كثرة العوامل و المتغيرات المؤثرة فيه .
- كثرة العوامل و المتغيرات الناتجة عنه.
- إختلاف نتائج الدراسات التي تناولته.
- كونه ظاهرة نفسية لا يستطيع الفرد أو الباحث التحكم أو السيطرة عليه.
- إختلاف و تنوع مداخل دراسته.²

و نتيجة للأسباب السابقة نجد أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول ما يعنيه هذا المفهوم إلا في حالات قليلة جدا، لذلك تعددت التعاريف الموضوعية لهذا المفهوم، و تباينت بشكل كبير ، و ذلك على النحو الذي سنوضحه فيما يلي:

- **مونداي و آخرون (Mowday et al)** ³ يعرفون الإلتزام التنظيمي على أنه : "القوى النسبية لتطابق وارتباط واندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة".
- **شيلدون (Sheldon)** ⁴ يعرفه أنه : " اتجاه الفرد نحو منظمته و الذي يربط بدوره هوية الفرد بمنظمته".
- **وينر (Wiener)** ⁵ يعرفه بأنه "مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق أهداف و مصالح المنظمة " .

¹Zheng WeiBo, Sharan Kaur , Wei Jun, **New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)** , African Journal of Business Management, Vol. 4 (1), 2010,p 12

² عطا الله بن فاحس راضي العنزي، إلتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالالتزام التنظيمي بالملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى ، السعودية، 2008، ص 89.

³ Mowday , R.T., Steers , R.M., & Porter , L.W. , **The Measurement of Organizational Commitment** , Journal of Vocational Behavior , vol.14 ,1979 , p226

⁴ Mowday , R.T., Steers , R.M., & Porter , L.W,Op. Cit ,p225

⁵ Meyer.j.p & Allen.n.j, Op. Cit , p12

- ألان و ماير (Allen & Meyer) يعرفان الالتزام التنظيمي بأنه : " الحالة السيكلوجية (النفسية) التي تربط الفرد بالمنظمة."¹
- و يعرفه أورلي (Orielly) بأنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل و إلى تبني قيم المنظمة".
- أما بورتر (Porter) فيعرفه بأنه: "الرغبة القوية للبقاء في المنظمة و الاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، و الايمان بها و تقبل قيمها و أهدافها".
- أما فيفر (Pfeffer) يعرفه بأنه: "الحالة التي يصبح فيها الفرد مقيدا بإطار من سلوك و أفعال نابعة من تفكيره و معتقداته و التي قد تحدد نشاطاته و تزيد اعتقاده بالمحافظة على هذا السلوك"².
- و يعرفه هربنيك و ألتو (Hrebiniak & Alutto) بأنه: "يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد و المنظمة يترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما".
- أما شنيدر و نجرين و هول (Shneider & Nygren & Hall) فيعرفوه بأنه: "هو العملية التي يحدث فيها تطابق أو تشابه بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة".
- و يعرفه وينر و جاشمان (Wiener & Gechman) بأنه: "السلوك المقبول اجتماعيا و يتجاوز التوقعات المعيارية أو الرسمية المتعلقة بموضوع الإلتزام".
- أما كانتر (Kanter) فتعرفه بأنه: "الارتباط العاطفي (الوجداني) للفرد نحو الجماعة".
- أما بوشنان (Buchanan) فيعرفه بأنه: "تعلق الأفراد بأهداف و قيم المنظمة و رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها"³.
- و يعرفه بيكر (Becker) بأنه: "ينشأ عندما يقوم الفرد بعمل مقارنة يتم من خلالها الربط بين المزايا أو المنافع المرتبطة ببيئة العمل و نمط السلوك الملائم الذي يتبعه أو يسلكه".
- أما سالنيك (Salanick) فقد عرفه بأنه: " الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيدا بأعماله أو تصرفاته و من خلال هذه الأعمال يتم تدعيم أنشطة المنظمة و ارتباط الفرد بها"⁴.

¹ Bruce. J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh & Puja Bhata, Op.Cit, p 952 .

² محمد حسن محمد حمدات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس ،دار حامد،الأردن، ط2006، ص1، ص63-64

³ Meyer.j.p & Allen.n.j, Op Cit, p12

⁴ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي ،مؤسسة حورس الدولية،الإسكندرية ،مصر، ط1، 2005، ص216

والملاحظ من التعاريف السابقة للالتزام التنظيمي، أنها تندرج تحت ثلاث اتجاهات و هي:

✓ **الاتجاه الأول هو الإتجاه السلوكي (التبادلي):** و الذي يرتكز بشكل أساسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالإرتباط ، ليس بالمنظمة ،و لكن بتصرفاته الخاصة، و ينص هذا الإتجاه على أن الفرد يلتزم بالبقاء في المنظمة طالما أنه يحقق منافع ،والملاحظ أن هذا الإتجاه مبني فقط على المصالح التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده إذا ترك المنظمة، فترك العمل في المنظمة تصاحبه تكلفة كبيرة بالنسبة له.

✓ **الاتجاه الثاني هو الإتجاه الفكري (النفسي):** فهو يعكس طبيعة جودة العلاقة بين الفرد و المنظمة، ويستند هذا الإتجاه على اتساق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، أي اقتران الفرد بالمنظمة وإندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

✓ **الاتجاه الثالث و هو الإتجاه التكاملي :** و هو الذي يجمع بين الإتجاهين السابقين، و بالتالي يعكس العلاقة التبادلية بين الفرد و المنظمة من جهة، و إنجذاب الأفراد أو تعلقهم بأهداف المنظمة و قيمها من جهة أخرى .

من خلال ما سبق تقدم الباحثة إعطاء تعريفا مقترحا للالتزام التنظيمي بأنه: " مدى إندماج الفرد في المنظمة و إستمراره فيها " .

ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي يتميز بالعديد من الخصائص أهمها:

- إن الإلتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الإلتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم إلتزام تنظيمي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

- الإلتزام التنظيمي متعدد الأبعاد، ورغم إتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الإلتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديدها.¹
- الإلتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.
- يفنقد الإلتزام التنظيمي لخاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الإلتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- إن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين بالمنظمة و التي تجسد مدى إلتزامهم.²

المطلب الثالث : مراحل تطور الإلتزام التنظيمي:

تباينت نظرة العلماء و الباحثين إلى المراحل التي ينشأ الإلتزام التنظيمي فيها و ينمو لدى العاملين، إلا أنهم اجمعوا أن تلك المراحل جاءت ضمن أحد التصنيفين:

- **التصنيف الأول:** يرى أن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يتكون و يتطور في مرحلتين، و ذلك كما بين والش و ليفون (wesh & levon) و هما:³
- 1. **مرحلة الإلتحاق بالمنظمة:** التي سيعمل فيها الفرد، فإذا ما أتيح للعامل أن يختار فإنه سيلتحق بالمنظمة التي يعتقد أنها تشجع حاجاته و تحقق رغباته و تتطابق قيمها السائدة مع قيمه.

- 2. **مرحلة الإلتزام التنظيمي:** إذ يكون الفرد فيها متمسكا بالعمل في منظمته، و حريصا على أن يبذل أقصى ما لديه من جهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة و النهوض بها، إذ انه يشعر بإنتماء حقيقي للمنظمة، و برغبة مؤكدة للبقاء فيها.

¹ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 68

² موسى المدون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن، ط1، 1995، ص 508

³ خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص91

➤ **التصنيف الثاني:** كما أشار إليه بوشنان (Buchanan) حيث بين في بحثه الخاص بتطور التزام المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة و هي:

1. **مرحلة التجربة :** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في المنظمة و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، و تكيف إتجاهاته بما يتلاءم مع إتجاهات المنظمة، و إدراك ما يتوقع منه ،وإظهار مدى خبراته و مهاراته في أدائه¹. و يرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة و هي:²

- ✓ تحديات العمل .
- ✓ تضارب الإلتزام.
- ✓ وضوح الدور .
- ✓ ظهور الجماعة المتلاحمة.
- ✓ إدراك التوقعات.
- ✓ نمو إتجاهات الجماعة نحو المنظمة .
- ✓ الشعور بالصدمة.

2. **مرحلة العمل و الإنجاز:** و تتراوح مدتها ما بين عامين و أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز . و تتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- ✓ الأهمية الشخصية .
- ✓ الخوف من العجز.
- ✓ ظهور قيم الإلتزام للمنظمة و العمل.

3. **مرحلة الثقة بالمنظمة:** وتبدأ هذه المرحلة في السنة الخامسة من بدأ إلتحاق الفرد بالمنظمة و تمتد إلى ما بعد ذلك، حيث تتعزز لدى الفرد إتجاهات إلتزامه التنظيمي التي تكونت في المرحلتين السابقتين نحو المنظمة، و تنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج³.

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص22

² زاهر عبد الرحمان، الهيكل التنظيمي للمنظمة-الهندسة-، دار الراية، عمان، ط1، 2011، ص280

³ محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص ص 69- 70

و يلخص الشكل التالي المراحل السابقة كما أشار إليها بوشنان (Buchanan).

الشكل رقم (2): مراحل تحقيق الإلتزام التنظيمي عند بوشنان (Buchanan)

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> • تحديات العمل • تضارب الإلتزام • وضوح الدور • ظهور الجماعة المتلاحمة • إدراك التوقعات • نمو إتجاهات الجماعة نحو المنظمة • الشعور بالصدمة 	<ul style="list-style-type: none"> • الأهمية الشخصية • الخوف من العجز • ظهور قيم الإلتزام للمنظمة والعمل 	<ul style="list-style-type: none"> • ترسيخ الإلتزام وتدعيمه
(فترة التجربة)	(العمل والإنجاز)	(الثقة بالمنظمة)

المصدر: زاهر عبد الرحمان، مرجع سابق ، ص 280

وقد بين كذلك كل من مودي (mowdy) و بورتر (porter) في دراستهما عام 1982 أن تكوين الإلتزام التنظيمي للعاملين في منظماتهم و تطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي¹:

1. **مرحلة ما قبل العمل:** و هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المنظمة .تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل، و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل .

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق ،ص 24

2. **مرحلة البدء في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله و خاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى، والتي يكون لها دورا هاما في تطوير اتجاهاته نحو العمل و تنمية التزامه له و الانخراط عضوا في المنظمة.

3. **مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم إلتزامه و إنخراطه الإجماعي، و تتمثل فيها اتجاهاته و قيمه و أنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

المطلب الرابع: أهمية الإلتزام التنظيمي

تأتي أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال نتائجه التنظيمية العديدة و سيتم التركيز على أهمها فيما يلي:

1. شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد قدمت عدة تعاريف للروح المعنوية منها:

- عرفت الروح المعنوية أنها: "إتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة المنظمة"¹.
- كما عرفت أنها: "ذلك الإستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم مختلف أنشطتهم بحماس و يجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية"².

و مهما تعددت التعاريف لمفهوم الروح المعنوية فإنهم يتفقون على أن الروح المعنوية العالية هي الدلالة المميزة للمنظمة التي تدار بكفاءة و فعالية .

و قد بينت الدراسات أن للإلتزام التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة ديكوتيز و سمرز (Dicotis & Summers)³ ، و هذا راجع إلى أن شعور الأفراد بالإلتزام التنظيمي يعني أن الأفراد يحبون عملهم و المنظمة التي ينتمون إليها، و يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية، و هذا يرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر ، الأردن، ط2، 2003، ص 133

² أبمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 67

³ خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 97

2. التميز في الأداء:

يحتل الأداء أهمية خاصة داخل كل منظمة، ذلك أن المنظمة تكون أكثر استقراراً إذا كان أداء عاملها أداءً متميزاً، فالعاملين باعتبارهم مورداً من أهم موارد المنظمة وأصل من أهم الأصول التي تملكها فهي تعتبر موارد إستراتيجية يسهم أدائها بشكل أساسي في الأداء الكلي للمنظمة، فالأداء البشري يعتبر أحد أهم مصادر الأداء في المنظمة.

و قد قدمت له عدة تعاريف منها :

- عرفه قاموس أكسفورد بأنه: " تنفيذ الشيء المطلوب " ¹.
 - وهناك من عرفه بأنه: " قيام الفرد بالأنشطة والمهام التي يتكون منها عمله " ².
 - كما أن هناك من يعرفه بأنه: " درجة إنجاز و إتمام المهام المكونة للوظيفة، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها متطلبات الوظيفة " ³.
 - أما برام باك (Brum brack) فيعرف الأداء أنه: " كل من السلوكيات والنتائج فالسلوكيات تتبع من المؤدي، وتحول الأداء من النية إلى الفعل، إنه لا يجسد فقط السلوكيات بل أيضاً نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام " ⁴.
 - أما توماس جلبرت Thomas Gilbert فيرى أن التفاعل بين السلوك والإنجاز هو ما يسميه بالأداء ⁵، فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي يعملون بها كعقد الاجتماعات وإعطاء تغذية راجعة، أو تصميم نموذج، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي أنه نتاج أو نتائج ⁶.
- هذا و لقد بينت العديد من الدراسات أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على الأداء، و من بينها الإلتزام التنظيمي للعامل بحيث له دور كبير في تحسين الأداء، من بين هذه الدراسات

¹ أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005، ص148.

² عبد الملك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية " مفهوم التقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر، 2001، ص 86.

³ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 209.

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 148.

⁵ أحمد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003، ص62.

⁶ نفس المرجع، ص14.

دراسة marnis¹، حيث بينت نتائج دراسته أهمية الإلتزام التنظيمي من خلال إرتباطه بمجموعة من المخرجات الهامة للمنظمة و في مقدمتها الأداء، بحيث أنه كلما زاد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين كلما إرتفع مستوى أدائهم، كما أكدت دراسة Negin & all²، ودراسة Suliman and Paul Iles³، ودراسة Nicholas Clarke⁴ وجود هذه العلاقة الإيجابية بين الإلتزام التنظيمي وأداء العمل، و هذا راجع أن الإلتزام التنظيمي يرتبط ارتباطا ماديا و معنويا بالفرد من خلال الإقتناع والإيمان بأهداف منظمته، مما ينعكس على أدائه و هذا حسب مستوى الإلتزام التنظيمي للعامل.

3. الحد من التسرب الوظيفي:

يعني التسرب الوظيفي: "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى مرتبه منها" ⁵، ويعتبر التسرب الوظيفي مشكلة تنظيمية خطيرة و هذا راجع للأسباب التالية⁶:

✓ **التكاليف المرتفعة**: سواء تعلق الأمر بكلفة إجراءات التعيين العامل البديل ككافة الإعلانات والمقابلات و الإختبارات، و جمع البيانات و الإختبار من بين المتقدمين للعمل و كذلك كلفة التدريب و ما يتطلبه من نفقات مالية، أيضا دفع الأجور للعمال أثناء فترة التدريب دون أن تحصل المنظمة على مقابل لهذه الأجور، و تدني إنتاجية العامل الجديد و غيرها من التكاليف العالية التي تتحملها المنظمة نتيجة هذا التسرب.

✓ **تعطيل الأداء**: و يتعطل الأداء نتيجة لعدة أسباب: فالأول ينجم عن فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين نتيجة لتركهم المنظمة، و التعطيل الثاني ناتج عن الفراغ الوظيفي نتيجة لعدم وجود الكفاءات، وكذلك التعطيل نتيجة فترة عملية البحث عن بدائل مناسبة، خاصة إذا كان الأفراد التاركون لعمالهم يتمتعون بكفاءات عالية جدًا، أو كانوا يشغلون وظيفة أساسية في المنظمة.

¹ Marnis, S., **Increasing the Employees' Performance through Transformational Leadership, Organizational Culture and Commitment**, Journal of economics, Business and Accountancy Ventura, 1(1),2013,p p 70-80.

² Negin, M., Omid, M., and Ahmad, B, **The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 5(5),2013,p p 164-171.

³ Abubakr Suliman , Paul Iles ,**Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look** ,Journal of Managerial Psychology, 15 (5),2000,p p 407-426.

⁴ Nicholas Clarke, **The relationships between network commitment, its antecedents and network performance**, Management Decision, 44 (9), 2006,p p 1183-1205.

⁵ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 69

⁶ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 136، 135.

✓ الإرتباك في الأنماط الإجتماعية والاتصالات: فإذا كان الأفراد التاركون للعمل يتمتعون بمهارات وكفاءات عالية من حيث الأداء والاتصال والمشاركة، أو كانوا ضمن جماعة عمل متماسكة، فسوف يكون للتسرب آثار سلبية على بقية العاملين، قد لا تقف عند زيادة الأعباء العمل و إنخفاض الأداء، بل تؤثر على درجة تماسك الجماعة و تكاملها، و تعوق تعزيز التماسك فيضعف إلتزام العاملين .

✓ تدني المعنويات: إذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة، والذهاب إلى منظمات أخرى، فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين، ومن ثم تدني الإنتاجية وارتفاع التكاليف.

✓ زيادة عبء العمل على العاملين في المنظمة: فكثيرا من المنظمات تعجز عن توظيف أفراد جدد مكان المتسربين لأسباب مالية أو عدم وجود بديلين لهم أو لجهل الإدارة بحجم العمل و ضغطه النفسي على العاملين أو جهلها بقدرات العاملين الحقيقية فيتولد لدى العاملين في المنظمة النفور والاستياء و يوصلهم إلى مرحلة الإرهاق و الإجهاد و استنزاف الطاقة فيدفعهم ذلك إلى التفكير الجدي بترك العمل عند ظهور أول فرصة.

4. تحقيق الإبداع :

قدمت للإبداع عدة تعاريف منها :

- الإبداع هو : "عملية ذهنية معرفية يتفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية و مع البيئة العامة ، و يتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف ، و قد يكون هذا الشيء سلعة أو خدمة أو أسلوبا أو عملية جديدة و غيرها".
- كما عرف بأنه: "عملية تشير إلى مجموعة من السمات والقدرات والعوامل، التي تظهر في سلوك الشخص المبدع بدرجة عالية".
- و عرف أيضا بأنه: "مزيج من القدرات والإستعدادات والخصائص الشخصية، التي إن وجدت في بيئة مناسبة، فإنها تجعل الفرد أكثر إحساساً بالمشكلات، ومرونة في التفكي، وإنتاجاً للأفكار التي تتميز بالغرارة، والأصالة، مقارنة بخبراته الشخصية أو خبرات أقرانه"¹.

¹ فؤاد علي العاجز ، فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين، المجلد 18، العدد 1، 2010،ص18.

و يرى الكثير من الباحثين أن الإلتزام التنظيمي يعتبر أحد المقومات الأساسية التي يرتكز عليها الإبداع، لأن الفرد الذي يتصف بالإلتزام التنظيمي يكون أكثر حماسا للعمل و أكثر إلتزاما بأهداف المنظمة و يسعى تلقائيا للإنجاز المبدع.¹

5. سهولة الإستجابة للتغيير:

كلما زاد شعور الأفراد بالإلتزام ساعدهم ذلك على تقبل فكرة التغيير من خلال إرتباطهم العاطفي بالمنظمة ويساعد الإلتزام الإدارة على تدوير فكرة التغيير، وزرعها في أذهان الأفراد بسهولة ويؤدي الإلتزام دون الوقوع في مقاومة التغيير الذي له إنعكاسات تنظيمية سلبية.

6. احترام أخلاقيات الإدارة :

حيث أن الإلتزام يساهم في جعل الأفراد يتمسكون بأخلاقيات العمل من خلال الإخلاص في العمل والحرص على إتباع مختلف اللوائح والنصوص والتشريعات الداخلية للمنظمة التي تضع ضوابط تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة للتعامل بإيجابية إتجاه الإدارة، و إتجاه زملاء داخل المنظمة .

7. سهولة استقطاب الكفاءات:

كثير من الأفراد ذوي المهارة والكفاءة العالية يبحثون على المنظمات التي تتوافر بيئتها الداخلية على مستويات عالية من الإلتزام لذا فالمنظمة التي يتوفر لديها مستوى عالي من الإلتزام تبني من خلاله علامة تجارية للتوظيف تسهل من عملية استقطاب الكفاءات.

8. التأثير الإيجابي على حياة العاملين :

حيث أن الإلتزام التنظيمي داخل المنظمة يمتد إلى خارجها ويبرز الباحثين الدور الذي يلعبه شعور الأفراد بالإلتزام للمنظمة على حياتهم الخاصة لما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الإجتماعية الجيدة.²

9. انخفاض نسبة الغياب:

يعرف جونز و باتن (Johns & Patton) الغياب بأنه: "انعدام الفرد من الوجود الفعلي له في

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص75

² محمد بن الحميدي الشمري، واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين، دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات و إدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص ص 92- 93

مكان و وقت معين"، كما يعرفه روبنس و رودت (Robbins & Roodt) بأنه: "فشل العامل أن يأتي للعمل كما كان مقرر، بغض النظر عن السبب".¹

إن شعور الأفراد بالالتزام يولد لديهم الرغبة في العمل، و بالتالي هم أكثر حرصا للحضور إلى العمل في الوقت المحدد.²

10. انخفاض نسبة التأخر:

وجد البحث العلمي أن للالتزام التنظيمي علاقة عكسية قوية مع التأخر، و لم تكن تلك العلاقة مفاجئة إذ يمكن القول نظريا: إن العمال الملتزمين من المتوقع أن يتصرفوا بشكل يتوافق مع اتجاهاتهم نحو المنظمة.

11. المواطنة التنظيمية:

قدمت عدة تعاريف للمواطنة التنظيمية من بينها :

- المواطنة التنظيمية هي: " درجة السلوك الإنساني الذي يؤديه عضو المنظمة اختياريا أو تطوعيا، ويحدث أثرا إيجابيا يصب في خدمة المنظمة و زيادة قدراتها، دون احتساب ذلك السلوك علنيا ضمن جدول المكافآت و الحوافز الرسمية".³
- كما يعرفها أورغان و كونوفسكي (Organ & Konovsky) بأنها: "السلوك التقديري الزائد عن الدور الرسمي للفرد و تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية".
- أما روبنز (Robbins) فيعرفها بأنها: "السلوك غير الإعتيادي الذي لا يعد جزء من متطلبات العمل الرسمي و يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة".⁴

و يمكن تقسيم أبعاد المواطنة التنظيمية إلى خمسة أبعاد رئيسية وهي⁵ :

¹ A_ Anderson & D.j Gelden huys, **The relationship between absenteeism and employer-sponsored child Care**, Southern African Business Review, Vol 15(3), 2011, p 24

² Mowday , R.T., Steers , R.M., & Porter , L.W. Op Cit ,226.

³ حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه ، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية، المملكة العربية السعودية ،2013،ص30

⁴ حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014، ص98

⁵ نفس المرجع ،ص108

✓ الإيثار : و يطلق عليه سلوكيات المساعدة و هو نمط من السلوك يقوم به العامل لمساعدة الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر لحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.

✓ اللياقة واللفظ : وهناك من يطلق عليه الكياسة،أو المجاملة و هو السلوك الذي يحرص فيه العامل على منع وقوع المشكلات المتصلة بالعمل، وعدم استغلاله لحقوق الآخرين وتجنب إثارة المشاكل معهم.

✓ الروح الرياضية : و هي رغبة الفرد في التسامح و قدرته على تحمل المشاكل و المهام الصعبة وإستعداده لتقبل بعض الإحباطات و المضايقات التنظيمية دون شكوى أو تذمر.

✓ السلوك الحضاري : و يعني المشاركة البناءة والمسؤولة في إدارة أمور المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، وتأدية العمل بصورة تساعد في المحافظة على سمعة المنظمة.

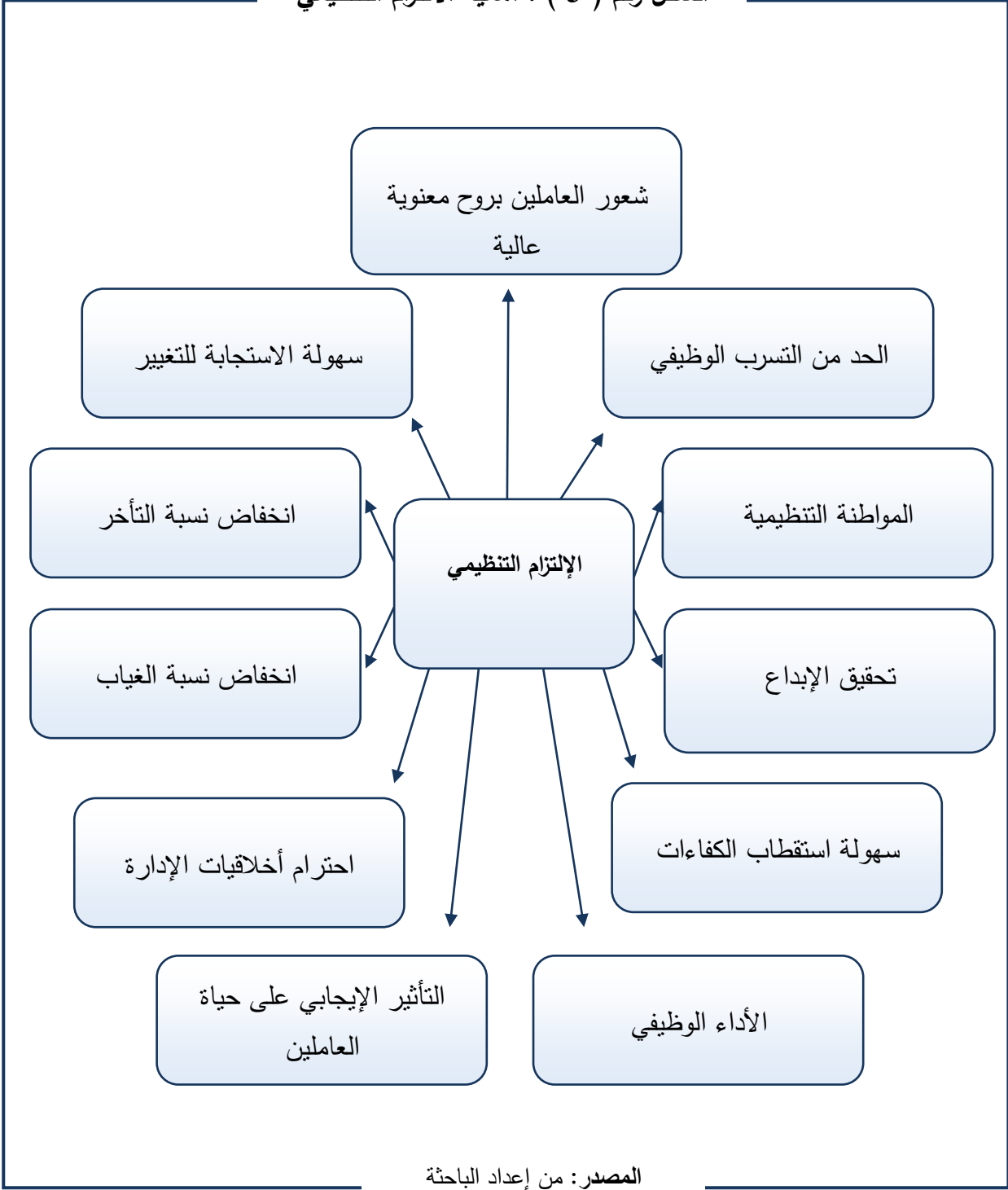
✓ الضمير الحي و التفاني: و هناك من يطلق عليها الطاعة و هو إخلاص الفرد لمثاليات يضعها كمعيار لسلوكاته، فيتجه إلى إنجاز دوره في المنظمة بأسلوب يزيد عن المستوى المعروف أو المتوقع منه، حيث يقوم العامل بالسلوك الذي يتعدى الحدود الدنيا لمتطلبات العمل الرسمي للمنظمة في مجال احترام اللوائح والأنظمة، و العمل بجدية تامة، و خدمة المصلحة العامة و لو كانت على حساب المصلحة الشخصية.

لقد أكدت العديد من الدراسات أن الالتزام التنظيمي له تأثير على سلوك المواطنة التنظيمية، و من بين هذه الدراسات دراسة O'Reilly C.A., & Chatman J.J.¹

مما سبق يمكن تلخيص أهمية الالتزام التنظيمي في الشكل التالي :

¹ O'Reilly C.A., & Chatman J.J." **Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior**". Journal of Applied Psychology.vol 71, 1986,p p 492-499.

الشكل رقم (3) : أهمية الالتزام التنظيمي



المبحث الثاني : مداخل الإلتزام التنظيمي

تصنف مداخل الإلتزام التنظيمي و فقا لتعددية أبعاده، بدءا من المداخل التي تناولت الإلتزام التنظيمي كمفهوم مفرد من بعد واحد إلى المدخل ثلاثي الأبعاد.

المطلب الأول : مدخل الإلتزام التنظيمي الإستمراري

و سمي في الأدبيات أيضا: البقائي، المستمر، المحسوب، التبادلي، السلوكي، و يتضمن هذا المدخل عددا من النماذج و النظريات، و التي كان أبرزها نظرية بيكر و نموذج الاستثمارات (التبادلات)، نموذج سالانيك (Salanick 1977) و سيتم شرح هذه النظريات و النماذج فيما يلي:

أولا: نظرية بيكر (Becker 1950)

و هو يعتبر المدخل الأول في دراسة الإلتزام التنظيمي حيث إعتد على مفهوم قدمه أحد باحثي علماء الاجتماع هو بيكر (Becker 1960)، حيث و ضع مفهوم نظامي لطبيعة سلوك بقاء الأفراد في المنظمات و إتخاذ تصرفات منسجمة و متوافقة مع المحافظة على هذا البقاء، و كانت هي أول محاولة لوضع تعريف للإلتزام، و الذي نظر فيها إلى الإلتزام باعتباره مفهوم بنائي تراكمي ناتج من إدراك الفرد لتراكم الاستثمارات المنظمة، و قد عرفت نظريته بنظرية -الرهان الجانبي "side - bet" التي قدمها سنة 1960¹.

و مضمون هذه النظرية أن هناك أشياء سابقة (في الماضي) يخشى الفرد فقدها فيرغب في إستمرارها و يراهن على عدم خسارتها بمراهنة جانبية، و هي جانبية لأنها قد لا تتعلق أحيانا بصلب السلوك (العمل في المنظمة) بشكل مباشر، إلا أنها مراهنة مهمة لدى الفرد و ذات قيمة عالية عنده، مما يضطره لاحقا (و بإدراك منه أو دون إدراك) إلى التقيد و الإندماج بسلوك ثابت و مستمر و متجانس و متوافق، هذا السلوك هو الإلتزام التنظيمي الذي يحدث نتيجة هذه المراهنة الجانبية.

و يعتمد الإلتزام أو التصرفات الثابتة و المتوافقة على أكثر من نوع من المراهنات الجانبية، فهناك مراهنات جانبية ناشئة عن الشخص نفسه يبرز فيها دور المعايير الثقافية و الإجتماعية السائدة كالرهان

¹ محمد أحمد درويش، نظرية الإلتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، 2008، ص12

على حسن السيرة أو السمعة المهنية، أو الرهان عن الإنطباعات الأولية الجيدة التي قدمها الشخص عن نفسه للآخرين¹، أو يحدث الرهان الجانبي بفعل الإجراءات التنظيمية بحيث الفرد إذا أراد أن يترك المنظمة قد يجد نفسه غير قادر على ذلك بسبب نظام التقاعد أو أقدميته في المنظمة الحالية حيث توعده المنظمة بإحراز تقدم فيها، و كذلك سهولة أدائه لعمله لأنه نجح في التكيف مع ظروف عمل معينة في عمله الحالي، أو بسبب حوافز².

إن بيكر من خلال نظريته استطاع أن يقدم لنا أحد التصورات الهامة للالتزام التنظيمي و استطاع أن يوضح معناه و يبلوره من خلال نظرية عامة للالتزام متجنباً التداخل بين مفهوم الالتزام، و غيره من المفاهيم الأخرى المرتبطة به كمفهوم التوحد و الاندماج و قصر مفهومه على أنه : "إندماج الفرد في تصرفات ثابتة و متوافقة".

و على الرغم من أن نظرية بيكر كانت هي الأساس في كل الدراسات الالتزام بعد ذلك إلا أنها عانت من عمليات سوء الفهم للنظرية، الأمر الذي أدى إلى تضارب نتائج الدراسات بين تأييد النظرية وبين رفض فروضها ،لذلك فإنه يجب أن تأخذ في الحسبان بعض الإعتبارات عند إختبار نظرية بيكر وهي :

- ✓ أن نظرية بيكر تفسر الالتزام بالنسبة للسلوك الفردي و السلوك التنظيمي.
- ✓ أن مفهوم الالتزام الذي قدمه بيكر يقتصر على الالتزام النابع من إجراء المراهنات الجانبية فقط، و لا يشمل ظواهر نفسية إجتماعية أخرى كالتوحد أو الاندماج، بالرغم من أن تلك الظواهر تمثل ميكانيزمات لإنتاج السلوك المقيد.
- ✓ أن نظرية بيكر هي مقدمة و تحتاج إلى إضافات متعددة لإستكمال أركان النظرية.
- ✓ لم تقدم النظرية أي مقياس لقياس الالتزام، و أي مقياس مقترح لقياس الالتزام طبقاً لنظرية بيكر يجب أن لا يخرج عن قياس السلوك الثابت و المتوافق الناتج عن المراهنات الجانبية أو تراكما للإستثمارات الفرد في المنظمة³.

¹ محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سابق،ص 38

² محمد أحمد درويش، مرجع سابق،ص 26

³ سعيد محمد عايض الأسمرى ، مدركات العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران - رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2013، ص ص58- 59

ثانياً: نموذج الإستثمارات (التبادلات) Investment Model

قدمه كل من فرال و ريزيليت (Farrell & Rusbult 1981)، و طبقاً لهذا النموذج فإن الإلتزام يشير إلى إحتمال أن يبقى الفرد في عمل معين و يشعر بالارتباط السيكولوجي سواء كان راضياً عن عمله أو غير راضٍ و هو احتمال يتزايد مع زيادة عوائد العمل و حجم الاستثمارات التي يرصدها العامل بسبب عمله في المنظمة.

و الإستثمارات في هذا النموذج تأخذ شكلين هما:

- استثمارات خارجية: و هي تتواجد عندما ترتبط اهتمامات الفرد الإضافية بسلوك العمل الحالي.
- استثمارات داخلية: مثل الاندماج العاطفي و الوقت و المال.

و منه فإن معادلة الالتزام ضمن هذا النموذج تتمثل في:¹

$$\text{الإلتزام} = (\text{العوائد التنظيمية} - \text{تكلفة أداء العمل}) + \text{الاستثمارات} - \text{قيمة بدائل العمل المتاحة}$$

ثالثاً: نموذج سالانيك (Salanick 1977)

و صف سالانيك (Salanick) العمليات التي من خلالها يطور الفرد علاقة الإلتزام مع منظمته بقوله: " إن الفرد سيصبح مرتبط بمنظمته نتيجة للتصرفات المتراكمة التي يقوم بها و التي تعبر عن معتقداته تجاه منظمته بحيث يصبح هذا السلوك ملزماً للفرد فيما بعد"².

و الإلتزام يقصد به هنا أن نتصرف كما نؤمن و نعتقد، و التصرفات هنا هي التي تفرق بين الاتجاهات الإلزامية و بين الإلتزام السلوكي، و يركز الإلتزام في هذا النموذج على التصرفات و ليس الإتجاهات و هذا هو معنى أن نتصرف كما نؤمن و نعتقد، و قد حدد سالانيك (Salanick) أربع تصرفات سلوكية تحدد درجة الإلتزام و هي :

¹ محمد أحمد درويش، مرجع سابق، ص 56-57

² عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان، مرجع سابق، ص 38

- ✓ **الوضوح :** و هي الدرجة التي يمكن ان يقال فيها أن السلوك قد إستقر كسلوك ثابت.
- ✓ **عدم إمكانية الإلغاء :** بمعنى التصرفات ثابتة و متكررة.
- ✓ **الإرادة الحرة في إختيار و ممارسة السلوك .**
- ✓ **العلائية :** و يقصد بها المدى الذي يتصرف فيه الآخرون بالسلوك أو التصرف المعلن و نوعية هؤلاء الذين يعلمون بالسلوك، و أحد طرق ربط الإلتزام بتصرف معين هو أن تخبر كل من حولك أنك سوف تؤديه، و عندئذ سوف تجد نفسك مرتبط بأداء ما أعلنته، فالتصرفات المعلنة و المعروفة للأغلبية تكون ذات درجة إلتزام مرتفعة مقارنة بالتصرفات الغير معلنة.¹
- و يمكن أن نستخلص مما سبق أن الإلتزام التنظيمي عند سالنيك (Salanick)، بأنه التعهد بالتصرف بطريقة تتوافق مع مضامين سلوكه السابق، و تكون التصرفات ملزمة و مقيدة للسلوك المستقبلي إلى الدرجة التي يؤدي فيها الأفراد ممارستهم بحرية في الإختيار، و ليس من السهل تغيير تصرفاتهم و هي معلومة للآخرين.
- و رغم أن نموذج سالنيك (Salanick) لا ينشأ فيه الإلتزام بسبب المكافآت و المحفزات المادية بشكل أساسي بقدر ما يكون إلتزام الفرد ناشئ عن رغبته في البقاء في حالة إنسجام نفسي يوفرها له هذا التعهد أو الإلتزام، إلا أن هذا النموذج يندرج تحت مفهوم الإلتزام الإستمراري، لأن حالة الإنسجام النفسي هذه تمثل لب الإستثمار الذي يخشى العامل فقده و الذي سيحمله تكاليف و خسائر نفسية في حالة التراجع والإنسحاب من المنظمة.²
- و يرى سالنيك (Salanick) أن المنظمة تستطيع أن تمارس ضغوط على العاملين للتأثير على إلتزامهم و ذلك بإستخدام ميكانيزمات خاصة بها منها³:
- ✓ **الطقوس و القرايين:** بعض المنظمات لا تفضل أن تترك إلتزام الفرد مرهون بعملية إتخاذ القرارات الخاصة، و من أهم أدواتها في ذلك الطقوس التنظيمية، و منها طقوس إدخال الفرد في المنظمة، بعض المنظمات تعلن في الجرائد و المجالات أن فردا معين دخل المنظمة، و هذا يترتب عليه إلتزام سلوكي في التصرفات.

¹ محمد أحمد درويش، مرجع سابق، ص 49

² محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سابق، ص 41

³ محمد أحمد درويش، مرجع سابق، ص ص 52- 53

أما القرايين فهي تأخذ نفس الهدف بحيث يقدم العامل ثمن (قربانا) معين للإنخراط في عضوية المنظمة.

✓ الإستثمارات : يوجد هناك عاملين أساسيين تحاول المنظمة التأثير عليهما من أجل التأثير على إلتزام الفرد في المنظمة و هما:

- مركز الفرد في المنظمة.
- عدد السنوات التي قضاها الفرد في المنظمة.

المطلب الثاني: مدخل الالتزام التنظيمي المعياري

و سمي أيضا الإلتزام الأخلاقي أو الأدبي و يستند هذا المفهوم على القيم و المعايير الاجتماعية وأول من قدم مفهوم الإلتزام التنظيمي المعياري (القيمي) هو وينر (Wiener) عام 1982، حيث إنتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الإلتزام التنظيمي بإعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، و بالتالي لا يمكن الإعتماد عليها في التفسير و التنبؤ، وذهب إلى أن نظريات الإلتزام ينبغي أن تأخذ في إعتبارها عند تفسير الإلتزام لدى الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستدمجة، مثل المعايير الاخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

و قد عرف وينر الإلتزام التنظيمي على أنه: " إجمالي الضغوط المعيارية المستدمجة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة و مصالحها"¹، و وفقا لهذا المفهوم فإن الإلتزام التنظيمي ناجم عن ضغوط المعايير و القيم على العامل، و سواء كانت هذه المعتقدات القيمية فردية، شخصية و بقناعات ذاتية ينشأ بها و عليها الفرد مبكرا و من خلال مصادر و أسباب متعددة، أو ما يخلقه ضغط التطبيع الاجتماعي على وجه الخصوص و عبر الزمن من قيم إجتماعية مستندة على ما يكونه الفرد من إعتقادات وتصورات عن توقعات الجماعة بخصوص ما يجب عليه هو القيام به.²

و يرى وينر (Wiener) أن الإلتزام التنظيمي يتحدد ببعدين أساسيين هما :

- ✓ الولاء و الإحساس بالواجب.
- ✓ التوحد مع قيم و أهداف المنظمة.

¹ سعيد محمد عايش الأسمرى، مرجع سابق ، ص 61

² محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سابق، ص 50

و حسب وينر (Wiener) فإن الميول و الإستعدادات الإلتزامية ترتكز على المعتقدات القيمة الفردية السابقة لدخول المنظمة التي نشأت و ترسخت بفعل التنشئة الإجتماعية، و أيضا من خلال التدخلات التنظيمية اللاحقة.

و يمكن قياس الإلتزام المعياري من خلال إستخدام مقياس مباشر للمعتقدات المعيارية الشخصية المتعلقة بنوعية التصرفات التي تعكس الإهتمامات التنظيمية، و يمكن أن يتم ذلك من خلال عبارة رئيسية ذات درجات تركز على الإستعداد الأخلاقي مثل:

- أنا لدي التزام أخلاقي (أدبي) لأداء السلوك ¹.

و من التحليل السابق و حسب وجهة نظر وينر (Wiener) أن الأفراد الملتزمين يمكن أن يسلكوا سلوكيات معينة، لا لأنهم خططوا لأدائها لأنها ذات فائدة شخصية لهم، و لكن لأنهم يؤمنون أن ذلك هو الشيء الصحيح كما أنه الشيء الأخلاقي أن يفعلوا ذلك.

و بالتالي فإن الفرد الملتزم يرى أنه من الصحيح و الأخلاق هو البقاء في المنظمة بغض النظر عما إذا كان البقاء في المنظمة هو الأكثر فائدة له أولا.

المطلب الثالث: مدخل الإلتزام التنظيمي العاطفي

و أطلقت عليه العديد من التسميات من بينها الإلتزام الإتجاهي، المؤثر، الوجداني، الموقفي، و كان أول تعريف للإلتزام التنظيمي العاطفي هو الذي قدمه بورتر و سميث (Porter & Smith) سنة 1974، و الذي عرف الإلتزام بأنه: "الاتجاه الايجابي الوجداني نحو المنظمة"، و بالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الإلتزام هو يتميز بثلاث صفات و هي:²

- اعتقاد قوي و قبول لأهداف و قيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لأجل المنظمة.
- الرغبة القوية في استمرار عضويته في المنظمة.

¹ محمد أحمد درويش، مرجع سابق، ص ص 137- 138

² Mowday (R-I), Steers (R-M), Porter (L-W), Op.Cit, P226

أما بوشنان (Buchanan) فينظر للالتزام التنظيمي بوصفه أنه نتاج تفاعل ثلاث عناصر هي:

- التطابق (Identification) : وهو تبني قيم و أهداف المنظمة، بإعتبارها كما لو كانت قيم الفرد و أهدافه الخاصة.
- الإستغراق (Involvement) : و يقصد به الإهتمام أو الانغماس السيكولوجي في الأنشطة والواجبات التنظيمية.
- الشعور بالولاء (felling of loyalty): و المقصود به الشعور بالعاطفة و الإرتباط القوي بالمنظمة¹.

و في إطار تطوير مفهوم الالتزام التنظيمي الذي قدمه بورتر و سميث (Porter & Smith) سنة 1974، قدم ستيرز (Steers) نموذج الذي وضعه عام 1977 و بين فيه العوامل المؤثرة في تكوين الإلتزام التنظيمي و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك، و توصل في نتائجه أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل و خبرات العمل ،هي مدخلات للالتزام التنظيمي،أما مخرجاته فتتمثل في الرغبة والميل للبقاء في المنظمة، إنخفاض نسبة دوران العمل ،الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر و الميل للتبرع طواعية لتحقيق أهداف المنظمة، و نوضح هذا النموذج من خلال الشكل التالي :

¹ خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال -بمنظور منهجي متقدم-، دار الأيام،الأردن،2013،

الشكل رقم (4) : نموذج الإلتزام التنظيمي الإتجاهي عند ستيرز Steers (1977)



ويضيف ستيرز (Steers) أن الإلتزام يختلف عن الإرتباط العادي بالمنظمة، حيث يتضمن العلاقات الإيجابية الفعالة بين العاملين و المنظمة، و هذا ينبع من أن العاملين لديهم الرغبة و القدرة ليكونوا أعلى من مستوى الإحتياجات الطبيعية المعتادة من السلوك الإمتثالي المطلوب ليساهموا في خدمة و تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

كما قام ماوداي و زملائه (Mowday & all) سنة 1982 بمراجعة لمفهوم الإلتزام العاطفي (الاتجاهي) و بين أن المتغيرات المرتبطة بخصائص أو سمات الهيكل التنظيمي تمارس تأثيرا معنويا على الإلتزام التنظيمي و حدد أربع مجموعات تعتبر هي مقدمات للإلتزام التنظيمي و تتضمن كل مجموعة عدد من المتغيرات هي:

- **الخصائص الشخصية:** و تشمل العمر، مدة الخدمة، مستوى التعليم، النوع، الجنسية، معتقدات الفرد عن نفسه، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز، الحاجة إلى تحقيق الذات، الشخصية، الإتجاهات.
- **خصائص الوظيفة:** و تشمل نطاق الوظيفة، صراع الدور، غموض الدور، عبء العمل.
- **خصائص الهيكل التنظيمي:** و تشمل حجم المنظمة، وجود النقابة، نطاق الرقابة، مركز السلطة، القيادة و الاتصالات، نطاق الاشراف.
- **خبرات الفرد في العمل:** و تشمل ادراك الفرد لأهميته بالمنظمة، اتجاهات العاملين نحو المنظمة، درجة الاعتمادية التنظيمية، وجود معايير و قيم الإلتزام لدى العاملين بالمنظمة.

أما نتائج الإلتزام التنظيمي فهي:²

- زيادة الجهد المبذول.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- انخفاض نسبة الغياب و التأخير.

¹ محمد أحمد درويش ، مرجع سابق، ص87.

² نفس المرجع، ص121

أما فيما يخص قياس الالتزام العاطفي (الاتجاهي) فإن المقياس الذي أعده بورتر و سميث (Porter & Smith) سنة 1974، يعتبر من أهم وأشهر المقاييس، حيث تم استخدامه من طرف العديد من الباحثين، و يتكون المقياس من 15 عبارة تمت صياغتها بطريقة تعبر عن شعور الفرد المحتمل اتجاه المنظمة التي يعمل بها¹، منها 9 عبارات إيجابية و 6 عبارات سلبية، استخدم بعض الباحثين الصيغة المختصرة التي تتكون من 9 عبارات تقيس الالتزام التنظيمي و بالتالي أصبح هناك مقياسين معبرين عن القائمة هما²:

- المقياس الأصلي و الذي يتكون من 15 عبارة.
- الصيغة المختصرة التي تتكون من 9 عبارات.

المطلب الرابع : مدخل الالتزام التنظيمي ثلاثي الأبعاد

إن أبرز النظريات و النماذج ضمن هذا المدخل ما يلي:

أولاً: نظرية كانتر (kanter) 1986

ترى كانتر (kanter) أن هناك ثلاث أنواع من الإلتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها هذه الأنواع الثلاثة هي:

1. الإلتزام المستمر Continuanace Commitment : و يتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا ما يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بالصعوبة أو ارتفاع التكلفة، فعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء فيها، وتصبح لديهم رغبة قوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة. من بين هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التدريب الطويلة أو العمل مدة طويلة داخل المنظمة.

2. الإلتزام القائم على التماسك (الإلتزام التلاحمي) Cohesion Commitment : يقوم هذا الإلتزام على خلق علاقات اجتماعية متينة داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة قوية بين المنظمة و أفرادها، فتغري أشخاصا من خارج المنظمة بالانضمام إليها، ولهذا تعتمد المنظمات إلى استخدام العديد من

¹ عبد الرحمن أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص71

² نفس المرجع، ص121

الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة¹، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لإنضمامه إليها، وذلك من خلال التوجيه الأولي، وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة بالأفراد، إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان و المواصلات، هذه الوسائل تعزز و تقوي التلاحم بين الفرد و المنظمة².

3. الإلتزام الرقابي Control Commitment : يمثل ارتباط الأعضاء بقيم المنظمة وقواعدها، وهذا ما يصوغ سلوكهم في الشكل المرغوب فيه. ويظهر الإلتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم المنظمة وقواعدها تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه وأنه، أي السلوك يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية³.

و ترى كانتر (kanter) أن هذه الأنواع الثلاثة للإلتزام مترابطة فيما بينها بشكل كبير، و هي تدعم بعضها بعضا و هي تؤثر على الفرد و تدعم إمكانية بقاءه⁴.

ثانيا: نظرية إيتزيوني (Etzioni):

إن نظرية إيتزيوني (Etzioni) الذي قدمها سنة 1961، و تطورت في الفترة 1961-1975 هي الإطار المرجعي لبعض كتابات المفكرين و الباحثين في الإلتزام التنظيمي منذ أن قدمت النظرية و لحد الآن.

و يركز إيتزيوني (Etzioni) في نظريته على إتجاه و قوة درجة إندماج الفرد بالمنظمة، و يعرف إيتزيوني (Etzioni) الإندماج على أنه: " الشحنة العاطفية التي يوجهها فرد معين لموضوع معين وبشدة و إتجاه معينين و تتراوح قوة الإندماج من مرتفع إلى منخفض، و إتجاه الإندماج من إيجابي إلى سلبي، ويعبر عن الإندماج السلبي بالإنعزال التنظيمي، و الإندماج الإيجابي بالإلتزام التنظيمي⁵ .

و يضع إيتزيوني (Etzioni) نظريته عن الإلتزام التنظيمي في شكل المتصل التالي :

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 225

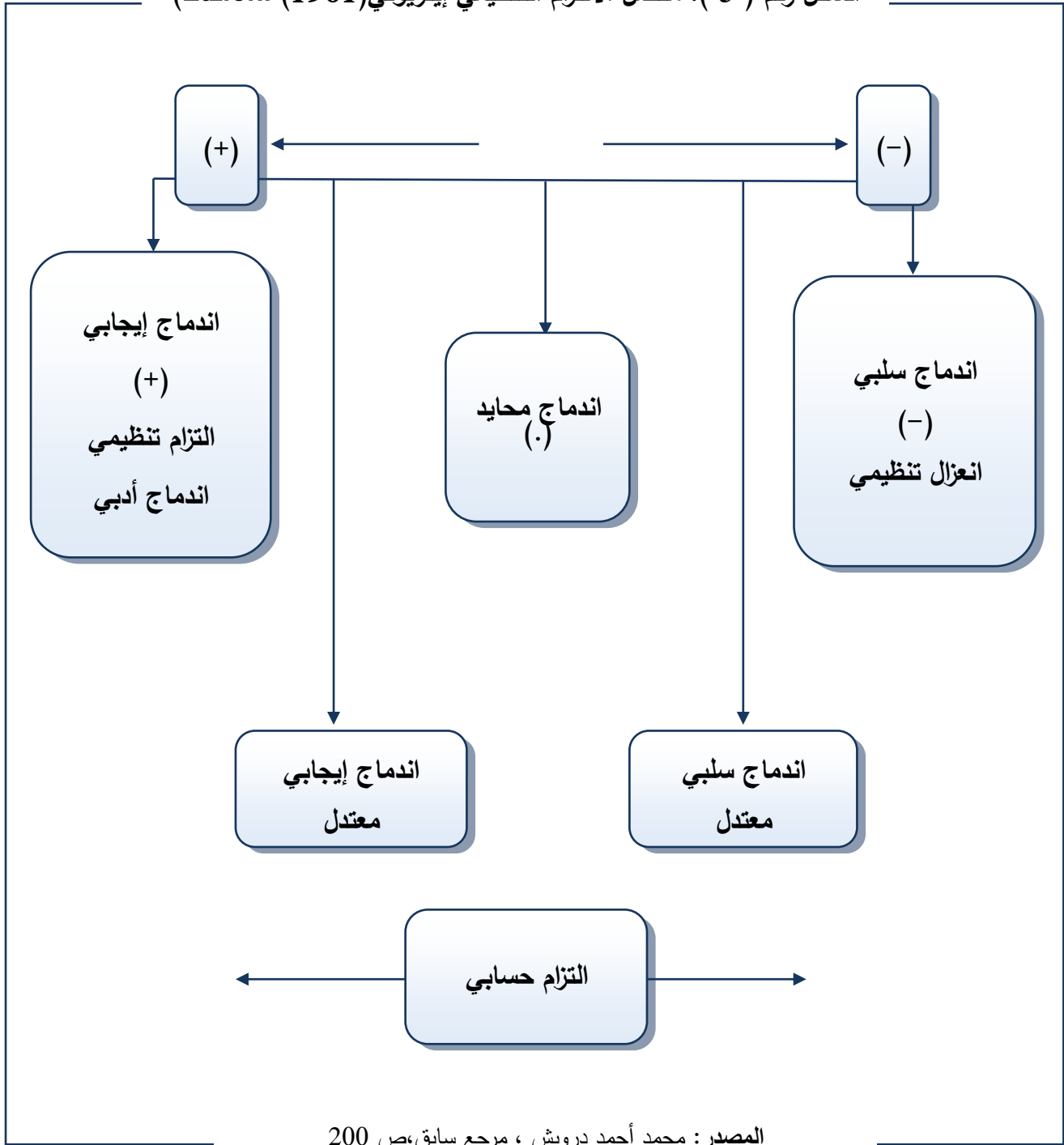
² عبد الرحمن أحمد محمد الهيجان، مرجع سابق، ص 37

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 226

⁴ محمد أحمد درويش ، مرجع سابق، ص 37

⁵ نفس المرجع، ص ص 199-200

الشكل رقم (5) : متصل الالتزام التنظيمي إيتزيوني (Etzioni 1961)



و على هذا يضع إيتزيوني (Etzioni) ثلاث أشكال من الالتزام التنظيمي و هي :

- إندماج سلبي بسميه إيتزيوني (Etzioni): إنعزال تنظيمي و هو التوجه السلبي من الفرد نحو منظمته و هو أشد ما يكون من القوة، و أقصى ما يكون في الإتجاه السالب¹، و هو ينشئ من المواقف التي

¹ محمد أحمد درويش ، مرجع سابق، ص 203

يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالإضطرار أو بالإكراه و التقيد و نستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الإضطرارية لدعم إلتزام الأفراد¹، فإلتزام الفرد بمنظّمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته، و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، و ذلك كما هو الحال في نزلاء السجون، حيث أن طبيعة إلتزامهم بهذه المنظمات عائد إلى القيود و الممارسات الإجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها².

- الاندماج من السلبي المعتدل إلى الإيجابي المعتدل و يسميه ايتزيوني (Etzioni): إلتزام حسابي (مستمر)، و المعتمد في تغير موقعه على (المتصل) على القوة التعويضية و هي قوة المكافآت و على الحوافز التي تقدمها المنظمة للفرد عن المساهمات الفرد في المنظمة³، إذا فهو الإلتزام القائم على حساب المزايا المتبادلة و هو أقل درجة في رأيه من حيث إلتزام الفرد بمنظّمته، حيث أن العلاقة القائمة على أساس حساب المنافع المتبادلة بينه و بين منظّمته⁴.

- إندماج إيجابي: و يسميه ايتزيوني (Etzioni): اندماجا أدبيا أو التزاما تنظيميا، و هو التوجه الإيجابي من الفرد نحو المنظمة و هو أشد ما يكون في القوة، و أقصى ما يمكن في الاتجاه الموجب، و ينقسم هذا الإلتزام إلى:

✓ الإلتزام العاطفي و يعتمد على إعتناق و إستيعاب الفرد ذاتيا لقيم المنظمة و الإيمان بها و كأنها قيمة الخاصة به.

✓ الإلتزام الإجتماعي يعتمد على ضغط الجماعة على الفرد بهدف اعتناقه لقيم الجماعة.

و يرى ايتزيوني (Etzioni) أن العوامل التي تؤثر على الإندماج (الإلتزام التنظيمي) تتمثل في:

- نمط قوة المستخدم: و يفرق بين ثلاث أنواع من القوة التي تتواجد في المنظمات و هي:

✓ القوة القهرية: تستخدم القهر و الجبر.

✓ القوة التعويضية: و هي تعتمد على قوة المكافأة التي تقدمها المنظمة لأعضائها مقابل مساهمتهم في المنظمة.

✓ القوة المعيارية: و تعتمد على استيعاب قيم المنظمة و على التوحد مع قيمها.

¹ محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص 225

² عبد الرحمان أحمد الهيجان ، مرجع،سابق، ص 36

³ محمد أحمد درويش ، مرجع سابق، ص 204

⁴ عبد الرحمان أحمد الهيجان ، مرجع،سابق، ص 35

- تماسك الجماعة.
- المناخ القيادي: و يرى ايتزيوني (Etzioni) أن المناخ السائد يساهم أكثر في التأثير على تواجد الأفراد بالمنظمات من تماسك الجماعة.
- عوامل الخلفية: و هي تؤثر على الالتزام التنظيمي و هي:¹
 - ✓ المكانة الاجتماعية.
 - ✓ الخصائص الشخصية.
 - ✓ بعض المعتقدات السياسية.

مما سبق يوضح لنا إيتزيوني (Etzioni) أشكال الإلتزام المختلفة في المنظمة، و أهم العوامل المؤثرة فيه لكنه يرى بأنه لا يمكن أن يوجد إلا شكلا واحدا فقط من هذه الأشكال الثلاثة لإلتزام العامل الواحد في المنظمة الواحدة.

ثالثا: نموذج أورلي و شاتمن (O'Reilly & Chatman,1986²)

إن الفرد إجتماعي بطبعه وبحاجة إلى أن يحس بانتمائه للجماعة التي يعمل معها، وأن يكون مقبول اجتماعيا من المنظمة ومعترف به من قبل زملاء العمل، لذا إهتم النموذج بدراسة الرابط النفسي بين الفرد والمنظمة ودرسا ذلك خاصة عند العاملين الجدد New Comers واستخلصا ثلاثة أشكال للإرتباط النفسي بين الفرد والمنظمة وتتمثل هذه الأشكال الثلاثة في:

1. **الإذعان Compliance:** هو إرتباط الفرد وقبوله لأهداف المنظمة نتيجة لبروز الرغبة لدى الأفراد في نيل الثواب وتجنب مختلف أشكال العقاب.
2. **الإبطان Internalization:** هو إرتباط الفرد وقبوله لأهداف المنظمة نتيجة لإدراكه التوافق بين قيمه الشخصية و قيم المنظمة.
3. **التماثل Identification:** هو إرتباط الفرد وقبوله لأهداف المنظمة نتيجة لرغبته في إقامة علاقات مع أفراد المنظمة والمحافظة عليها.

¹ محمد أحمد درويش ، مرجع سابق، ص205

²O'Reilly C.A., & Chatman J.J.Op Cit, p494

رابعاً: نموذج آلن و ماير (Allen & Mayer 1990) للالتزام التنظيمي

و يعتبر هذا النموذج من أبرز النماذج التي قدمت مفهوم الالتزام التنظيمي على أنه مفهوم مركب من ثلاث أبعاد، فقبل أن يقترح آلن و ماير (Allen & Mayer) نموذجهم ثلاثي الأبعاد فقد اقترحا في البداية سنة 1984 التمييز بين بعدين هما الالتزام العاطفي و الالتزام الاستمراري، ثم اقترح آلن و ماير (Allen & Mayer) في سنة 1990 التمييز بين ثلاث أبعاد من الالتزام التنظيمي و أضاف بعد ثالث و هو الالتزام المعياري.¹ و فيما يلي شرح لهذه الأبعاد :

• الالتزام العاطفي Affective Commitment :

وهو البعد الأول من الإلتزام التنظيمي ويعرفه (Allen & Meyer) على أنه: "ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانياً"²، ويعرف أيضاً بأنه: "التفاعل الإيجابي بين الفرد و المنظمة بسبب القيم المتشابهة التي يحملها الاثنان"، فالأفراد الملتزمون عاطفياً يبقون في المنظمة لرغبتهم في البقاء فيها. إذن و بما أن الفرد موافق على أهداف وقيم المنظمة فهو يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي إندماجه فيها. و من العوامل المؤثرة فيه هي³:

- الصفات الشخصية.
- مواصفات العمل.
- هيكله الاعمال.
- خبرة الأفراد في العمل .

من خلال ما سبق نجد أن هذا النوع من الإلتزام يعكس توجه (Steers, Porter,) (Mowday).

• الإلتزام المعياري Normative Commitment :

يلتزم الفرد بالبقاء في المنظمة ليس من أجل مصلحته بل لأنه يشعر بأن ما يقوم به هو الصحيح ومسار للأخلاق العامة⁴.

¹ John.p.meyer ,david stanley,lynn herscovitch,et all,**affective,continuance and normative commitment to the organization : a meta _analysis , of antecedents, corelates, and consequences**, journal of vocational behavior , vol,20(52),2002,p21

² Meyer, J.P., And Allen, N.J, **Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations**, Journal Of Applied Psychology,vol 69, 1984, P 372

³ Meyer, J.P., And Allen, **A Three component conceptualization of organizational commitment**. Hhuman Resource Management Review, vol .1, 1991, p22

⁴ Nathalie delobbe & Christine Vanderberghe, **A Four dimensional Model of organitional Commitment among Belgium Employees**, european Journal of psychological Assessment, Vol 16(2),2000, p 126

و من العوامل المؤثرة فيه هي :¹

- التنشئة الإجتماعية السابقة و ما خلفته و رسخته من قيم في مرحلة ما قبل المنظمة.
- جهود المنظمة اللاحقة و تدخلاتها لخلق و ترسيخ قيم الإلتزام التنظيمي.
- المزايا و المدفوعات التي قدمتها المنظمة للفرد بما ينشئ لديه شعورا بفضل المنظمة، و أنه مدين إتجاهها و إحساس بواجب المعاملة و الرد بالمثل و البقاء في المنظمة.

و قد اعتمد الباحثان في بناء هذا البعد على مفهوم (Winner 1982) الذي تم شرحه سابقا.

- **الالتزام الإستمراري Continuance Commitment**: فهو يتمثل في المقارنة المنطقية بين التكاليف و الفوائد المرتبطة بالبقاء أو ترك المنظمة و قد ارتبط هذا البعد بنظرية بيكر (نظرية الرهان الجانبي) و الذي عرف الالتزام: "الميل للانخراط في خطوط ثابتة من النشاط"، إذن يصبح الأفراد مرتبطين بمنظمتهم طوعا أو كرها نتيجة للاستثمارات في المنظمة بحيث لا يمكن تحمل تكاليف المغادرة.²

و الالتزام الاستمراري يحتوي على بعدين³:

- **التكلفة المدركة**: و هي الالتزام الناتج عن إدراك أن عدد من الاستثمارات الشخصية تقتقد في حالة ترك المنظمة، فهو إذن مرتبط بمستوى التضحيات التي يعتقد الفرد أنه يقدمها في حالة ترك المنظمة، و هذه التضحيات قد تأخذ عدة أشكال، مثل فقدان إمتيازات مالية و علاوات وعلاقات مميزة و غيرها من الامتيازات التي سيستمر الفرد في الحصول عليها طالما أنه موجود في المنظمة، فهذا البعد نشط و يرتبط بعوامل ذاتية.
- **نقص البدائل**: و هو الالتزام الناتج عن إدراك مدى توافر البدائل المتاحة و المتعلقة بمناصب العمل خارج المنظمة، و يعبر هذا البعد بغياب أو نقص البدائل، و عكس البعد السابق، فإن هذا البعد سلبي، و يرتبط بالعوامل الخارجية و خاصة منها سوق العمل.

¹ محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سابق، ص57

² Nathalie delobbe & Christine Vanderberghe, Op.Cit, p 126

³ Mc Gee, J,W & Ford, R,C, **Two (or more ?) dimensions of organizational commitment, Reexamination of the affective and continuance commitment scales**, Journal of Applied psychology, vol 72, 1987, pp 638-642

لذلك فإن الدراسات وجدت أن هذين البعدين ليس لهم نفس النتائج التنظيمية فالبعد الأول يرتبط إيجاباً مع النتائج التنظيمية، لكن البعد الثاني يرتبط سلباً مع النتائج التنظيمية.

أما فيما يخص علاقة هذين البعدين بالنوعين الآخرين من الالتزام فقد وجد Meyer , allen & all¹ أن :

- بعد الالتزام الإستمراري الناتج عن التكلفة المدركة: كان معامل ارتباطه مع الإلتزام العاطفي هو (0.016)، أما علاقته ببعد الالتزام المعياري كانت قيمتها (0.16).
- بعد نقص البدائل : كان معامل ارتباطه مع الإلتزام العاطفي هو (-0.24)، أما علاقته ببعد الالتزام المعياري كانت قيمتها (-0.02) .

أما فيما يخص العوامل المؤثرة على الالتزام الإستمراري فقد وجد Meyer & allen أن خبرة الفرد التي قدمها إلى المنظمة و التي أوجدت صعوبة في تخليه عنها و تكلفة القرار بترك المنظمة بوجود قليل من البدائل أو عدم وجودها كلياً عند تركه المنظمة، كلها عوامل تؤدي إلى بقاءه في هذه المنظمة و عدم تركه لها، و قد أكد البحث العلمي أن المهارات و التعليم لا يمكن نقلها إلى منظمات أخرى بسهولة، وهذا يؤدي إلى زيادة التزام الأفراد لمنظماتهم الحالية.²

و يعتبر هذا البعد ضروري لضمان إستمرارية المنظمة و المحافظة على بقائها، و بالتالي يكون الإلتزام الإستمراري هو الميكانيزم الدفاعي ضد تناقضات معدلات التوافق بين الأفراد و المنظمات في القيم و الأهداف ،بمعنى آخر أن الإلتزام الإستمراري هو خط الدفاع الأخير عن حيوية المنظمة و بقائها و إستمراريتها في حالة تناقص معدلات الرضا عن العمل أو العجز في إحداث التوافق بين الأفراد والمنظمات أو العجز في إنشاء جماعات عمل متماسكة.³

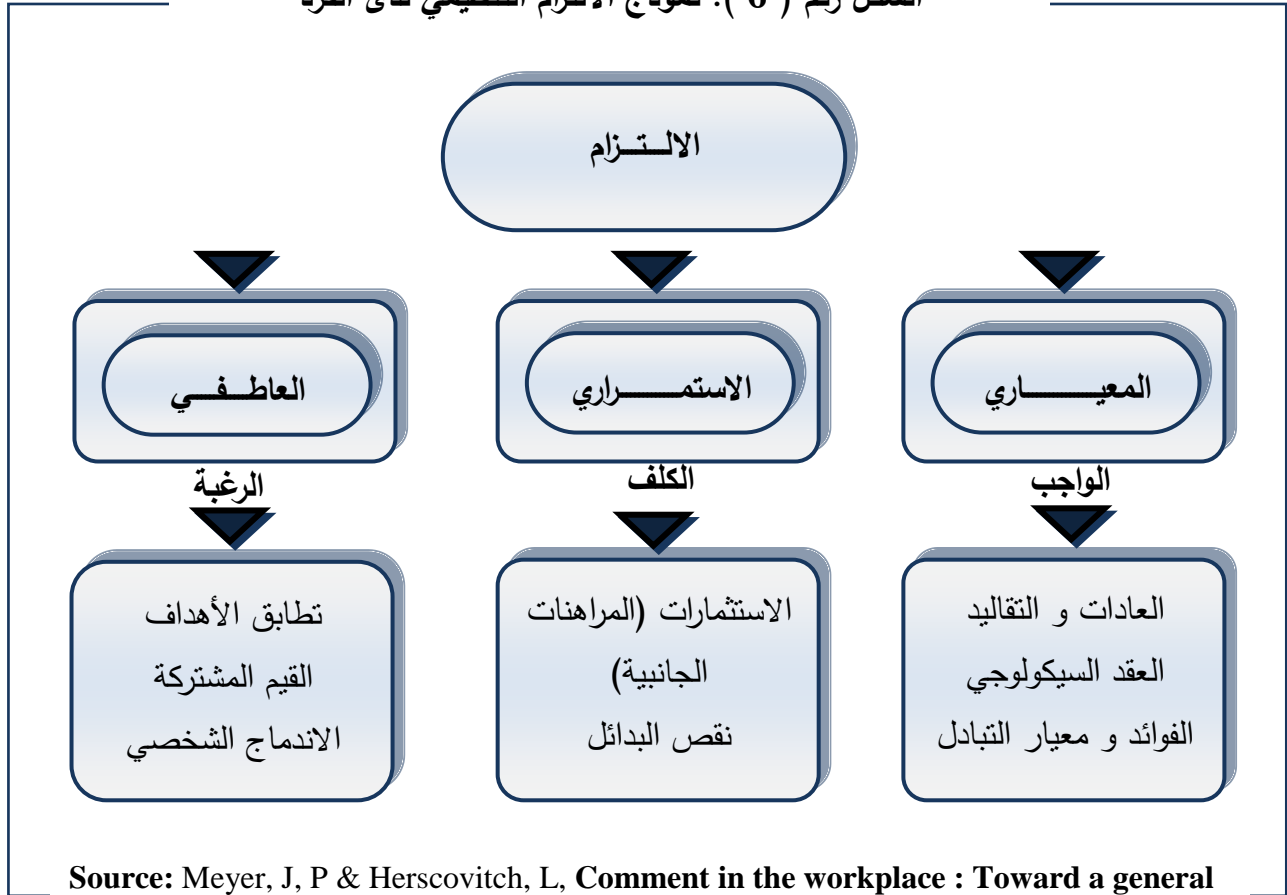
و الشكل التالي يوضح النموذج العام لالتزام الفرد داخل المنظمة وفقاً لأبعاده الثلاثة:

¹ John.p.meyer ,david stanley,lynne herscovitch,et all,OP .Cit ,p20-52

² Meyer, J.P., And Allen, N.J, **A Three component conceptualization of organizational commitment** , Op Cit, p539

³ محمد أحمد درويش، مرجع سابق، ص 363

الشكل رقم (6) : نموذج الالتزام التنظيمي لدى الفرد



Source: Meyer, J, P & Herscovitch, L, **Comment in the workplace : Toward a general model.** Human Resource Management Review, 11, 2001,P 320

و يقول كل من الباحثين آلن و ماير (Allen & Mayer) بأنه عندما يتم أخذ هذه الأبعاد الثلاثة بالحسبان فإن علاقة الفرد بمنظمتهم يمكن أن تفهم بشكل أفضل، و حسب هذا النموذج فإن العاملين يشعرون بهذه الأبعاد الثلاثة بطرائق مختلفة لأن كل بعد من أبعاد الالتزام يمكن أن يكون نتيجة خبرات مختلفة و لها تأثيرات مختلفة بالنسبة للعمل.¹ و يعتبر أن الإلتزام التنظيمي العاطفي يحقق أفضل النتائج التنظيمية .

¹ Meyer, J.P., And Allen, N.J, A Three component conceptualization of organizational commitment , Op Cit, pp61-89

و يضيف آلن و ماير (Allen & Meyer) بأنه من الأحسن التعامل مع الالتزام بنظرة كلية لدى اختبار علاقته بمتغيرات أخرى، أي أن التعامل مع أبعاد الالتزام الثلاثة بشكل مستقل يشوبه عدم الدقة في النتائج، لأن هذه الأبعاد متداخلة و يؤثر كل منها في الآخر و تشترك معا بإحداث التغيير.¹

لقد وجهت العديد من الانتقادات لهذا النموذج خاصة فيما يتعلق ببعد الالتزام الاستمراري، حيث كان هناك جدال كبير حول أبعاده، هل هو يتكون من بعد واحد أو هو مكون من بعدين (التكاليف المدركة، نقص البدائل)، و قد كانت هناك عدة محاولات لتقييم أبعاد الالتزام الاستمراري باستخدام التحليل العملي التوكيدي و هو يستخدم لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات و العوامل الكامنة)، و قد أسفرت عن نتائج متباينة، بعض الدراسات وجدت دليلا على أن الالتزام الاستمراري هو ذو بعدين، في حين البعض الآخر وجد أنه يتكون من بعد واحد مثل: (Dunham & all 1994) و (Shore & Tetrick 1991).²

أما كو و ميولي و زملائهم (KO & Mueller & all) في دراستهم فقد أكدوا أن الالتزام الاستمراري متكون من بعد واحد فقط، و بينوا أن العناصر التي تعكس التضحية الشخصية (التكاليف المدركة) منسجمة مع نظرية بيكر (Becker) 1960، و أنه ينبغي التعامل مع بعد نقص البدائل على أنه سابقة للالتزام الاستمراري و ليس بعدا من أبعاده.³

و في نفس السياق أكد (Mc Gee & Ford) لما قام بإجراء اختبار لنموذج الالتزام التنظيمي ثنائي البعد الذي قدمه (Meyer & Allen) سنة 1984 أن المقياس الفرعي الأول للالتزام الاستمراري النابع من التضحية الشخصية (التكاليف المدركة) يتوازى تماما مع نظرية الرهان الجانبي للالتزام الذي قدمه بيكر (Becker) 1960.⁴

و ردا للانتقادات التي وجهت لهذا النموذج على مدى صحة أو عدم صحة المقاربة الثنائية للالتزام الإستمراري، و استجابة لهذه الانتقادات وضع ماير و باول (Meyer & Powell) مقترحا لتغيير

¹ Meyer, J.P., And Allen, N.J, A Three component conceptualization of organizational commitment , Op Cit, pp61-89

² John.p.meyer ,david stanley,lynne herscovitch,et all, Op Cit , p24

³ Ko , J.W, Price, J. L , & Mueller, C,W, Assessment of Meyer & Allen's Three component model of organizational commitment in south Korea, Journal of Applied psychology,vol 82, 1997,pp 961-973

⁴ Mc Gee, J,W & Ford, R,C, op.Cit, pp638-642

مضمون الالتزام الاستمراري عن طريق الاحتفاظ بعبارات بعد التضحية الشخصية مع تدعيم هذا البعد بثلاث عبارات أخرى و التي تشير إلى الإستثمارات غير القابلة للإسترداد من المنظمة من قبل الفرد.¹

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

إن العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي كثيرة و متنوعة و بالتالي من الصعب على أي باحث حصرها لكن من خلال الدراسات يمكن عرض بعض العوامل التي قدمها الباحثين و التي سوف نتطرق إليها في هذا المبحث.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية و نمط القيادة الإدارية

أولاً : الثقافة التنظيمية

لقد عرف العالم (Edgar Schein) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من الافتراضات -تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة، أثناء حل مشاكلها للتكيف مع العالم الخارجي والإندماج الداخلي، هذه الافتراضات التي أثبتت فعاليتها، يجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة، باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير و الإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"².

و يعرف (Kurt Lewin) ثقافة المنظمة أنها: "مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة... وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي العامل عمله فيها...، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحسّ ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه"³.

ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بثقافة المنظمة، فإن هنالك مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة و هي كالتالي:⁴

¹ Omar.N. Solinger, Woody Van offen & all, **Beyond The Three component model of organizational commitment**, Journal of Applied psychology, Vol 93(1), 2008, p71

²Bernard Yves. **Culture organisationnelle**, Télé-université, Sainte-Foy : Presses universitaires du Québec,1991,p53

³ حسين حريم ،إدارة المنظمات -منظور كلي -، دار حامد،عمان،ط2003،ص1،ص262

⁴ مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، مصر ، 2005، ص407

1. **الثقافة نظام مركب** : حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية :

✓ الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات والأفكار).

✓ الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المجتمع و الآداب و الفنون و الممارسات العملية المختلفة).

✓ الجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني و الأطعمة ...).

2. **الثقافة نظام متكامل** : فهي بكونها (كل مركب) تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3. **الثقافة نظام تراكمي، متصل و مستمر** : حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و تتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص و طرق تفاعل هذه العناصر و الخصائص .

4. **الثقافة نظام مكتسب، متغير و متطور** : فإستمراية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة و تفقد ملامح قديمة .

5. **الثقافة لها خاصية التكيف**: فهي تتصف بالمرونة و القدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها تغير من جانب آخر.

ويمكن تصنيف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

✓ ثقافة قوية / مكتفة.

✓ ثقافة ضعيفة / ركيكة.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة و هما :

- الإجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم و الإعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين هما:

✓ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .

✓ نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد

الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

- **الشدة** : ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة

بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية، وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر

الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع¹.

لقد أظهرت الدراسات أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية القوية يتميز العاملين فيها بدرجة عالية من الإلتزام للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم و الإعتقادات المركزية و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و التصاقهم بالمنظمة و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة²، كما أن الثقافة التنظيمية القوية تعتبر ميزة المنظمات المستقرة و القوية، لأنها تعمل على الوحدة التنظيمية ولا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض و لم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى الصراعات التي تؤثر على إستقرار المنظمة و قوتها و هذا يجعل العاملين في المنظمة يتطلعون للعمل في منظمات أخرى، مما يعكس إلتزاما تنظيميا اقل.

و يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الإلتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما

يلي³:

✓ إرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

✓ توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد وتوصيل تلك القيمة إلى الأعضاء.

✓ أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمنظمة.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، السلوك التنظيمي- مفاهيم معاصرة-، دار إثناء، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص270

² حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 274، 275

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص411

- ✓ أن تكون الثقافة قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- ✓ يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية، و تخفيض التكاليف.
- ✓ يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط.
- ✓ من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة منظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال أو النشاط.

ثانياً: نمط القيادة الإدارية *

قدمت عدت تعاريف للقيادة الإدارية و من بينها تعريف برنارد شيبستر B.I.Chester حيث يعرفها أنها "السمة التي تميز سلوك القائد و بواسطتها يوجه الأفراد و أنشطتهم وفق الجهود التنظيمية"، كما يعرفها ليفنجستون R.T.Livingston أنها: "هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة و تحقيق الهدف"¹، و مهما كانت التعاريف المقدمة للقيادة فإن القيادة عامل من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العامل، خاصة الإلتزام التنظيمي فالقائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين و يقوي إعتقادهم بالمنظمة و إيمانهم بأهدافها و قيمها، و يبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الأداء المتميز في سبيل تحقيق الأهداف، و يغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها.

المطلب الثاني: التطبيع التنظيمي و العدالة التنظيمية

أولاً: التطبيع التنظيمي²

لقد قدمت عدة تعاريف للتطبيع التنظيمي منها:

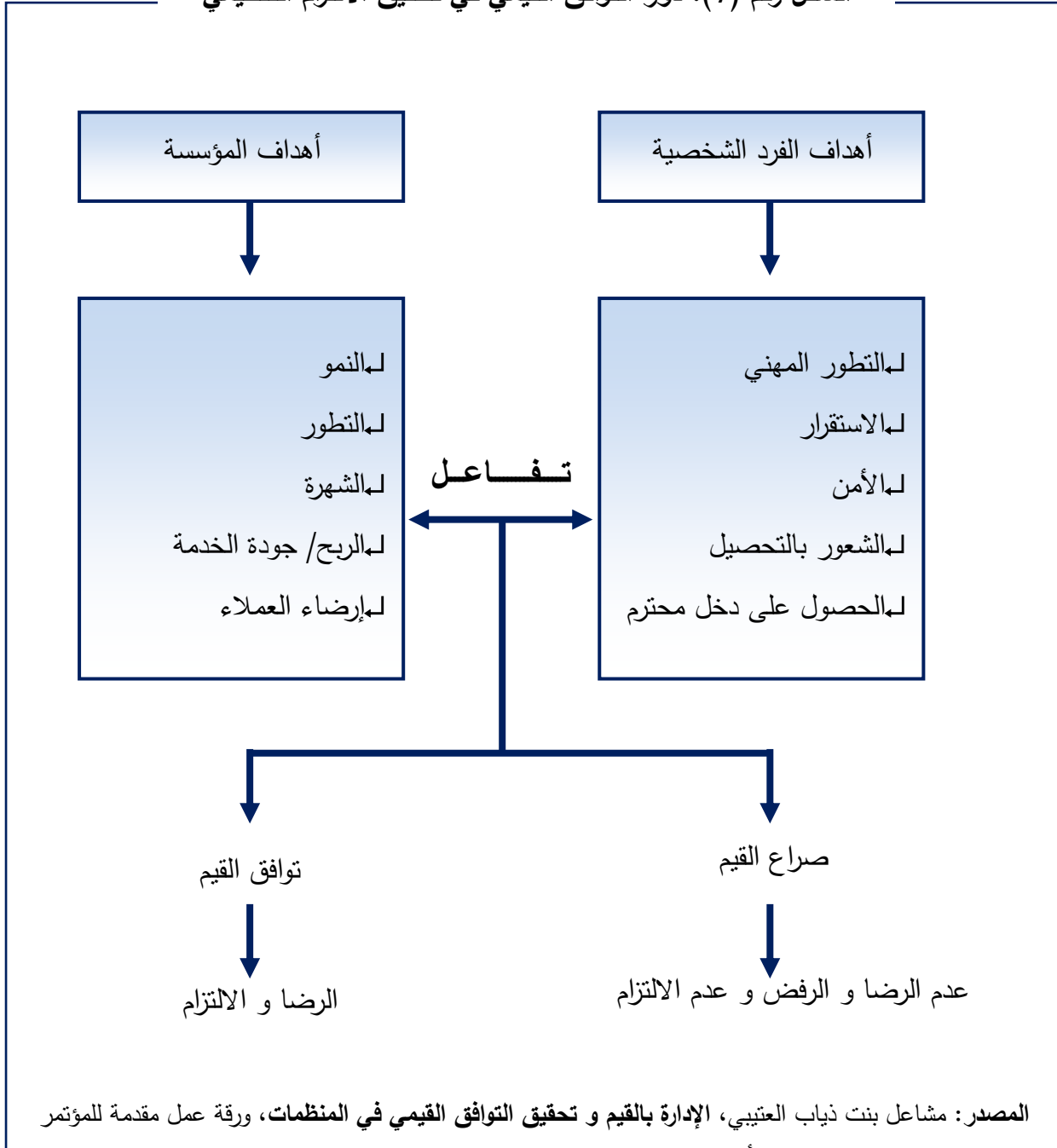
¹ نجم عبود نجم، القيادة و إدارة الابتكار، دار الصفاء، عمان ، ط1، 2012، ص21

* سنعرض بالتفصيل لمتغير القيادة في الفصل الثاني و الثالث

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص ص54-56

- عرف التطبيع التنظيمي أنه "العملية التي تمكن الفرد من تعلم الأنظمة و القيم و العادات وأنماط السلوك المقبولة عند دخوله المنظمة أو إتصاله بالجماعة، سواء أكان لديه تصورات و توقعات واضحة عن العمل و المنظمة أم لم يكن، و بناء على ذلك فإن الهدف الأساسي للتطبيع يتمثل في تقريب صورة الفرد عن المنظمة و صورة المنظمة عن الفرد"
- كما يعرف أنه: "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم و الإتجاهات و المعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة و أهدافها"، لأنه في حالة عدم توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة سيؤدي إلى الصراع القيمي الذي يؤدي بدوره إلى عدم الإلتزام، و الشكل التالي يوضح أهمية تحقيق التوافق القيمي في تحقيق الإلتزام التنظيمي .

الشكل رقم (7): دور التوافق القيمي في تحقيق الالتزام التنظيمي



و مما سبق نستنتج أن نجاح عملية التطبيع التنظيمي تؤدي إلى إيجاد العامل الذي يحمل درجة عالية من الالتزام للمنظمة و احتراماً عالياً لقيمها و التوجه نحو الانجاز المبدع.

و يعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر بثلاث مراحل متلاحقة هي:

1. المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة: حيث يلتحق الفرد و هو مزود بمجموعة من القيم والاتجاهات و أنماط السلوك المكتسبة خلال حياته قبل أن يلتحق بالمنظمة، و تعتبر مرحلة تمهيدية يتزود الفرد خلالها بالمعلومات اللازمة عن طبيعة العمل الراغب فيه و عن المنظمة التي يرغب في الانتماء إليها.

2. مرحلة المواجهة: و هي التي تلي المرحلة الأولى مباشرة و فيها تحدث المواجهة بين الفرد بما تتميز به شخصيته و تكون عليها اتجاهاته و قيمه و طموحاته و تصورات المسبقة عن المنظمة و بين تصورات المنظمة و متطلباتها منه، و في هذه المرحلة يكتشف الفرد واقع المنظمة الفعلي فيشعر بالخوف و التوتر و القلق، و يحاول التغلب عليها فيعتمد إلى اثبات وجوده و يسعى ليصبح عضوا ناشطا و مشاركا في المنظمة.

3. مرحلة التحول : و فيه تترسخ الاتجاهات و القيم الجديدة و أنماط السلوك التي اكتسبها الفرد في تفاعله مع المنظمة فيستقر و يتكون لديه تصور جديد عن ذاته.

ثانيا: العدالة التنظيمية :

لقد قدمت العديد من التعاريف للعدالة التنظيمية منها:

- عرفت العدالة التنظيمية بأنها: "درجة تحقيق المساواة و النزاهة في الحقوق و الواجبات التي تعبر عن علاقة الفرد بالمنظمة، و تجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل العاملين اتجاه المنظمة التي يعملون فيها و تأكيد الثقة التنظيمية المطلوبة بين الطرفين".
- و عرفها آخرون بأنها: "القيمة المتحصلة من جراء إدراك العامل للنزاهة و الموضوعية للإجراءات و المخرجات الحاصلة في المنظمة".¹

¹ حمزة معمرى، مرجع سابق، ص62

و للعدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:

1. **عدالة التوزيع:** و هي "الحالة التي يكون فيها تقدير العامل للعدالة مبني على نتيجة المقارنة - وفق ادراكه- بين اسهاماته مقابل العوائد"¹، كما تعرف بأنها: "درجة الشعور المتولدة لدى العاملين إزاء عدالة القيم المادية و غير المادية التي يحصلون عليها من المنظمة بوصفها متحققة"²، و إضافة إلى ذلك يذهب بعض الباحثين إلى تصنيف عدالة التوزيع وفق مكان تواجد الطرف الآخر في عملية المقارنة، فعندما يكون ذلك الطرف زميل يعمل داخل المنظمة تصبح "عدالة داخلية"، و عندما يكون الطرف الآخر للمقارنة يعمل في منظمة أخرى، تصبح عندئذ "عدالة خارجية"³.

2. **عدالة الإجراءات:** و هي: "قضايا العدالة المتعلقة بالطرق و الآليات و العمليات المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج"، كما تعرف أيضا أنها: "المحدد الأساسي لإدراك العاملين للعدالة التنظيمية أي الطريقة التي تم من خلالها التوصل إلى مضمون و نوعية قرار توزيع المخرجات"⁴.

و تستند عدالة الإجراءات إلى القواعد التالية⁵:

- ✓ قاعدة الإستئناف: بمعنى وجود فرص للإعتراض على القرارات و تعديلها إذا ظهر ما يببرر ذلك.
- ✓ القاعدة الأخلاقية: أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- ✓ قاعدة التمثيل: إذ يجب أن تستوعب عملية إتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة والعلاقة.
- ✓ قاعدة عدم الإنحياز: إذ يجب عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية إتخاذ القرار.
- ✓ قاعدة الدقة: بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة و الدقيقة و الموثقة المصادر.
- ✓ قاعدة الإنسجام: يجب أن تتسجم إجراءات توزيع الجزاءات و المكافآت على جميع الأفراد و في كل الأوقات.

¹ حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص 30

² حمزة معمر، مرجع سابق، ص 65

³ حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص 30

⁴ حمزة معمر، مرجع سابق، ص 68

⁵ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، ط 2007، ص 302، 303

3. **عدالة التعاملات:** و هي: "المعاملة الشخصية التي يتلقاها العاملون عند تطبيق الإجراءات بالنسبة لمدى ادراكهم للعدالة حيث يتأثر إدراك العاملين لعدالة التعاملات بناء على مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة"¹، و منه فإن هذه العدالة تتضمن²:

- ✓ عدالة التعامل مع الأفراد و مراعاة كرامتهم و إحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات .
- ✓ عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح و تفسير مبررات القرارات و ردود الفعل .

إن العدالة التنظيمية تعتبر من المحددات المهمة للإلتزام التنظيمي فقد أثبتت الدراسات وجود علاقة واضحة تربط بين العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي، و فيما يلي سوف نستعرض العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية و الإلتزام التنظيمي:

1. **عدالة التوزيع و الإلتزام التنظيمي:** بناء على نظرية المساواة فإن الشعور بعدم العدالة في توزيع مكافآت العمل حسب مدخلات كل عامل سيؤدي إلى إيجاد نوع من التوتر لدى العامل مما يدفعه إلى عمل شيء ما لإنهاء هذا التوتر. فإذا كان العامل يعتبر الشعور بالإلتزام التنظيمي اتجاه منظمة من مدخلات العمل فإنه سينظر إلى الدخل المنخفض كنوع من عدم العدالة مما يضطره إلى خفض مستوى إلتزامه التنظيمي.

2. **عدالة الإجراءات و الإلتزام التنظيمي:** إن العامل الذي يشعر بعدم عدالة الإجراءات لها أثر على الإلتزام التنظيمي أكبر من عدالة التوزيع، و قد يكون السبب في ذلك أن عدالة الإجراءات تحدد مدى عدالة المنظمة في معاملة عاملها، لذا فعندما ينظر العامل للإجراءات المتبعة في المنظمة ستكون إيجابية حتى و إن كان غير راض بالمخرجات التي يحصل عليها من المنظمة مثل قلة زيادة الرواتب فإن إلتزامه التنظيمي لن يتأثر³.

3. **عدالة التعاملات و الإلتزام التنظيمي :** إن عدم مراعاة الحساسية الشخصية و هي أحد مكونات عدالة التعامل يترتب عليه نشأة الصراعات التنظيمية، و زيادة الإتجاهات السلبية نحو المنظمة والعمل⁴، و هذا من شأنه أن ينعكس سلبا على الإلتزام التنظيمي لدى العامل .

¹ حمد بن سليمان البدراني، مرجع سابق، ص30

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 303

³ محمد الصيرفي ، مرجع سابق، ص 253_254

⁴ حمزة معمري، مرجع سابق، ص 79

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي و جماعة العمل

أولاً: الرضا الوظيفي

لقد قدمت العديد من التعاريف للرضا الوظيفي منها:

- الرضا الوظيفي يعني تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته و درجة إشباع تلك الحاجة، فهو إذا رد فعل تقويمي و انفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته.¹
- كما يعرف الرضا على أنه: "مشاعر الفرد اتجاه وظيفته و الناتج عن الإدراك الحالي لما تقدمه الوظيفة إليه، و إدراكه لما ينبغي أن يحصل عليه من الوظيفة".²

و يرى فريدريك هرزبرغ Frederick Herzberg في دراسة ميدانية قام بها حول الرضا الوظيفي و أطلق عليها نظرية العاملين و التي نشرها في كتابه عام 1959، أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده من خلال العوامل الدافعة و المتمثلة في العوامل المرتبطة بالعمل ذاته، أما عدم الرضا الوظيفي يمكن تحديده من خلال العوامل الوقائية و المتمثلة في العوامل المرتبطة ببيئة العمل، و فيما يلي توضيح لمكونات هاذين العاملين:

➤ **العوامل الدافعة :** و هي تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و قد أطلق

عليها هرزبرغ (Herzberg) العوامل الحافزة و منها :

- ✓ الشعور بالإنجاز.
- ✓ الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز.
- ✓ طبيعة العمل ذاته .
- ✓ المسؤولية للفرد.
- ✓ فرص التقدم بالعمل.
- ✓ النمو و التطور.

¹ أندرودي سيزلاف، ماك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية ، 1991، ص74
² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2005، ص287

➤ **العوامل الوقائية :** و تمثل العوامل التي يؤدي عدم توافرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الأفراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا ، و تتمثل العوامل الوقائية بما يلي:¹

- ✓ نمط الإشراف.
- ✓ سياسات المنظمة.
- ✓ العلاقات مع المشرفين.
- ✓ ظروف العمل المادية.
- ✓ الرواتب المدفوعة.
- ✓ حياة الأفراد.
- ✓ العلاقات بين المرؤوسين.
- ✓ المركز الاجتماعي.
- ✓ الضمان الوظيفي.

وقد خلصت العديد من الدراسات في هذا المجال و من بينها دراسة بورتير و ستيترز (Porter and Steers) أن العاملين غير الراضين عن وظائفهم أو عن مسؤوليتهم أو عن أمور أخرى تتعلق بالمنظمات التي يعملون فيها لا يميلون لبذل أي قدر كبير من الجهد و يكثرون من التظلم و الشكوى، و دوران العمل و الغياب المتكرر و مغادرة العمل خلال الدوام الرسمي².

و بالتالي نستخلص أنه نظرا للمردود النفسي و الاجتماعي و الاقتصادي الذي يصاحب الرضا الوظيفي سينعكس بدوره على درجة الالتزام التنظيمي، و منه فإن الرضا الوظيفي يمثل أقوى المحددات التي تؤثر على الالتزام التنظيمي³، و قد أظهرت نتائج العديد من الدراسات من بينها دراسة Mathieu⁴ and Zajac، و دراسة Wu, L. and Norman, I. J⁵، و وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي .

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق، ص ص 109-110

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 45

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 287

⁴ Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, vol 108 (2), 1990, pp 171-194.

⁵ Wu, L. and Norman, I. J. An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students. Nurse Education Torkay, vol 26, 2006, pp 304-314.

ثانياً: جماعة العمل

قدمت عدة تعريفات لجماعة العمل منها:

• تعرف جماعة العمل أنها: "وحدة إجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتوفر لديهم الإدراك الجماعي لوحدتهم من خلال تفاعلهم الإجماعي المتبادل عن طريق اللغة، و هي أداة الإتصال الرئيسية للجماعة، و تسهم في تحقيق أهداف مشتركة مع مراعاة إشباع الحاجات الفردية لكل فرد من أفراد الجماعة، و هذا يعني أن هناك علاقة إعتيادية متبادلة بين أفراد الجماعة، و يكون لكل فرد مكانه و دوره في الجماعة، و أن لهذه الجماعة مجموعة من المعايير و القيم التي تحدد تنظيم سلوك أفرادها"¹.

• كما تعرف أنها: " عبارة عن تجمع عدد من الأفراد لا يقل عن إثنين، تربطهم علاقات وأهداف ومصالح معينة، و يتقاسمون فيما بينهم قيماً و إتجاهات متقاربة، ويتأثر سلوك كل عضو منهم بسلوك الآخرين في الجماعة"².

وهذا ما اكتشفته دراسات هاوثورن والتي أجريت بمصنع Western électrique plant بالقرب من شيكاغو في بداية عام 1920، و إستمرت لعدة سنوات حيث توصلت إلى أن إتجاهات جماعة العمل تشكل المؤثر الفعال للدافعية، ويعني هذا عدم تجاهل أثر تأثير الجماعة على أعضائها³، فالتأثير الذي يتلقاه الفرد من جماعة العمل الذي يتعامل معها تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال إتصالاته و تفاعلاته مع أفراد جماعات العمل فهو يتصل بزملاء له، ويدخل في علاقات معهم، وهم من ناحيتهم يسعون إليه ويبادرونه بالتفاعل معهم، وخلال هذه الإتصالات والتفاعلات الإجماعية يكتسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه⁴.

¹ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 9

² جمال الدين محمد مرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 143.

³ عبد الفتاح دياب حسين، الإدارة الفعالة، القاهرة، 1998، ص 77.

⁴ عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، 2007، ص 49.

فجماعة العمل تؤثر على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات الفرد من خلال ما تسيطر عليه جماعة العمل من مثيرات ومدعمات تحيط بالفرد وتسيطر وتنتقي وتفسر الكثير مما يرد للفرد من معلومات عن الواقع المحيط به، فهي تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها الفرد لتكوين مدركاته ومفاهيمه عن المنظمة.¹

إن جماعة العمل كلما كانت متماسكة كلما ساعد على تحقيق نوع من الإستقرار في سلوكيات الأفراد، مما يؤدي إلى العديد من التأثيرات الإيجابية من بينها تحقيق درجات عالية من الرضا، و هذا بدوره يؤدي إلى التقدم و النمو في الوظيفة و زيادة الإلتزام التنظيمي.²

المطلب الرابع : ضغوط العمل و المكانة الإجتماعية و العوامل الشخصية

أولاً: ضغوط العمل

لقد ظهر تصنيف لمحاولات الباحثين في تحديد مفهوم الضغوط العمل على النحو التالي:

➤ **المفهوم الذاتي للضغوط:** يرى الباحثين أصحاب هذا المفهوم على أن الضغوط هي ردود أفعال بدنية ونفسية وسلوكية صادرة عن الفرد لتصادمه مع مؤثرات معينة. ومن بين هؤلاء الباحثين (Luthans – Selge) وهذا الأخير عرفها: "بكونها استجابة الجسم لمجموعة من المواقف و المتغيرات البيئية التي يترتب عليها العديد من الانحرافات و الآثار السلوكية و الفسيولوجية و النفسية للعاملين في المنظمة".

➤ **المفهوم البيئي للضغوط:** يرى الباحثين أصحاب هذا المفهوم على أن الضغوط هي : "مجموعة من

العناصر والمؤثرات و القوى البيئية التي تؤثر على الفرد ". و من بين تعريفات هؤلاء الباحثين نذكر:

- عرفها هول و مانس (Hall & Mans) بأنها: "عبارة عن قوى خارجية تؤثر في النظام سواء كان فردا أو منظمة تؤدي إلى حدوث تغييرات داخلية في صورة إجهاد".
- ويعرف كوبر و مارشال (Cooper & Marshal) الضغوط بأنها: "مجموعة العوامل البيئية السلبية (غموض الدور – الصراع على الدور – ظروف العمل – عبء العمل ...) والتي لها علاقة بأداء عمل معين".

¹ عبد الغفار الحنفي، مرجع سابق، ص 50.

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق، ص 225

➤ **المفهوم المتكامل للضغط:** أشارت تعاريف هذا التوجه إلى الضغوط بكونها محصلة التفاعل بين الخصائص الذاتية للفرد والظروف البيئية الخارجية المحيطة بالفرد، و من بين تعريفات أصحاب هذا التوجه نذكر¹:

- عرف مارجوس (Marglis) الضغوط بكونها: "حالة ناتجة عن تفاعل بين الظروف الموجودة في العمل وخصائص العامل ويترتب عليها خللاً في التوازن الفسيولوجي و السيكولوجي للفرد"².
- كما عرفها بيهر و نيومن (beehr & newmen) أنها: "عبارة عن حالة تنشأ بسبب تفاعل العوامل المتعلقة بالعمل مع خصائص العاملين تحدث تغييراً في الحالة البدنية أو النفسية للفرد وتدفعه إلى تصرف بدني أو عقلي غير معتاد".

إن لضغوط العمل انعكاسات سلبية على كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويترتب عليها شعور الفرد بالإحباط وعدم الرضا والارتباك في العمل. وتتسبب ضغوط العمل في انخفاض الروح المعنوية والشعور بالإرهاق والقلق والفشل والتشاؤم بالمستقبل³، كما تؤدي إلى التغيب عن العمل و ضعف الإلتزام التنظيمي⁴.

ثانياً: المكانة الاجتماعية

و هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي و المكانة هي مرتبة الفرد كما حددها البناء التنظيمي، فهي إما المكانة الرسمية أو المكانة الاجتماعية التي يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم نحوه ،و بذلك تأخذ الطابع غير الرسمي.

و معظم العاملين يبذلون قصارى جهدهم في العمل كمحاولة للحفاظ على مكانتهم، لأن فقدان المكانة يعتبر حدثاً سيئاً لأي فرد، و سبباً في عدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل فيها بشكل مناسب، الأمر الذي يترتب عليه شعور الفرد بالقلق و الإضطراب و من ثم ترك العمل نتيجة للشعور السلبي المتولد عنه⁵.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق، ص 277

² عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 180

³ فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 307

⁴ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق، ص 282

⁵ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 138

لقد أظهرت الدراسات الميدانية التي قام بها الباحثان روبرت مارش و هايروش مناري (Marsh and Mannari) سنة 1969 و التي شملت ألف و مائتي شخص من العاملين في مجال الإلكترونيات، والتي كان هدفها التعرف على الأسباب التي تجعل العاملين في المنظمات اليابانية أقل نسبة في دوران العمل من العاملين في المنظمات الأمريكية، حيث بينت أن هذا الإنخفاض يعود لزيادة درجة الإلتزام التنظيمي للعاملين اليابانيين ، و أن سبب هذا الإلتزام يرجع بالدرجة الأولى لدرجة المكانة العالية التي يحصل عليها العامل الياباني نتيجة بقاءه في المنظمة، و لذلك نرى أن الإستمرار في المنظمة، و بذل أقصى جهد في العمل ينجم بشكل أساسي عن رغبة العاملين في إستمرار تحقيق درجة أعلى من المكانة مما يزيد من تماسك الجماعة و ترابطها و ينعكس إيجابا على حسن أدائهم¹.

ثالثا: العوامل الشخصية

اهتم العديد من الباحثين بأثر العوامل الشخصية على الإلتزام التنظيمي و من بين هذه العوامل: السن، مستوى التعليم، مدة الخدمة، الجنس، و قد إختلفت نتائج الدراسات حول العلاقة بين هذه العوامل والإلتزام التنظيمي فقد أظهرت بعض الدراسات و جود علاقة بين هذه العوامل و الإلتزام التنظيمي، بينما دلت نتائج بعض الدراسات الأخرى أن لا علاقة دالة بين هذه العوامل و الإلتزام التنظيمي للفرد، و فيما يلي شرح لبعض هذه العوامل :

1. مدة الخدمة :

أكدت بعض الدراسات أن مستوى الإلتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخدمة، أي وجود علاقة طردية ايجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملاء العمل من جهة، والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة، أي أن احتمال إنتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة مدة خدمة الفرد²، بينما تقول دراسات أخرى عدم وجود أثر لسنوات

¹ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق ، ص 40

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الاسكندرية ، 2005 ، ص317

الخدمة في الإلتزام التنظيمي للعامل، مثل دراسة "شاكر جار الله الخشالي"¹ و دراسة "أحمد إسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني"².

2. العمر:

أظهرت نتائج بعض الدراسات أن العاملين من صغار السن يكون التزامهم لمنظماتهم أقل من العاملين من كبار السن، و يعزى السبب في ذلك إلى كون العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل من حيث سنوات الخدمة و المرتبات التي يتقاضونها، و كذلك كونهم أكثر اهتماما في استكشاف وتجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة³، بينما هناك دراسات أخرى و جدت أن لا علاقة بين العمر و مستوى الإلتزام التنظيمي مثل دراسة "محفوظ أحمد جودة"⁴، و دراسة "شاكر جار الله الخشالي"⁵ حيث أثبتت دراستهم أنه لا يوجد علاقة بين المتغيرين .

3. الجنس:

أكدت بعض الدراسات أن الذكور أقل إلتزام لمنظماتهم و أكثر تركا للعمل من الإناث، و يرجع السبب في ذلك لكثرة فرص العمل المتاحة أمام الذكور مقارنة بالنساء و كذا كثرة المحددات و المقيدات المحددة أمام النساء من العمل في بعض الوظائف مما يجعلها أكثر استقرارا و إلتزاما للمنظمة⁶، بينما هناك دراسات أخرى و جدت أن لا علاقة بين الجنس و مستوى الإلتزام التنظيمي مثل "دراسة أحمد إسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني"⁷، و دراسة "محفوظ أحمد جودة"⁸.

4. المستوى العلمي :

دللت نتائج بعض الدراسات على أن زيادة المستوى العلمي تؤدي إلى زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي، و أظهرت دراسات أخرى أن لا علاقة دالة بين المستوى العلمي و مستوى الإلتزام التنظيمي⁹، في حين أظهرت دراسات أخرى مثل دراسة Steers أن العلاقة بين المستوى العلمي و الإلتزام التنظيمي

¹ شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق، ص ص 124 - 152

² أحمد إسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني، مرجع سابق، ص ص 181 - 200

³ محمد الصيرفي، مرجع سابق ، ص 256

⁴ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص ص 273 - 292

⁵ شاكر جار الله الخشالي ، مرجع سابق ، ص ص 124 - 152

⁶ خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سابق ، ص 95

⁷ أحمد إسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني، مرجع سابق، ص ص 181 - 200

⁸ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص ص 273 - 292

⁹ خلف سليمان الرواشدة ، مرجع سابق ، ص 94

هي علاقة عكسية، فالعمال ذوو مستوى تعليمي عالي لهم توقعات أعلى، و بالتالي يصعب على المنظمة تلبية توقعاتهم مما يؤدي إلى إنخفاض مستوى إلتزامهم التنظيمي.

المطلب الخامس : العوامل المتعلقة بخصائص العمل و العوامل الخارجية

أولاً: العوامل المتعلقة بخصائص العمل

و هي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته و متطلباته المختلفة من مهارات و قدرات و ما يستجد منها بمرور الزمن، و كذلك إعلام العاملين بنتائج أعمالهم ولها علاقة قوية بالترامهم التنظيمي، وعلاقة الفرد بمنظمتهم و سيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي:

1. تحديد طبيعة و نوعية المهام المناطة بالعمال:

يقصد بتحديد طبيعة و نوعية المهام هو تعريف و تحديد الأعمال و الواجبات الموكلة إلى أي فرد في المنظمة، و قد لوحظ في هذا المجال أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقاً بذلك العمل و بالتالي أكثر التزاماً بمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية¹، وهذا ما أثبتته Steers في دراسته بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد المهام و الإلتزام التنظيمي، بمعنى أن العاملين الذين يؤدون أعمالاً متكاملة و هم راضين عنها فإنهم سيكونون أكثر ارتباطاً بمنظماتهم و أكثر إلتزاماً.

2. درجة الاستقلالية أثناء العمل :

نقصد بالاستقلالية هنا درجة الحرية و السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق و الإجراءات التي يتبعها في أداء عمله و السرعة المطلوبة في ذلك و هنا يلاحظ أنه إذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد سرعة و طريقة أداء أعمالهم، فإن ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم و انغماسهم و تفاعلهم مع هذا العمل و من ثم تزداد درجة التزامهم لمنظماتهم.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 257

3. المعلومات المرتدة عن الأداء:

و نقصد بها تلك المعلومات التي تقدم للفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل حيث لوحظ بصفة عامة أن توفر تلك المعلومات بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر بشكل إيجابي على مستوى تطوره في عمله و زيادة تعلقه به و من ثم زيادة إلتزامه لمنظمتة.¹

4. توسيع العمل:²

و هي إضافة مهام و أنشطة أخرى للأعمال الأساسية التي يقوم بأدائها العامل، إذ أن إضافة المهام و الواجبات الأخرى للأنشطة الأساسية التي يقوم بها الفرد غالبا ما تساهم في القضاء على الملل والروتين في الأداء المطلوب، و لذا فإنها تزيد من رغبة العاملين في الإهتمام بأدائهم و تحسين مستوى الرضا لديهم مما ينعكس على تعلقهم و حبهم لأعمالهم و من ثم تزيد درجة إلتزامهم بمنظمتهم.

ثانيا: العوامل الخارجية

و هي تتعلق بالعديد من العوامل نذكر منها :

1. العوامل الإجتماعية:

تتضمن العوامل الإجتماعية التقاليد و القيم و إتجاهات المجتمع، و توقعاته للأعمال و الأعراف الإجتماعية و التغيير الإجتماعي، حيث تولد هذه العوامل مجتمعة أو منفردة، فرص و تهديدات للمنظمات، فضلا عن تأثيرها في أنماط السلوك الإنساني للقادة و الجماعات ذات العلاقة التي تتعامل مع المنظمة مما يترتب عليه التأثير الواضح على الإلتزام سلبا او إيجابا.³

2. العوامل الإقتصادية :

هي العوامل المتعلقة بالنشاطات الإقتصادية و معدل الفائدة و معدلات النمو الإقتصادي و الميزان التجاري و معدلات التضخم و السياسات النقدية و المالية للدولة، و يشير بعض الباحثين أن أحوال

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 258

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق، ص 112

³ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار البازوري، عمان، 2005، ص 89

الكساد، و ارتفاع مستوى البطالة، و انخفاض بدائل العمل المتاحة، و قصور المعلومات عن سوق العمل، يؤدي إلى ميل الفرد للبقاء في منظمته التي يعمل بها، و بالتالي ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لديه اتجاهها.¹

3. العوامل السياسية و القانونية:

هي العوامل المتعلقة بأدوار القيادة السياسية و تطلعاتها، فالسياسات الحكومية سواء كانت نحو التوسع أو الإنكماش أو تشجيع الإستثمار أو فرض أو إلغاء بعض القيود أو إتخاذ القرارات الحكومية الخاصة بتنظيم العمل و الإنتاج و أساليب و وسائل فرض الأمن و النظام من شأنها توفير أو عدم توفير فرص و مجالات عمل جديدة، مما يترتب عليه إتاحة فرص أو تشكيل تهديدات للمنظمات حيث يجلب التغيير في السياسات الحكومية فرصا لبعض المنظمات، أو يؤدي إلى زيادة التهديدات التي تتعرض لها، و من ثم يؤثر بشكل أو بآخر سلبا أو إيجابا على تهيئة البيئة الداخلية الملائمة لتنمية الإلتزام التنظيمي.²

¹ محمد بن الحميدي الشمري، مرجع سابق، ص 88

² زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 91

خلاصة الفصل :

إن الالتزام التنظيمي يعبر عن قوة تطابق الفرد مع منظمته التي ينتمي إليها و ارتباطه بها و مدى مشاركته في تحقيق أهدافها و قيمها بالشكل الذي يريده الفرد و المنظمة، و بالتالي فإن غالبية الباحثين يتصورون أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن رابطة نفسية بين الأفراد و المنظمات، و قد أخذ هذا المفهوم أهمية كبيرة في الدراسات العربية و الأجنبية نظرا لكونه يرتبط بالعديد من المخرجات التنظيمية، و يتكون الالتزام التنظيمي عبر مراحل عديدة فمنهم من قسمها إلى ثلاث مراحل و منهم من قسمها إلى مرحلتين، و قد تفاوتت الدراسات العلمية في تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي حيث صنفت مداخل تفسيره وفقا لتعددية أبعاد الالتزام التنظيمي، بدءا من المدخل الذي تناول الالتزام التنظيمي كمفهوم مفرد و هو مدخل الالتزام الاستمراري و هو يركز على أن السلوك الملتزم جاء نتيجة حسابات الربح و الخسارة والاستثمارات و التي تراكمت لدى العامل و سيفقد إذا ما قرر مغادرة المنظمة، أما المدخل الثاني هو مدخل الالتزام العاطفي وهو الذي يستند على اتساق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، أي اقتران الفرد بالمنظمة واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها، أما المدخل الثالث فهو مدخل الالتزام المعياري والذي يركز على أن الفرد يبقى في المنظمة لأنه يجب عليه ذلك، أي أن الشيء الأخلاقي أن يفعلوا ذلك، أما المدخل الرابع هو المدخل ثلاثي الأبعاد و الذي كان من أبرز النظريات و النماذج في هذا المدخل هو نموذج ماير و ألان .

و قد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك عوامل و متغيرات تؤثر على الالتزام التنظيمي مثل الصفات الشخصية (الجنس و العمر و سنوات الخدمة في المنظمة و المستوى التعليمي، ...إلخ)، والصفات الخاصة بالعمل (كتحديد طبيعة و نوعية المهام المناطة بالعامل ، درجة الاستقلالية أثناء العمل، المعلومات المرتدة عن الأداء، توسيع العمل)، و الأبعاد التنظيمية (مثل: الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، العدالة التنظيمية، جماعة العمل، ضغوط العمل، المكانة الاجتماعية و الرضا الوظيفي)، بالإضافة إلى العوامل الخارجية.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

تمهيد:

لقد إحتلت القيادة مكانة هامة في مجالات الإدارة و السياسة و علوم النفس و التربية و الإجتماع، ومرد هذا الإهتمام أن القيادة هي المسؤولة على التأثير في قيم و معتقدات و أهداف الأفراد و توجيهها. و من أجل تتبع أهم المفاهيم التي لها دور مباشر في تطوير القيادة الإدارية فإننا سنستعرض أهم مراحل تطور الفكر الإداري، إبتداءا من الحضارات القديمة، ثم في عصر صدر الإسلام ، و بعدها في ظل الفكر الكلاسيكي و الحديث .

إن التطور الفكر الإداري أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي حاولت تفسير مفهوم القيادة الإدارية ، و تقديم خصائص القائد الفعال و بناءا على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة الإدارية ، ثم نستعرض تطور القيادة الإدارية في الفكر الإداري ، و بعدها عرض أهم نظريات تفسير القيادة الإدارية

المبحث الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن الوقوف على مفهوم واضح لظاهرة معينة يعتبر شرط أساسي لفهم حقيقتها، وبما أن القيادة الإدارية كظاهرة إجتماعية معقدة تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم دقيق لها، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم القيادة الإدارية.

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية

لم يتمكن الباحثون ورجال الفكر من الإتفاق على تعريف موحد لمفهوم القيادة، حيث تتباين تعريفاتهم من واحد لآخر، ولاشك أن هذه الاختلافات ترجع إلى اختلاف منطلقاتهم الفكرية أو المداخل التي انتهجوها في تعريفهم للقيادة أو راجع إلى اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجت. فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي الاستقرائي الميداني، حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية، وتخضعها للدراسة والبحث، لتستخلص منها تعريفا محددًا تظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة، وهناك من انتهج في دراسته وتحديد مفهوم القيادة المنهج الاستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، أو من انتهج منهم المنهج العلمي الاستقرائي الميداني، ثم أخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها جميعها إلى تعريف ارتضاه هو.¹

و يضيف " بنس -Bennis " حول الاسباب التي أدت إلى تباين تعاريف القيادة في قوله²: " أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين الحين والآخر " .

لأجل هذا سوف نتناول في هذا المطلب تعريف القيادة لغة ثم تعريفها بشكل عام بعد ذلك نعرف القيادة الإدارية بشكل خاص.

¹ محمد أبو الفضل عبد الشافي ، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 1996، ص 31
² أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن احمد هيجان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض، 2004، ص 221.

أولاً : تعريف القيادة لغة:

هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" او يقوم بمهمة ما " أما معناها في اللغة العربية : " فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، إن القود من أمام والسوق من خلف ، والانتقاد معناه الخضوع ، وجمع قائد قادة وقواد.

ثانياً: تعريف القيادة إصطلاحاً

يرى Selznick أن القيادة ظاهرة يرجع معظم الفشل فيها إلى عدم الفهم الكافي لطبيعتها ونظراً لسعة القيادة تعددت التعاريف التي قدمها الباحثين ومنها:

- "هيمفل Hamphil" يعرفها بأنها " السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط جماعة نحو الهدف المشترك"¹.
- أما " جوردن Gorden " عرفها بأنها "عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يقوم بدور من الأدوار، ومن ثم فإن هذه الأدوار بداهة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود إلى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك شخصاً واحداً و هو القائد يؤثر بينما باقي الأشخاص أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير."²
- كما عرفها " دي جانغ DeJong " بأنها : " العملية التي يستند عليها الفرد لتحقيق الأهداف من خلال إلهام و تحفيز الآخرين".
- و يعرفها " ستوجدل Stogdil "بأنها : " عملية التأثير في نشاطات جماعة منظمة عند قيامها بجهد نحو تحديد الهدف و تحقيقه".

¹Mat, J ,**The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing**, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling,2008,p22

² Stogdill, R.M., Stogdill, R. M. Handbook of Leadership. N. Y.: Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.p 14.

- أما " **Tead** " فيعرفها بأنها : " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الجماعة، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".¹
- القيادة هي : "عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد ، وأقل تكلفة في الوقت والعمل".²
- و يعرف " **Koontz & O'Donnel** " القيادة بأنها : "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال نحو إنجاز الأهداف".
- أما " **R.T.Livingston** ليفنجستون " عرفها أنها: "القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة و تحقيق الهدف المشترك"³
- أما " **Janda** جاندا " فيعرفها بأنها: " نوع خاص من علاقات القوة يمارسها فرد من الجماعة و تعتقد الجماعة أن هذا الفرد يملك حق تحديد أنماط السلوك لأفرادها بإعتباره فردا من افرادها".
- و يعرفها " **Bass** باس " بانها " إثارة الإهتمام لدى الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب " ⁴ .

من خلال التعاريف السابقة و رغم الإختلافات في تحديد واضح لتعريف القيادة إلا أننا نجد أن معظمها يركز على عملية التأثير، و يدعم هذا الرأي ما توصل إليه فيكتور فروم (victor vroom) وأرتور جاغو (arthur. g. jago) في دراستهما أن معظم تعاريف القيادة تشترك في الرأي القائل بأن القيادة تتضمن على عملية التأثير⁵ ، و نفس النتيجة توصل إليها Mat, J في دراسته بحيث وجد أن

¹ Bernard .m.bass,Stogdill.r.m, **bass.stogdill's hund book of leadership ,theory ,research,and managerial application**,the free press ,new york,1990,p13

² Stogdill, R.M., op. cit, p. 13.

³ نجم عيود نجم ،مرجع سابق، ص 21

⁴ تحسين احمد الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية مركز الدراسات و البحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم

الأمنية،الرياض،2012، ص125

⁵ victor.h. vroom,arthur.g.jago,**The role of the situation in leadership** ,american psychologist association , vol 62(1), 2007,p17

عنصر التأثير هو الأكثر إستخداما في تعريفات القيادة لدى العديد من الباحثين¹ و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (1) : موضوع تعريف القيادة

موضوع التعريف				الباحث	السنة
التأثير	التحفيز	النية	التغيير		
	√			Cowley	1928
			√	Nash	1929
			√	Tead	1935
	√			Davis	1942
			√	Stogdill	1950
			√	Stogdill	1954
			√	Hemphill & Coons	1957
	√			Bellows	1959
	√			K.Davis	1962
	√			Merton	1969
			√	Kahn & Katz	1978
	√	√		Richards & Engle	1986
	√		√	Hersey & Blanchaed	1988
	√	√		Bennis	1989
	√			Jacobs & Jaques	1990

¹ Mat, J, Op. Cit, pp 20-21.

√				Schien	1992
			√	Zalenik	1992
√	√		√	Rost	1993
		√	√	Ranch & Behling	1994
	√			Drath & Palus	1994
			√	Buchanan & Huczynski	1997
			√	Horner	1997
√			√	Hosking	1998
√	√		√	Daft	1999
√				Osbiorn, Hunt, & Janch	2001
			√	Yukl	2002
			√	Northonce	2004
√			√	Kearns	2005
		√		De Jong	2006

Source : Mat, J, Op. Cit, p 20

و مما سبق يمكن إستنتاج تعريف للقيادة و هي " قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة نتيجة التفاعل بين خصائص القائد و الجماعة والموقف بهدف تحقيق الاهداف المرجوة".

ثالثا: تعريف القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية.

- يعرفها " فيدلر Fiedler " بأنها: " الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك المرؤوسين من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".
- أما عند " كوننز و دونيل Donnel & Koonts " تعرف بأنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد الإداري في المرؤوسين لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في إدارة النشاط التعاوني " ¹.
- تعرف القيادة الإدارية على أنها " القدرة الفائقة على، التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع، أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة. وعلى ذلك فالقيادة تعتبر فن التأثير على أشخاص مرؤوسين، وتوجيههم بطرق الإستمالة والإقناع، بحيث يستحوذ على طاعتهم، وولائهم في سبيل الوصول إلى أهداف المنظمة، ويكون للقائد عند الاقتضاء الالتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف" ².
- ويعرفها (Pfiffner & Pruthes) بأنها " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد الإداري والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية" ³.
- و يعرفها لويس ألان (L.A.Allen): " النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" ⁴.

من خلال ما سبق يمكن إستخلاص تعريف للقيادة الإدارية و هو :
 "القدرة على التأثير على المرؤوسين بطرق الاستمالة والإقناع في سبيل الوصول إلى أهداف المنظمة .
 ويكون للقائد الإداري عند الضرورة الإلتجاء إلى وسائل السلطة الرسمية لتحقيق هذه الأهداف"

¹ محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص 135.

² دليلة هالة حساني ، القيادة من منظور إسلامي ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية تخصص أصول الدين ، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية ، جامعة الجزائر ، 2007، ص 24

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر ، 2004، ص 271.

⁴ تحسين احمد الطراونة،مرجع سابق،ص126

المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

من مجموعة التعاريف السابقة للقيادة الإدارية يتبين أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القيادة الإدارية وهذه العناصر يمكن إجمالها في المعادلة التالية¹:

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

حيث: L : Leadership

F : دالة أو نتيجة تفاعل

l : القائد

f : الأتباع (المرووسين)

g : الهدف

w : قوة التأثير

S : الموقف السائد

وفيما يلي نوضح هذه العناصر:

1. القائد الإداري: يعتبر القائد أهم عنصر من عناصر القيادة بإعتباره يملك أكبر تأثير على جماعة المرؤوسين، و يعرف القائد بأنه: " ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الإهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب²، كما يعرف أنه: " ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل المنظمة، ويقوم بأعمال التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والرقابة"³.

2. الأتباع (المرؤوسين): إن التعامل مع المرؤوسين يتأثر بنوع العلاقة القائمة بين القائد والعاملين معه، إذ أن هناك شيء كامنا يمكن تسميته بالجاهزية الفكرية والنفسية للمرؤوسين نحو القيادة، وهذا الأمر على صلة وثيقة بالإتجاهات والأفكار التي يعيشها المرؤوسين وتؤثر على كيفية قبولهم أو

¹ صبحي العتيبي، تطور الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002، ص 414.

² Stogdill, R.M., Op Cit, p 7.

³ دليلة هالة حساني، مرجع سابق، ص 26

رفضهم لمعطيات الموقف القيادي. فالأفراد الأقدر تكيفاً هم الأكثر ثقة بقيادتهم المتفهمين لفكرها وفلسفتها والأكثر إدراكاً لأهدافها ومراميها¹.

3. قوة التأثير: لا يمكن إنجاز القيادة الإدارية بدون قوة أو سلطة لأن العامل الرئيسي المحدد لنجاح القيادة الإدارية يتعلق بكيفية استخدام هذه القيادة للقوة بهدف التأثير على سلوكيات الأفراد، ويقصد بالقوة (Power) قدرة القائد الإداري على جعل الآخرين ينجزون ما يريد القائد إنجازه².

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

- **قوة الخبرة:** يمكن للقائد الإداري أن يحقق التأثير القيادي من خلال الخبرة التي يتمتع بها والتي تتمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته... الخ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل المرؤوسين و تعزز فيهم روح الإستجابة من قبلهم³، والخبرة قد تكون أحد الدلائل على إستمرارية بعض المديرين (أو الرؤساء) في مناصبهم ولفترات زمنية طويلة الأمد، والبارز أن الخبرة يمكن إكتسابها مع الوقت.
- **قوة المرجعية:** قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء بالشخص المعروف منهم بأنه المرجعية، فالمدير (أو الرئيس) الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته يعد مرجعاً لهم، وقوة المرجعية المستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها بعض الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم وإحترامهم⁴.
- **قوة الرؤية:** إن القادة الإداريين ذوي الرؤية يلهمون العاملين معهم و يحركون فيهم طاقاتهم الكامنة بما يجعل كل واحد منهم يشعر شعوراً ذاتياً قوياً بدور القائد و أهميته و جوده و العمل معه لأنه ضماناً في بقاء هذا الشعور القوي بالقدرة على الإنجاز.
- **قوة القدوة الأخلاقية:** لقد تزايدت في عالم الأعمال الفضائح الأخلاقية و تقلصت فيه العلاقات القائمة على النزاهة و الإستقامة و الثقة و حلت محلها التسريحات الجماعية للعاملين التي تلجأ إليها المؤسسات جراء أزماتها ،لهذا يبدو القائد الإداري الذي يمارس تأثيره في إطار من الأخلاقيات و يلعب دور القدوة الأخلاقية و كأنه يقدم طريقاً آخر لإعادة الإعتبار للشركات

¹ ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004، ص 25.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان ، بيروت، 2005 ، ص 422.

³ خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ، 2000، ص 233.

⁴ حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق، ص 424.

وأخلاقيات الأعمال و السمعة الطيبة و النزاهة و الثقة في العلاقات، و هذا من شأنه أن يقدم
تأمينات كبيرة للعاملين من أجل تقديم ولائهم مرة أخرى للمنظمة.¹

إن هذه القوى في القيادة الإدارية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتأثير الشخصي و الاجتماعي للقائد، مما
يتطلب منهم مهارات خاصة في استخدام هذه القوة و تأثيراتها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

بالإضافة إلى هذه القوى نجد قوى مصدرها المركز الذي يتسم به القائد الإداري و هي تعتبر من
المصادر الخارجية لقوة التأثير في الآخرين و تتمثل في :

● **قوة الشرعية:** تعتبر أولى الوسائل المستخدمة في المنظمة وهي التأثير على المرؤوسين باستخدام
السلطة الممنوحة للقائد الإداري بحكم عمله والمركز الذي يشغله في الهيكل التنظيمي للمنظمة
وتعتبر هذه السلطة رسمية مشروعة، من خلالها يمكن للقائد الإداري توجيه الأفراد واتخاذ
القرارات التي تحدث التأثير وتحقق الإنجاز المطلوب، ومثل هذا التأثير يتوقف على مدى ما
يتيح له المنصب من سلطات، فكلما زادت السلطات الممنوحة كلما زادت فرصه في التأثير على
المرؤوسين.²

● **قوة المكافأة:** هي قوة العطاء أو حجب حوافز مادية أو غير مادية ذات قيمة مقابل التأثير على
الآخرين فالقائد الإداري (مديراً أو رئيساً) يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام
والواجبات وباقي الحوافز والعطاءات، وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز تزداد
أهميتها وقيمتها بمقدار ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء القادة.³

● **قوة الإكراه:** هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب فهي إستراتيجية لا يمكن الإستغناء
عنها لأنها تثبت فعاليتها في تغيير السلوك والتأثير فيه، ويكون العقاب فعالاً إذا إتصف بالحسم
والسرعة والشدة النسبية، فالبطء في العقاب يزيد الهوة بين السلوك ونتائجه السلبية وبالتالي يقلل
من ارتباط السلوك بهذه النتائج ويضعف من فعالية العقاب، فالعقاب الضعيف المتهاون يجعل
العامل يستهين به ويتمادى في سلوكه، ويزيد من فعالية العقاب بشرح وتفسير سبب العقاب
وتوضيح السلوك المرغوب فيه الذي يجنب صاحبه العقاب.⁴

¹ نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 35

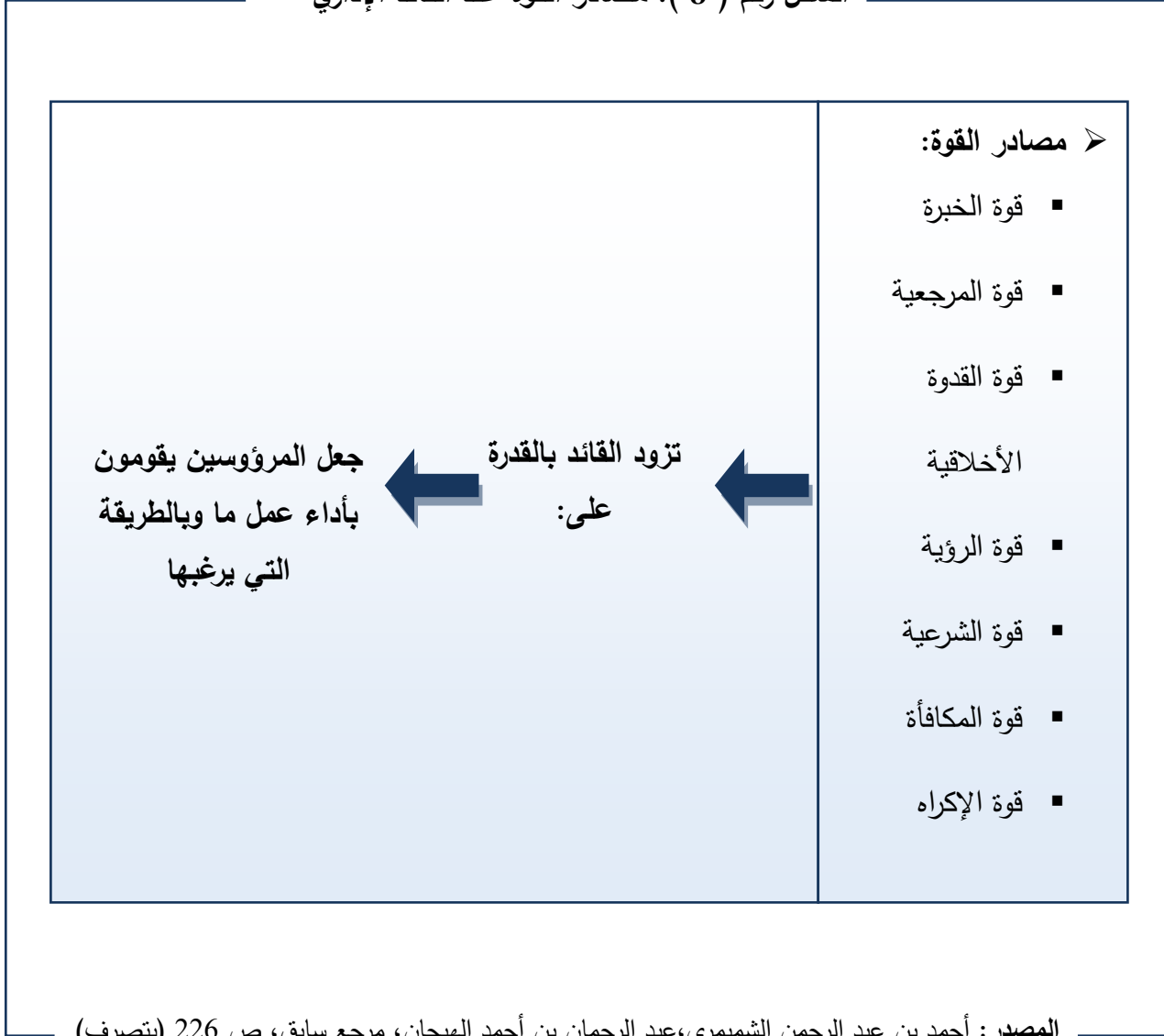
² أحمد بن عبد الرحمن الشميري، عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص 226.

³ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 423.

⁴ عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص ص 226-227 (بتصرف)

مما سبق يمكن إختصار أهمية مصادر القوة بالنسبة للقائد في الشكل التالي:

الشكل رقم (8) : مصادر القوة عند القائد الإداري



4. الهدف: تستهدف عملية التأثير في المرؤوسين تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى جماعة المرؤوسين، و هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفراد الجماعة، وتكمن صعوبة تحقيق هذه الأهداف في كيفية معالجة الأهداف المتعارضة، لذا تقدم لنا " ماري فوليت" (Mary Follet) من خلال ما أسمته " مبدأ التعارض البناء" أنه عند تعارض الأهداف يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في

الأهداف ثم ترتيبها من جديد بحيث يجد كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض¹.

5. **الموقف:** يشكل الموقف أحد العناصر الحاسمة في القيادة ولهذا كان محل بحث وتحليل من قبل العديد من الباحثين من بينهم "همفل (Hemphil)"، حيث قام بمشروع حاول من خلاله التوصل إلى الأبعاد الأساسية التي يمكن إستخدامها والإفادة منها في وصف المواقف والتعامل معها²، والموقف يعبر عن الظروف التي تمر بها جماعة المرؤوسين.

المطلب الثالث : أهمية القيادة الإدارية

إن الموارد المادية و المالية و البشرية موجودة في كل المنظمات بدون إستثناء ،و مع ذلك بعض المنظمات تتجح و منظمات أخرى تفشل، و يعزو أندروود (J.Undrwood) ذلك إلى ذكاء المنظمة التي يبقيا لفترة طويلة في منطقة الربح ، و بالتأكيد أن ذكاء المنظمة هو من ذكاء القيادة التي تستطيع أن توجد من الموارد توليفة ذكية عالية الفاعلية و تتميز بالإستخدام الكفو و الأفضل مقارنة بالمنافسين³. فالمنافس بالنسبة للمنظمة هو العامل الأكثر حيوية و خطورة في إتلاف القيمة فيها،فالميزة التنافسية هي مقدرة المنظمة على أداء أعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليدها و هي أيضا قدرة المنظمة على تجاوز المنافسة من خلال تقديم منفعة للزبائن لا يستطيع المنافسين مجاراتها، و هذا هو دور القيادة في لصق الميزة التنافسية بالقدرات الجماعية و المعرفة الضمنية للمنظمة⁴.

و يمكن أيضا تلخيص أهمية القيادة فيما يلي:⁵

- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين الخطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، الدار الثقافية، عمان، ط 7، 2007، ص ص 94-95 (بتصرف)

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 24 (بتصرف)

³ نجم عيود نجم، مرجع سابق، ص 43

⁴ نفس المرجع، ص 55

⁵ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار البازوري، عمان، الأردن، ط 1، 2010، ص 53.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم لمواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

المطلب الرابع: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة

أولاً: التمييز بين القيادة والرئاسة :

إن أهم الإختلافات التي وردت بين القيادة والرئاسة نذكرها في ثلاث أمور هي¹:

1. **في تحديد الأهداف :** في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في إختيار الهدف، بينما في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة.
2. **في الدافع إلى العمل:** القائد له القدرة على التأثير والدفع إلى أداء المهام بإخلاص وجد، أما الرئيس يعطي التعليمات وما على الأعضاء إلا التنفيذ طائعين أو مكرهين.
3. **في مصدر السلطة :** نجد أن القيادة مصدرها الجماعة ،بمعنى وجود إعتراف من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ،بينما سلطة الرئيس يستمدّها من خارج الجماعة فالرئاسة مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة، وسلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي يحدد له سلطته الرسمية ولا يمكن تسمية الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث أنهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب إذا امتنعوا أو قصرُوا في تنفيذ أوامره وتعليماته، أما في القيادة فلا خوف لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على حوافز سلبية.

وهكذا فإن مصدر السلطة في الجماعة عامل هام في التفرقة بين الرئاسة والقيادة، وله نتائج حاسمة في الحصول على الطاعة، كما أن هناك فرق واضح بين شغل المنصب القيادي، وبين ممارسة القيادة الفعلية، و أن شغل المنصب القيادي ليس في ذاته العامل الهام في ممارسة القيادة الحقة للجماعة.

¹ المصدر : -أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمان بن أحمد هيجان و آخرون، مرجع سابق، ص ص 223-224 ،
- دليلة هالة حساني ،مرجع سابق ص 35

علما أن السلطة هي الحق الشرعي في التصرف وإصدار القرارات، وإلزام الآخرين بالقيام بأعمال معينة تتبع من مصدر يسلم له الجميع بهذا الحق.

ثانيا: التمييز بين القيادة والإدارة

ترى بعض الإتجاهات أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان بمعنى أنه لا وجود لإحدهما دون الأخرى، بالرغم من تقدم المفاهيم الإدارية التي تساعد من زيادة مفهوم الإدارة كعلم له أصوله وقواعده، إلا أن الحقيقة التي يجب ألا نغفلها أن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة¹، فالقيادة حسب "كوتر" kotter تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تتجح في قيادة سلوكيات وشعورالأفراد². وقد حددت عدة فروقات بين القيادة والإدارة نلخصها في الجدول التالي :

الجدول رقم (2): الفروقات بين القيادة والإدارة

النشاط	الإدارة	القيادة
تصميم الخطة/جدول أعمال	<p>لـ التخطيط و إعداد الموازنات</p> <p>وضع خطوات تفصيلية و جداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.</p>	<p>لـ تحديد الإتجاه</p> <p>وضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب، للوصول إلى الرؤية .</p>
تنمية شبكة بشرية لإنجاز الخطة	<p>لـ التنظيم و الحصول على الأفراد.</p> <p>وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات و الإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.</p>	<p>لـ توحيد إتجاهات الأفراد</p> <p>إستخدام الإتصالات مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون و العمل كفريق من أجل فهم الرؤية، و الإستراتيجيات و قبولها.</p>

¹ فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، بيطاش سنتر للنشر، الإسكندرية، ص 71.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 418.

<p>لـ التحفيز و التشجيع.</p> <p>حيث الأفراد و تشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع حاجاتهم المختلفة.</p>	<p>لـ الرقابة و حل المشكلات</p> <p>مطابقة نتائج الخطط و التعرف على الإنحرافات و العمل على إزالة أسبابها.</p>	<p>تنفيذ الخطط</p>
<p>لـ إحداث تغيير ربما بدرجات كبيرة و الذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي في النهاية إلى تحسين القدرة التنافسية للمنظمة.</p>	<p>لـ تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين و العملاء و العاملين</p>	<p>النتائج</p>

المصدر: جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 553.

من خلال الجدول نستخلص أن التركيز من قبل الإدارة أو القيادة على بعض الجوانب أو الأنشطة المهمة في العمل ينصب في اتجاهات مختلفة لذلك يفترض أن يكمل بعضهما البعض ففي إطار أنشطة إعداد خطط يكون تركيز الإدارة على العملية التخطيطية و الموازنات من حيث و وضع خطوات تفصيلية و الوقت المطلوب للحصول على النتائج المرغوبة، و من ثم إستخدام الموارد الضرورية لتحقيق النتائج بينما تركز القيادة على تطوير رؤية مستقبلية و إستراتيجيات لازمة لإحداث التغيير الضروري بإتجاه هذه الرؤية، كذلك في إطار تنفيذ الخطة تركز الإدارة على التنظيم و الحصول على الأفراد و هذا من خلال وضع هيكل لتنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات و الإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ كذلك تركز على الرقابة و حل المشكلات من خلال مراقبة النتائج قياساً لما هو وارد في الخطط بشكل تفصيلي و معرفة الإنحرافات لغرض حل المشكلات أما في إطار نفس الأنشطة فإن القيادة تقوم على توحيد اتجاهات العاملين و تركز على التحفيز والتشجيع و الإيحاء و الإلهام للأفراد.

المبحث الثاني : تطور القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية جانبا هاما من العملية الإدارية لذلك فإن موضوع القيادة الإدارية له جذور تعود في تاريخها إلى الإدارة ، لذلك سنستعرض في هذا المبحث إلى أهم مراحل تطور الفكر الإداري، إبتداء من الحضارات القديمة (الإدارة المصرية، الإدارة الصينية، الإدارة اليونانية)، ثم في عصر صدر الإسلام، و بعدها في ظل الفكر الكلاسيكي و الحديث، و هذا من أجل تتبع أهم المفاهيم التي لها دور مباشر في تطوير القيادة الإدارية و في توجيه سلوك القادة الإداريين .

المطلب الاول : تطور الفكر القيادي الإداري في الحضارات القديمة

أولا : الفكر القيادي في الحضارة المصرية القديمة

إن القيادة في وادي النيل بدأت بقيادة دينية منتخبة من الآلهة حسب ما كان يعتقد آنذاك، فالملوك حكموا مصر حكما مطلقا ،مستندين على ذلك الحق الإلهي، أي أن الملك خليفة للإله أو أبناء الآلهة، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون و الذي تتركز في يده كل السلطات الثلاث التشريعية و القضائية و التنفيذية.

فبالنسبة للسلطة التشريعية كان الملك يقوم بها بمفرده و كان كلامه تشريعا ،و قد بدأ الملك (ميناء) عهده التشريعي بتطبيق مجموعة قوانين (الإله تاحوت) إله القانون ثم أخذه و خلفاءه من بعد يسنون القوانين وفقا لإرادتهم الإلهية،أما السلطة القضائية فهي الأخرى من إختصاص الملك و لكن عمليا كان يصعب عليه ذلك مما إضطره إلى تعيين قضاة كانوا في بداية العهد من المدنيين ثم أصبحوا إبتداء من ملوك الأسرة الرابعة من الكهنة ،فيما يخص السلطة التنفيذية فإن الملك كان على رأسها أيضا إلا أنه في بعض الأحيان يفوض كبار موظفيه مثل تفويض الوزير إصدار مراسيم أو تعليمات إلى الموظفين، وتفويض كبار الموظفين إتخاذ القرارات الإدارية اللازمة لسير العمل في حدود صلاحياتهم، و كان التفويض يتجلى في منح الموظف خاتما يحمل إسم الملك و الإدارة التي يرأسها¹.

و يرى كل من ماكس فيبر Max Weber و ميشال روستوفتزف Michael Rostovtzeff وجيمس بريستد، أن مفهوم القيادة في تلك الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من

¹ سمير صلاح الدين حمدي ، القيادة الإدارية في بناء الدولة و المجتمع ،دار النشر زين، مصر ،1، 2013، ص ص31-33

أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء و الرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بينهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما طبقت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين¹

ثانيا : الفكر القيادي في الحضارة الصينية

قامت في الصين حضارة عريقة ترجع إلى ما يزيد على ألفي سنة قبل الميلاد . و سادتها بعض الأفكار الإدارية ففي عهد شن الأكبر كانت للصين إدارتها التي يترأسها الإمبراطور و يعاونه تسعة وزراء يلقبون بالمستشارين ،يعملون كمشرفين على التعليم و الاشغال العامة و الغابات و القضاء . و كان التنظيم الإداري يهدف إلى توفير الغذاء و العلم و تجهيز الجيوش و معاقبة المجرمين، و روى المؤرخون ان شن كان يجري إختبارات كل ثلاث سنوات للعاملين للكشف على مدى كفاءتهم و صلاحيتهم للترقي والإستمرار في الخدمة²

ثالثا : الفكر القيادي في الحضارة اليونانية³

كانت الدولة اليونانية مقسمة إلى مدن تكون كل منها دويلة صغيرة مستقلة، و كان يتم اختيار الإداريين في المدينة عن طريق الانتخاب الشعبي المباشر، وعرفت في هذه الفترة مبدأ دورية الوظيفة والتي تعني: توقيت مدد معينة لشغل وظائف القيادات الإدارية في مختلف المنظمات ومستوياتها، بحيث لا يستطيع المواطن أن يشغل هذه الوظيفة القيادية إلا لمدة معينة وإذا انتهت وجب عليه تركها لا لعب أو قصور فيه و لا لإنحراف صدر عنه، وإنما بقصد إتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى من المواطنين لتثبت ما عندها من طاقات و قدرات على أداء العمل و الاستفادة منها .

كما عرفت القيادة اليونانية مبدأ روح الخدمة العامة و التي تتمثل في أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، و تغليب أهمية القوانين على الانتهازية و التلاعب و الفوضوية و الخروج الغير مشروع عن القيم و الأهداف العامة للمجتمع، و تشير الدراسات إلى أن الديمقراطية كانت تسود الإدارة في

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 27

² نفس المرجع، ص ص 33-35

³ نفس المرجع، ص ص 39-40

اليونان القديمة و يشيرون إلى أن الإدارة بيد الكثرة لا بيد القلة، و هذا هو سر ازدهار حضارتهم و تقدم مجتمعهم.

إن المساواة بين الأفراد عند اليونانيين تقوم على أساس الكفاءة و الإنتاج و ليس على أساس المراكز الاجتماعية لهم أو ثروتهم، فالمقدرة وحدها هي التي تحدد مدى نجاح رجل الإدارة في خدمته الحكومية.

رابعاً : الفكر القيادي في الحضارة الرومانية¹

في عهد الإمبراطورية الرومانية شهدت أعمال القيادة الإدارية انجازات و مبتكرات الرواد أمثال أوغسطس و تنظيمات إقليديانوس و قسطنطين، و التي تقوم هذه الأفكار على شغل الوظائف العليا على الأشخاص ذوي القدرات و المهارات الذهنية و العملية لخدمة الدولة.

و كان الإمبراطور هو الذي يتولى انتقاء الولاة الخاضعة للإمبراطورية، و يسمح لهم بتولي هذه المهام لتلمس احتياجات و مشكلات الناس، كما عرفت الإدارة الرومانية (اللجان) المكونة من كبار الموظفين والمسؤولين عن المرافق العامة في البلاد كالطرق و المعابد العامة و المياه و الأسواق.

كما طبقت في عهد (إقليديانوس) أسلوب الإدارة بالمشاركة حيث يشارك في ممارسة السلطة ثلاثة أشخاص، لاقتناع هذا الأسلوب بأن قدرات الفرد الواحد مهما كان لا تكفي للقيام بالسلطة.

كما أن الجهاز الإداري يقوم على مبدأ التسلسل حيث يقوم على رأس الإدارات وزراء يليهم رؤساء الإدارات، و هؤلاء يشرفون على مساعدين أو أقل منهم مرتبة، و أصبح شغل هذه الوظائف لا يقوم على معايير أرستقراطية أو يخضع لإرادة الإمبراطور بل يقوم على توافر معايير الخبرة الطويلة في الإدارة و الثقافة و القانون و التدريب و هذه بحد ذاتها ايجابية تحسب للإدارة الرومانية في تطور القيادة الإدارية.

لقد بلغت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري و القيادي الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية لما طبقت الكنيسة في مجال القيادة الإدارية و اتخذت مبدأ الهيئة الاستشارية.

¹ طلعت سالم شربيني بنتن ، القيادة التربوية و أثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص الإدارة و التخطيط التربوي ، قسم التربية ، كلية التربية ، الجامعة الأمريكية ، لندن، 2008 ، ص ص 50-51

و عند اضمحلال الدولة الرومانية شهدت هذه الفترة تحرر الأباطرة بوصفهم الرؤساء الأكابر في البلاد من القيود القانونية فأصبح لهم حق ترشيح المتقدمين لوظائف الدولة و التصرف في الدخل حسب تقديراتهم و أصبحوا يفوضون ما يرونه نافعا أو صالحا متفقا مع الجلال و العظمة للإمبراطورية دون مراعاة للحق العام و الإنساني و المصلحة العامة.

لم تعد في هذه الفترة من الاضمحلال أن تخول القوانين الرؤساء سلطة استدعاء المسؤولين والمعاونين لمراجعة تصرفاتهم و محاسبتهم و إعلان إخلاصهم و فحص أهليتهم و ترشيحهم للمناصب القيادية، بل صارت هذه الأمور من حق الأباطرة حسب تقديراتهم و أهوائهم.

المطلب الثاني : الفكر القيادي في ظل عصر صدر الإسلام

أولا : في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم

لقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع و قائد التنظيم الإداري الإسلامي كله، فقد أكد على ضرورة القيادة للجماعة حيث قال: "لا يحل لثلاثة يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم"، كما قال صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمر أحدهم"¹.

و قد كانت أهم السمات القيادية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم هي القدوة الحسنة، الإخاء، البر و الرحمة، الإيثار، و كانت عملية الإدارة في ذلك العهد تتميز بالبساطة و كانت القيادات الإدارية لا تنتظر إلى السلطة بأنها تميز عن الآخرين، أو قوة و إستعلاء عليهم، بل كانوا يتخوفون من ثقل المسؤولية التي ستكون على عاتقهم و التي هي جوهرها الإلتزام، كما كانت القيادات تكلف حسب مقدرة و نزاهة و إستقامة من يملكونها بالإضافة إلى تمتعهم بالخلق القويم و سعة العلم و التمكن و الجدارة، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحث أولي الأمر على أن يولوا على أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، و من قوله: " من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا و هو يجد من هو أصلح منه فقد خان الله و رسوله و المؤمنين"، و إختيار الإصلاح كما يقول ابن تيمية يكون بإختيار الأمتل في كل منصب بحسبه و يعرف الأمتل بقوته و أمانته.²

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 42

² سمير صلاح الدين حمدي، مرجع سابق، ص 50

و قد طبق رسول الله الأسلوب الإستشاري في قيادته لشؤون الدولة، فكان يستشير أهل الخبرة والبصيرة و من شهد لهم بالعقل و الفضل¹، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنه قال : "لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله (ص)" و قال عليه السلام: " المستشار مؤتمن "².

و كان الرسول (ص) يقوم بمهام الرقابة و الإشراف و المتابعة للنشاط الإداري بدافع المسؤولية فيبذل كل ما في وسعه من أجل رعاية الأمة و مصالحها، فقد كان النبي صلى الله عليه و سلم يستوفي الحساب على العمال فيحاسبهم على كل ما يجبي و ما يصرف، كما في الصحيحين عن أبي حميد الساعدي: أن النبي صلى الله عليه و سلم إستعمل رجلا من الازد ، يقال له ابن اللثبية، على الصدقات، فلما رجع حاسبه فقال : هذا لكم و هذا أهدي إلي، فقال النبي صلى الله عليه و سلم: " ما بال الرجل نستعمله على العمل بما ولانا الله فيقول هذا لكم و هذا أهدي إلي فهلا جلس في بيت أبيه أو بيت أمه فينظر أيهدى إليه أم لا . و الذي نفسي بيده لا يأخذ منه شيئا إلا جاء به يوم القيامة يحمله على رقبتة إن كان بعيرا له رغاء، أو بقرة لها خوار، أو شاة تيعر ثم رفع يديه حتى رأينا عفرتي إبطه و قال اللهم هل بلغت اللهم هل بلغت ثلاثا " ³.

كما عرفت الإدارة في عهد رسول الله (ص) تقسيم العمل، فقد جعل عليه السلام له كتابا بلغ عددهم إثنين و أربعون كتابا، يقوم كل منهم بعمل معين، فمثلا جعل علي بن أبي طالب كتابا للعهود بالإضافة إلى كتاب آخرين ،و أمين الأختام الحارث بن عوف،و كاتب الغنائم معيقب بن أبي فاطمة، وكان عبد الله بن الأرقم يجيب الملوك عن الرسول عليه الصلاة و السلام و على آله، و الزبير بن العوام و جهيم بن الصلت يكتبان أموال الصدقات، و كان زيد بن ثابت ترجمانه الخاص في الفارسية و الرومية و القبطية و الحبشية و اليهودية و غير ذلك من التقسيم للأعمال الأخرى⁴.

¹ نواف كنعان مرجع سابق، ص 44

² محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة، عمان ، ط2، 2010، ص 112

³ أحمد بن داود المزجاجي، التنظيم الإداري في الإسلام :مفهومه و خصائصه ،مجلة جامعة الملك سعود ،العلوم الإدارية ،السعودية،مجلد 3، 1991، ص48

⁴ نفس المرجع ، ص55

ثانيا : في عهد الخلفاء الراشدين

1. الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله:

كان الخليفة هو الرئيس الأعلى للدولة و كانت أوامره ملزمة طالما لا تتعارض مع أحكام القرآن والسنة النبوية، فبعد وفاة الرسول ص تولى الخلافة أبو بكر الصديق، فقد روى ابن اسحاق خبر تولى الصديق وأنهم لما بايعوه تكلم أبو بكر الصديق رضي الله عنه فحمد الله وأثنى عليه بالذي هو أهله ثم قال " أما بعد أيها الناس فإني قد وليت عليكم ولست بخيركم فإذا أحسنت فأعينوني وإن أسأت فقوموني"¹.

فقد كان أبو بكر الصديق رضي الله حريصا على أموال المسلمين التي كانت تؤدي في عهد الرسول الله ولم تنقص في عهده وكانت حرب مانعي الزكاة، فقد قاتلهم أبو بكر الصديق حتى خضعوا لأمر الله وأدوا الفريضة كما كانوا يؤدونها لرسول الله، كما كان أبو بكر الصديق أول مراقب للمال العام بعد وفاة الرسول (ص) لم يوافق على اللين في مراقبته لركن من أركان الإسلام، ولأكبر مورد من موارد الدولة الإسلامية أن ينقص أو يمنع بغير حق، وحاسب عماله كما حاسب نفسه قبل أن يحاسب، فوفر الأموال للمسلمين ولم يأخذ منها إلا ما يقيه وأهل بيته².

وكان رضي الله عنه إذا ورد المدينة مال من بعض البلاد أحضره الخليفة إلى مسجد رسول الله وفرقه بين مستحقيه ولما توفي أبو بكر جمع عمر رضي الله عنه الأمناء وفتح بيت المال فلم يجدوا فيه شيء غير دينار سقط من غراره"³.

2. الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله:

لقب عمر بن الخطاب رضي الله عنه بالخليفة العادل لأنه كان يشترط توافر السمات الإنسانية كالرحمة و العطف فيمن يقلدهم الوظائف القيادية، و كان يختبر القادة و الأمراء قبل تعيينهم و يستوثق من مقدرتهم و إستعدادهم للقيادة، و كان يوزع الأعمال حسب التخصص و الفهم و المقدرة ، كما عرفت الإدارة في عهده بضرورة عرض القرارات على الجمهور⁴.

¹ نواف كنعان مرجع سابق ، ص 45

² عوض محمود الكفراوي، بحوث في الإقتصاد الإسلامي ، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2000، ص 447 - 448

³ عبد الباسط وفا، سياسات وأدوات مالية الدولة الإسلامية، دار النهضة العربية، مصر، 2005 ، ص 224

⁴ سمير صلاح الدين حمدي، مرجع سابق ، ص 54-55

ففي عهده رضي الله عنه فإنه كان يراقب عماله و يحاسبهم بوسائل وطرق كثيرة من شأنها إحكام الرقابة على أموال الدولة ومن أهمها:

- ✓ إحصاء ثروة عماله قبل توليتهم الولايات.
- ✓ لم يفرق في محاسبته بين كبير أو صغير ،قوي أو ضعيف ولم يستثنى ابنه أو زوجته.
- ✓ كان يرسل وكلاء عنه أو مفتشون للتحقيق والمراجعة.
- ✓ كان يعقد الجمعيات العمومية للمحاسبة في موسم الحج وكان يشترك فيها الموظفون واهل الجهة.
- ✓ كان يأمر العمال إذا عادوا أن يدخلوا البلاد نهارا حتى لا يخفوا شيء مما يحملوه من العيون¹.

3. الخليفة عثمان بن عفان رضي الله:

بعد مقتل عمر بن الخطاب رضي الله عنه تولى عثمان بن عفان الخلافة حيث حكم رضي الله عنه البلاد اثني عشر عاما و اتسم حكمه بما يلي:

- ✓ اتساع الفتوح في عهده رضي الله عنه و ازدياد هيبة المسلمين في نفوس الأمم الأخرى.
- ✓ استطاع رضي الله عنه على الرغم من الفتن الداخلية و النعمة من البعض عليه و من لينه و شدة حيائه من نشر الرخاء و كثرة الخيرات و الأموال و فتح الأقاليم.
- ✓ تربية المسلمين على المجاهدة و الصبر و تجاوز الصعاب و الإيمان بأن النصر من عند الله و أن هذا الفتح العظيم لن يؤتى ثماره إلا بالجد و العمل و المثابرة و لن تعيقهم المعوقات ما داموا صامدين مؤمنين متوكلين على الله حق التوكل. و هذا درس من دروس حسن الإدارة في تربية الأفراد على أن الوصول إلى الأداء الجيد و الحصول على نتائج عالية الجودة و الكفاءة يسبقها تنظيم و تنسيق و تخطيط و حسن توجيه و إدارة فاعلة في منظومة متكاملة.
- ✓ توجيه الطاقات الشابة الفتية لتولي القيادة و الولاية لإيمانه العميق بأن هذه الكفاءات دماء جديدة فيها من المواهب و الإبداعات ما يستحق إظهارها و الإفادة منها فجعل عبد الله بن أبي السرح على مصر و الوليد بن عقبة على الكوفة و تولى عبد الله بن عامر على البصرة و عقبة بن عمرو على بيت المال و زيد بن ثابت على القضاء و عبد الله بن ربيعة على الجند².

¹ عوض محمود الكفراوي ،مرجع سابق،ص259

² كامل سلامة الدقس ،مرجع سابق، ص 62

4. الخليفة علي بن أبي طالب رضي الله:

إن أهم المبادئ التي طبقها أمير المؤمنين علي رضي الله عنه في مجال القيادة الإدارية و ما تضمنته من توجيهات ما تضمنه عهده الذي كتبه إلى الأشر النخعي حين ولاه أعمال مصر عام 39 هـ حيث يقول: "ثم انظر إلى حال كتابك (وزراءك) فولّ على أمورهم خيرهم ثم لا يكن اختيارك إياهم على فراستك، و لكن اختبرهم فيما ولّوا للصالحين قبلك فاعمد لأحسنهم في العامة أثرا و أعرّهم بالأمانة وجها فإن ذلك دليل على نصيحتك لله و لمن وليت أمره و ليكن كاتبك (وزيرك) غير مقصر عن عرض مكتوبات عمالك عليك و الإجابة عنه و اجعل لرأس كل أمر من أمورك رأسا منهم لا يقهره كبيرها، ومهما كان في كتابك من عيب فتعاميت عنه ألزمته".

و من حسن توجيهات علي رضي الله عنه اهتمامه بأمور الناس و تحسس حاجاتهم و مخالطتهم فإنه لا يمكن أن يظاهر للقائد شيء من أمور الناس إلا بالنزول إلى مجتمعهم و دراسة أحوالهم.¹ إن إدارة علي رضي الله عنه قد سلك فيها على طريق من سبقوه إلى الإمامة في حسن القيادة والإدارة، حيث اتسمت إدارته بعدة خصائص أهمها:

- كان يولي العامل و يطلق يده في العمل و يعطيه تفويضا إداريا في ولايته ثم يكشف حاله ويراقبه.
- يدعو ولاته إلى الرفق بالناس و معاملتهم بالحسنى و اللين فقال: "و لا تضرب أحدهم سوطا واحدا في درهم و لا تقمه على رجله في طلب درهم و لا تبع لأحد منهم عرضاً في شيء من الخراج فإنما أمرنا أن نأخذ العفو منهم".
- تجنبه للظلم فقال رضي الله عنه: "أنصف الله و أنصف الناس من نفسك و من خاصة أهلك و من لك فيه هدى من رعيتك فإنك إلا تفعل تظلم و من ظلم عباد الله كان الله خصمه دون عباده و من خصمه الله أدحض حجته و كان لله حربا حتى ينزع أو يتوب".
- توفير المرتبات المالية و ترتيب أمور الناس المعيشية فقال رضي الله عنه: "ثم أسبغ عليهم الأرزاق فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم".
- الأخذ برأي الجماعة فقال رضي الله عنه: "و ليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق و أعمها في العدل و أجمعها لرضا الرعية فإن سخط العامة يجحف برضا الخاصة"².

¹ طلعت سالم شرييني بنتن، مرجع سابق، ص 62

² طلعت سالم شرييني بنتن، مرجع سابق، ص ص 65-66

ثالثا : في العهد الأموي

برز دهاء معاوية بن أبي سفيان في السياسة و الإدارة معا ، و لكنه تحرى الأكفاء من بني أمية بالذات حرصا منه على حسم الظنون و تلافي المشاكل و تحقيق الإستقرار .

رابعا: العهد العباسي

فقد ساد في بدايته على إختيار الولاة و العمال على أساس الكفاءة بعد أن تم إقصاء جميع ولاة بني أمية عن مناصبهم، و أنشأ الخليفة المهدي ديوان العمال في عهده، فكان يتولى بنفسه شؤون تقليدهم و عزلهم، كما أنشأ الخليفة هارون الرشيد منصب قاضي القضاة، ليعين و يعزل قضاة الولايات.¹

المطلب الثالث : القيادة الإدارية في ظل الفكر الكلاسيكي

ظهرت المدرسة الكلاسيكية ،أواخر القرن التاسع عشر، و ركزت جميع نظرياتها على الجانب الفني من العمل، كالتخصص في العمل و تنسيقه، و التسلسل الرئاسي، وهذا من أجل تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية، و لهذه المدرسة عدد من الرواد ينتمون إلى بلدان مختلفة أبرزهم الأمريكي فريديريك تايلور رائد نظرية الإدارة العلمية، و الفرنسي هنري فايول رائد نظرية التقسيم الإداري و الألماني ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية و فيما يلي شرح لهذه النظريات :

أولا : نظرية الإدارة العلمية

لم تنشأ نظرية الإدارة العلمية إلا بفضل إسهام العديد من الباحثين و رواد النظرية الأوائل أمثال فريديريك تايلور Frederick Taylor ، جارلس بابيج Ebbabag Sgharle، هنري ماتكاف henry matcalf، هنري تاون henry towne ، فرانك جلبرت frank grilberth ، هنري جانت henry gentt، و بالرغم من أن كل هؤلاء و غيرهم من الباحثين قد ساهموا في بناء هذه النظرية إلا أن العديد من المفكرين و الباحثين يرجعونها إلى المهندس فريديريك تايلور و الذي أطلق عليه إسم أبو الإدارة العلمية². و لقد أسهم من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية، ويتضح ذلك من خلال تصورات لهام المدير، فقد رأى أن على المدير أن

¹ زكريا الدوري ،نجم العزاوي ، و آخرون،مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرين، دار اليازوري ،الأردن، 2012،ص ص 52-53

² خضير كاظم حمود الفريجات ،موسى سلامة اللوزي و آخرون، مرجع سابق ،ص ص 46-49 (بتصرف)

يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل، وأن على المديرين تحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينهم وبين مرؤوسيهم، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل و تنظيمه، و يتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية و فاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين و حثهم على إتقان العمل، و رفع كفاءتهم الإنتاجية¹.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى جملة من الخصائص التي أطرت إتجاهاتها الفكرية و الفلسفية والمتمثلة في:²

- ✓ التخصص و تقسيم العمل كمرتكز لرفع الكفاءة الإنتاجية.
- ✓ الرشد و العقلانية في الأداء.
- ✓ التركيز على الهيكل التنظيمي في ضمان توزيع المهام و المسؤوليات بين العاملين.
- ✓ تحديد نطاق الإشراف.
- ✓ الإهتمام بالجوانب المادية في التفاعل مع الأفراد و تحفيزهم نحو الإنجاز.
- ✓ الإهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل و النظر للعامل و كأنه آلة إنتاجية .
- ✓ الإهتمام بدراسة الوقت و الحركة.
- ✓ التركيز على المنظمة باعتبارها نظاما مغلقا.
- ✓ التركيز على التعليمات و الإرشادات و تنظيم العمل و الأساليب و الإجراءات الرسمية.
- ✓ التركيز على الجوانب الفنية و الهندسية في الأداء الإنتاجي.
- ✓ توحيد الوظائف التنظيمية و منع الإزدواجية في الأداء و العمل.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص58

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون ، مرجع سابق، ص ص 50-51

ثانيا: نظرية التقسيم الإداري

لقد ركزت نظرية التقسيم الإداري بالعمليات الداخلية للمنظمة و المظاهر الرئيسية للاداء في العمل و الجوانب الفيزيولوجية للعمال و ليس الجوانب الإنسانية، و قد شرعت هذه النظرية في التركيز على مستويات الهيكل التنظيمي، و قد إستندت في إطارها الفكري على إفتراض كفاءة المنظمة يعتمد على كفاءة القائد، كما أن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق أفراد أكفاء، و قد ركزت هذه النظرية وروادها الاوائل أمثال هنري فايول، و جيمس موني و ليندوك أرويك ،لوثر كوليك و أوليفر شيلدون¹ على مايلي:

- ✓ الإلتزام بخطوط السلطة الرسمية
- ✓ الإلتزام بمبدأ وحدة الرئاسة و الذي يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الاوامر و يرفع إليه التقارير.
- ✓ نطاق الإشراف يجب ان يكون محددًا².
- ✓ الإدارة بالإستثناء : و يقصد بهذا المبدأ هو تفويض بعض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا في إتخاذ القرارات المتعلقة بإنجاز المهام و المسؤوليات المختلفة، فالمرؤوس هنا يعود إلى الرئيس فقط في المشاكل و الظواهر الإستثنائية و ليست الروتينية.
- ✓ التخصص الوظيفي : و هذا المبدأ يقوم على ان الكفاءة التنظيمية تزداد بزيادة درجة التخصص الوظيفي حيث من الضروري القيام بالتحديد المسبق لجميع الأعمال و تجميعها في تقسيمات وظيفية متخصصة لكي تحقق النجاح الهادف بكفاءة و فعالية .
- ✓ التمييز بين التنفيذيين و الإستشاريين : يعني التمييز بين الإستشاريين الذين يقومون بالنصح والمشورة و التوصيات المتعلقة بإنجاز العمل و بين المستويات التنفيذية التي تقوم على الإنجاز المباشر للاداء، و حالة التمييز هذه تحقق للمنظمة أهدافها³.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات ،موسى سلامة اللوزي و آخرون ، مرجع سابق،ص52

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص60

³ خضير كاظم حمود الفريجات ،موسى سلامة اللوزي و آخرون،مرجع سابق ،ص ص 59-60

ثالثا: النظرية البيروقراطية

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه و تحليله للسلطة التي أقامها على ثلاث نماذج أساسية هي:¹

- نموذج السلطة الكارزمية .
- نموذج السلطة التقليدية .
- نموذج السلطة الشرعية.

وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد، و ينظر فيبر أن نموذج السلطة الشرعية هو أكثر النماذج صلاحية و معقولة في الإدارة. وقد وضع فيبر المعايير التي تحكم التنظيم الإداري المثالي و تساعد القائد على تحقيق أهداف المنظمة و أجملها في عشر معايير و هي:²

- تنظيم الوظائف الرسمية داخل المنظمة تحكمه قواعد معينة، ويتمتع الموظفون الشاغلون لهذه الوظائف بحريتهم الشخصية في العمل، فيما عدا النشاطات الرسمية التي تحددها القواعد التي تحكم المنظمة.
- يقوم تنظيم المناصب على مبدأ التسلسل الإداري لربط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتسلسل السلطات الرئاسية حتى تصل إلى القاعدة إذ يخضع كل منصب أقل لإشراف وضبط المنصب الأعلى منه.
- يكون لكل منصب مجال اختصاص محدد و واضح على أسس شرعية ومعقولة.
- يتم اختيار الموظفين على أسس وقواعد ومعايير فنية محددة ويتم التأكد من المؤهلات الفنية بالاختبار وتلقي المرشح للتدريب.
- كل موظف يحصل على بدل مادي للعمل في صورة راتب ثابت، و يكون له حق في المعاش.
- هناك فصل تام بين ممتلكات المنظمة و الممتلكات الشخصية، فالوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها وليس من حق الموظف أن يمتلك المنصب أو ما فيه.
- جميع الأنظمة و القواعد التي تحكم أنشطة العمل ، تصاغ بشكل قواعد ثابتة و مكتوبة .

¹ samir trigui, **management et laedership**, centre de publication universitaire, tunis,2004,p 152

² نواف كنعان ، نفس المرجع ، ص ص 67 - 68.

- يخضع الموظفون لنظام صارم وإشراف محكم أثناء قيامهم بمهام وظائفهم.
- السلطة الشرعية في المنظمة التي يمسك زمامها الرئيس الإداري ، يمكن أن تمارس بأشكال مختلفة ولكن في إطار من الشرعية.
- الوظيفة في النموذج البيروقراطي هي مهنة، ويعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو على إنجاز العمل أو كليهما، ويعود تقدير كل ذلك للرؤساء المشرفين.

المطلب الرابع : القيادة الإدارية في ظل الفكر الحديث

وسيتم استعراض مواقف مدرسة العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن الاجتماعي لتوضيح المساهمات الحديثة في بلورة مفهوم القيادة الإدارية وبشكل مختصر .

أولا :نظرية العلاقات الإنسانية

لقد أسهمت حركة العلاقات الانسانية و ما تمخضت عنه نتائج الدراسات التي جاء بها إلتون مايو(Elton Mayo) و جماعته في الفكر الإداري و أدت إلى التوسع في نطاق عمل الباحثين و من أهم الجوانب التي أكدتها دراسة إلتون مايو(Elton Mayo) ما يلي:¹

- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل و التفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.
- التأكيد على أهمية التنظيم غير الرسمي و عبرت عنه بالقيم و أنماط السلوك التي لا تحددها القواعد و السياسات الرسمية.
- أن أنماط و قواعد التنظيم غير الرسمي لا تتسم بالاستقرار أو الثبات كما هو حال التنظيم الرسمي الذي غالبا ما يُوْطر بقواعد و سياسات واضحة و محددة تنظيميا .
- أثر الحوافز المادية و المعنوية الكبيرة في زيادة إنتاج الفرد و الجماعة.
- يتأثر الفرد بجماعة العمل و بالقيم و المعتقدات و الطموحات الجماعية.
- الاهتمام بالقيادة الجماعية و المشاركة في اتخاذ القرارات من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون ، مرجع سابق، صص 66-67

- التأكيد على الروح المعنوية للأفراد و الدافعية و تماسك الجماعة و التفاعل الإجتماعي بأفائه المختلفة.
- يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين الاتجاهات الجماعية و اتجاهات الفرد ذاته.
- بناء فلسفة جديدة من الإتصالات بين الأفراد، آخذة في الاعتبار جميع الأبعاد التنظيمية الرسمية و غير الرسمية.
- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا و الدنيا و أنماط التفاعل بينهما.

ثانيا : نظرية التنظيم الإجتماعي¹

تعتبر هذه النظريات التنظيم الإداري تنظيم فرعي من التنظيم الأكبر في المجتمع ويتكون أفراده من مجموعات تتعاون باستخدام الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف شخصية وأهداف جماعية من خلال سلوك منظم ومن خلال حل المشكلات التنظيمية ومن أبرز الكتاب في هذا المجال باك (Bakke) وكريس ارجيرس (Chris Argyris) وليكرت (Likert).

ويرى باك أن مكونات التنظيم أربعة هي:

- ✓ النظام الذي يحكم عمل المنظمة.
- ✓ الموارد البشرية و المادية والطبيعية.
- ✓ الأنشطة التي تتم بداخل المنظمة .
- ✓ الروابط بين أجزاء التنظيم والتي تحقق التماسق و الوحدة بين أجزائه، و التي تتمثل في عملية الإنصهار أو التلاحم بين الفرد و المنظمة.

كما أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره للتنظيم، و الذي يقيمه على إعتقاده بأن العنصرين الأساسيين للتنظيم هما : الفرد و التنظيم الرسمي فالتنظيم يتصف بالرشد والفرد يسعى من خلال التنظيم لتحقيق ذاته، ولهذا لا بد من وجود تناقض بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم . ويرى أن نجاح التنظيم يعتمد على تخفيف الصراع بين الفرد والتنظيم من خلال توسيع الوظيفة وتخفيف الرقابة وتأمين الموظف بالراحة والاطمئنان والاستقرار في العمل.

¹تحسين احمد الطراونة ، مرجع سابق، ص162

وأما ليكرت فقد أكد أن عوامل نجاح التنظيم هي القيادة والاتصالات والحوافز وعمليات التفاعل والتأثير واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والرقابة. واعتبر أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم.

ثالثاً: نظرية التوازن التنظيمي

تقوم هذه النظرية على تقرير الشروط التي يمكن للمنظمة في ظلها أن تدفع أعضائها إلى الإستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم ضمان بقائهم في المنظمة، و يعتبر شستر بارنارد أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها، ثم بلورها هيريت سايمون فيما بعد.

يرى بارنارد أن التنظيم يمثل نشاطاً تعاونياً لا بد لوجوده من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، ولديهم الرغبة في المشاركة بالعمل لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعتمد بناء المنظمة على الكفاءة و الفعالية، وأن كفاءة المنظمة و فعاليتها تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطها. واستمرار هذه المساهمة مرتبط بإشباع حاجات الأشخاص من خلال ما يحصلون عليه من منافع مادية ومنافع أخرى.¹

المبحث الثالث: نظريات تفسير القيادة الإدارية

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم في تطور نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تحديد أهداف القيادة و الوصول إلى خصائص القائد الفعال، و قد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، و بالرغم من ذلك يمكن إجمالها في أربع مداخل رئيسية .

المطلب الأول: مدخل السمات ونظرياته

لقد ساد هذا المدخل الفكر الإداري حتى القرن التاسع عشر، و يعتبر مدخل السمات أو كما يطلق عليه في بعض المراجع المدخل الفردي، من أولى المحاولات التي إستهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، و التي إرتكزت على شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والإجتماعية، إلا أننا نجد أصحاب هذا المدخل يختلفون حول ما إذا كانت السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة ولعل من أشهر تلك النظريات هي:

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 81-82

أولاً: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الإعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا¹، بمعنى أن هذه النظرية تركز على الأسس الوراثية للقيادة، فدوا المواهب والقدرات الغير عادية هم قادة في كل المواقف مهما كانت أو اختلفت لأن القيادة وراثية في أصلها².

و تعد الأفكار التي إرتكزت عليها نظرية الرجل العظيم إنعكاسا لكل الظروف السياسية والإجتماعية و الثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة، و ترتبط أيضا بكثير من الأساطير القديمة التي تعتقد بوجود القائد البطل الأسطورة الذي يكون نجاحه بسبب قوى غير طبيعية يهبها الله للقائد، وتمثل هذه النظرية التفكير القديم للقيادة³.

ويعتبر فرنسيس "جالتون (Galton)" من أبرز الدعاة لتلك النظرية وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية و الوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية، وقد كان للدراسة التي قام بها عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الإتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من "وودز (woods)" في عام 1913 وإنهاء "جينيوز (Jennings)" الذي قام عام 1960 بمسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة وقام بتجديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير ونموذج البطل ونموذج الرجل المتميز⁴.

على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه ظهرت إتجاهات وآراء تعارض النظرية السابقة وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، ولكن يمكن إكتسابها .

ثانياً: نظرية السمات القيادية

إفترضت هذه النظرية إمكانية إكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة واعتبرت أن هذه السمات معيارا للتمييز بين القادة الناجحين عن غير الناجحين⁵، وعلى ضوء هذا الفهم تركزت جهود

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، 2006، ص 52.

² خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي للعمل، دار الغرب، الجزائر، 2005، ص 54.

³ تحسين احمد الطراونة، مرجع سابق، ص 136

⁴ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 30.

⁵ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 53.

أنصار هذه النظرية حيث توصلوا من خلال دراساتهم إلى مجموعات من السمات العامة تصوروها أنها ضرورية للقيادة، والجدول التالي يبين بعض أنصار هذه النظرية و أهم السمات التي توصلوا إليها:

الجدول رقم (3) : تصنيف السمات حسب عدد من الباحثين

السمات		الباحث
<ul style="list-style-type: none"> - النزاهة - الإحترام - العدالة - التواضع 		<p>هيس و كامبيرون Hes & Camero</p>
<p>➤ السمات الأقرب :</p> <ul style="list-style-type: none"> - مهارات التقييم الإجتماعي - الخبرة / المعرفة الضمنية - مهارات حل المشكلات 	<p>➤ السمات الأبعد :</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشخصية - القدرات الإدراكية - الدوافع و القيم 	<p>ستيفن زكارو Zaccaro</p>
<p>لـ المقدرة : و تتضمن الذكاء، طلاقة اللسان، اليقظة، الأصالة، و العدالة.</p> <p>لـ مهارة الإنجاز: و تتضمن الثقافة و التعليم، و المعرفة الواسعة، و القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة و نشاط.</p> <p>لـ تحمل المسؤولية: و تتطلب المبادرة أي تحمل مسؤولية إتخاذ القرار في المواقف الهامة دون تردد مع تحمل النتائج ، الثقة بالنفس، المثابرة، الإعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق، الطموح.</p> <p>لـ روح المشاركة: و تتطلب النشاط، الروح الإجتماعية الطيبة، المساهمة و التعاون، القدرة على التكيف، روح الفكاهة و الدعابة.</p>		<p>ستوجدل Stogdill</p>

<p>لـ المكانة الإجتماعية: و تتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل المنظمة أو خارجها، كما تتطلب أن يكون للقائد مركز إجتماعي.</p> <p>لـ القدرة على تفهم الموقف: و هذا يتطلب مستوى ذهنيا جيدا و مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه و مصالحهم ، و القدرة على تحقيق أهداف المنظمة التي يقودها مهما كانت الظروف.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - القدرة العقلية - الإهتمام بالعمل،و الإلمام بجوانبه و نشاطاته - المهارة في الإتصالات - القدرة على حفز المرؤوسين - المهارة الإجتماعية في التعامل مع المرؤوسين - المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور،المبادأة و التخطيط، و التنظيم و التقرير،و إختيار المرؤوسين،و تدريبهم 	<p>جاك تايلور J.Taylor</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إمتلاك القوة المحركة - الرغبة في القيادة - النزاهة و الإستقامة - الثقة بالنفس - القدرة المعرفية 	<p>كيرك باتريك و لوك Kirkpatrick & Locke</p>

المصدر : بالإعتماد على: - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص313-314

- نجم عبود نجم ، مرجع سابق، ص ص 72-73

من خلال الجدول نجد أن أنصار هذا المدخل ليسوا متفقين على سمات القائد الفعال، لهذا فإن باكيش وزملائه (S.Pakich et al. ج) ¹ أكدوا على أنه بسبب عدم النجاح في التوصل إلى تحديد سمات عامة للقائد الفعال، أدى ذلك إلى البحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة .

¹ نجم عبود نجم ، مرجع سابق ،ص71

المطلب الثاني: المدخل السلوكي ونظرياته

أجريت الدراسات في هذا المدخل في أواخر الثلاثينات وفي الأربعينات وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين، و إعتبرت أن سلوك القائد أوالنمط القيادي هو المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة، وقد حاولت أن تكشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيراً أو أكثر فعالية وسوف نحاول التطرق إلى بعض هذه الدراسات.

أولاً: دراسة جامعة أوهايو

من أكثر الدراسات المعروفة و من بين أعمال البحث الكبرى التي تمت بعد الحرب العالمية الثانية تلك التي أجراها باحثون من جامعة أوهايو من أبرزهم "فليشمان (Fleishuman) " و "كارل شارتل (carol shortle) " وكان الهدف العام لهذه الدراسة بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل¹.

وقد حددت هذه الدراسة مجموعة من التصرفات والسلوكيات القيادية بلغت أكثر من ألف بُعد وإتجاه سلوكي ولكنها عادت وحصرتها ببعدين رئيسيين هما:

1. تصميم و تنظيم العمل: و يشير هذا البعد إلى تحديد القائد دوره و دور أعضاء المجموعة

و يعملون معا على إنجاز الأهداف، أما السلوكيات المطلوبة لتحقيق ذلك فتركز على تنظيم العمل و تحديد أهدافه.

2. الإعتبارية: يبين بواسطته القائد ثقة متبادلة مع أعضاء جماعته و يتحسس مشاعرهم،

ويكون ودودا و أن يقيم علاقات جيدة من الإتصال المتبادل بينه و بينهم.²

للإشارة فقد إختلفت المسميات لهذين البُعدين، رغم تشابه الجوهر، باختلاف الأشخاص الذين إهتموا بوصف السلوك القيادي فقد أطلق عليهما:

* بارستر: البعد الأدائي والبعد التعبيري.

أما: * جتزلز وجوبا (Getzels & guba): البعد الوظيفي الرسمي والبعد الشخصي.

بينما: * هالبن (Halpin) : بعد وضع إطار للعمل وبعد الإعتبارية.

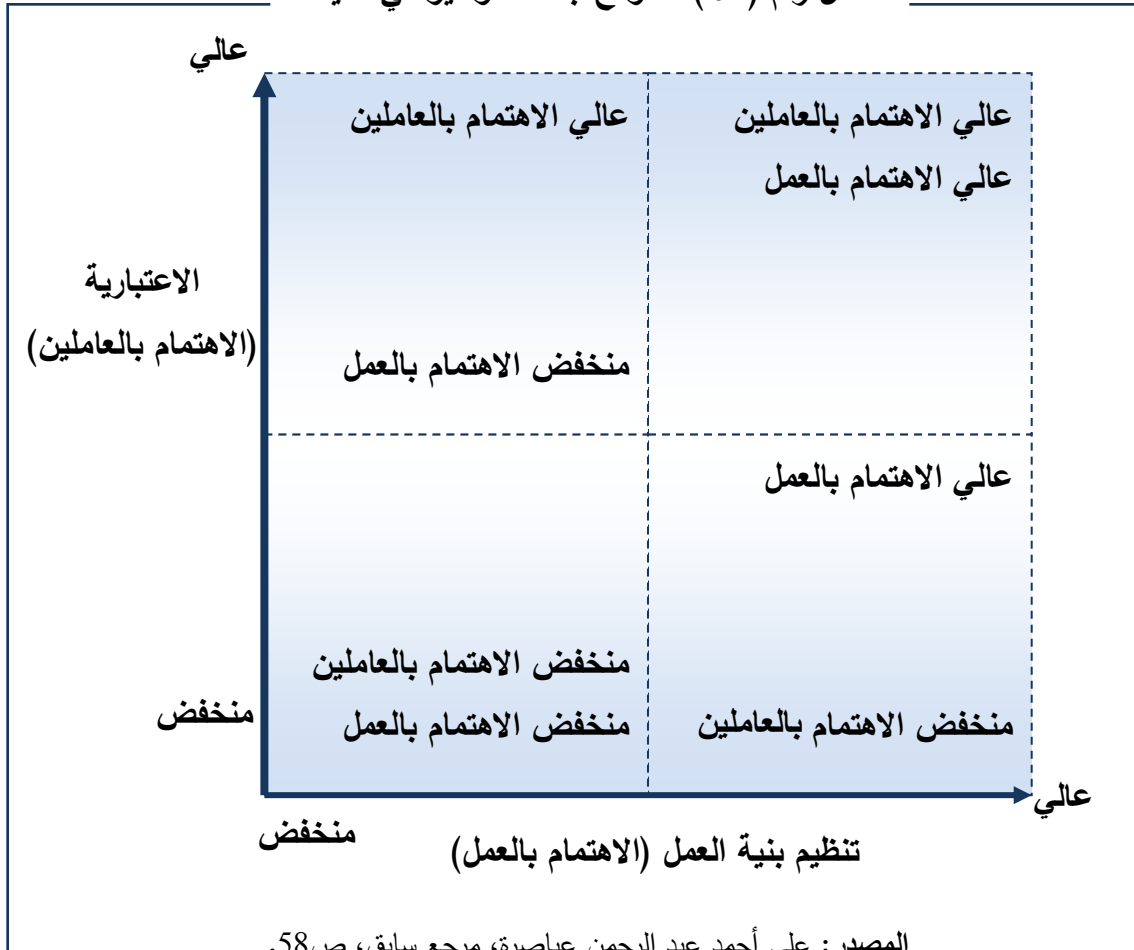
¹ أندرودي سيزلاقي، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 295.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 431.

وقد أطلق عليها * بليك وموتن: بعد الإهتمام بالعمل وبعد الإهتمام بالأفراد¹.

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال إهتمامه بتصميم و تنظيم العمل (الإهتمام بالعمل) أو الإعتبارية (الإهتمام بالعاملين) بشكل المصفوفة التالية:

الشكل رقم (9) : نموذج جامعة أوهايو في القيادة



و قد توصلت دراسات جامعة اوهايو بعدة إستنتاجات أبرزها يتمحور حول فاعلية القائد في حال جمعه للدرجات العالية من البعدين معا لأن الجمع يؤدي إلى أداء افضل و رضا وظيفي أكبر عند المجموعات العاملة مع القائد.²

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 58.

² حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص432

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

قد طور النموذج "رنسيس ليكارت" خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة "ميتشاجن" الأمريكية التي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة والتي بينت طبيعة العلاقة المتفاعلة بين القائد الإداري وأعضاء الفريق وأثر التفاعل في دافعية الفرد وزيادة الإنتاج وقد توصل "ليكارت" إلى طرح أربع أنماط قيادية هي:¹

▪ **النمط التسلطي الاستغلالي Exploiteur Autoritaire**: وفيه يتخذ القائد الإداري القرارات الخاصة بالعمل أو العاملين دون مشاركتهم مما يؤدي إلى سيطرة الخوف وعدم الثقة على العلاقات بين القائد والمرؤوسين.

▪ **النمط التسلطي الخير Bienveillant Exploiteur**: حيث يسمح القائد الإداري لبعض المشاركة في اتخاذ بعض القرارات ولكن الثقة ضعيفة بين القائد ومرؤوسيه.

▪ **النمط الإستشاري Consultative**: وهنا يبدي القائد قدرا ملحوظا من الثقة، بحيث يوجد قدر من التفاعل والاتصال المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ويشجع المشاركة و يستشير مرؤوسيه قبل أن يتخذ أي قرار.

▪ **نمط المشاركة الجماعية Groupe de participation**: وفيه يمنح القائد الإداري ثقة كاملة للمرؤوسين، ويسمح لهم بأخذ القرارات على نطاق واسع كما يشجع الاتصال المتبادل مما يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.

ويرى ليكارت وزملائه أن النمط الرابع هو أفضل النماذج جميعا وأهمها للتطوير وذلك من حيث زيادة كفاءة أداء المنظمة و فعاليتها و لاحظ ليكارت أن القيادات الإدارية التي تستخدم هذا النموذج في عملياتها و نشاطاتهم يحققون أقصى حالات النجاح كقادة، بإعتبار أنه يقوم على أسلوب العمل واتخاذ القرارات وفقا للمشاركة في الإدارة والجدير بالذكر أن فرق العمل هذه تعتبر الآن من الإتجاهات الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال والتي تساعد في تحسين الإنتاجية والتطوير، فدوائر الجودة والتنظيم المصنوفي.... الخ ما هي إلا صورا من فكرة ليكارت².

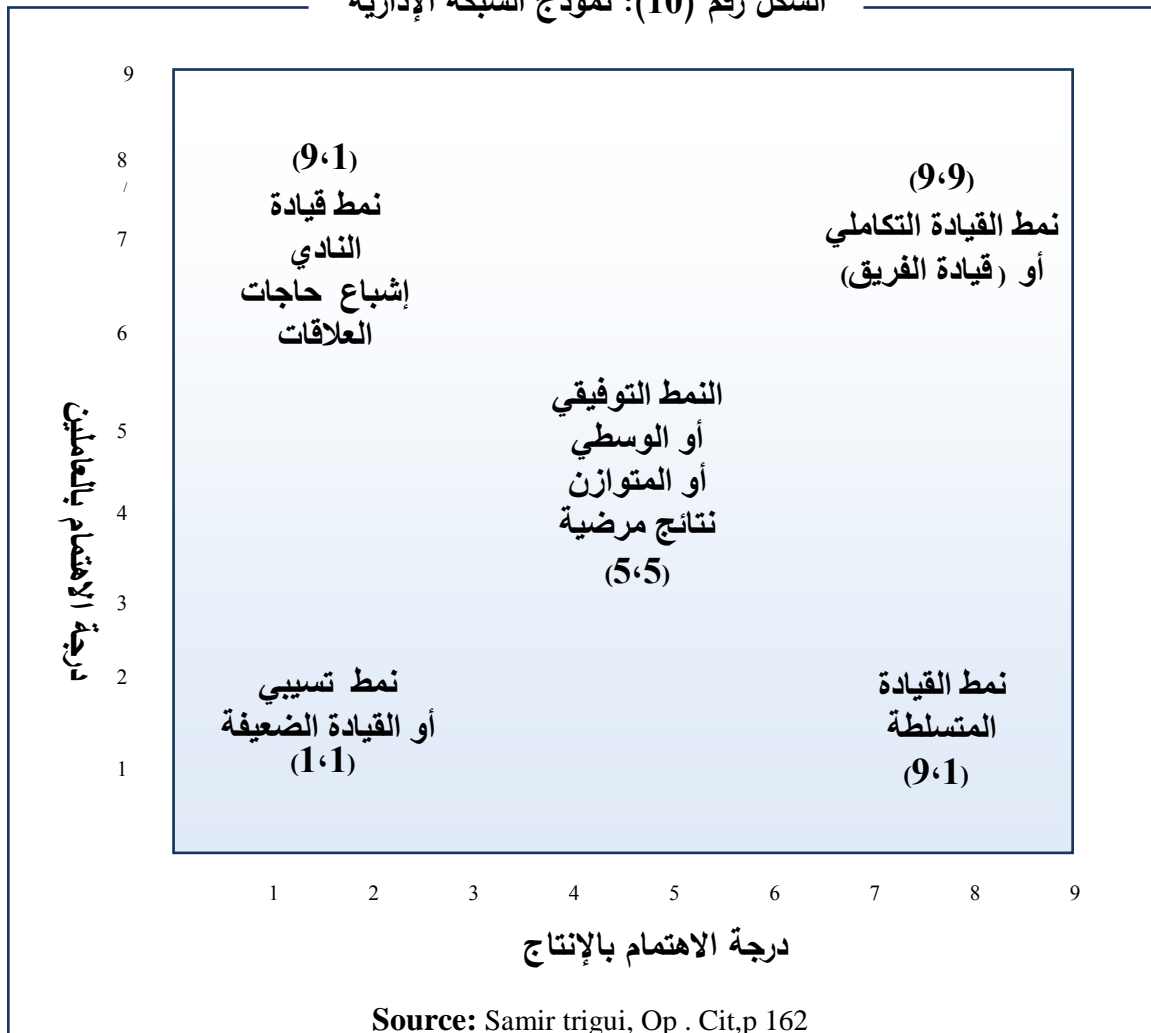
¹Lakhdar sekiou,louise blondin et autre, **Gestion de Ressource Humaine**,2 eme edition,monteriale,canada,2002, p 403

² عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ،ص 243

ثالثا: نظرية الشبكة الإدارية

إتخذ روبرت بليك وجين موتون (Robert Black & Jane Mouton) النتائج التي توصلت إليها أبحاث جامعتي أوهايو و ميتشاجن الأمريكتين قاعدة لنظريتهما في أوائل الستينات فقد إعتددا في دراستهما على بعدين هما الإهتمام بالعاملين والإهتمام بالإنتاج، و قاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة الغرض منها التعرف إلى الأساليب القيادية المختلفة وقد حازت الشبكة على شهرة واسعة فيما يتعلق بتوضيح ديناميكية أبعاد القيادة فضلا عن أن إستخدامها يفيد القائد في تحديد البدائل المتوفرة له لغرض تحسين فعاليته بإعتباره قائدا¹، وقد قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الإهتمام بالعاملين والإهتمام بالإنتاج للحصول على 81 نمطا قياديا، ولكنهما إهتما بوصف خمسة أنماط قيادية كما هو موضح في الشكل رقم (10):

الشكل رقم (10): نموذج الشبكة الإدارية



¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 36.

من الشكل السابق نلاحظ أن هناك خمسة أنماط قيادية هي:¹

1. النمط التسيبي أو القيادة الضعيفة (1،1): القائد لا يعطي إلا أهمية قليلة جدا للعمل ولأفراد وهذا النوع يدعى بإدارة " دعه يعمل " كون القائد لا يأخذ بدوره القيادي المطلوب منه.
2. نمط القيادة المتسلطة (9،1): تركيز على العمل مع إهتمام قليل بالمرؤوسين إن فعالية العمل تنتج من خلال تهيئة الظروف بطريقة يقل فيها تدخل الأفراد إلى الحد الأدنى.
3. نمط القيادة التكاملي أو قيادة الفريق (9،9): تركيز عالي على كل من المرؤوسين والعمل، إن فعالية العمل ناتجة من خلال أفراد ملتزمين ومستقلين ومشاركين في تحديد أهداف المنظمة التي تؤدي إلى إيجاد علاقة ثقة.
4. نمط قيادة النادي (9،1): تركيز على المرؤوسين مع تركيز ضئيل على العمل فالإهتمام بحاجات الأفراد العاملين والعناية بعلاقاتهم يؤدي إلى خلق جو من الصداقة يسود المنظمة.
5. نمط القيادة المتوازنة أو النمط التوفيقى أو الوسطي (5،5): إهتمام معتدل بالعمل والمرؤوسين

ولقد توصل " بليك وموتن" إلى أن النمط (9،9) هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة التي تقود إلى التفوق والإبداع، كما أنه يسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

المطلب الثالث: المدخل الموقفي ونظرياته

تقوم الدراسات الموقفية في القيادة على إفتراض رئيسي هو أن فعالية القيادة لا تتحدد بصفات القائد ونمط القيادة فحسب بل تتحدد أساسا بخصائص الموقف المعين، ولذلك سميت بالدراسات الموقفية².

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 38.

² علي شريف، عبد الغفار حنفي وآخرون، التنظيم والإدارة، دار الجامعة، بيروت، 1989، ص 260

ونظرية الموقف تقدم مفهومًا ديناميكيًا للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد أو بنمط قيادته، وإنما تربطها بالموقف الإداري، على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكانة ومركز الشخص القائد وفعاليتها.

أما عن تلك العناصر الموقفية فقد اختلف المؤيدين لهذا المدخل حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها، لهذا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية وأهمية كل منها ومن هذه النظريات نذكر:

أولاً: النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر (Fedler)

أو ما تسمى بنظرية التكيف أو النظرية الطارئة أو النظرية العرضية لفيدلر، قاد فيدلر عددا من الدراسات التي أقيمت في جامعة (إلينوي) الأمريكية للأعوام 1967، 1971، 1976، والتي أعدت من أبرز الدراسات حول موضوع القيادة كونها إعتمدت منهاجاً جديداً أخذ في الإعتبار (طبيعة الموقف) الذي يوجد فيه القائد وبذلك ظهر ما يسمى بالنموذج الموقفي للقيادة الفعالة " ويرى فيدلر عدم وجود أسلوب قيادي واحد يصلح لكل زمان أو مكان، وعدم وجود صفات معينة لكل قائد، وبذلك لا يمكننا أن نتوقع أن هناك قائداً ناجحاً أو فاشلاً في جميع الأوقات¹، وبذلك تتوقف فعالية القيادة على الإنسجام والتفاعل الصحيح بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف

وقد طور فيدلر أداة سماها (الزملاء الأقل تفضيلاً) (LPC) والمصممة لقياس درجة توجه القائد نحو المهام أو نحو العلاقات مع المرؤوسين، وقد عزل فيدلر ثلاث متغيرات موقفية² وهي³:

➤ **العلاقة بين القائد والمرؤوسين:** وتتمثل في مدى إخلاص الأفراد للقائد ومدى ثقتهم فيه، فإذا كانت العلاقات جيدة بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى ضمان فعالية القيادة .

➤ **طبيعة العمل (هيكل العمل):** وتشمل الأعمال المسندة إلى المرؤوسين والمطلوب منهم إنجازها، ويرى فيدلر أن طبيعة الأعمال تختلف فهناك أعمال سهلة التحديد والتقييم بينما

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 52.

² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 63

³ Pieere .G.Bergeron , **Gestion Moderne Théorie et Cas**, Gaetan morin, monterial, 1982, P201.

توجد أعمال أخرى عملية تحديدها وتقييمها ليست بالسهلة، والتحديد الدقيق للأعمال يمكن العاملين معرفة المطلوب منهم بدقة وبالتالي يمكن تحميلهم مسؤولية النوعية والفعالية في العمل، هذا من جهة و من جهة أخرى فالتحديد الدقيق للأعمال يمكن الرئيس من ممارسة الرقابة بسهولة.

قوة المركز: ويقصد بها السلطة المتعلقة بمنصب معين، أي حق زيادة أجر المرؤوسين وتقرير الترقيات والعقوبات... إلخ

و الشكل رقم (11) يمثل نتيجة أبحاث فيدلر:

الشكل رقم (11) : أبحاث فيدلر



كما يشير الشكل بأن هذه النظرية تفترض الآتي¹:

1. في المواقف السهلة والمواتية حيث العلاقة حسنة بين القائد والمرؤوسين وهيكله العمل عالية (أي العمل واضح)، والقائد يتمتع بسلطات واسعة (قوية) يكون نمط القيادة المهمة بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي - مدخل للأداء المتميز -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 322.

2. في المواقف العادية أو المتوسطة الصعوبة (حيث العلاقة عادية بين القائد والمرؤوسين والعمل متوسط الصعوبة، القائد يتمتع بقدر متوسط من السلطات) يكون نمط القيادة المهتم بالمرؤوسين والعلاقات الإنسانية فعالاً.

3. في المواقف الصعبة (حيث العلاقة ضعيفة بين القائد والمرؤوسين والعمل غير واضح هيكل العمل ضعيفة) والقائد لا يتمتع بأي سلطة أو سلطته ضعيفة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج والتسلط فعالاً.

وبالرغم من عدم ثقة كثير من الباحثين في الأساليب المنهجية والبحثية التي إتبعها فيدلر في أبحاثه، إلا أن النظرية تقدم تبريراً معقولاً نسبياً لتأثير الموقف على نمط القيادة وهي من أولى النظريات التي أخذت عناصر الموقف في الحسبان في بحوث القيادة.

ثانياً: نموذج ثلاثي الأبعاد لريدين

لقد إعتمدت أبحاث ريدين على دراسات بلاك وموتن، حيث قاما بتطوير الشبكة الإدارية، وذلك بإضافة بعد ثالث وهو بعد الفعالية ¹l'efficacité، و قد أكد كل من "هيرسي وبلا نشارد" في تقريرهما بأنه أول من أضاف البعد إلى بعدي المهمة والعلاقات وبالتالي أصبح السلوك القيادي يرتكز على ثلاث أبعاد هي:²

➤ **بعد الإهتمام بالعمل:** وهو المدى الذي يتخذه القائد لتوجيه جهوده وجهود مرؤوسيه نحو تحقيق الأهداف.

➤ **بعد الإهتمام بالعاملين (العلاقات):** وهو مدى العلاقات الشخصية للقائد، والذي يتميز بالثقة المتبادلة بينه وبين مرؤوسيه واحترام آرائهم ومشاعرهم.

➤ **بعد الفعالية:** والذي يمثل المدى الذي يمكن أن يحقق القائد من خلاله المهمات والوظائف المناطة به وبدوره كقائد، فإما تكون هناك فعالية أولاً تكون، وقد نتج عن إضافة البعد الثالث التوصل إلى ثمانية أنماط من القيادة تنتج من أربع أنماط أكثر فعالية وأربعة أخرى أقل فعالية.

¹ samir trigui, op.cit, p 170

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 50.

وقد قسم ريدين أنماط القيادة وفق التقسيم التالي:

1. **الأنماط الأساسية:** وتتمثل أنماط القيادة الأساسية التي نتجت من تركيب بين بعدي الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات فيما يلي¹:

- النمط المتفاني: وهو الذي يهتم كثيرا بالعمل.
- النمط المنتمي: (أو المرتبط أو المتصل) وهو الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد.
- النمط المنفصل (أو المنعزل): وهو الذي لا يهتم كثيرا بالمهمة والعلاقات مع الأفراد.
- النمط المتكامل: يمثل إهتماما كبيرا بالمهمة والعلاقات مع الأفراد.

2. **الأنماط الأكثر فعالية:** تتمثل في الأنماط الأساسية عندما تكون المواقف مناسبة مما يجعلها تحقق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وبالتالي ينعكس إيجابا على أدائهما وهي تتمثل في²:

- **النمط التنفيذي:** وهو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف ملائم أي عندما يعطي إهتماما كبيرا بالعمل والمرؤوسين في موقف يتطلب ذلك، مما يجعله يحرك دافعية المرؤوسين للعمل ويستخدم أسلوب فريق العمل ويشارك مرؤوسيه اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل.
- **النمط الأوتوقراطي الطيب:** هو النمط المتفاني عندما يكون في موقف ملائم، فيعطي إهتماما كبيرا للمهام وإهتمام أقل بالمرؤوسين، إلا أن المرؤوسين يطيعونه لأنه ملتزم و موضوعي و قادر على حسم الصراعات و التركيز على الهدف.
- **النمط النمّي:** هو النمط المنتمي في موقف ملائم ، فعندما يعطي القائد إهتماما كبيرا بالمرؤوسين و إهتماما محدودا بالعمل في المواقف التي تتطلب ذلك، و ذلك من خلال محاولة تنمية القدرات الإبتكارية للمرؤوسين والإلتزام الذاتي والرقابة الذاتية لديهم، كما أنه يطور قدرة مرؤوسيه وبيئته عدة أساليب لتنفيذ العمل.
- **النمط البيروقراطي:** وهو النمط المنفصل عندما يكون في موقف ملائم، فيعطي إهتماما أقل لكل من العمل والعلاقات وبدلا من ذلك يتمسك باللوائح والقوانين والإجراءات إلا أن إهتمامه

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 289.

² أمين عبد العزيز حسين ، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21 ، دار قباء، القاهرة، 2001، ص ص 139-140

بتحقيق العدالة بين المرؤوسين عند التنفيذ وتحمله المسؤولية مع قراراته الرشيدة والمنطقية يجعل المرؤوسين يتقون به ويعملون على تحقيق الأهداف التي يحددها.

3. الأنماط الأقل فعالية: وهي الأنماط الأساسية عندما تكون في مواقف غير ملائمة وهي بالتالي تكون غير فعالة وتتمثل في¹:

• **النمط الإنهزامي الهارب:** وهو النمط المنفصل عندما يوجد في موقف غير ملائم، ويظهر هذا النمط عدم إهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية كما أنه غير فعال، ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به، بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة ولا ينحصر تأثيره في مجرد الإنسحاب من العمل بل إنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحجب المعلومات اللازمة لهم.

• **النمط المجامل:** و هو النمط المنتمي عندما يوجد في موقف غير ملائم، و هو يضع التناسق بين الأفراد و العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار، تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه - وفي أن يرى فيه الآخرون - كشخص طيب، و بالتالي يمنعه من ذلك المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

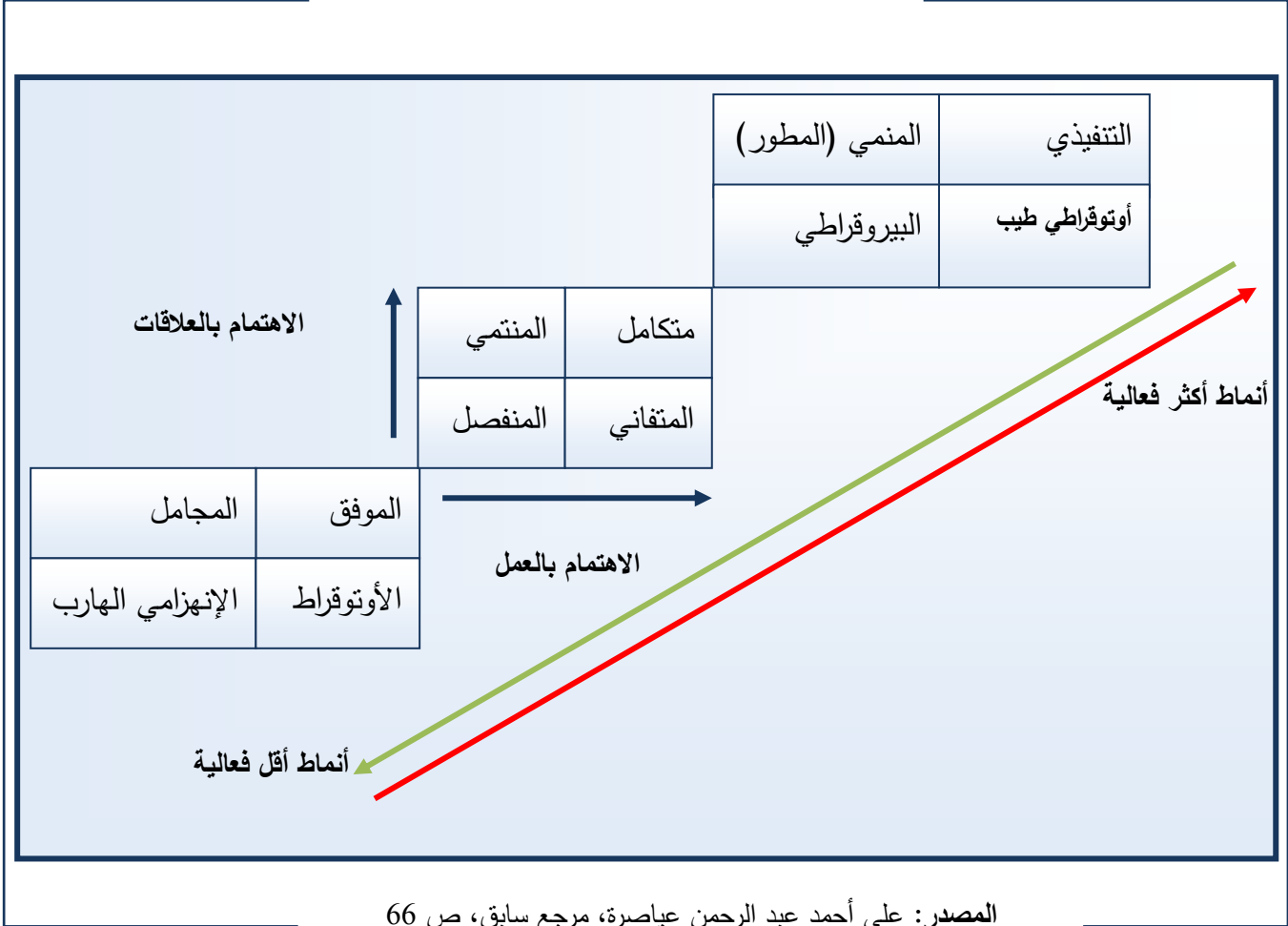
• **النمط الأوتوقراطي:** وهو النمط المتفاني عندما يكون في موقف غير ملائم، وهو يضع كل إهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على أي إعتبرات أخرى، تظهر عدم فعاليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم إهتمامه بأمور العلاقات وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين ويخافه الكثيرون ولا يحبونه فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

• **النمط الموفق:** وهو النمط المتكامل عندما يوجد في موقف غير ملائم ويعرف جيدا مزايا الإهتمام بالعمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو غير راغب على إتخاذ قرارات سليمة وتعتبر الحلول الوسطى هي أسلوبه المستمر في العمل ويكون تركيزه وإهتمامه موجه للضغوط التي يواجهها في الحاضر، وبالتالي فهو يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 67.

من خلال أنماط القيادة وفق ريدن يمكن توضيح نموذج ريدن في الشكل رقم(12):

الشكل رقم (12): نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة



من خلال ما سبق نستخلص أن كل نمط من أنماط القيادة الإدارية الأربعة قد يكون أقل فعالية أو أكثر فعالية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف، فأى نمط منها مستخدماً في مواقف ملائمة يكون أكثر فعالية ومستخدماً في مواقف غير ملائمة يكون أقل فعالية ويخرج ريدن من هذا التحليل بأن الفعالية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه¹.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 289.

ثالثاً: نظرية دورة الحياة لهرسي و بلا نشرد (Hersey and Blanchard)

قدم كل من بلا نشرد وهرسي خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو نظرية دورة حياة القيادة وهي تتمثل في أن القائد يغير نمط قيادته تبعاً لإستعدادات المرؤوسين المتضمنة قابليتهم ورغباتهم لإنجاز مهام محددة وهي التي يطلق عليها بمستوى نضج المرؤوسين والذي يعد أهم عنصر من عناصر الموقف التي تؤثر على سلوك القائد، لهذا يطلق على نظرية بلا نشرد وهرسي بنظرية دورة الحياة.

فقد وضع كل من بلا نشرد وهرسي بعدين رئيسيين لسلوك القائد هما: سلوك المهمة وسلوك العلاقة إذ فعالية هذين البعدين للسلوك تعتمد على مستوى نضج المرؤوسين.

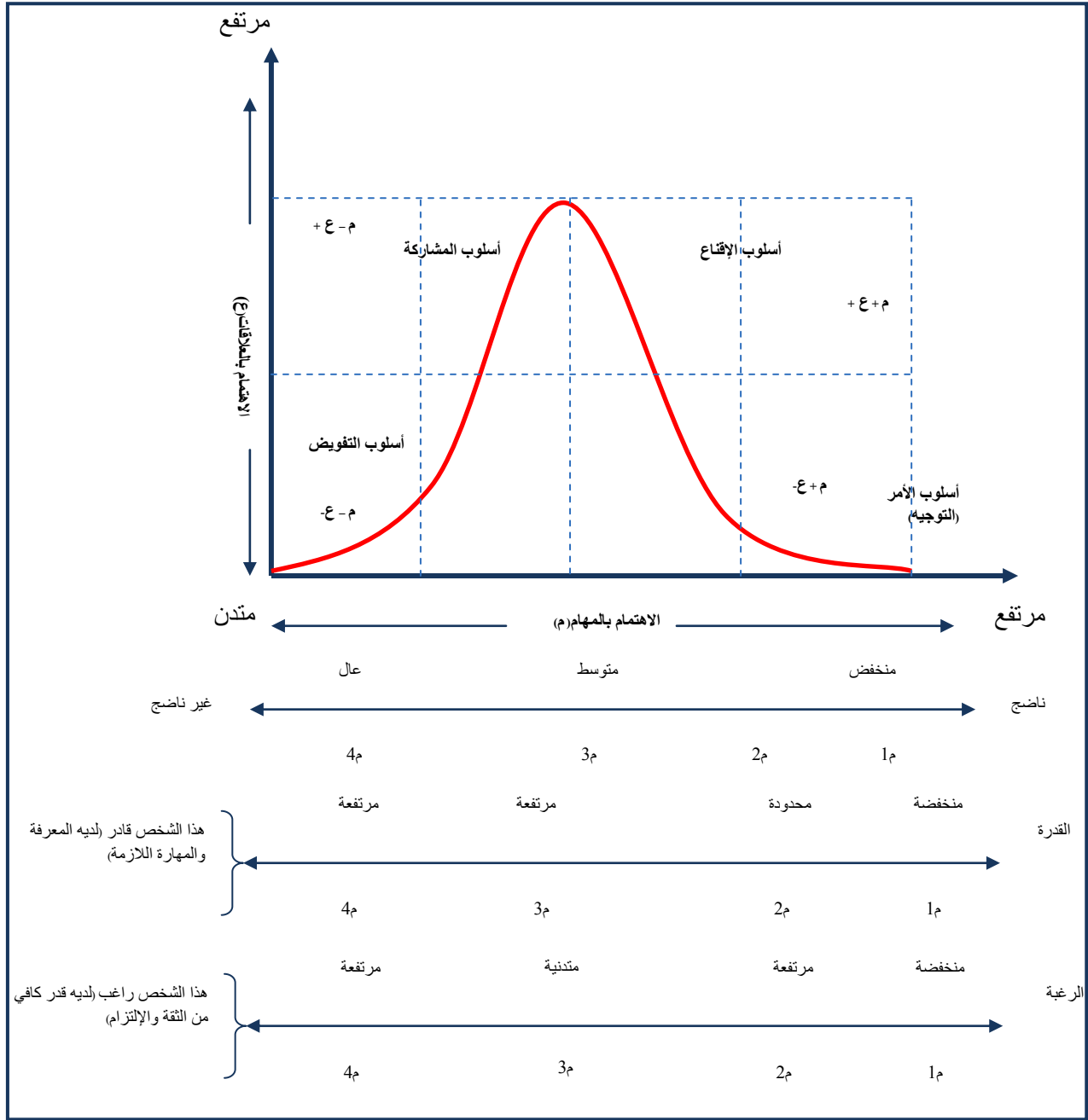
ويعرف النضج بأنه "إمتلاك المرؤوسين للرغبة والقدرة على إنجاز وبلوغ المهمة المحددة"¹ والرغبة أو ما يسمى بالدافعية وتتمثل في إمتلاك المرؤوسين للثقة والتصميم نحو بلوغ الهدف أو ما يعرف بالنضج النفسي.

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

إن نظرية دورة حياة القيادة تقترح أربع مراحل لنضج المرؤوسين، وخلال كل مرحلة يغير القائد نمط قيادته، والشكل رقم (13) يوضح نموذج هرسي و بلا نشرد.

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 60.

الشكل رقم (13) : نموذج هرسي وبلا نشرد



المصدر: جمال الدين محمد مرسي، وثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص591

من خلال الشكل رقم(13) يتبين لنا المراحل الأربعة لنضج المرؤوسين ، وكل مرحلة يغير القائد نمط قيادته كالتالي:

• **المرحلة الأولى:** يكون العامل في هذه المرحلة عاملاً جديداً في عمله وفي علاقاته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية ويكون العامل غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه، و تكون درجة إستعداده لتحمل المسؤولية محدودة¹.

و يفضل هنا أسلوب الأمر، يصطلح "هرسي" على هذا الأسلوب تسميات عدة مثل الإرشاد والتوجيه والتأسيس والتركيب² ويركز فيه القائد على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها المرؤوسين وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة، والزمن المحدد لتنفيذها مع الإهتمام القليل بالعلاقات الإنسانية.

• **المرحلة الثانية:** مع مرور الوقت ونتيجة لإكتساب العامل الخبرة والمهارة من عمله الجديد ونتيجة لإحتكاكه مع رؤسائه وزملائه نجد أن العامل قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة العامل على القيام بالأعمال المناطة به تتميز بقليل من الكفاءة لكن نجد هناك رغبة في العمل³. والأسلوب المتبع هو أسلوب التسويق أو ما يصطلح عليه بعدة تسميات هي: الإقناع، بيع، توضيح، تفسير⁴

في هذا الأسلوب يعمد القائد إلى إتخاذ القرارات مع محاولته إقناع المرؤوسين بها متوقفاً مقاومة بعضهم، وفي الإقناع يحاول التخفيف من حدة هذه المقاومة، ووفقاً لنظرية دورة حياة القيادة فإن القائد يستخدم هذا الأسلوب عندما يتراوح نضج المرؤوسين من المنخفض إلى المعتدل⁵، ويركز القائد في هذا الأسلوب على شؤون العمل والإنتاج، وكذلك الإهتمام ببناء علاقات إنسانية واجتماعية مع المرؤوسين⁶، لتعزيز إرادتهم وإثارة الحماس والدافعية لديهم لأداء مهامهم بكفاءة عالية.

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 75.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 63.

³ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 69.

⁴ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل، الأردن، 2004، ص 27.

⁵ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 63.

⁶ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 72.

إن اختلاف هذا الأسلوب عن الأسلوب السابق يكون في أن القائد هنا لا يصدر الأوامر فقط بل يمنح مرؤوسيه فرصة السؤال والمحاورة والمنافسة والتوضيح أملا لفهم واستيعاب توجيهات القائد¹.

• **المرحلة الثالثة:** مع زيادة مرور الوقت يصبح العامل قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد، وقادرا على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية الملقاة عليه² هنا يكون مستوى النضج للمرؤوسين عاليا في القدرة ولكن الرغبة متدنية.

وفي هذه المرحلة يعتمد القائد على أسلوب المشاركة (عالي في المساندة ومنخفض في التوجيه) ويهتم القائد في هذا الأسلوب على العلاقات الإنسانية حيث يكون دور القائد يتجلى في تشجيع مرؤوسيه والإستماع إليهم عن طريق الإصغاء الفعال مع دعمهم بأسلوب مرن، ويشترك كل من القائد والمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

وقد أورد هيرسي لهذا الأسلوب عدة تسميات مثل التشجيع والتعاون أو المشاركة³.

• **المرحلة الرابعة:** يصبح العامل في هذه المرحلة و قد اكتملت قدراته بشكل عال بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون مستعدا لتحمل المسؤولية نتيجة ثقته وولائه نحو المنظمة التي يعمل بها⁴ في هذه المرحلة تكون قدرته ورغبته في العمل مرتفعة أي مستوى النضج مرتفع لهذا فإن الأسلوب المتبع من قبل القائد كما يرى هيرسي وبلانشارد هو أسلوب التفويض (منخفض في التوجيه والمساندة) أي إعطاء القائد مرؤوسيه السلطة في تنفيذ الأعمال مع بعض التوجيه البسيط.

من خلال ما سبق نجد ان هذه النظرية تعتمد على مقدار السلوك الموجه للإهتمام بالعاملين ومقدار السلوك الموجه للإهتمام بالمهام و درجة نضج المرؤوسين و هذه العوامل هي التي تحدد النمط القيادي المناسب .

¹ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 64.

² علي أحمد عيد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 72.

³ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 65.

⁴ علي أحمد عيد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 70.

رابعاً: نظرية المسار - الهدف

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

قدم هاوس (House) هذه النظرية في القيادة لتساعد في تفسير الطبيعة الموقفية لوظائف القائد، وربط في نظريته بين نظرية التوقع التي قدمها العالم فروم (VROOM) في الدوافع، وبين الدراسات التي جرت في جامعة أوهايو، أي أنه أخذ بعين الإعتبار الربط بين (الجهد - الأداء)، (الأداء - الهدف)، الذي جاء في نظرية التوقع وبين بعدي القيادة: الإهتمام بالمهمة، الإهتمام بالعاملين الذين توصلت لهم جامعة أوهايو.

وقد ركزت نظرية المسار - الهدف على ضرورة زيادة المكافآت الشخصية للمرؤوسين من أجل الوصول إلى الهدف وعلى ضرورة جعل الطريق إلى هذه المكافآت سهلاً وميسراً وزيادة رضا المرؤوسين أثناء سلوك هذا الطريق، وفي هذا السياق فإن بعد الإهتمام بالمهمة يعمل على توضيح الطريق للوصول إلى الهدف وبعد الإهتمام بالعاملين يجعل الطريق إلى هذا الهدف سهلاً¹.

والإهتمام الرئيسي لهذه النظرية يتعلق بالكيفية التي يمكن أن يشكل فيها سلوك القائد عامل دافعية أو إشباع للمرؤوسين لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها، وبذلك ستؤدي الدافعية المتحققة نحو العمل إلى نتائج جيدة وأداء ممتاز للمرؤوسين²، وضمن هذا السياق نفسه يؤكد هاوس على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين وزيادة أدائهم من خلال³:

- ✓ توضيح المهمة التي يجب إنجازها لمرؤوسيه
- ✓ إزالة العوائق والعراقيل التي تعترض طريق الوصول إلى الهدف
- ✓ زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصولهم على الرضا الشخصي

وترى هذه النظرية أنه بإمكان القائد أن يتبنى أربعة أنماط أساسية من السلوك هي⁴:

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 73.

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 48.

³ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 74.

⁴ أندوري سيزلاق، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 305.

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

2. **السلوك المساند:** ويشتمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الإهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرض.

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

4. **السلوك الموجه للإنجاز:** ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عال والسعي المستمر لتحسين الأداء، عادة ما يطالب القائد بأداء جيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

أما بالنسبة للموقف القيادي فإن نظرية المسار والهدف تعتبر أن هناك عاملين موقفين وهما:¹

• خصائص المرؤوسين.

• خصائص بيئة العمل.

أ. **خصائص المرؤوسين:** منها:

• **القدرة:** وهي تتمثل في إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه.

• **مركز التحكم:** وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له فهنا يفضل المرؤوس القائد المشارك أما إذا اعتقد المرؤوس أنه لا يتحكم فيما يحدث له، يفضل في هذه الحالة القائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.

• **الحاجات والدوافع:** قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد.

ب. **خصائص بيئة العمل:**

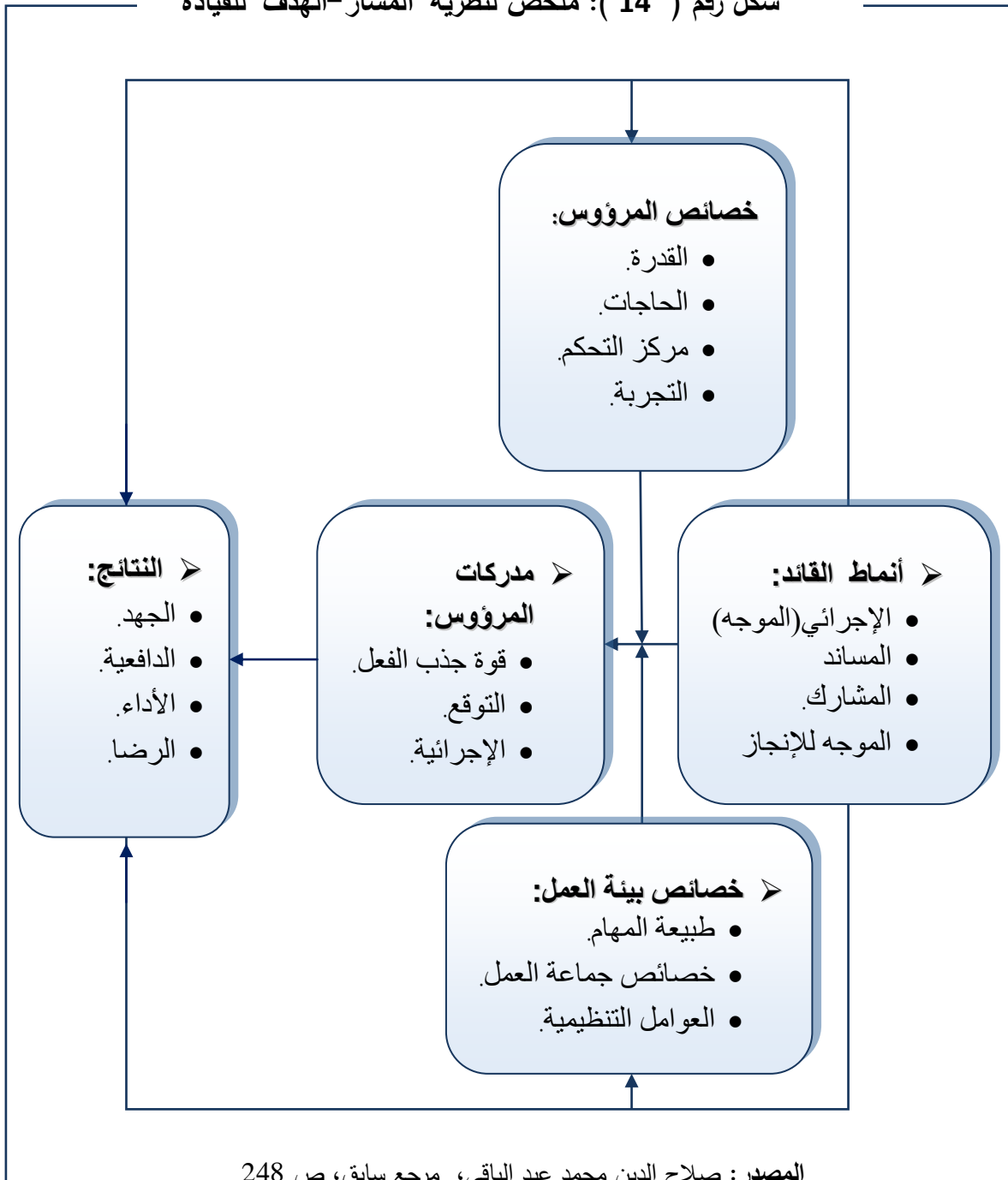
• **مهام المرؤوسين:** ركز الباحثون بوجه عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة، وافترضوا أنه كلما كانت المهام غامضة زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد موجه.

¹ أندوري سيزلاق و مارك جي ولاس، مرجع سابق، صص 306-307

- جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعة العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين.
- العوامل التنظيمية: وتتمثل في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال المرؤوسين، والمواقف الصعبة أو ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.

و من خلال ما سبق يمكن إختصار مضمون هذه النظرية في الشكل التالي:

شكل رقم (14) : ملخص لنظرية "المسار-الهدف" للقيادة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 248

خامسا :نظرية الخط المستمر في القيادة :

أو المسماة بنظرية تاننبوم وشميت (R.Tannenbaum & W.H.Shmidt) في القيادة، وقد كتب في عام 1958 تاننبوم وشميت مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي" في مجلة هارفارد للأعمال، وقد لاقى هذا المقال بين أوساط المديرين التطبيقيين انتشارا واسعا لأنه قدم نموذجا مختلفا في مجال القيادة، بدلاً من اختياره لأسلوب القيادة الديمقراطي والأوتوقراطي¹، ثم وضع نموذج التسلسل القيادي سنة 1973²، و منح القائد أساليب عدة يستطيع إتباعها في أثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة والخطأ؛ حيث أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قوى القائد وقوى المرؤوسين وقوى الموقف ، وعليه فقد حددوا العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط مستمر، و منه فإن القائد لا يختار أسلوبا واحدا بل هذا يتوقف على الموقف الذي هو فيه.

ووفقا لهذه النظرية فإنه يجب على القائد أن يأخذ القوى التالية في الحسبان لإختيار أفضل أسلوب في القيادة و المتمثلة في :³

- قوى القائد.
- قوى المرؤوسين.
- قوى الموقف.

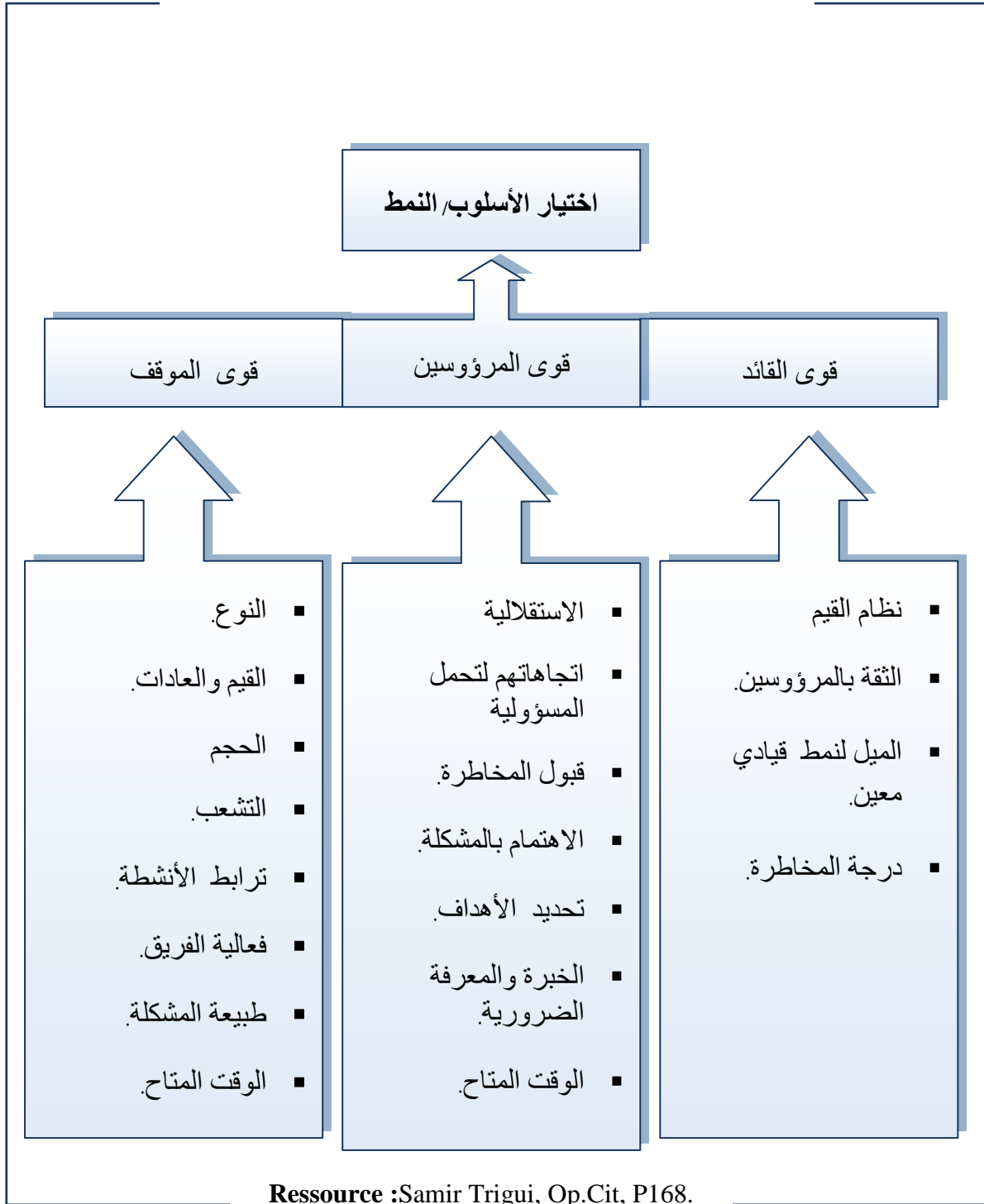
و العناصر المكونة لكل واحدة من هذه القوى سنبينها في الشكل التالي:

¹ Samir Trigui, Op.Cit, P167

² R.Tannenbaum & W.H.Shmidt, **How to Choose a Leadership Pattern**, harvard business review,may- june 1973,p165

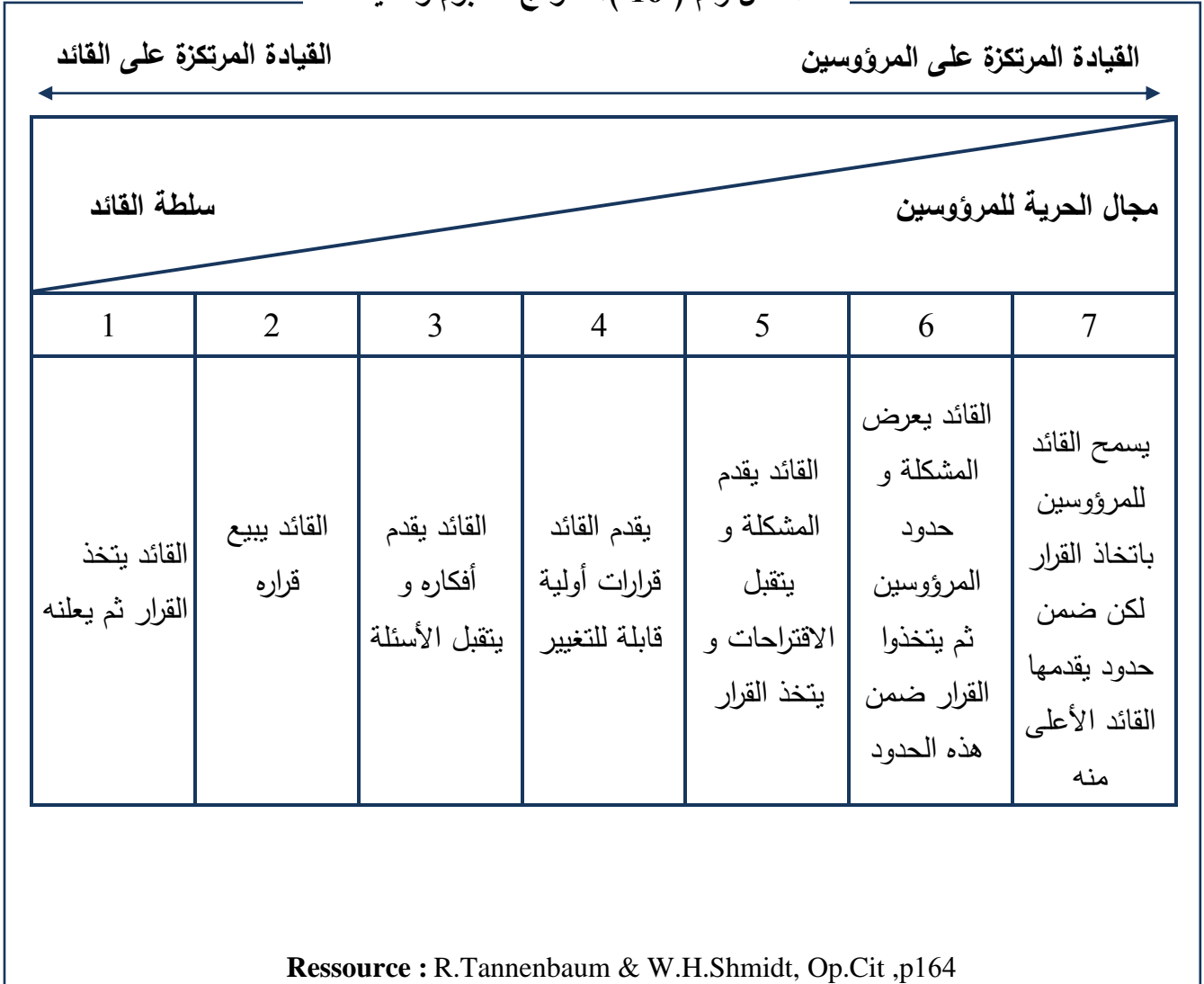
³ Ibid,

الشكل رقم (15) : القوى المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة



من خلال الشكل السابق نستخلص أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قوى القائد وقوى المرؤوسين وقوى الموقف، و الشكل التالي يبين نموذج تاننبوم وشميت .

الشكل رقم (16) : نموذج تاننباوم وشميت



الشكل رقم (16) يبين نموذج تاننباوم و شميت و الذي بين فيه الأنماط السلوكية السبعة المتضمنة للأسلوب القيادي و هي:¹

- **القيادي المستبد:** في هذه الحالة يحدد القائد المشكلة، و الحلول البديلة، و يختار واحدة منها، ثم يقدم هذا القرار لمرؤوسيه للتنفيذ، قد لا ينظر إلى ما يفكر فيه

¹ R.Tannenbaum & W.H.Shmidt, Op Cit ,pp 163-164

مرؤوسيه و يشعرون به نحو هذا القرار، و لا يقدم لهم أي فرصة للمشاركة المباشرة في عملية صنع القرار.

● **القيادي المساوم:** هنا المدير مثل قبل، يأخذ المسؤولية عن تحديد المشكلة و التوصل إلى قرار، و لكن بدلا من مجرد الاعلان عن ذلك، يأخذ خطوة إضافية نحو اقناع مرؤوسيه بهذا القرار، لأنه يدرك بعض المقاومة في مواجهة ذلك القرار، و يسعى للحد من هذه المواجهة له.

● **القيادي المحاور:** هنا القائد وصل إلى قرار، و يوفر فرصة للمرؤوسين لشرح هذا القرار، و يدعو إلى طرح أسئلة من خلالها يمكن للمرؤوسين أن يفهموا بشكل أفضل ما يحاول القائد تحقيقه، و تمكن هذه الطريقة القائد و المرؤوسين من اكتشاف المزيد من الآثار المترتبة عن هذا القرار.

● **القيادي الاستشاري:** هذا النوع من السلوك يسمح للمرؤوسين لممارسة بعض التأثير على القرار و لكن تبقى المبادرة لتحديد و تشخيص المشكلة للقائد، قبل مقابلته لمرؤوسيه، و لكن نجد هنا أن القائد يسمع كل الاقتراحات لكن يحتفظ لنفسه بالقرار النهائي.

● **القيادي المحلل:** في هذه الحالة المرؤوسين تمنح لهم الفرصة لاقتراح الحلول، و دور القائد يتضمن في تحديد المشكلة، و تكون قائمة البدائل موضوعة من طرف القائد والمرؤوسين، و هذا للاستفادة من معرفة و خبرة أولئك الذين هم على "خطوط المواجهة"، و في الأخير يختار القائد الحل الذي يعتبره أفضل.

● **القيادي الموجه:** يحدد القائد هنا المشكلة و يضع الحدود التي يمكن للمرؤوسين التحرك في إطارها و التي من خلالها يتخذ القرار.

● **القيادي المتساهل:** في هذه الحالة تعتبر درجة قصوى من الحرية للمرؤوسين، إذ يشارك المرؤوسين القائد في صنع القرار، و القيد الوحيد المفروض مباشرة على الفريق من قبل القائد هو ذلك الذي يحدده القائد الأعلى لقائد الفريق.

المطلب الرابع: المدخل المشترك و نظرياته

يقوم هذا المدخل في تفسيره للقيادة بالجمع بين مدخل السمات و المدخل الموقفي، و محاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية التفاعل بين سمات القائد و عناصر الموقف وخصائص جماعة المرؤوسين و سنعرض فيما يلي نظريات هذا المدخل:

أولاً: النظرية التفاعلية

إن هذه النظرية تقوم على أساس التكامل و التفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة و هي السمات الشخصية للقائد و المرؤوسين باتجاهاتهم و حاجاتهم و مشكلاتهم، و طبيعة الجماعة وخصائصها و العلاقة بين أفرادها¹. لذلك فإن هذه النظرية ترى أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين هذه المتغيرات. و تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين السمات و المواقف و بناء على هذا فإن نجاح القيادة هنا يرتبط بقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه و تحقيق أهدافهم و حل مشكلاتهم و إشباع حاجياتهم. و بهذا تؤكد النظرية على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة².

إن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة الإدارية و يظهر هذا الإسهام في الوجه التالي³:

- لم تنكر النظرية أهمية المدخلين - السمات و الموقف - بل لكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحد منهما كمياري لتحديد خصائص القيادة الإدارية.
- النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه و إشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الأصلح للقيام بمطالب الدور.

ثانياً: نظرية العزوية (النسبية)

إن أول من سعى في تطبيق النظرية العزوية في القيادة هم: (Clader,1977 ; Pfeffer,1977) and Green & Mitchell,1979)، وطبقا إلى كلادار فإن النظرية العزوية تمنحنا نموذجاً نرى من

¹ فاطمة محمد علي عثمان، مرجع سابق، ص 88

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 290

³ نفس المرجع، ص 291

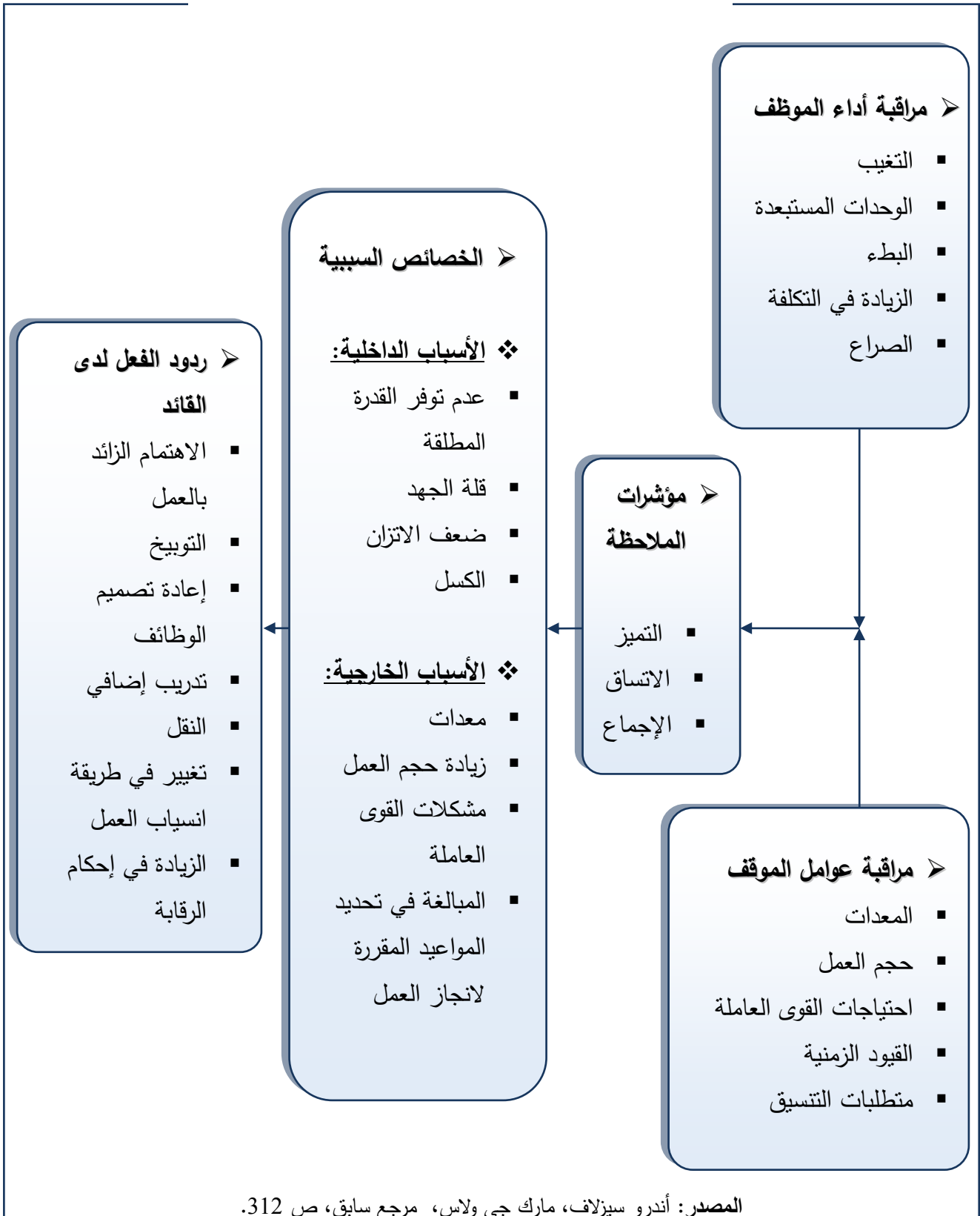
خلاله القيادة كمحصلة من "العلوم النفسية الساذجة" (Naive Psychology) للأفراد. و إضافة إلى ذلك فإن النظرية العزوية تعتمد في مفهومها على افتراض أن الأفراد لديهم حاجات طبيعية لتوضيح الأحداث التي تقع من حولهم، و"بعد وقوع الحدث، يحاول الأفراد تفسير أسباب وقوعها". ولذلك تفسر النظرية العزوية عمليات بحث الأفراد عن الأسباب التي أدت لوقوع سلوكيات ونتائج معينة، وتركز على إدراك الأفراد للأسباب المؤدية لتلك السلوكيات، وتركز أيضا على طبيعة العملية التي يفسر فيها الأفراد الأحداث التي وقعت بسبب الآخرين أو بسبب أشياء معينة في البيئة والعمليات الفكرية والمعرفية التي تحدد الأسباب و هي تسمى "العملية العزوية".¹

ويعرض الشكل الموالي نموذجا مبسطا لنظام النسبة أو العزو، حيث يبدأ النموذج بمجموعتين من الملاحظات، تتعلق الأولى بملاحظة سلوك المرؤوس، وأما الثانية فتخص العوامل المختلفة التي يمكن أن تؤثر في مستوى أداء هذا المرؤوس:²

¹ سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ط3، 2000، ص 53.

² أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 311.

الشكل رقم (17): نموذج الخصائص السببية للقيادة



المصدر: أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 312.

ويبدو أن هناك ثلاث إشارات أكثر أهمية من غيرها، هي:

1. التميز: وهو درجة تباين استجابة الفرد للمهام المختلفة.
2. الاتساق أو الانتظام: وهو مدى اختلاف مستوى أداء الفرد في عمل ما بمرور الزمن.
3. الإجماع: وهو استجابة الآخرين لنفس المهمة بنفس الطريقة.

لا بد أن إشارات المراقبة هذه توفر للمراقب إمكانية فهم المثيرات المختلفة، فهي تمثل إضافات أساسية للخصائص المسببة للسلوك التي يعتقدونها الشخص، وكما يوضحه الشكل فالخصائص المسببة للسلوك داخلية وخارجية، وهي:

أ. الأسباب داخلية: وهي تلك العوامل الكامنة داخل الشخص الذي تتم مراقبته، لذلك فمن الممكن أن يعزى الأداء المنخفض إلى: انخفاض مستوى الدافعية، عدم توفر القدرة، ضعف الالتزام تجاه المنظمة... الخ.

ب. الأسباب الخارجية: والتي تتعلق بعوامل تتجاوز الشخص موضوع الملاحظة، مثل: المعدات غير الصالحة أو الرديئة، زيادة حجم العمل لأكثر من المعدل العادي، نقص عدد العاملين... الخ.¹

¹ أندرو سيزلاف، مارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 311.

خلاصة الفصل :

إن القيادة الإدارية هي القضية المحورية لأي منظمة في جميع المستويات التنظيمية، فهي العملية التي يقوم من خلالها القائد على التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، لهذا لاقت إهتمام كبير من طرف الباحثين في الفكر الإداري سواء في الحضارات القديمة (الإدارة المصرية، الإدارة الصينية، الإدارة اليونانية)، أو في عصر صدر الإسلام، أو في ظل الفكر الكلاسيكي أو الفكر الحديث.

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم كثيرا في تطور نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تحديد أهداف القيادة و الوصول إلى خصائص القائد الفعال، و قد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة و المتعارضة مع بعضها، حيث حاولت أولى النظريات و التي هي ضمن مدخل السمات إلى الوصول إلى السمات التي لا يمكن لأي قائد الإستغناء عنها إلا أن هذا المدخل لم يتوصل إلى نتيجة مقبولة بسبب الإنتقادات الموجهة له، لذا تم الإنتقال إلى سلوك القائد و هي تشمل على مجموعة الأنشطة و التصرفات التي يبديها القائد و التي تشكل مجموعها نمطا لقيادته، و لكن هذا المدخل فشل في تحديد السلوك القيادي الأمثل .

إن عدم قدرة مدخل السمات و المدخل السلوكي في تقديم إفتراضات عن محددات فاعلية القيادة تقوم على أسس منهجية محددة ، مهد إلى ظهور المدخل الموقفي الذي يرى أن فعالية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف، و بروز دور الجماعة في نجاح القائد مهد الطريق لظهور المدخل المشترك الذي يرى أن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعل ثلاث خصائص هي : شخصية القائد، المرؤوسين (إتجاهاتهم و حاجاتهم و مشكلاتهم)، جماعة العمل (بناؤها و العلاقات بين أفرادها و خصائصها و أهدافها...).

ومن خلال هذا نجد الإختلاف الذي وقع فيه الفكر الإداري في تحديد دقيق لخصائص القيادة الإدارية.

الفصل الثالث:

أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

تمهيد :

إن القيادة الإدارية تؤثر على سلوك العاملين من خلال إمتلاكها العديد من المهارات التي يمكن من خلالها إستمالة المرؤوسين و جعلهم يعملون طواعية و يحققون نتائج جيدة و تجعلهم أكثر إلتزام بمنظمتهم ، و من جهة أخرى يعتبر إختيار النمط القيادي المناسب ضمان لإلتزام العاملين في منظماتهم . و من خلال ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المهارات القيادية الداعمة للإلتزام التنظيمي لدى العاملين و كذا تحديد أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي و الأنماط القيادية المقصودة هنا تتمثل في : نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم التدخل .

المبحث الأول : مهارات القيادة الإدارية الداعمة للالتزام التنظيمي

توجد العديد من المهارات التي يمكن أن تتوفر في القيادات الإدارية للتأثير على سلوك العاملين وتجعلهم أكثر إرتباطاً بمنظماتهم، و تولد لديهم الرغبة الصادقة في البقاء فيها، و تدفعهم للإندماج في العمل و إلى تبني قيمها، و سيتم التطرق في هذا المبحث إلى شرح عدة مهارات لها دور فاعل في تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين.

المطلب الأول : مهارة بناء العلاقات الإنسانية

ظهرت العلاقات الإنسانية كميدان له أهميته في الثلاثينات وذلك نتيجة الدراسات التي قامت في مصانع هاوتورن بإشراف "إيلتون مايو Elton mayo" (1880-1949) والذي اعتمد فيها على بحوث "ماري باركت فوليت Mary parker follet"، وتعتبر بحوث "مايو" داعماً ومسانداً لأفكار "ماري"، حيث أكدت على مفهوم الثقة بين العاملين و المنظمة التي يعملون فيها¹.

و تعرف العلاقات الإنسانية بأنها: "إهتمام القائد الإداري بالعنصر الإنساني في المنظمة، والعناية به و قضاء حاجاته عن طريق معاملته بعدل و مساواة و إخاء و رحمة و صدق و تواضع وحسن خلق ليصل قانعا راضيا أثناء سعيه نحو تحقيق الأهداف.²

كما تعرف بأنها: " تلك العمليات التي تساعد العاملين في موقف معين، بما تخلفه من تأثير إيجابي على دافعيتهم، لتحقيق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التي تسعى إليها المنظمة بحيث تساعد على تحقيق الرضا بين العاملين، وتحقيق الأهداف المنظمة مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين، وتنمية أدائهم وتطويرهم في الوقت نفسه، ذلك لتحقيق الشعور بالالتزام لدى العاملين³.

و يمكن تحديد مفهوم العلاقات الإنسانية في النقاط التالية:

- تنمية روح التعاون بين الأفراد في محيط العمل.
- إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية.

¹ عبد الفتاح دياب حسن، مرجع سابق، بتصرف، ص 74.

² محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2005، ص 27.

³ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 186.

- تهدف العلاقات الإنسانية إلى تنمية الأداء و تطويره في جو يسوده التفاهم.
- العلاقات الإنسانية تسعى من خلال التعاون و التفاهم إلى إشباع الحاجات و تحقيق أهداف المنظمة.

• أنها تركز على الأفراد .

- من خلال العلاقات الإنسانية تتوافق أهداف المنظمة مع أهداف العاملين.¹

كما أكد "باس Bass " هذا المفهوم في أن " العلاقات الإنسانية تلعب دورا مهما في إثارة الدوافع لتحقيق أعظم كفاية في الأداء، مما يترتب عليه تحقيق أهداف المنظمة، ومن محاسن العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه أنها تخفف من وطأة الآلية المفرطة في العمل و الأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا".²

و قد أشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه و سلوكه الجيد في التعامل معهم³ .

إن العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة في المنظمات عادة ما يصحبها زيادة في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين و يكون سبب في تمسك العاملين بأعمالهم و عدم تركهم لها ،أما المنظمات التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية فعادة ما العاملون فيها يتركون أعمالهم بالمنظمة للعمل في جهات اخرى⁴ من خلال ما سبق و حتى يستطيع القائد أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه، عليه أن يعمل على :

1. تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين :

إن تحقيق ذلك يتطلب من القائد التوفيق والمواءمة بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة، مراعيًا في ذلك أن لا يضار أحدهما من تلبية المطالب لدى الآخر، وعملية التوفيق والمواءمة هذه تعتبر أساس القيادة، وهذا ما عبر عنه أحد كتاب الإدارة وهو " بينيس" إذ يقول " أن القيادة الإدارية تمثل نقطة الإرتكاز التي تتوازن عندها مطالب العامل مع مطالب المنظمة التي يعمل

¹ علي بن فايز الجحني،مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية،مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2006، ص51

² محمد بن عابد المشاوية الدوسري، مرجع سابق، ص87.

³ نفس المرجع ، ص90.

⁴ فاروق عيده فليه ،محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 120

فيها" ... كما أن عملية التوفيق هذه، والنجاح في تحقيقها، تعتبر من السمات المميزة للقائد الإداري، ذلك أنه كلما استطاع القائد تحقيق هذا التوازن كلما استطاع كسب إلتزامهم ، وهذا ما يساعد على تحقيق التفاعل والإندماج في العمل¹ كما يقتضي تحقيق التآلف و الإندماج بين كل فئات المرؤوسين في المنظمة، أن تكون علاقة القائد بمرؤوسيه قائمة على الثقة، إذ يشير (Leana & Van Buren) بأن العلاقات الاجتماعية التي تتصف بالثقة تعتبر أساس لبناء الإلتزام التنظيمي بين أعضاء المنظمة .

2. تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه : يعتمد تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه على نقطتين أساسيتين هما:

أ. إدراك القائد لنفسه : إن فهم القائد لمشاعر مرؤوسيه يقتضي أن يدرك كيف تبدو تصرفاته لهم، من خلال إدراكه لسلوكه نحوهم و تقييمه لتصرفاته بإستمرار، فالكثير من القادة يكوّنون صورة عن أنفسهم تختلف عن الصورة التي يكوّنها عنهم مرؤوسيه². إذا نستخلص من هذا أن على القائد أن تكون له القدرة على تقييم نفسه من خلال مرؤوسيه، و هذا يسهم في تعديل سلوكياته التي تكون غير مقبولة من طرف مرؤوسيه و تأثر سلبا على إلتزامهم.

ب. تفهم القائد لوجهة نظر مرؤوسيه (التقمص الوجداني) : و هي قدرة القائد على أن يضع نفسه موضع الغير، أي قدرة القائد على إدراك و فهم مشاعر مرؤوسيه و دوافعهم، و وجهات نظرهم، إن هذه القدرة لازمة لكل قائد يريد أن يظل التوافق قائما بينه و بين من يعاملهم، فلو إستطاع كل قائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه لأدرك أن كل مرؤوس يطلب أن يكون عمله موضع تقدير من قائده، و أن يكافئ على إجتهداه وأن تتاح له الفرصة لكي يعبر عن نفسه و يستمع إلى شكواه، و أن يكون عادلا في معاملته معه.³

3. تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين و معالجتها:

بمعنى أن القائد يتفهم مشاكل مرؤوسيه جيدا و يعمل على معالجتها بالشكل الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية دون أن يثير لديهم إستجابات عدائية، فعناية القائد بكل مرؤوس عن طريق

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 186.

² نفس المرجع ، ص 189.

³ عباس محمد عوض، علم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980، ص 76.

اجتماعاته الفردية و التي تتيح له أن يستمع لمقترحاتهم و إعتراضاتهم و الصعوبات و المشاكل التي تواجههم في العمل، كما يستمع إلى شكاوهم و تظلماتهم و ظروف العمل الغير مريحة و إشعاره لهم بأن إهتمامه لا يقتصر على العمل و الإنتاج، و إنما يهتمه أيضا المرؤوس و صحته و رضاه و معرفة مشاكله و حلها، كل ذلك ينمي لديه الإحساس بالإستقرار في العمل.¹

4. توفير القائد الإداري الأمن و الطمأنينة للعامل: و ذلك يكون من خلال:

➤ إيجاد جو من الرضا و القبول في علاقته بمرؤوسيه إذ لا يمكن أن يتحقق الإطمئنان للعامل إلا إذا أحس أنه موضع رضا قائده.

➤ توفير المعرفة للعامل و هذه المعرفة تنطلق من عدة إتجاهات هي معرفة العامل للسياسة العامة للمنظمة التي يعمل فيها و الفلسفة العامة التي تتبناها قيادته، و معرفة الأنظمة السائدة، و معرفته لمتطلبات عمله و واجباته و مسؤولياته و مكانته في المنظمة، و معرفته لرأي قائده في أدائه، فمعرفة العامل لكل هذا تجعله أكثر أمانا في عمله، كما يقول "ماكريجور" من المعرفة تتبع القوة"².

➤ و ضوح الاهداف و الادوار: حيث كلما كانت أهداف المنظمة واضحة يستطيع الأفراد فهمها و تمثلها و السعي لتحقيقها، و بالتالي تجعلهم أكثر أمانا في عملهم لانها تجنبهم الصراع الذي يحدث نتيجة غموض الاهداف و الادوار. كما اكدت الدراسات أن الإلتزام للمنظمة يزداد كلما كانت الأهداف و الأدوار واضحة³.

➤ وجود نظام ثابت يحكم علاقات العمل يوفر وجود نظام مستقر يحكم علاقة العامل بقائده و بزملائه في العمل، و يحدد الأسس التي يمكن تحديد الثواب و العقاب عليها.⁴

➤ مراعاة القائد لحاجات العاملين وتلبيتها لهم: من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء العاملين، و يعتمد السلوك في

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 191

² ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 23

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 43

⁴ ماهر محمد صالح حسن، مرجع سابق، ص 23

إيجابيته أو سلبيته على قدرة العامل على إشباع هذه الحاجات، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالسلوك المتوازن، و هذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة القائد للعامل في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا و الإطمئنان، ثم الإلتزام التنظيمي¹.

المطلب الثاني: المشاركة في إتخاذ القرار و تفويض السلطة

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

إن مشاركة القائد لمؤوسيه في عملية إتخاذ القرارات يعتبر حافزا معنوياً و إيجابياً لهم بحيث يؤدي إلى تنمية الإلتزام لديهم إتجاه المنظمة التي يعملون فيها²، و هذا ما أكده Walumbwa أن المزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات، يؤدي إلى مستويات أعلى من الإلتزام التنظيمي، و أيد هذا الرأي أبحاث سابقة (Steers & Rhodes 1981 و Jermier & Berkes, 1979) أظهرت أن الإلتزام التنظيمي كان أعلى بالنسبة للعاملين الذين شاركوا في عملية إتخاذ القرارات³، و في تسع دراسات شملت 2743 موظفاً فحصت تأثير المشاركة في إتخاذ القرارات على مستويات الإلتزام التنظيمي للموظفين (العاطفي و الإستمراري و المعياري) و وجدت أن القيادات الذين يسمحون للعاملين بالمشاركة في إتخاذ القرارات كانت مستويات إلتزامهم عالية⁴.

و لقد وردت عدة تعاريف للمشاركة في إتخاذ القرارات نذكر منها فيما يلي :

- عرفها ميتشال **Mitchall** بأنها: "إتخاذ القرارات في بيئة العمل بشكل تشاركي".
- أما أردشفلي **Ardichivili** فيعرفها أنها: " إنغماس الأفراد ذهنياً و عاطفياً بالعمل بما يشجعهم على الإسهام في تحقيق أهداف الفرد و المنظمة و المشاركة في المسؤولية".

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 126

² عاكف لطفى خصاونة، إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط 1، 2011، ص 85

³ Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P, op cit, p953

⁴ Barbara B. Brown, **Employees Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors**, Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Human Development Falls Church, Virginia, 2003, p 29

• كما تعرف أنها: " التشاور المشترك بين العاملين و القادة لمعالجة المشاكل و الوصول إلى قرار معا كفريق واحد " .

• أما براونل **Brownell** فيعرفها أنها: "إعطاء العاملين الحق في إتخاذ القرارات حتى يشعروا بأنهم ساهموا في الأداء التنظيمي¹ .

• كما تعرف أنها : " دعوة القائد لمروسيه ، و الإلتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجهه، وتحليلها، و محاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ."²

ومما سبق نستخلص أن المشاركة في إتخاذ القرارات هي مجال من مجالات الإدارة بالمشاركة، بموجبها يمكن للفرد من التأثير على القرارات التي تقع خارج إطار سلطته الرسمية بشكل رسمي أو غير رسمي.

و لكي تكون المشاركة في إتخاذ القرارات فعالة و تزيد من دافعية العاملين يجب توفر شروط و هي³:

• أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في مجالات هامة: حتى يمكن للقائد أن يشرك مروسيه في عملية صنع القرار، فلا بد أن يملك السلطة والصلاحيات لصنع قرارات ذات أهمية، فما يشرك القائد مروسيه فيه لابد أن يقع ضمن ما يملك الصلاحيات والسلطة بشأنه.

• ألا يصنع القرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت: لا تناسب المشاركة ظروف الطوارئ والأزمات، ففي هذه الظروف يكون عامل الزمن ملحا وتكون السرعة في صنع القرار أحد عوامل نجاحه، فالبطؤ النسبي الذي تتصف به القرارات التي تصنع بالمشاركة، تجعل المشاركة أكثر مناسبة عندما لا تكون السرعة في صنع القرار محددًا لنجاحها.

• توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين: يكون لاشتراك المرؤوسين في صنع القرارات آثارا إيجابية عندما يضيف هؤلاء من الخبرة والمعرفة ما لا يكون متوافرا لدى القائد بحكم عدم احتكاكه بميادين

¹ Dodi W. Irawanto, **employer participation in decision making :evidence from a state owned enterprise in indonesia** ,journale Management, Vol. 20 (1) , 2015, pp 161-162.

² توفان كنعان، مرجع سابق، ص 218

³ صالح جليل، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية و التسبير، جامعة الجزائر، 2006، ص 97

التطبيق، وتزداد فرصة إسهام المرؤوسين بخبراتهم ومعلوماتهم عندما تزداد صعوبة وغموض المشكلة.

- رغبة المرؤوسين في المشاركة: لا يمكن أن تنجح المشاركة ما لم يتوافر لدى المرؤوسين الدافعية والرغبة للتعاون مع القائد في صنع القرار، وهذا يتطلب عددا من العوامل مثل: مشاعر المحبة التي يحملها المرؤوسون للقائد، اعتقادهم بجدوى مقترحاتهم، استعدادهم لتحمل المسؤولية واقتناعهم بالأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها .
- ثقة القائد في جدوى مشاركة المرؤوسين: إذ لا يمكن أن تحقق المشاركة أثارا إيجابية إن لم يعززها اعتقاد القائد في فائدة مشاركة مرؤوسيه، بأن يعتقد أنهم يملكون المعرفة و الخبرة، المبادرة و الابتكار، الحماس والرغبة، حيث أن أساليب المشاركة تؤتي ثمارها عندما يمارسها القائد بحماس معتقدا جدواها .
- مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة: مثل مهارات تشخيص المواقف التي يكون للمشاركة فيها جدوى، وتحديد مستوى المشاركة الممكن توفيره، وكذلك كيفية الحصول على مشاركة فعالة من المرؤوسين ترفع كفاءة القرار الذي أسهموا فيه وتنمي قبولهم لهذا القرار .

ثانيا : تفويض السلطة

قدمت عدة تعاريف لتفويض السلطة و من أهم هذه التعاريف ما يلي :

- تعرف تفويض السلطة بأنها: " تلك العملية التي يتم من خلالها إعطاء الرئيس جزءا من صلاحيته إلى المرؤوسين لكي يتمكن المرؤوس من إنجاز الأعمال المكلف بها، فالغرض من التفويض هو تمكين المرؤوسين من القيام بواجباتهم، وإنجاز الأعمال الموكلة إليهم¹ .

- كما تعرف بأنها: " العملية التي يعهد من خلالها الرئيس ببعض من إختصاصاته أو واجباته لأحد العاملين المرؤوسين في المستويات الإدارية التالية له في الدرجة"²

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 145 .

² فاروق عيده فاليه ،محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 323

إن التفويض بهذا المعنى يعني الثقة في قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المطلوبة، وهو بهذا تعبير عن حاجة يسعى المرؤوسين إلى إشباعها عن طريق الإعراف للآخرين بقدراتهم و قبولهم بهم، الأمر الذي ينعكس على هؤلاء العاملين بصورة إيجابية تتمثل في زيادة الأداء والالتزام للمنظمة¹. و يخلق جو من التنافس يحفز العاملين على الإتقان، و خلق جيل مؤهل للقيادة في كل مستوى من المستويات الإدارية و يتيح الفرصة للعاملين بممارسة مهامهم بقدر من الحرية والمرونة دون ضغوط و التمتع بقدر من السلطة و الإحساس بالمسؤولية²، و يؤدي إلى زيادة رغبة العاملين في الإسهام في نجاح و إستمرارية المؤسسة فيبدلون قسارى جهدهم من اجل تقدم و تطور المنظمة و منها يزيد إلتزامهم لمنظماتهم³.

هناك متطلبات ضرورية لنجاح التفويض و تحقيق الأهداف المقصودة منه، و أهم هذه المتطلبات تتمثل في:

- ✓ أن تكون الواجبات أو المهام المراد تفويضها واضحة و غير غامضة، لأن عدم تحديد الواجبات بوضوح يؤدي إلى الغموض الذي لا يمكن تقديره على الروح المعنوية للمرؤوسين.
- ✓ شجاعة القائد و ثقته بنفسه.
- ✓ حسن إختيار القائد للمرؤوسين الذين يفوضهم السلطة و ثقته بهم : فقرة و كفاءة المرؤوس الذي يفوضه القائد بالمهمة المراد تفويضها تعتبران من متطلبات التفويض الفعال.
- ✓ فاعلية وسائل الإتصال بين القائد و مرؤوسيه: فالإتصال الجيد يمكن القائد من إبلاغ من يفوضهم بسهولة و وضوح بالخطط و التعليمات و الحقائق ، مما يسهل عليهم فهم المهام المفوضة إليهم جيدا و إنجازها بكفاءة⁴.
- ✓ توفير الموارد المتاحة لإنجاز الأعمال المفوضة.
- ✓ تقديم الدعم و التوجيه المستمرين للعاملين المفوضين بصفة مستمرة .

¹ موسى اللوزي ، مرجع سابق ، ص ص 147-148.

² فاروق عبده فاليه ،محمد عبد المجيد، مرجع سابق،ص 327

³ نفس المرجع،ص 324

⁴ فاروق عبده فاليه ،محمد عبد المجيد، مرجع سابق ، ص 345

✓ تشجيع روح المبادرة و الابتكار و المغامرة لدى من تم تفويضهم.¹

المطلب الثالث: مهارة تمكين العاملين

أولاً: تعريف التمكين :

التمكين من الناحية اللغوية يعني جعل عليه سلطاناً و قدرة²، و قد تجلّى ذلك المعنى في العديد من الآيات القرآنية في أكثر من مناسبة و أكثر من آية. فقد قال الله سبحانه و تعالى: " قال ما مكنّي فيه ربي خير"³. و كذلك قوله تعالى: " و كذلك مكنّا ليوسفَ في الأرض"⁴، كما جاء في قوله عز وجل: "إنا مكنّا له في الأرض و ءاتيناه من كل شيء سبياً"⁵.

لقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم التمكين تبعاً لتعدد آراء الباحثين و من أهم هذه التعاريف ما يلي :

• عرف التمكين بأنه: "منح العاملين الذين هم على إتصال دائم بالزبون: السلطة و المسؤولية لإتخاذ القرارات التسويقية دون الرجوع إلى مشرفيهم".

• كما عرف على أنه: " السماح بتوسيع حرية العاملين و زيادة الرقابة الذاتية و الإستقلالية في أعمالهم"⁶.

• و عرفه آخرون بأنه "عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات"⁷.

ويختلف التمكين (Empowerment) عن تفويض السلطة (Delegation of Authority)

فالتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما التمكين فإن الأفراد مسؤولون عن النتيجة النهائية .

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، 231- 236

² فؤاد أفرام البستاني، مرجع سابق، ص 742

³ سورة الكهف، الآية 95

⁴ سورة يوسف، الآية 21

⁵ سورة الكهف، الآية 84

⁶ إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الإندماج، دار صفاء، عمان، 2013، ص 21-22

⁷ محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2008، ص 138.

ثانياً: أبعاد التمكين:

يقوم التمكين على أبعاد و مقومات متعددة، إختلف الباحثين في عددها و تسميتها فيذكر بعضهم أربع أبعاد أساسية هي :

• المعنى *meaning fulnax* : و يعني إحساس الفرد بأن العمل الذي يؤديه له معنى و قيمة له و للآخرين و المنظمة.

• المهارة *competence* : تعني إعتقاد الافراد بقدرتهم على إمتلاك المهارات و المعارف و الخصائص اللازمة لأداء العمل بشكل جيد.

• حق الإرادة الشخصية *determination self* :و يعني إحساس الأفراد بالحرية في إختيار طريقة أداء عملهم .

• التأثير *impact* :ويعني إعتقاد الأفراد بقدرتهم في التأثير على النظام الذين يعملون ضمنه أو بالقرارات التي تتعلق بعملهم.

فكلما زاد إحساس العاملين بالمعنى زاد مستوى إعتمادهم على إحساسهم بالغاية و تكيفوا مع الغموض، و كلما زاد مستوى إحساسهم بالمهارة زاد مستوى التكيف مع المتغيرات في موقع العمل ، و كلما زاد إحساسهم بتحقيق الذات زاد مستوى إعتقادهم حول إمتلاك خيارات التكيف معه ،و أيضا كلما زاد إعتقادهم بالتأثير على النظام زادت قدرتهم على التكيف مع النتائج¹ .

ثالثاً: متطلبات التمكين:

هناك متطلبات أساسية لنجاح التمكين في المنظمة ، فقد قدم **Bowen and Lawler** معادلة التمكين التي تبرهن على أهمية بعض العوامل في نجاح التمكين وهذه المعادلة هي :

$$\text{التمكين} = \text{القوة} \times \text{المعلومات} \times \text{المعرفة} \times \text{المكافآت}$$

وحسب **Bowen and Lawler** فإن حاصل ضرب هذه العوامل الأربعة يبين أنه إذا كان أي عنصر من هذه العناصر مساوياً لصفر، فإن نتيجة التمكين الكلية سوف تكون صفرًا.

¹ محمد مرسي الزعبي ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم ،كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2010،ص ص 84-85.

وهذا يذكّر القيادات بعدم إعطاء العاملين قوة أكبر دون إعطائهم الدعم الكافي لممارسة هذه القوة وهذه الحرية، بذكاء وحكمه. وحسب رأي هؤلاء العلماء وتجاربهم التي استخلصوها من المنظمات التي قاموا بإجراء دراسات وبحوث عليها، فإنّ الممارسات الإدارية للقيادات التي تعمل على بثّ القوة والمعرفة والمعلومات والمكافآت، تمنح للعاملين حالة ذهنية خاصة، وهي حالة التمكن والتمكين المنبثقة من الإمكانية والقدرة (Abilities and capabilities) والقابلية. فإن توافرت تلك الممارسات الإدارية توافر عندها التمكين، وإن توافر التمكين توافرت نتائجها المتعلقة برضا الموظف وشعوره بالأهمية وبالاستقلالية وبالمسؤولية وبالالتزام نحو المنظمة، لتحقيق أفضل النتائج من حيث الإنتاجية والربحية وسمعة المؤسسة من خلال الجودة والنوعية.¹

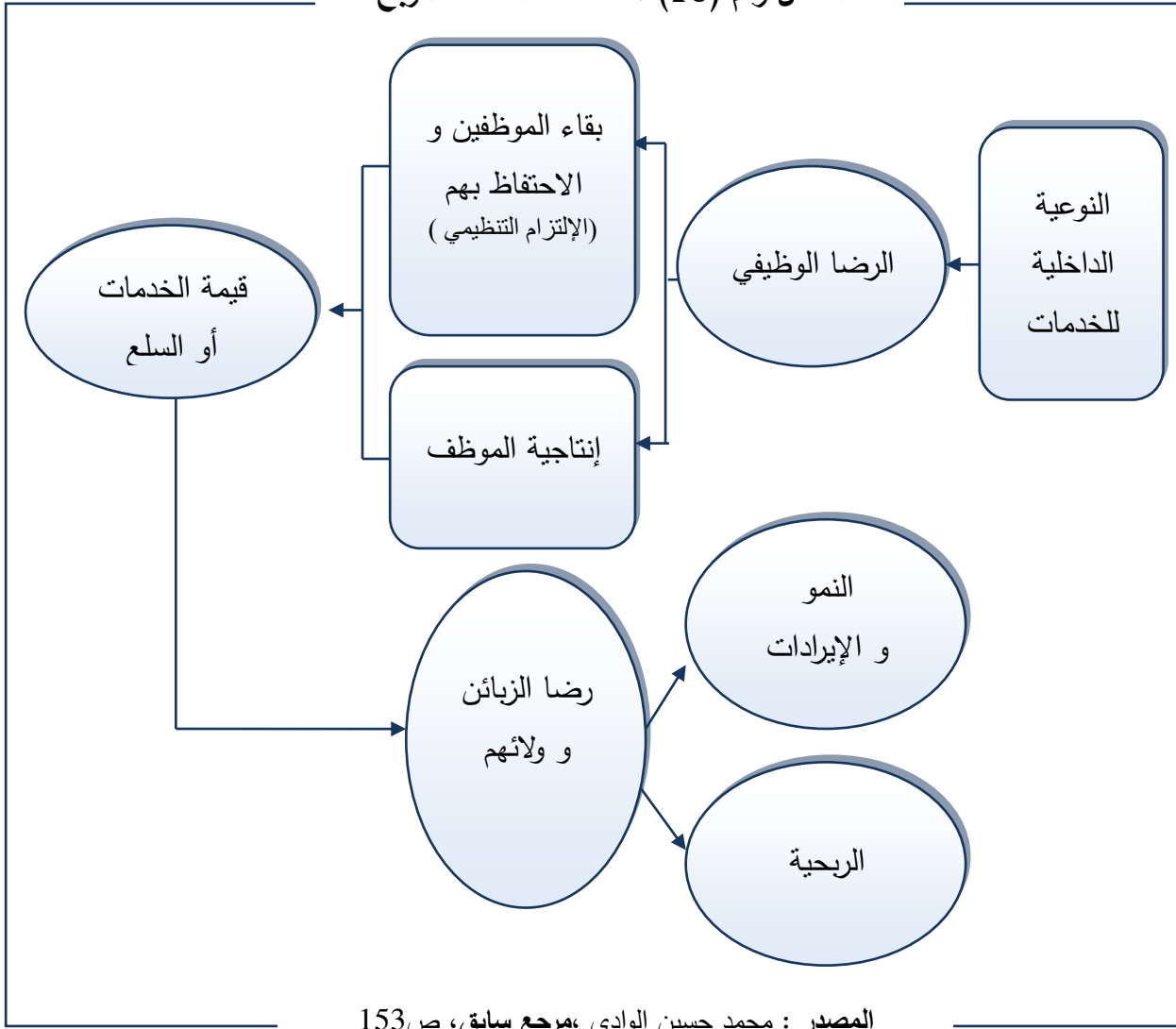
رابعاً: أهمية التمكين في تحقيق الالتزام التنظيمي²

إن التمكين مناسب وضروري سواء للمنظمات الإنتاجية أو للمنظمات الخدمية، لكن بسبب طبيعة الخدمات، لأنها غير ملموسة ومتغيرة وغير قابلة للتصميم النمطي والدقيق كالمنتجات الملموسة، فهي أكثر حاجة لممارسة التمكين منها في المنظمات الإنتاجية.

وهذا يقودنا لبيان أهمية التمكين في قطاع الخدمات بشكل خاص من خلال بعض النماذج التي نذكر منها على وجه الخصوص نموذج سلسلة الخدمة-الربح (The service profit chain model) هذا النموذج الذي قدمه (Heskelt et al)، من النماذج الهامة التي أشارت إلى وجود حلقات مترابطة ومتسلسلة داخل المنظمة، كل حلقة مرتبطة بحلقة سابقة لها ولحاقة تبدأ من الحلقة الأساسية، وهي: "توعية الخدمات الداخلية (Internal Service Quality) فهذه الحلقة الأم والأصل، و الذي يعتبر تمكين العامل هو الحلقة الأساسية و الأهم فيها ، هذه الحلقة قد تساهم في خلق سلسلة من الحلقات التي تقود إلى رفع من رضا العامل ثم زيادة مستوى إلتزامه لمنظّمته مما يؤدي إلى زيادة مستويات الربحية كما يبيّنه الشكل التالي:

¹ يحي سليم ملحم، التمكين - مفهوم إداري معاصر -، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009، ص 44
² محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2011، صص 153-155 (بتصرف)

الشكل رقم (18) : سلسلة الخدمة-الربح



إن نموذج "سلسلة الخدمة - الربح" كما هو موضح في الشكل السابق يدلنا بشكل واضح على علاقات خطية بين الربحية وولاء الزبائن ورضا العامل، و إلتزامه للمنظمة إضافة إلى مستوى إنتاجيته .

فتبدأ هذه الحلقات بالحلقة الأخيرة، بالربح والنمو الذي يُعزز ويزيد أو يتناقص من خلال زيادة أو تناقص الحلقة التي تسبقها وهي ولاء الزبائن. وولاء الزبائن ينظر إليه على أنه حلقة تنبثق بشكل مباشر عن رضا الزبائن، فرضا الزبائن هنا يصب بتحسين مستويات انتمائهم. ورضا الزبائن أيضاً ينتج بشكل مباشر محصلة لمستوى الخدمات وقيمتها فكلما كانت قيمتها عالية يفترض أن تساهم في زيادة رضا الزبائن والعكس صحيح. وهذه الأخيرة تُعزز وتزداد بزيادة إلتزام العاملين، و إنتاجيتهم من خلال رضاهم. فمن غير المعقول الحصول على زبائن سعداء بواسطة خدمات يقدمها عاملون تعساء، ورضا العاملين

ينجم عن الحلقة الأصل والأمر وهي المتعلقة بنوعية الخدمات الداخلية المرتبطة بسياسات المنظمة الداعمة والمشجعة للموارد البشرية التي تمكن الفرد من القيام بعمله باقتدار وكفاءة ومسؤولية.

المطلب الرابع: مهارة القدرة على الإتصال

أولاً : تعريف الإتصال

يعرف الإتصال على انه: " عملية نقل و تبادل المعلومات التي تكون لها معنى بين شخصين على الأقل" كما يعرف أنه : " عملية تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من جهة القائد إلى المرؤوسين و تلقي المعلومات و البيانات الضرورية منهم في صورة تقارير و ابحاث و مذكرات و إقتراحات و شكاوي بهدف إتخاذ قرار معين¹.

ثانياً :مهارات الإتصال :

بمقدار تمكن القائد من مهارات الاتصال، تنعكس النتائج على الأفراد انعكاساً إيجابياً، فتزداد مشاعر الإلتزام، وتتحسن تبعاً لذلك صور الأداء الفردي والجماعي، جراء تنشيط الدافعية وحفز الهمة والشعور بالأمن والرضا الوظيفي و فيما يلي سنشرح بعض هذه المهارات و المتمثلة في :

1. الإصغاء : من مقومات الإتصال الفعال إصغاء القائد لمرؤوسيه ، لأن ذلك يتيح الفرصة له لإكتشاف

حقيقة ما يريد المرؤوس قوله، كما يعطي للمرؤوس الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه كما ان إصغاء القائد للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها من خلال الحديث الشفوي، و القائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى مرؤوسيه، ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم من خلال إهتمامه بمقترحاتهم و مشكلاتهم ووجهات نظرهم و هذا كله من خلال إصغائه إليهم².

إذن فالإصغاء الجيد هو مهارة هامة لتحقيق الإتصال الجيد لدى القائد فمن خلاله يمكن معرفة قدرات الآخرين ،و التخفيف من غضب العاملين، و رفع من معنوياتهم و التعرف على الحقائق الهامة في العمل.

و للتأكيد على أهمية الإصغاء كعامل هام و مؤثر في عملية الإتصال فقد أوضحت نتائج بعض

الدراسات أن الوقت الذي يقضيه القادة في إتصالاتهم الكتابية و الشفوية هو على النحو التالي :

¹ عاكف لطفي خصاونة،مرجع سابق،ص90

² نواف كنعان ،مرجع سابق، ص 403

15% في القراءة ، 10% في الكتابة ، 45% في الكلام ، و 30% في الإصغاء للآخرين¹.

2. الحوار : يشير مصطلح الحوار إلى الحديث أو النقاش مع الآخر، والحوار هو الوسيلة التي تفتح مناخا للتفاهم المشترك يتصف بالهدوء، و يشتمل على الإستفهام و التأمل، و يؤدي إلى فهم الإفتراضات الجماعية و الوصول إلى المعاني العقلية و قبول الأفكار المشتركة، إن الحوار ليس فقط مجموعة من التقنيات لتحسين مستوى المنظمات و تعزيز عملية الإتصال، ففي عملية الحوار يتعلم الأفراد كيف يفكرون سويا ليس فقط في مجال تحليل المشكلات المشتركة، أو توليد آفاق جديدة من المعرفة المشتركة، ولكن في مجال بناء الحس الجماعي الذي تنتعش فيه الأفكار و العواطف ، و نقل نتائج الأحداث الخاصة بفرد معين إلى جميع أفراد الجماعة ، لذلك على القيادات الإدارية تدعيم الحوار داخل منظماتهم.²

و للحوار مقومات ينبغي على القيادة إذا استهدفت النجاح أن تحققها وهي:

- أ. الموضوعية والإنصاف والمقصود بها تبني الاتجاه المحايد، وعدم التعصب والانحياز لأفكار وطروحات معينة مع المتحاور معه، الاتزان والمنطقية في قبول الآراء، والحيادية في وزنها والتعامل معها، والصدق في الحكم عليها بالإنصاف.
- ب. قدرة المستمع على الإنصات الفعّال، والإيمان بأن هذا الإنصات الواعي ليس عملية سلبية، وإنما عملية تفاعلية ناضجة، وقيمة أساسية لنجاح الحوار ومن أهم ضوابطه.
- ت. قدرة المتحدث ومهاراته على الحوار، وعرض موضوعاته بطريقة منهجية مرتبة تغري الآخرين بالاستماع والإنصات لحديثه.
- ث. المناخ الطبيعي للحوار، إذ لا بد للحوار من مناخ يعيش فيه من أجل أن يتحوّل إلى طريقة عملية منتجة، بدلا من أن يكون عملا ضيقا عقيما في الشّكل والمضمون. إن توفير الأجواء الهادئة للتفكير المستقل من أشد الأمور ضرورة لوصول الحوار إلى هدفه. كما أن وجود الأجواء الهادئة للتفكير الذاتي الذي يمثل فيه إنسان نفسه وفكره، يبعد عن الأجواء الانفعالية التي تبعد عن التأمل والتفكير.

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 404

² محمد بن علي إبراهيم الرشودي، بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الامنية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص ص134-135

3. **تدعيم العلاقات:** الاتصال الداعم هو الذي يحسن العلاقات بين القائد والمرؤوسين ولا يضر بها، وهو مصمم لتجنب الدفاعية عندهم لأنها تؤثر سلباً على فعالية الاتصال و العلاقات، إذ أنه عند ظهور الدفاعية عند المرؤوس فإنه يشعر بالغضب والعدوانية فينقطع الاتصال، ويتم تقليل الدفاعية عن طريق الاتصال الداعم الذي يتميز بالخصائص التالية :

✓ وصف سلوك الفرد وليس تقييم شخصيته، لأن التقييم يخلق الشعور بضرورة الدفاع ويؤدي إلى الجدل وتبرير السلوك، أما الوصف فيسمح بمناقشة الحدث دون الحاجة إلى الدفاع أو الجدل.

✓ التركيز على المشكلة لا على الشخص المتسبب فيها، لأن الاتجاه للفرد يخلق لديه انطباعاً أنه غير كفء، مما يتسبب في تدهور العلاقة بينه وبين القائد، أما الاتجاه للمشكلة فيخفف عنه الشعور بالذنب ويدفعه إلى التعاون الفعال مع القائد لحلها.

✓ الرغبة في قبول معلومات إضافية من المرؤوسين (أي المرونة وليس التصلب)، لأن القائد يعلم أن هناك بدائل أخرى، كما أن المرؤوس قد يملك معلومات وآراء مفيدة جوهرية قد تخفى على القائد، وهذا يدل على التواضع الحقيقي والرغبة في التعلم من مساهمات الآخرين حتى ولو كانوا مرؤوسيه، إلا أن هذا لا يعني سهولة التأثير عليه.

✓ يجب أن يعتبر القائد أن ما يقوله هو وجهة نظره التي يتحمل مسئوليتها (اتصال معترف به وليس متبرأ منه)، مما يعزز ثقة الآخرين به لأنهم يشعرون أنه قادر على حل المشكلة، أما التبرؤ من بياناته وآراءه فيجعلهم يعتقدون أنه غير واثق من الأفكار التي يعبر عنها بما يكفي لتحمل مسؤوليتها.

✓ يعبر القائد عن ما هو موجود فعلاً في عقله ومشاعره (التوافق بدل التناقض)، فيقدم بيانات صادقة أمنية بدلاً من معلومات مصطنعة مظلمة التي تخلق انطباعاً لدى المرؤوسين بأنه يوجد شيء آخر لا يقال، وبالتالي تقل ثقتهم به ويركزون على كشف ما لا يقال بدل الإصغاء¹.

¹ صالح جيلح، مرجع سابق، ص 106

رابعاً: أساليب الإتصال:

هناك أساليب متعددة لتفعيل عملية الاتصال في المنظمة يمكن للقيادات الإدارية أن تعتمد عليها منها: سياسة الباب المفتوح، والإدارة بالتجوال والإدارة على المكشوف و كلها اساليب تحقق الإلتزام التنظيمي للعاملين و سنتطرق إلى كل هذه الاساليب فيما يلي:

1. الإدارة بالتجوال:

إن الإدارة بالتجوال أسلوب من أساليب الإتصال الغير الرسمية ،و قد يحل هذا الاسلوب محل أساليب الإتصال الرسمية و هو: " أسلوب يقوم على إختصار المسافات الزمنية و تحقيق التواجد الفعال في موقع الأحداث و تحقيق المعايضة الحقيقية المتزامنة و تحقيق المشاركة و الشورى و التعاونية مع قوى العمل"، و تعتمد الإدارة بالتجوال على قيام القائد بالتجول داخل العمل و المعايضة الواقعية لما يحدث فعلا و التعامل مع المرؤوسين و التحدث معهم و تحفيزهم و محاولة فتح قنوات الإتصال داخل المنظمة¹ و تهدف الإدارة بالتجوال إلى :

- ✓ كسر الحواجز الرسمية و السلطوية بين القائد و المرؤوسين و تعزيز العلاقات الشخصية مع المستويات المختلفة
- ✓ بث الحماس و رفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال الإتصال المباشر بين القائد و المرؤوسين في المستوى الادنى الذي يعكس إهتمام القائد بهم.
- ✓ الحصول على المعلومة مباشرة من مصادرها الرئيسية دون تدخل أو تحريف.
- ✓ إيصال أفكار القائد مباشرة للعاملين².
- ✓ تحقيق الإلتزام التنظيمي للعاملين و هذا ما اكدته دراسة Hildebrand بأن الإدارة بالتجوال تعتبر إحدى الاساليب التي تحقق إلتزام العاملين و دعم الثقة و التفاهم المشترك بينهم³.

وللإشارة فإن هذا الأسلوب يتطلب شرطاً أساسياً لنجاحه، وهو الثقة بين القائد والمرؤوسين. وهو من مفاهيم الاتصال المشابهة لمفهوم الإدارة على المكشوف، فهو يقوم هذا على مبدأ بسيط ولكنه مهم في نتائجه وما يحققه من فوائد للمنظمة عندما يتجول القائد في المواقع المختلفة في المنظمة، ليس بهدف

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 358

² رعد عبد الله الطائي، عيسى قدارة، إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص 251

³ Hildebrand, M. *The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital*, Leadership in Health Services, vol. 19(4), 2006, pp.3- 17.

المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب وإنما بهدف أساسي وهو بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال احتكاك القيادة بهم وشعورهم باهتمام القيادة بما يقومون به من أعمال¹.

2. الإدارة على المكشوف

هناك مقولة حديثة في الاتصال مفادها " نحن لا يوجد لدينا أي أسرار " وهذا الشعار أو المقولة تؤكد الشفافية والوضوح²، و هذا ما تركز عليه الإدارة على المكشوف حيث تتعلق بتدفق المعلومات و تداولها في المنظمة، و يتم ذلك من خلال كشف المعلومات ذات العلاقة بالميزانيات، بيانات الدخل، المبيعات، الأهداف الاستراتيجية و المالية... إلخ³.

و قد أستخدم هذا المصطلح لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة . وفي عام 1992 نشر جاك ستاك و بوبير لنغهام كتابهما عن لعبة الأعمال العظيمة ، ثم قام جون كيس عام 1995 بنشر كتاب عن الإدارة على المكشوف - ثورة الاعمال المقبلة - ، و في عام 1996 قام شستر و كرينتر Schuster,J., Carpenter, J بتأليف كتاب بعنوان قوة الإدارة على المكشوف⁴.

و تتمثل إجراءات الإدارة على المكشوف على ما يلي :⁵

✓ كشف الأرقام بكل صراحة بعد تدريب الأفراد على فهمها وفهم طريقة التعامل بها، وهذا يتطلب تدريب الأفراد على القوائم المالية والحسابات والميزانيات ومصادر التمويل والتدفقات النقدية ومعرفة نظام المكافآت، وهذا يتطلب تدريباً إلزامياً يلزم الأفراد في معرفة هذه الأرقام ومعرفة كيفية التعامل معها، ولا ينظر إلى هذه المعلومات على أنها ترف فكري لكي يفهم مساهمته في توليد الأرقام. و التدريب يكون مسؤولية القيادات في المؤسسة للتأكد من قدرة المرؤوسين على فهم الأرقام، ولا يوجد من هو أفضل من القيادات في محاولة تدريب وتطوير قدرات الموظفين في هذا الإطار.

✓ تفعيل الاتصالات وتدفق المعلومات في المنظمة في مختلف الاتجاهات، عمودياً وأفقياً وقطرياً مما يؤدي إلى السرعة الفائقة في اتخاذ القرار وحل المشاكل في أي موقع من المواقع. كما يساهم ذلك

¹ يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 71

² نفس المرجع، ص 77

³ Ndu. A.E. Oko and Agbaeze. E.K, **The Open-Book Management System: Study of Selected Firms in Nigerian**, Journal of African Affairs, Vol 2(2), June, 2013, p 21

⁴ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية - الإتجاهات المعاصرة - مجموعة النيل العربية ، مصر ، ط1، 2007، ص 162

⁵ يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 66- 67

الفصل الثالث

أثر القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي

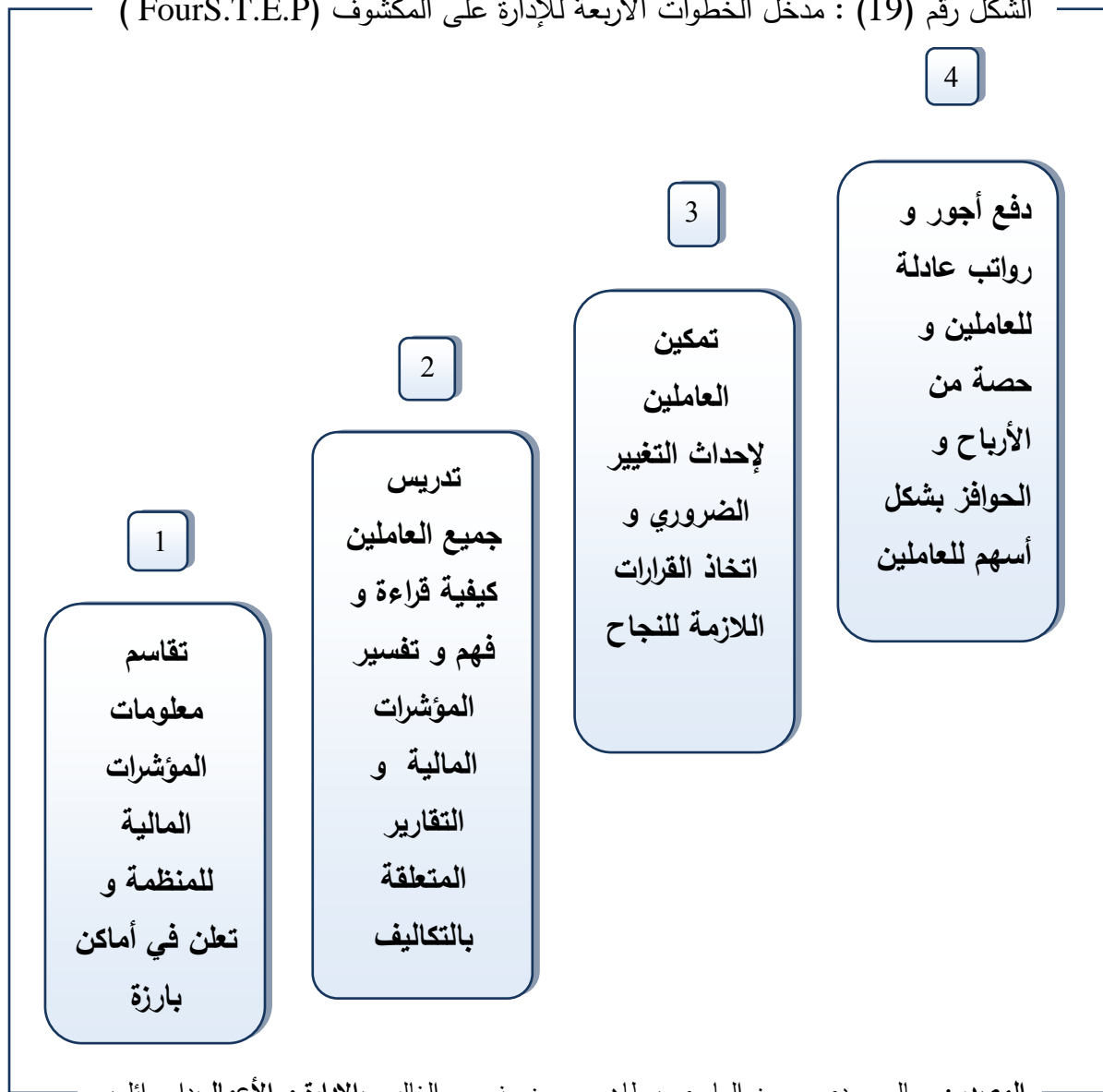
مساهمة كبيرة في منع الإشاعة، ومنع احتكار المعلومة، أو استغلالها من أي مستوى من مستويات المؤسسة، بشكل سلبي وغير مناسب.

✓ الشعور العام بالمصلحة العامة من خلال الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه النتائج التي أصبحت واضحة ومفهومة.

✓ ضمان إخلاص جميع العاملين وانخراطهم في المنظمة وتفهمهم لأهدافها وغاياتها، وبالتالي تنمية الالتزام لديهم.

ويمكن أن يتحقق أسلوب الإدارة على المكشوف من خلال أربع مراحل تكمل بعضها بعضا و تسمى Four S.T.E.P كما يعرضها الشكل التالي :

الشكل رقم (19) : مدخل الخطوات الأربعة للإدارة على المكشوف (FourS.T.E.P)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ، الإدارة و الأعمال، دار وائل،

الاردن، ط3، 2011، ص510.

3. سياسة الباب المفتوح :

تتمثل سياسة الباب المفتوح في سماح القائد باستقبال المرؤوسين من جميع المستويات الإدارية و التشغيلية في جميع الأوقات للمناقشة وتبادل المعلومات المرتبطة بجوانب العمل المختلفة (فنية، إنسانية) وحتى المرتبطة بالمشاكل والانشغالات الشخصية للمرؤوسين، ولعل من أبرز مزايا هذه السياسة:

- ✓ عدم تشويهه أو تأخير أو تعطيل تدفق المعلومات بين القائد ومرؤوسيه، التي قد تحدث في وجود وسطاء، أو استخدام بعض وسائل الاتصال الأخرى.
- ✓ اختصار الوقت والطريق أمام صعود المعلومات من المرؤوسين إلى القائد، حيث تنتقل المعلومات مباشرة من المرؤوسين إلى القائد.
- ✓ بناء الثقة بين القائد ومرؤوسيه من خلال التفاعل والتكامل أثناء الاتصال، فالمقابلة وجها لوجه تزيد من عدد الحواس التي يستعملها القائد : النظر، السمع، الحركات والكلام.¹

المبحث الثاني : القيادة التحويلية و أثرها على الإلتزام التنظيمي

المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية و تعريفها

أولا :نشأة القيادة التحويلية

ظهر أول استخدام أكاديمي في الكتب العلمية المتخصصة في مجال القيادة لمصطلح القيادة التحويلية في كتاب "القيادة الثائرة" (The rebel Leadership) لمؤلفه جيمس فيكتور داونتون (James Victor Downton) سنة 1973 ، ثم استخدم جيمس ماك جروجر بيرنز (James Mac gregor Burn's) هذا المصطلح عام 1978، و بيرنز كأبي عالم، يتحسس بالواجب و ما يمليه عليه الضمير، ففكر ببناء نظرية تهدف بصورة رئيسية إلى التغيير الاجتماعي الجوهري الذي يستلزم إزالة قيود اجتماعية راسخة في المجتمعات تفسد بنظره أهمية الاعتراف بقيمة الانسان، مثل هذا التغيير الجوهري غالبا ما يأتي من خارج المنظمات الرسمية، و من الأمثلة التي تفسر هذا التغيير الاجتماعي الذي يقصده بيرنز

¹ صالح جيلح، مرجع سابق، ص107

(Burn's) هو ما قام به غاندي في المجتمع الهندي، و ما قام به نيلسون مانديلا في جنوب افريقيا، و كلاهما يشكلان نموذجا للقائد التحويلي.¹

و يعتبر بيرنز أن القائد التحويلي يسعى ليحول الأتباع إلى قادة، و القيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز هي القيادة الأكثر تعقيدا و لكنها الأكثر قوة، و يضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن و هو يبحث عن طاقة إضافية في الفرد.²

لقد رحب كثيرا من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burnes)، في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، ف جاء (Bass 1985) لينهض بافكار (Burnes 1978) مطورا عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، و كان متقفا مع كثيرا مما ذهب إليه (Burnes)، و خاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، في حين اختلف (Bass) مع (Burnes) في فهمه للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass) و (Burnes)

وجهة نظر " Bass "	وجهة نظر " Burnes "
✓ إن ارتفاع رغبات و حاجات المرؤوسين على هرم ماسلو (Maslow) يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي.	✓ يزداد أداء المرؤوسين في المستويات الأعلى من هرم ماسلو (Maslow)
✓ يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية إيجابا أو سلبا بحسب اتجاهات و سلوكيات المرؤوسين.	✓ تؤثر القيادة التحويلية إيجابا على المرؤوسين و المنظمة
✓ إن عملية القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي و تبادلي) و أن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة و ذلك حسب تصوراتهم.	✓ يشكل السلوك القيادي التحويلي و السلوك التبادلي نهايتين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب إنقائهما في نقطة واحدة

المصدر: حسين محمد مراد، مرجع سابق، ص 220.

¹ كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013، ص 131

² علي أحمد عبد الرحمان عياصرة، مرجع سابق، ص 78

ثانياً: تعريف القيادة التحويلية

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

- عرفها أكوف (Ackoff) على أنها: "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها و تعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل"، فالقادة التحويليين يعملون على إيجاد ظروف منتجة، مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، و إدارة العلاقات بين الموظفين، و تصميم البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، و تشجيع التعليم و التكيف السريع".
- أما لاشواي (Lashway) فيعرفها بأنها: " القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية و التركيز على أهداف المنظمة".¹
- عرف بيرنز (burns) القيادة التحويلية على أنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى رفع بعضهم بعض إلى أعلى مستويات الدافعية و الأخلاق".²
- كما عرفها ميرف (Murph) بأنها : "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين و تحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، و بناء علاقة قائمة على ثقة و احترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة".³
- أما تيشي و ديفانا (Tichy & Devana) يعرفها بأنها: "القيادة التي تشجع على التغيير و تخلق رؤى جديدة و تعمل على تعبئة الالتزام بهذه الرؤى".⁴
- و يعرفها كوتر و هيزكت (Kotter & heskett) على أنها: "تلهم التابعين و تساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير".

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 78

² Bernard M . Bass, **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision** , Published by Elsevier, Vol 18,(3), Winter 1990, P 21

³ Murphy. L, **Transformational Leadership, A Cascading chain Reaction**, Jornal of nursing Management, Vol 13(2), 2005, p 131

⁴ Taly Dvir, Bruce J Avolio, Boas Shamir, **impact of transformational Leadership on transformation flower developement and performance A Fild experment**, Accademy of Management Jornal Vol 45(4), 2002, p736

- كما تعرف على أنها : "القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها و تعمل على أنظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل"¹
- وتعرف على أنها : "العملية التي يتم فيها الحصول على إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة و الرؤية المشتركة، وهي المهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير كما أنها تتضمن علاقات من الثقة المتبادلة بين القادة و التابعين"².

و تعرف الباحثة القيادة التحويلية أنها : " القيادة التي تعمل على التأثير في قيم و إتجاهات العاملين و معتقداتهم و سلوكياتهم من أجل تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة ، حيث يصبح العاملين محفزين لتحقيق جهوداً عالية لتحقيق أهداف المنظمة."

المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي

- للقيادة التحويلية خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة و من أهم تلك الخصائص ما يلي :
1. يخلق القادة التحويلية منظمات ذات مواءمة و ريادة و ابداع و مرونة و تجعل من صورتهم الشخصية و الاحترافية قادة قادرين على قيادة الآخرين في بيئة تحتاج لتغيير جذري.
 2. إن القادة التحويلية مستعدون و قادرون على المخاطرة و التحدي في مواجهة الواقع مهما كان صعباً و ذلك من خلال ما يتمتعون به من جرأة و ريادة.
 3. يمتاز القادة التحويلية بالانفتاح و الثقة المتبادلة بينهم و بين تابعيهم و يقدمون الدعم والتفهم لتابعيهم، إضافة إلى تمكينهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
 4. يؤكد القادة التحويليون على القيم من خلال توضيح القيم المرغوبة لتابعيهم و إثبات القول بالفعل من خلال تصرفهم بما يتلائم مع أقوالهم.
 5. يحاول القادة التحويليون الاستفادة من خبراتهم الماضية في مواجهة الأحداث المستقبلية، ويمتازون بالاستعداد لعمل تغيير جذري في أنماطهم و أساليبهم و سلوكياتهم إن دعت الحاجة لذلك.

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص421
² فليب سالد، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2007، ص43.

6. يتمتع القادة التحويليين بالقدرة على مواجهة المواقف المعقدة و الغامضة التي قد يتعرضون لها، و اعتبارها أمورا لا بد للمنظمة أن تواجهها سعيا للنجاح.

7. يملك القادة التحويليين رؤية مستقبلية، و هم قادرين على بناء رؤية مشتركة مع التابعين من خلال صياغة الطموحات المشتركة.¹ و تتألف الرؤية من أربع مراحل مهمة و هي:²

➤ **المرحلة الأولى : خلق رؤية استراتيجية:** يشكل القادة التحويليين رؤية استراتيجية لمستقبل جاذب يربط العاملين معا كي يركزوا طاقاتهم على الأهداف المنظمة العليا، تمثل الرؤية المادة الأساسية للقيادة التحويلية، و يجب ملاحظة أن الرؤية ليست نصا مكتوبا، بل هي جزء من المعنى المشترك لأهداف المنظمة و سبب وجودها، و قد تمثل الرؤية الجزء الأهم للقيادة التحويلية، لأنها تمثل الدافعية لوضع الأهداف و العامل الضاغط الذي يدفع التابعين لتحقيق هذه الأهداف.

➤ **المرحلة الثانية: نشر الرؤية:** إن القادة الفعالون قادرون على نشر معنى الرؤية و رفع مستوى أهميتها للعاملين، كما أنهم قادرون على ابقاء الرؤية حية في أذهان هؤلاء العاملين من خلال استخدام الأدوات الرمزية و التصويرية و القصصية ... و غيرها من الوسائل التي قد تثري المعاني المختلفة للرؤية و بالتالي ترجمة هذه الرؤية إلى سلوك و ممارسات.

➤ **المرحلة الثالثة : نمذجة الرؤية:** بمعنى أن القادة يحولون الرؤية إلى اجراءات عملية ترمز إلى تطبيق الرؤية، كما أنهم يتعاملون مع التابعين بوسائل سلوكية عملية و قيمية و بصورة مستمرة، ذلك أن الاستمرار يمثل هذه الاجراءات إنما يزيد من قناعة التابعين برؤية المنظمة ويزيد إيمانهم بها، كما يزيد من مستوى الموثوقية بجدية القادة و تصميمهم على تحقيق الرؤية و أهدافها.

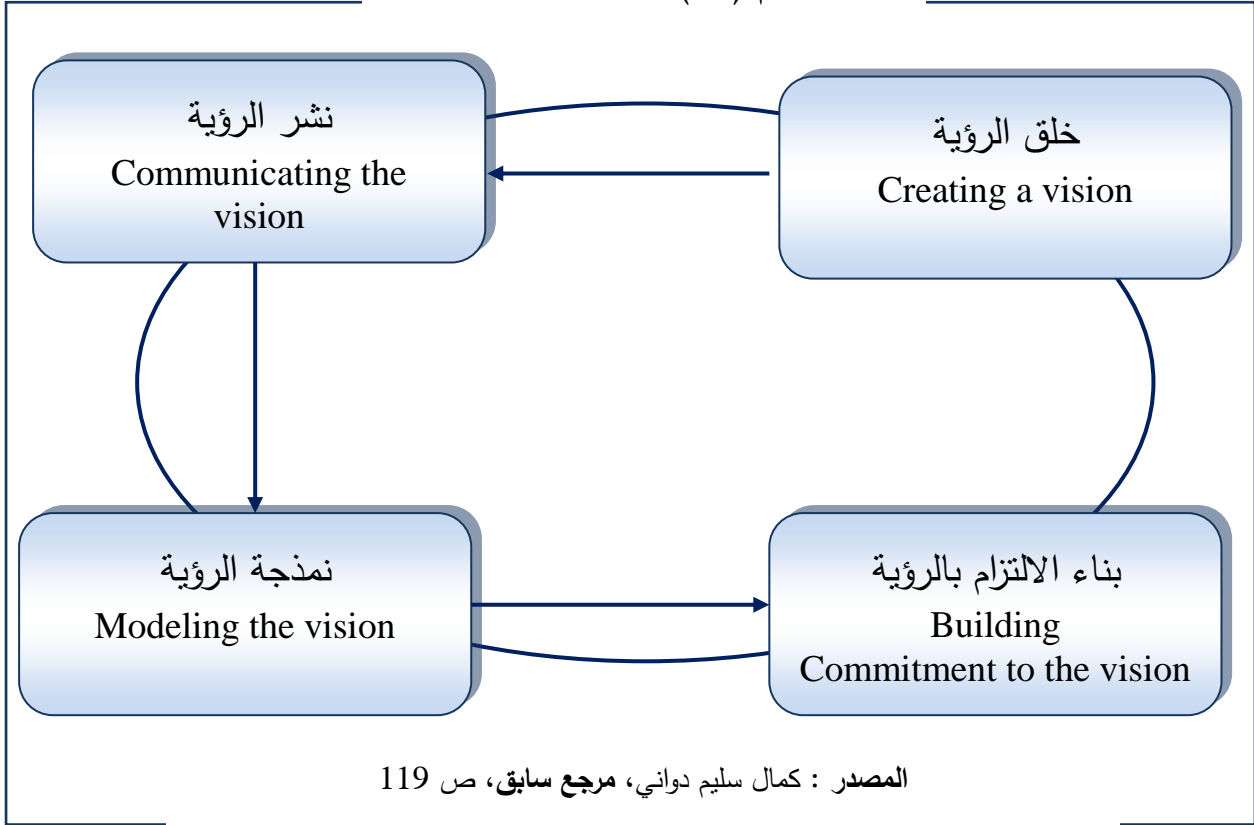
➤ **المرحلة الرابعة: بناء الالتزام نحو الرؤية:** إن تحويل الرؤية إلى الحقيقة يتطلب الالتزام القوي من جانب التابعين، و قدرة القائد على بناء الالتزام و نشره يأتي من خلال مشاركة التابعين الفعلية في عملية تشكيل الرؤية.

¹ كانتكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن ، 2008، ص36

² كمال سليم دوناني، مرجع سابق، ص ص 119-120

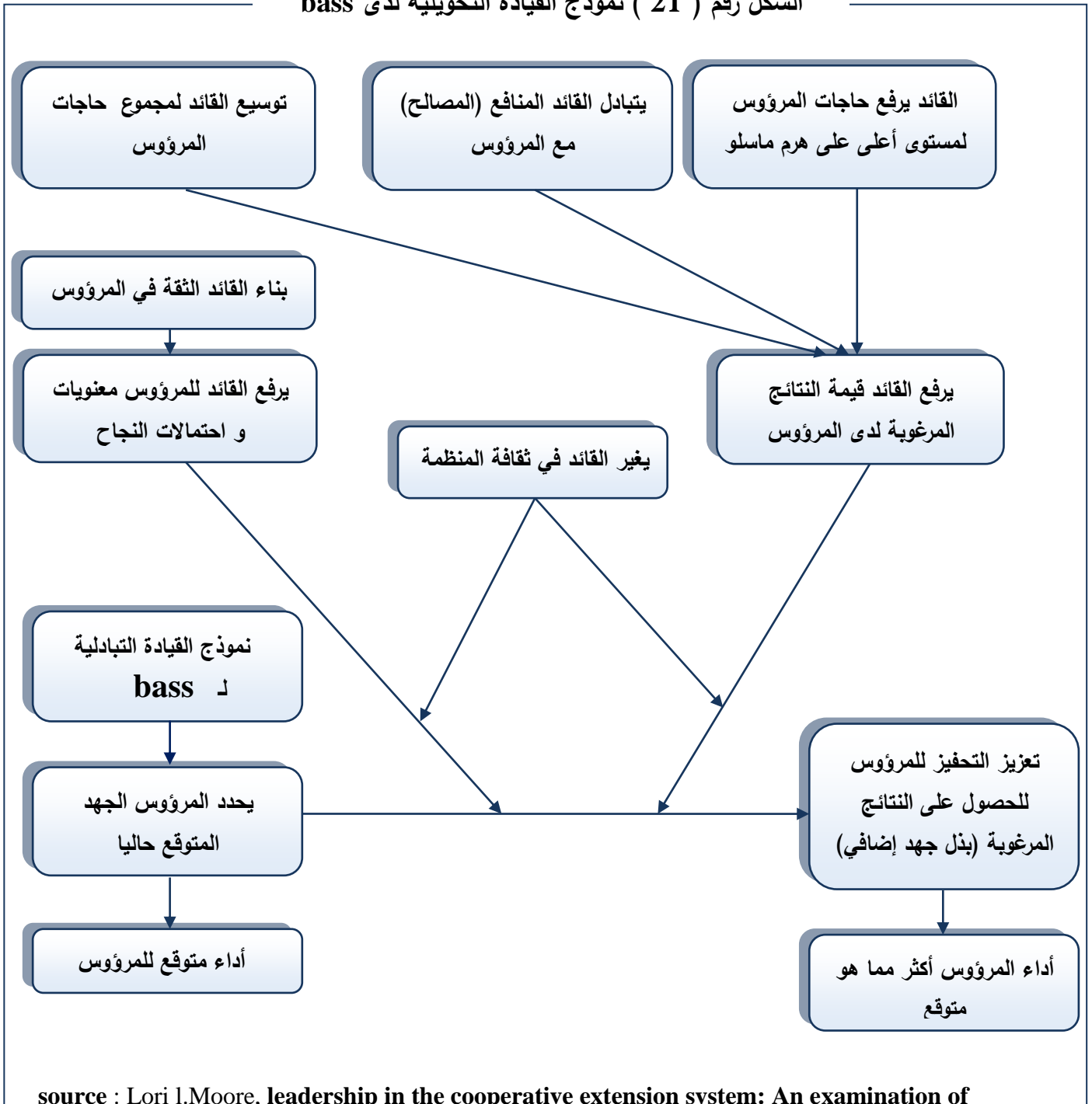
من خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل الرؤية في الشكل التالي:

الشكل رقم (20): مراحل الرؤية الأربعة



8. يتميز القادة التحويليين بتحفيز المرؤوسين للقيام بأداء أكثر مما هو متوقع منهم ، من خلال رفع و توسيع القائد من حاجات المرؤوسين، و يعمل على رفع مستوى الوعي حول أهمية و قيمة النتائج المرغوبة لديهم، و هذا ما وضحه باس bass في نموذجة للقيادة التحويلية و الموضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (21) نموذج القمادة الءحولفة لءى bass



source : Lori I.Moore, leadership in the cooperative extension system: An examination of leadership styles and skills of state directors and administrators, unpublished PH.D Thesis, university of Florida, 2003,P26

المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية

حدد (Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio)¹ أبعاد القيادة التحويلية في:

أولاً: التأثير المثالي Idealized influence

يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إحساس بالرسالة العليا للمنظمة و ينشأ الإحساس بالفخر وتحقيق مكاسب الإحترام و الثقة لمرؤوسيه²، كما تعرف التابعين بالقائد و رسالته و تبني قيمه و أهدافه و سلوكه و الثقة به و بصدق معتقداته ، و كذلك الحالة التي يلهم بها القائد مرؤوسيه³ .

إن خبرات القائد و مقدرته الذهنية تجعل منه مصدر إعجاب و قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم و إقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي و المنظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين⁴ .

و من أهم سلوكيات القادة التي توضح بعض مظاهر التأثير المثالي ما يلي⁵:

- ✓ يظهر القائد معتقدات راسخة.
- ✓ يؤكد على الثقة.
- ✓ يتخذ موقفا في القضايا الصعبة.
- ✓ يلتزم بقيم جوهرية.
- ✓ يؤكد على أهمية الغرض و على النتائج الأخلاقية للقرارات.
- ✓ يظهر سلوك الكبرياء و الولاء و الثقة بالنفس.
- ✓ لديه القدرة على جذب الأفراد نحو الغرض المشترك.

¹ Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung &All, **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, Vol 88(2),2003,p 208

² Bernard M. Bass, Op Cit,P 22

³ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 423

⁴ كمال سليم دوناني ،مرجع سابق ، ص141

⁵ نفس المرجع ، ص 141

ثانيا : الحفز الإلهامي Inspirational motivation

يعرف الحفز الإلهامي بأنه : "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين ، و يستخدم الرموز لتركيز الجهود ، و يعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة¹، و يعتبر Bass سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي و مرتبط بالكارزما².

إن الحفز الإلهامي تصف عملية تنشيط التخيلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأن هذه التخيلات تشجع على الإلتزام بالمسؤوليات و الأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الحفز الإلهامي يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية و مهامها محددة بوضوح و بساطة³، فالقائد التحويلي لديه القدرة على تحفيز التابعين بالأمر التالية :

- ✓ يوفر للأتباع المعنى و التحدي، و يثير عندهم روح الفريق.
- ✓ يشغل الأتباع في رؤية حالات مستقبلية جاذبة، و يضعهم في مواقف تشعرهم بالحماس و التفاؤل.
- ✓ يخلق التحدي لديهم لمستويات أعلى من الإنجاز⁴.

ثالثا : الإستشارة الفكرية Intellectual stimulation

و تشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل و تشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها و بطرق إبداعية و دعم النماذج الجديدة و الخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الغرض و نقاط القوة و الضعف للمنظمة، و عليه فالمشاكل تدرك و تحدد لها حولا عالية الجودة و تنفذ بالإلتزام الكامل من قبل التابعين⁵.

إن القادة التحويليين يركزون على المشكلة أكثر من لوم المرؤوسين، و يعتبرون مرؤوسيهم مصدرا قيما للأفكار، و مصدرا للحفاظ على الإنفتاح على الأفكار الجديدة ، حيث إن أفكار المرؤوسين ليس إنتقادية تماما لمجرد انها تختلف مع أفكار قادتهم ، بل إن القادة التحويليين يستفيدون من هذه الأفكار

¹ Bernard M. Bass,op cit,p22

² كمال سليم دواني، مرجع سابق، ص142

³ حسين محمد المراد ، مرجع سابق، ص 224

⁴ كمال سليم دواني، مرجع سابق، ص142

⁵ بلال خلف سكارنة ، مرجع سابق، ص 424

ويشجعون مرؤوسيهم على تحدي الوضع الراهن، و العمل على تأييد عملية التغيير، معززين مبدأ الإبداع لديهم من خلال تزويدهم بالطرائق و الأسباب لتغيير طريقة تفكيرهم حول المشكلات التنظيمية و التقنية، و النظر إليها من زوايا و تصورات مختلفة، و دعم الإجراءات الجديدة للعمل¹.

رابعاً: الاعتبارات الفردية Individualized consideration

وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو و التطور، و بالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم ، ولقد أكد Bass إن الاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية و ليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم و الاتصال معهم على نحو دائم، و أنها مسؤولة عن تقديم التدريب و التعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة و هذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم و بالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء ، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها.²

تري كاثلين (Kathleen) أن القائد التحويلي يظهر إهتماماً خاصاً للمرؤوسين من حيث أنه :

✓ يعبر عن تقديره للعمل الجيد.

✓ يعزز إعتبار الذات للمرؤوسين عن طريق المعاملة المتكافأة.

✓ يضع مقترحات التابعين في حيز العمل .

✓ يحصل على موافقة للتابع بالمسائل المهمة قبل إتخاذ إجراءات العمل.

✓ يعتبر القادة التحويليين أن المرؤوسين شركاء لهم³.

¹ حسين محمد المراد ، مرجع سابق ، ص 226

² عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ، العدد 1، 2009، ص 29

³ كمال سليم دواني ، مرجع سابق ، ص 143

المطلب الرابع : وظائف القائد التحويلي و نماذج تحويل المنظمات

أولاً : وظائف القائد التحويلي

حددت العديد من الوظائف للقائد التحويلي نذكرها فيما يلي:¹

1. إدارة التنافس:

- أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة ،و تجميع المعلومات و تنمية القدرة على إستخدام تلك المعلومات لزيادة القدرة التنافسية و ذلك من خلال :
- ✓ وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي .
 - ✓ وضع نظام معلومات شخصية ، ونظام معلومات تنظيمية.
 - ✓ وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
 - ✓ تحليل عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة ممارسات المنافسين.

2. إدارة التعقيد:

- و تعني قدرة القيادة التحويلية على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ،بغض النظر عن درجة التغيير و مستوى الغموض، أو تباين الأهداف و المصالح، وتوسع المنطقة الجغرافية، و يمكن عمل ذلك من خلال :

- ✓ إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- ✓ إستخدام الحدس في حالة نقص المعلومات لإتخاذ القرار المناسب.
- ✓ محاولة تحقيق التوازن بين اطراف المصالح مهما كان تباينها .

3. تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

و لتحقيق ذلك يجب القيام بما يلي:

- ✓ وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- ✓ تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- ✓ تغيير نسق القيم و القناعات و السلوكات لتتلائم مع التوجه العالمي.

¹ سالم القحطاني، القيادة الإدارية نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض، السعودية ، 2001،ص 132

4. إدارة فرق العمل العالمية:

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

5. إدارة المفاجآت و عدم التأكد:

على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية، و إستعداداتها العقلية، و السلوكية لمواجهة المفاجآت و التغييرات المستمرة، و أن تنمي قدراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لإتخاذ القرارات خاصة في الأوضاع غير المستقرة.

6. إدارة التعليم و التدريب المستمر:

تحتاج القيادة التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي و تدريبي مستمر في المنظمة لكثرة التغييرات التي تواجهها هذه المنظمات، و التي تتطلب قدرة و مهارة عالية للتعامل معها.

ثانيا : نماذج تحويل المنظمات

تعتبر القيادة التحويلية هي أحد المقومات في نجاح المنظمات التي تريد إعادة تشكيل منظماتها، وقد قدم عدد من الباحثين عددا من النماذج عن القيادة الإدارية و دورها في عملية التحول التنظيمي، ومن أهم هذه النماذج سننطرق إلى: نموذج (kilmaan) و نموذج ماكينزي: (Model for 7-S).
McKinsey's) فيما يلي :

1. نموذج (kilmaan) ¹:

وضع (kilmaan) نموذج تحويل المنظمات في القيادة الإدارية عام 1988 و قد إعتبر أن القيم و القناعات المشتركة و الروح السائدة في المنظمة تمثل المحور الاساسي في هذا النموذج بإعتبارها جوهر نجاح المنظمات، و قد وضع النموذج في خمس محاور هي:

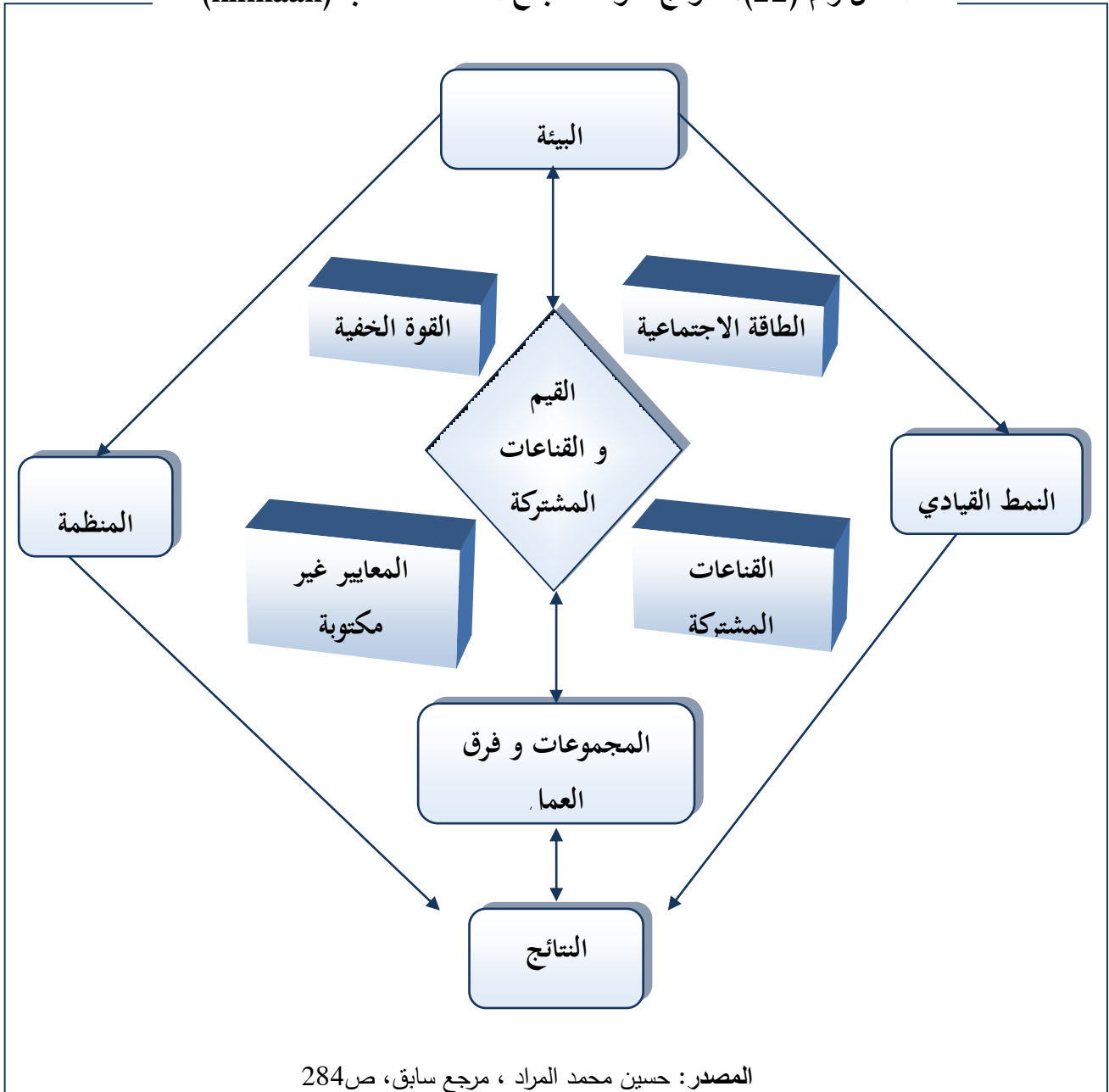
- البيئة .
- فرق العمل.
- المنظمة.
- النتائج.
- النمط القيادي.

¹ حسين محمد المراد ، مرجع سابق، ص247

و يظهر الشكل رقم (22) نموذج مقومات نجاح المنظمات كما يراها (kilmaan) ، و الذي يتضمن المحاور السابقة و عناصرها، كما يطرح في نموده أيضا خمس مسارات للتغيير في المنظمات و هي :

- ثقافة المنظمة.
- المهارات الإدارية.
- بناء روح الفريق.
- الهيكل الإستراتيجية.
- الجزاء.

الشكل رقم (22): نموذج مقومات نجاح المنظمات حسب (kilmaan)



المصدر: حسين محمد المراد ، مرجع سابق، ص284

2. نموذج ماكينزي: (McKinsey's Model for 7-S):¹

يعد هذا النموذج من أشهر النماذج القيادية في تحويل المنظمات، حيث يصيغ النموذج الإطار العام لتحليل المنظمة بما يجعلها تتميز وتتنافس، حيث ترتبط هذه العوامل السبع بتكوين قوة عمل قادرة على توفير ميزة تنافسية للمنظمة .

و يقوم هذا النموذج على قاعدتين أساسيتين هما :

- الإستعمال : يجب على القادة دراسة جميع العوامل السبعة للتأكد من التنفيذ الناجح للإستراتيجية.
- الترابط: العوامل السبعة مترابطة إذا تم إهمال عامل واحد فقط فإن العوامل الأخرى ستأثر، وتلك العوامل تتمثل في :

✓ الإستراتيجية (Strategy): المسار الذي تختاره المنظمة لنموها المستقبلي، لتعكس خطة المنظمة في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة.

✓ الهيكل (Structure): الإطار الذي يعمل على تنظيم الأنشطة التي يقوم بها الأفراد العاملين بالمنظمة .وفى هذا السياق يمكن الوقوف على أربعة أنواع أساسية من الهياكل هي: الهيكل الوظيفي (Functional Structure) ، الهيكل القطاعي (Divisional Structure) ، الهيكل المصفوفي (Matrix Structure) ، وهيكل شبكة العمل (Network Structure).

✓ النظم (Systems): الإجراءات الرسمية والغير الرسمية، وتشمل نظم الأجور والتحفيز، ونظم المعلومات، ونظم تخصيص الموارد، والنظم الحاكمة للأنشطة اليومية.

✓ النمط (Style): منهجية القيادة التي تنتهجها الإدارة العليا ومنهجية تشغيل المنظمة.

✓ المهارات (Skills): ما أفضل ما تقوم به المنظمة و القدرات التي تمتاز بها .

✓ فريق العمل (Staff): الموارد البشرية للمنظمة، لتشير إلى كيف يتم تنمية الأفراد وتدريبهم، وتعميق تخصصاتهم، وإحداث التكامل بينهم، وتحفيزهم.

✓ القيم المشتركة (Shared Values): المبادئ والمفاهيم الحاكمة للمنظمة.

¹ رشا مصطفى عوض، تعزيز القدرات الإدارية الحكومية باستخدام أدوات التغيير الإستراتيجي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ، من 1 إلى 4 نوفمبر ، 2009، ص 10

المطلب الرابع : أثر القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي

يؤكد (Avolio,et all) بأن هناك قدرا كبيرا من البحوث الحديثة في بيئات وثقافات تنظيمية مختلفة تشير بأن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالإلتزام التنظيمي¹، ولقد أكد (Piccolo & Colquitt) أن القادة الأكثر ممارسة للقيادة التحويلية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف منظماتهم و هذا يجعلهم أكثر إلتزاماً²، كما أن قوة الشخصية التي يمتلكها القائد التحويلي تحدث درجة عالية من الولاء و الإلتزام³.

إن القادة التحويليين يستخدمون العواطف الإيجابية و يقومون بإيصال رؤيتهم إلى المرؤوسين وتحفيزهم إلى الوصول إلى مستويات أعلى من الأداء، من خلال تقديم تغذية راجعة لهم، وكل هذا يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي⁴.

و لقد أكد العديد من الباحثين أن سلوكيات القيادة التحويلية تؤدي إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي لأنها تشجع على الإبتكار و تقوم بتحفيز العاملين في كيفية التفوق على المنافسين، فهي تركز على الميزة التنافسية من خلال الإستثمار في الرأسمال البشري ، كما تقوم بتعزيز مهارات الافراد و قدراتهم من خلال التدريب و البرامج التتموية ،و تعمل على بناء بيئة تعاونية في المنظمة من خلال بناء فرق العمل و إعتادها على الإتصالات المفتوحة ، والمشاركة في إتخاذ القرارات و تمكين العاملين ، و لا يقوم بإنتقاد العاملين بل يقوم بتشجيعهم على أن ينظروا لأخطائهم بأنها فرصة للحصول على أداء أفضل في المستقبل⁵.

كما تعمل القيادة التحويلية على تلبية الإحتياجات العاطفية لكل عامل و تحفزه فكريا، وأيضا تغرس في نفوس العاملين الثقة و الإطمئنان، هذه الثقة تعتبر الداعم الذي يعطي

¹ Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P, Op. Cit,p 952

² Piccolo, R & Colquitt, J.. **Transformational Leadership And Job Behaviors:The Mediating Role Of Core Job Characteristics.** Academy Of Management Journal,vol.49 (2), 2006, pp 327-340.

³ بلال خلف السكارنية ، مرجع سابق، ص 423

⁴ Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, **Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement, Group & Organization Management,**Sage Publications ,Vol 34, N (5) , 2009 ,p595

⁵ Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza,Op.Cit. p67

إحساسا بالإرتياح في حالة النجاح أو الفشل ، كما تجعل العاملين يواجهون الصعاب و المشكلات ، و تحقق لهم التوافق النفسي ،بالإضافة لذلك فإن القادة التحويليين واعين للفروق الفردية بين العاملين و بالتالي يراعي كل فرد له إحتياجاته و رغباته ،كما تعتبر مرشدة لأولئك الذين هم بحاجة إلى النمو و التطور ، كما يؤكد باس Bass أن القيادة التحويلية تعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الشخصية ،و تعمق مستوى إدراكهم و قبولهم لرؤية المنظمة و أهدافها، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، و العامل الذي يمتلك شعورا بالهوية الجماعية، فإنه يعزز مستوى إلتزامه¹.

إن القائد التحويلي يعمل على إشغال التابعين النشط لتطوير مفهوم الذات الإيجابي لديهم بما فيه إعتبار الذات و الثقة بالذات و فعالية بالذات، فالقائد التحويلي يساعد التابعين في التركيز على الحاجات العليا، كالحاجة إلى الإنجاز و اعتبار الذات و تحقيق الذات، بدلا من التطلع إلى أهداف قصيرة المدى، أو إلى الحاجات الدنيا من أجل ضمان الأمن و الطمأنينة لأنفسهم، إن طبيعة العلاقة بين القائد و المرؤوسين تكون قائمة على مستوى عالي من المشاركة الوجدانية، هذا المستوى العالي من العلاقات يحول مفهوم الذات لديهم إلى المفهوم الجماعي الناتج عن إندماجهم بالمنظمة و أهدافها.²

كما أن للقيادة التحويلية دورا بارزا في تحويل قيم و معتقدات و أهداف العاملين لتكون منسجمة مع قيم و معتقدات و أهداف المنظمة ، و عندها يكون العاملين تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو إنتظار لتوجيه و مراقبة من القائد ، و هذا راجع إلى أن القيم و المعتقدات قد تركز على خلق رقابة ذاتية لدى الفرد في العمل مما تجعله ينسجم مع المنظمة و يريد تحقيق أهدافها ، مما يحقق أقصى درجات الإلتزام لدى العاملين.³

¹ Bernard M. Bass, Op.Cit. p21

² كمال سليم دواني، مرجع سابق، ص117

³ Bernard M. Bass, Op.Cit. p22

المبحث الثالث : القيادة التبادلية و قيادة عدم التدخل و أثرهم على الإلتزام التنظيمي

المطلب الاول: تعريف القيادة التبادلية و أبعادها

أولاً: تعريف القيادة التبادلية:

انطلقت هذه النظرية من خلال التمييز بين نمطين من أنماط القيادة الحديثة هما القيادة التبادلية Transactional leadership و القيادة التحويلية Transformation leadership في أعمال (Burn's 1978)، و قد تناول الباحثون في الفكر الإداري المعاصر و من أبرزهم: Andrew & Soder & Hallinger & Murphy & Cohen & Miller مفهوم و اتجاهات القيادة التبادلية بالعديد من أعمالهم في الثمانينات من هذا القرن موضحين أهميتها في تحقيق الاستقرار لمنظمات الأعمال، كما بينت أعمال (Bass) و رفاقه (1990) فاعلية القيادة التبادلية و بأن القيادة التحويلية ليست بديلاً للقيادة التبادلية و إنما مكملة لها.¹

و تعتمد القيادة التبادلية في الأساس بأن يعمل القائد التبادلي ضمن ثقافة المنظمة الموجودة و يوضح الأدوار و المسؤوليات للعاملين لتحقيق النتائج المرجوة . و قد تتحقق هذه النتائج المرجوة عندما يتم الاتفاق بين القادة و التابعين على أنه إذا تحققت النتائج المرجوة فإنهم سيتم مكافأتهم، و بعبارة أخرى فإن القائد التبادلي يشرح للمرؤوسين بأن السلوك المؤدي للأداء المرغوب سيتم مكافأته بينما سيتم تنفيذ العقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي.²

و بينت الدراسات أنه يمكن التعرف على النمط القيادي التبادلي كعلاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعيه حيث يتوقع كل منهما منفعة من الآخر بحيث يتم تقديم الموارد اللازمة لانجاز الأعمال، و ربط الأداء الوظيفي بمكافآت للأداء المرضي و عقوبات للأداء غير المرضي.³

إن القيادة التبادلية توجه جهودات الأفراد باتجاه المهام و تحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها و تشدد على منافع و مكافآت محددة يحصل عليها المرؤوسين نتيجة تقيدهم بانجاز المهام و الواجبات المتفق عليها و المجدولة أو المحددة مسبقاً لهم.⁴

¹ كانتنكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص33

² Moor, Op. Cit, p23

³ كانتنكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص33

⁴ حسن ابراهيم بلوط، مرجع سابق، ص445

كما يمكن تعريفها بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد الإتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة و مردود لدى الطرفين، أي أن اساس هذا النمط هو الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوس و النتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد المنشودة والأهداف المتفق عليها¹.

و بصفة عامة فإن القادة التبادليين يعملون ضمن الثقافة الحالية للمنظمة و يأخذون في اعتبارهم الانحرافات و الأخطاء و المخالفات، و من ثم يتخذون الاجراءات التصحيحية، و يركزون على معرفة الأشياء الداعمة للنجاح في العمل و كيفية الحفاظ على استمرار النظام.²

من خلال ما سبق يمكن تحديد خصائص القائد التبادلي فيما يلي:³

- يحدد مسارات المرؤوسين التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يمنح حوافز للمرؤوسين لدفعهم لتحقيق الأهداف.
- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضى المرؤوسين من خلال الحوافز .
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير .
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.
- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة أو التحكم.
- يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات و اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص 96

² مرفت محمد السعيد مرسى، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد2، 2014، ص 190

³ أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين، مرجع سابق، ص 61

ثانياً: أبعاد القيادة التبادلية

حدد (Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio)¹ أبعاد القيادة التبادلية : المكافأة المشروطة ، الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة، و فيما يلي شرح هذه الأبعاد:²

1. المكافأة المشروطة: Contingent Reward

هي نوع من الاتفاق بين القادة و تابعيهم لانجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها و مناقشتها مع المرؤوسين، و توضيح من المسؤول عن أداء كل منها و ما هي النتائج المتوقعة، و كيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت و الامتيازات.

2. الإدارة بالاستثناء النشطة (Management by exception (active)

يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالإستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة، حيث يقوم القادة منذ البداية بوضع القواعد و تعليمات لضبط العمل، و هم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خلافا في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط و يقضون وقتا كافيا بالمراقبة و فحص الأنظمة و العمليات و طرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لإتخاذ الاجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.

3. الإدارة بالاستثناء الساكنة (Management by exception (passive)

تعتبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد إنتهاء المهام، و ظهور النتائج و اكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدأون بالاجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الانجاز كالانذار أو النقل أو الطرد.

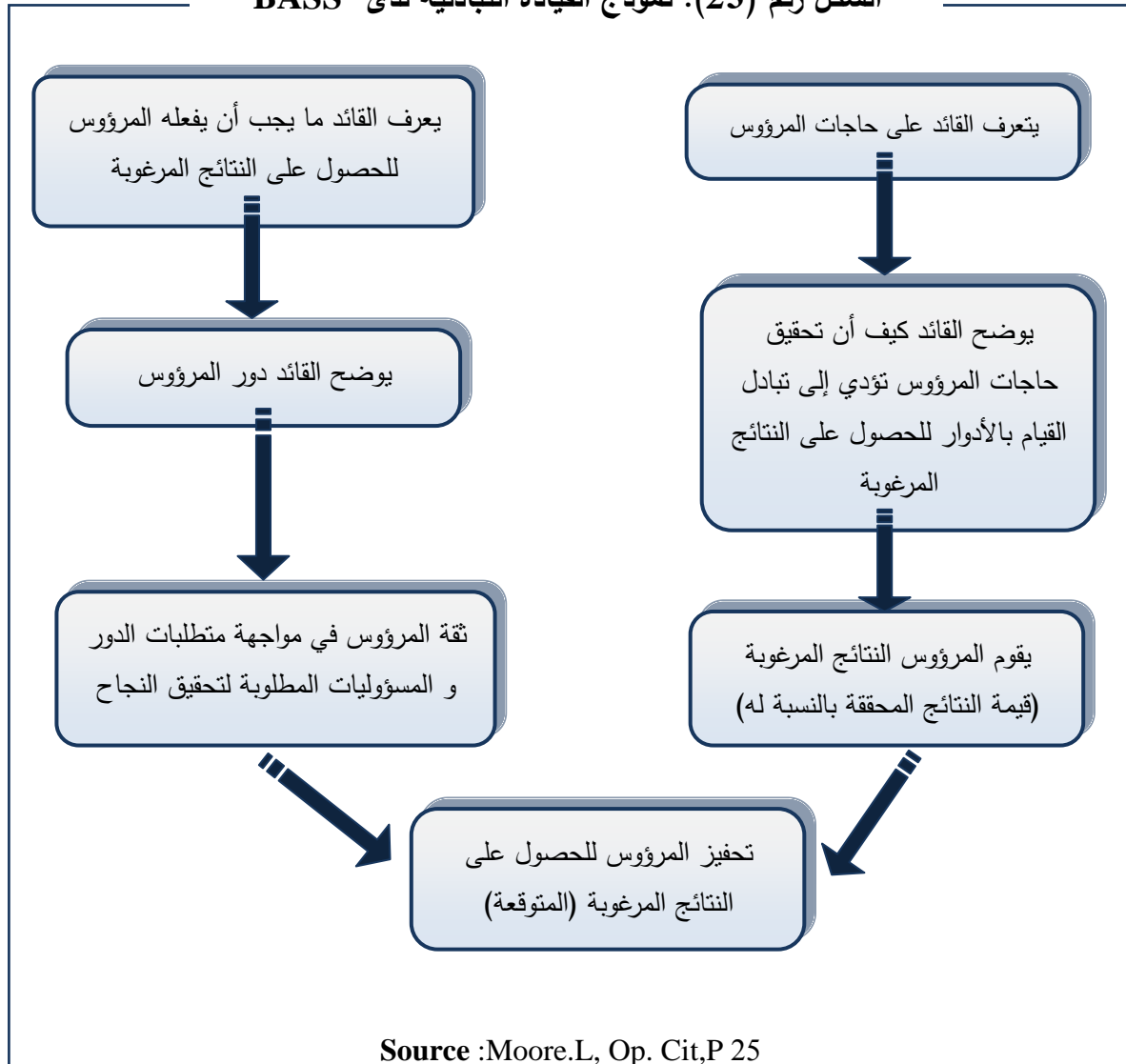
¹ Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung &All, Op Cit ,p 208

² كانتكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص ص 41-42

المطلب الثاني : دور القائد التبادلي

إن القائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة لهم لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات والتي سوف تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، فالمرؤوسون ينتقلون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلا عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل¹، و الشكل التالي يوضح أدوار القائد التبادلي في نموذج القيادة التبادلية لدى (Bass):

الشكل رقم (23): نموذج القيادة التبادلية لدى BASS



¹ أحمد علي صالح ومحمد ذيب المبيضين، مرجع سابق، ص 61

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن القائد التبادلي يقوم بعدة أدوار تتمثل في :

- يتعرف على حاجات ورغبات المرؤوسين ، ويوضح لهم كيف سيتم اشباع هذه الحاجات عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المرغوبة (المتوقعة).
- يقوم القائد بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة اليهم .
- يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود اللازم لتحقيق المستويات المتوقعة من النتائج.

المطلب الثالث : المقارنة بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية

تبنى القيادة التحويلية على القيم الإنسانية و المعتقدات و الرؤية، و الأفكار، و ذلك من أجل بناء علاقة سليمة مع المرؤوسين و تشجعهم من خلالها على إحداث عملية التغيير ، بينما القيادة التبادلية تعتمد على عملية التبادل بين القادة و المرؤوسين¹.

إن القيادة التبادلية قيادة تساعد المنظمات في إنجاز أهدافها الحالية بكفاءة أكثر من خلال ربط أداء العمل بمكافآت قيمة للمرؤوسين مع التأكيد على ضرورة توفير المصادر الضرورية لإنجاز العمل، بينما القيادة التحويلية هي منظور قيادي ، يوضح كيف يغير القادة المنظمات من خلال خلق رؤية ونشرها و نمذجتها للمنظمة ، و إلهام العاملين للكفاح من أجلها².

إذا فالقيادة التبادلية تحمل خصائص تركز على الوضع الراهن و تتسجم مع البيئة المستقرة، بينما القيادة التحويلية خصائصها تتسجم مع البيئة المتغيرة، رغم هذا الاختلاف لكن كل من القيادة التحويلية والتبادلية يكملان بعضهما.

بالإضافة لما سبق يمكن تلخيص بعض الفروقات بين القيادة التحويلية و القيادة التبادلية فيما يلي:

¹ Moore, l.op cit ,p24

² كمال سليم دواني، مرجع سابق ، ص 133

الجدول رقم(5): الفروقات بين القيادتين التبادلية و التحويلية

القيادة التحويلية	القيادة التبادلية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القيادة من أجل التغيير و الإبداع. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ القيادة من أجل تحقيق البقاء و الاستقرار.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نقل تصور مستقبلي متفائل و استحواذ على اهتمام التابعين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصميم هياكل و إجراءات واضحة للعمل لضمان الجودة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ التحفيز بالقيم الداخلية و ثقة مطلقة بالقائد النموذج و اعتماد مبدأ القيادة بالانطباع. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ التحفيز من خلال التفاوض و تبادل المنفعة بين القائد و التابعين.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ نقل رؤية تنظيمية و توقعات عن مستويات أداء عالية و تأكيد على بذل الجهد. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ اهتمام بمخرجات العمل و مطابقتها مع النتائج المتوقعة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ دعم الرقابة الذاتية و خلق مناخ ملائم للثقة و تمكين التابعين. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ هياكل رقابية و تنسيق مباشر لتحقيق المعايير الموضوعية.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ إيمان بالقيم و بإمكانية ارتقاء القادة و التابعين لمستويات عالية من الدافعية المعنوية. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ إجراءات تصحيحية مستمرة للانحرافات عن معايير الأداء المرغوبة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ القيم هي قلب القيادة النابض. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحقيق الهدف هو قلب القيادة.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشجيع التضحية بالمصالح الشخصية لأجل المصلحة العامة للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشجيع السعي لإرضاء القائد للتوصل إلى إرضاء الذات.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشجيع الإستقلالية و تحمل مسؤولية القرارات و دعم المنظمات الساعية للتعلم. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تشجيع تنفيذ الإجراءات الموضوعية و التقيد بتعليمات القائد بلا أخطاء.
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تفاعل القادة و التابعين لبناء رؤية مشتركة من خلال صياغة الطموحات المشتركة على المدى الطويل. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحقيق حلول لحظية و قصيرة المدى لحاجات العاملين و خاصة في اللحظة الحاسمة.

المصدر: كائنكان فواز مرعي، مرجع سابق، ص 40

المطلب الرابع : أثر القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي

إن القيادة التبادلية تقوم على تحفيز العاملين على القيام بأعمالهم لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من خلال مساعدتهم على التعرف على المسؤوليات المهمة و تحديد الأهداف و وضع الثقة في المرؤوسين بأنهم سيحققون مستويات الأداء المطلوبة¹، و هذه الثقة التي تمنحها القيادات للمرؤوسين قد تكون سببا في رفع روحهم المعنوية و زيادة دافعيتهم للعمل.

إن القائد التبادلي من خلال الدور الذي يقوم به و هو قيامه بتوضيح المهمة التي يجب إنجازها من طرف العاملين، و توضيح الهدف الذي يجب إنجازه، فإنه يؤدي إلى زيادة دافعية العاملين للعمل، لأنه كلما كانت الأهداف واضحة كلما استطاع العاملين فهمها و تمثلها و السعي لتحقيقها، و بالتالي تجعلهم أكثر أمانا في عملهم لأنها تجنبهم الصراع الذي يحدث نتيجة غموض الأهداف و الأدوار و المهمات، و هذا يؤدي إلى زيادة إلتزامهم بمنظمتهم²، كما أن قيام القائد التبادلي بإزالة كل العوائق و العراقيل التي تعترض العاملين للوصول إلى الهدف، من شأنه أن يسمح للعاملين بأن يقوموا بعملهم بكل ثقة و إطمئنان لأن قائدهم بجانبهم و يسهل لهم الطريق للوصول إلى الهدف مما يرفع من روحهم المعنوية، و يندمجوا أكثر في العمل، مما يؤدي إلى زيادة إلتزامهم بمنظمتهم.

إن القيادة التبادلية رغم أنها فعالة في تحفيز العاملين على العمل، غير أنها لا تشجعهم على تجاوز التوقعات، كذلك نجد أن القائد التبادلي، يمكن أن يتيح لمرؤوسيه قدرا معينا من الاستقلالية و التحكم، ولكن عندما يتجاوز المرؤوس هذا المستوى فإنه يتدخل للحد من هذا التجاوز، أي أن القائد التبادلي يحرص على الحد من سلطات تابعيه، و يحافظ على دائما على اعتماديتهم عليه و ذلك من خلال توضيح المهام و كيفية الأداء الصحيح لها³. إن ممارسة مثل هذا السلوك و هو تقييد العاملين بأعمال محددة، يترتب عليه عدم تمكينهم من استخدام مهاراتهم و قدراتهم مما يجعلهم لا يتقبلون المسؤولية، و يشجعهم على السلبية في العمل و يحملهم بالتالي على أن يبحثوا عن عمل في منظمات أخرى لاشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية، لعدم تمكنهم من اشباعها في ظل المنظمة الحالية.

¹ May- chium, T. Ramayah et all. Op Cit, p 134

² أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص 43

³ مرفت محمد السعيد مرسي، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص 190

ان القيادة التبادلية تقوم على أساس التعزيز الايجابي و التعزيز السلبي. ففي ما يخص التعزيز الإيجابي الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، و التي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل المرؤوسين و بالتالي فإن القائد يكافئ المرؤوسين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي أي أنه يقدم المكافآت نتيجة الوفاء بالالتزامات، و في هذا السياق يرى Bass أن هذا السلوك يكون مصدرا لدرجة معقولة من المشاركة و الالتزام من طرف العاملين.¹

إن هذه المكافآت و حتى تكون حافزا إيجابيا للعاملين، و تحقق النتائج الإيجابية يجب أن تكون المكافآت عادلة و متناسبة مع الجهد المبذول و النتائج المتحققة، و يجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، لذلك يجب أن تدرس المكافآت بعناية من قبل القيادات، و هذا من شأنه أن يجعل العاملين يستخدمون أفضل مهاراتهم و قدراتهم لتحقيق النتائج المرجوة ويندمجون في العمل و بالتالي تجعلهم أكثر التزاما بمنظمتهم.

أما فيما يخص التعزيز السلبي الذي يستخدمه القائد التبادلي و هو حين لا يحقق المرؤوسين النتائج المرجوة أو حصل أي خطأ فإنه يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحقهم كالإنذار و النقل. إن ممارسة مثل هذا التعزيز السلبي و خوفا من العقوبة من طرف المرؤوسين فإنهم مضطرين للرجوع إلى قائدهم في معظم الأوقات لتخوفهم من اتخاذ أي قرار، أو يتحملون أي مسؤولية لإنجاز المهام، و هذا سيحد من حريتهم في أداء أعمالهم، و يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم و عدم اندماجهم في العمل، وبالتالي يؤثر على التزامهم التنظيمي.

و إذا ما قارنا مستوى الالتزام التنظيمي في ظل القيادة التبادلية مع القيادة التحويلية فإن دراسات كثيرة أكدت بأن القيادة التبادلية أقل تأثيرا من القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي.² كما أكد كارلسون Carlson و آخرون أن القيادة التبادلية تميل إلى خلق التزامات قصيرة الأجل، في حين تتصف القيادة التحويلية بأنها تساعد على الإلتزامات طويلة الأجل للمنظمة.³

¹ May- chium, T. Ramayah et all. Op Cit, p 134

² Ibid, p 135

³ Carlson, D.S & Perrew. P.L, **institutionalization of organizational Ethics throught transformational leadership**, Journal of Business Ethics,vol 14, 1995, pp 829-838

من خلال ما سبق نجد أن القيادة التحويلية تركز على القيم الإنسانية و المعتقدات و القيم و الأفكار، و الرؤية المشتركة، أكثر من اعتمادها على عملية التبادل بين القائد و المرؤوسين، لذلك نجد أن تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي أكثر من القيادة التبادلية.

المطلب الخامس : قيادة عدم التدخل و أثرها على الإلتزام التنظيمي

إن هذا النمط من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات و يتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، و لا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف و العمل دون أي تدخل من جانب القائد، و القائد في هذا النمط يترك مرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون و عليه هو تحديد السياسة العامة و الخطوط الرئيسية للعمل، كما يتميز أيضا بالتفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه و يترك لهم حرية التصرف و اتخاذ القرار.¹

و يمكن تلخيص سمات قيادة عدم التدخل بما يأتي:²

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم اعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها و غالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين و أدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تتناط للأفراد إلا في حدود ضيقة جدا.

إن ممارسة القائد الإداري لهذا النمط من القيادة، ينتج عنه حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياع الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، كما يتعثر العمل بغياب دور القائد³، و يتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث إن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف،

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص50.

² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد عمان، ط1، 2006، ص38.

³ طارق عبد الحميد البدري، مرجع سابق، ص 54.

حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد¹، كما تبرز ظاهرة ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد و ضعف التماسك و ضعف الروح المعنوية و عدم التعاون في انجاز المهمات². وهذا سيؤثر سلبا في رغبة الأفراد بالاستمرار في منظماتهم.

بالرغم من كل السلبيات لنمط قيادة عدم التدخل والتي لها تأثير سلبي على دافعية العاملين ومن ثم على إلتزامهم، إلا أن هذا الأسلوب قد يكون فعالا في بعض المواقف ، خاصة في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي حيث يكون العاملون من العلماء الذين يفترض أن تترك لهم حرية البحث وإجراء التجارب، وذلك أن أي تدخل من الرئيس في عمل الباحثين والعلماء العاملين لا يشجعهم على البحث والإبتكار.³

¹ علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مرجع سابق، ص 50.

² علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص131.

³ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 258

خلاصة الفصل :

إن تحقيق الإلتزام التنظيمي في المنظمات يعتبر مطلباً رئيسياً فهو يمثل رغبة الفرد بالإستمرار عضواً في المنظمة و إستعداده لبذل جهد عال فيها ، و هو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن إهتمامهم بها و حرصهم على بقائها و إستمرارية نجاحها ، و قد رأينا في هذا الفصل بأنه من أجل تحقيق ذلك يجب توافر عدد من المهارات لدى القيادات الإدارية لأنهم هم المسؤولين على التأثير في سلوكيات العاملين ، و من بين هذه المهارات نجد مهارة بناء العلاقات الإنسانية و المشاركة في إتخاذ القرارات و تفويض السلطة و مهارة التمكين و أخيراً مهارة الإتصال ، كما خلصنا في هذا الفصل إلى دور القيادة التحويلية في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال أنهم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح و المشاركة، و توفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأكثر مقدرة على ربط العاملين بأهداف منظماتهم، كما تعمل على تحقيق التوافق القيمي بين العاملين والمنظمة، و تجعلهم يعتبرون أنفسهم أنهم جزء من هذه المنظمة، كما أن للقيادة التبادلية دور في تحقيق الإلتزام التنظيمي من خلال التعزيز الإيجابي، و تعتبر القيادة التحويلية أكثر تأثيراً من القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين، كما أن القيادة التحويلية تحقق إلتزامات بعيدة المدى، أما القيادة التبادلية تحقق إلتزامات قصيرة المدى . أما فيما يخص قيادة عدم التدخل فإن هناك تأثير سلبي على الإلتزام التنظيمي لأن العاملين في ظل هذه القيادة كثيراً ما يشعرون بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف .

الفصل الرابع:

أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في الميدان التطبيقي وقد تم هذا بدراسة ميدانية أجريتها في القطاع البنكي لولاية بسكرة وذلك لمعرفة واقع ممارسة أنماط القيادة الإدارية (القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، قيادة عدم التدخل)، وكذا معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، ثم اختبار فرضيات الدراسة.

ولهذا فقد تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم عام للقطاع البنكي لولاية بسكرة ثم التطرق للإطار المنهجي للدراسة و بعدها نقدم تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بالقطاع البنكي لولاية بسكرة¹

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى التعريف بالبنوك المتواجدة على مستوى ولاية بسكرة حيث خصص المطلب الأول للبنوك العامة و المطلب الثاني للبنوك الخاصة أما المطلب الثالث التعريف بمجتمع وعينة الدراسة .

المطلب الأول: البنوك العامة

1. بنك الجزائر:

أنشئ البنك سنة 1962 و ذلك بموجب قانون رقم 24-144 مؤرخ في 13 ديسمبر 1962 المتضمن إنشاء و تحديد مركز البنك المركزي الجزائري، و يشرف في ظل قانون رقم 90-10 المتعلق بالنقد والقرض على كل النظام المالي الجزائري، و يقوم بالعديد من المهام من بينها:

- ✓ صاحب الإمتياز في إصدار النقود و تحديد نسبة و حجم الإئتمان.
- ✓ صاحب الإختصاص الأصلي في وضع شروط ممارسة المهنة المصرفية من طرف البنوك والمؤسسات المالية.

✓ يقوم بتحديد السقف الأعلى لإعادة الخصم أوراق البنوك و مؤسسات القرض.

✓ يشرف على عمليات البنوك و الصفقات التي تقوم بها هذه المؤسسات المصرفية.

2. البنك الخارجي الجزائري BEA

أنشئ بموجب مرسوم صادر في 11/05/1967 و مهمته الأساسية هي تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني و العلاقات المالية و الاقتصادية للجزائر، و يقدم البنك مجموعة من الخدمات منها:

✓ قبول الودائع و فتح الحسابات الجارية .

✓ إصدار الشيكات و إجراء الحوالات .

✓ يقوم البنك بتحصيل السندات و السحوبات و الشيكات المحررة .

✓ يمنح البنك للمتعاملين تسهيلات منها:

• القروض القصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة أو السنتين لتمويل

رأسمال العامل.

¹ المصدر: - المواقع الإلكترونية الخاصة بالبنوك محل الدراسة.

- وثائق البنوك محل الدراسة.

- القروض المتوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات و القروض الطويلة الأجل لمدة لا تتجاوز عشر سنوات.
- خصم السندات التجارية.

3. البنك الوطني الجزائري BNA

و قد جاء القانون رقم 90-10 الصادر في 14 أبريل 1990 المتعلق بالنقد و القرض لفرض التغيير الجذري في النظام المصرفي الجزائري بما يتماشى مع التوجهات الاقتصادية للبلد بما في ذلك استقلالية المؤسسات فأصبح البنك الوطني الجزائري يتمتع بالشخصية الاعتبارية .

و قد فرض الوضع الجديد على البنك القيام بعدة إصلاحات على المستوى المؤسسي و التنظيمي كتحديد مجلس الإدارة و باقي العناصر المحددة في القانون الأساسي إضافة إلى إعادة تعريف قواعد الحذر و تطهير المحفظة بالموازاة مع تدعيم وسائل تسيير الموارد البشرية، وهو ما أهل البنك للحصول على أول اعتماد يعطى للبنوك و ذلك في 05 سبتمبر 1995 من طرف مجلس النقد و القرض.

و يمكن حصر بعض وظائفه فيما يلي:

✓ تنفيذ خطة الدولة فيما يخص القرض القصير و المتوسط الأجل و ضمان القروض كتسهيلات الصندوق و السحب على المكشوف و التسليف على البضائع و الاعتمادات المستندية .

✓ وضع وسائل الدفع تحت تصرف العملاء و تسيير هذه الوسائل.

✓ يقوم بتمويل التجارة الخارجية بالإضافة إلى مساهمته في رأس مال عدد من البنوك التجارية.

4. القرض الشعبي الجزائري CPA

أنشئ بموجب مرسوم صادر في 29/12/1966 ويقوم بتقديم العديد من الخدمات منها:

✓ حساب إيداع الأجل : هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، و موجه لأشخاص طبيعيين ومعنويين

يفتح بصفة رسمية، و يتكون من الحسابات التالية:

- حساب الأموال بالعملة الصعبة.
- حساب الأموال بالعملة المحلية.

✓ سند الصندوق: إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين و المعنويين بصفة رسمية أو لحامل
السند بمبلغ معين و فائدة متغيرة.

✓ تمويل الإستثمارات : و منها:

- تمويل المشاريع الخاصة بالإستثمارات أهمها الصناعات الصغيرة.
- تمويل قطاع الصحة مثل الصيدليات، مراكز التحليل الطبية.
- تمويل الإستثمارات الخاصة.

كما يقدم البنك قروض متنوعة منها:

- ✓ قروض قصيرة الأجل مقدمة لأقل من خمس سنوات.
- ✓ قروض متوسطة الأجل تتراوح مدتها من خمس سنوات إلى سبع سنوات مثل القروض الإستثمارية.
- ✓ قروض طويلة الأجل مثل القروض العقارية كقروض لبناء مسكن و قروض لشراء مسكن.

5. بنك التنمية المحلية BDL

تأسس بالمرسوم رقم 85/85 في 1985/04/30 و هو منبثق عن القرض الشعبي الجزائري
ويقدم البنك مجموعة من الخدمات منها:

- ✓ خدمة الهيئات المحلية على مستوى البلديات و الولايات.
- ✓ منح القروض القصيرة و المتوسطة الأجل لتمويل عمليات الاستيراد و التصدير.
- ✓ منح القروض المتوسطة و القصيرة الأجل إلى القطاع الخاص.

6. بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR

تأسس بالمرسوم رقم 82/ 206 في 1982/03/13 و يقدم البنك مجموعة من الخدمات منها:

- ✓ تلقي الودائع.
- ✓ تجهيز جميع المعاملات الائتمانية، و العملات الأجنبية.
- ✓ المشاركة في جمع المدخرات.
- ✓ تقديم قروض على الشكل التالي:

- قروض التمويل التي تخصص لتغطية التموين الفلاحي و تطوير الإنتاج الغذائي و الحيواني والزراعي على المستوى الوطني.
- قروض الإستهلاك.
- قروض موجهة للسكن.
- قروض الإستثمار في القطاع الصحي.

7. الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط CNEP

تم تأسيس الصندوق الوطني للتوفير و الإحتياط في 10 أوت 1964 و تتمثل خدمات الصندوق

في:

- ✓ خدمات التوفير الإيداعات.
- ✓ خدمات القروض العقارية.
- ✓ خدمات النشاطات البنكية.

المطلب الثاني: البنوك الخاصة

1. بنك البركة

يعتبر بنك البركة بنكا تجاريا يتعامل حسب تعاليم الشريعة الإسلامية و مبادئها و من أهم مميزات إعماده على نظام المشاركة بدل سعر الفائدة في النظام التقليدي، و يسير بنك البركة تحت علامة تجارية جديدة تنص على التوحيد التام لكافة فروعته تحت شعار موحد ألا و هو "شركاء في الإنجاز " و قد ساهم هذا الشعار في تدعيم العلاقات بين البنك و عملائه و هو بذلك يكسب ثقة إضافية تهدف إلى تنشيط المشاريع و دعم تمويلها.

أما أدوات النظام المصرفي في بنك البركة : يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تتماشى مع الشريعة الإسلامية و من تلك الأدوات الصيغ التمويلية و الإستثمارية للنظام الإسلامي (منها : المضاربة، المشاركة، المرابحة) و بالإضافة إلى الخدمات المصرفية و التي تتمثل في:

- ✓ فتح حسابات جارية و ما يتعلق بها من إصدارات الشيكات و البطاقات الإئتمانية أو الحسابات الإدخارية و الإستثمارية.
- ✓ تحصيل الأوراق التجارية.

- ✓ التحويلات الداخلية و الخارجية.
- ✓ بيع و شراء العملات الأجنبية و المعادن الثمينة.
- ✓ عمليات الأوراق المالية (الأسهم دون السندات) و ذلك لتحريم التعامل بالسندات.
- ✓ إصدار خطابات ضمان.
- ✓ فتح الإعتمادات المستندية.
- ✓ تقديم الإستثمارات و دراسات الجدوى الإقتصادية.

2. بنك الخليج

يقوم بنك الخليج الجزائر بجملة من الخدمات و هذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تعمل من أجل الوصول إليها و يقدم البنك مجموعة من الخدمات منها:

- ✓ تمويل المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
- ✓ تمويل نشاطات الإستغلال و الإستثمار.
- ✓ تمويل المهن الحرة.
- ✓ منح القروض العقارية و المضمونة و القرض بالحيازة الخاص.
- ✓ جمع المدخرات من مختلف المصادر.
- ✓ تلعب دور الوسيط للعمليات المالية من إصدار و تقديم القروض و تمويل الشركات.

3. بنك سوسيتي جنرال SOCIETER GENERALE

سوسيتي جنرال هو أحد البنوك التجارية المملوكة بنسبة 100 % من بنك سوسيتي جنرال فرنسا موجودة في الجزائر منذ عام، 2000 ملتزمة بتطوير المهارات المالية، وسوسيتي جنرال الجزائر يقدم مجموعة من الخدمات لجميع أنواع العملاء :الأفراد والمهنيين والمؤسسات. و من بين خدماته :

- ✓ منح قروض عقارية .
- ✓ خدمة البنك الإلكتروني : من خلالها يمكنك إدارة حساباتك مع أداء جميع أنواع العمليات المصرفية منها: (فحص الحسابات، مشاهدة و تحميل كشف الحسابات، إجراء عملية تحويل واحدة أو عدة عمليات تحويل).

✓ البطاقة البنكية CIB: بنك سوسيتي جنرال الجزائر يقدم لعملائه خدمات البطاقات المصرفية الدولية. بطاقة بنكية من أجل أفضل طرق لسحب ودفع التعويضات.

المطلب الثالث : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة و البالغ عددهم 252 عامل، حيث أن عدد العاملين في البنوك العامة بلغ 229 عامل، أما عدد العاملين في البنوك الخاصة بلغ 23 عامل و هذا حسب إحصائيات أوت 2015¹، و قد قامت الباحثة بتوزيع 252 إستمارة و هذا بمساعدة العديد من العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، و قد تم إسترجاع 156 إستمارة ، و قد لاحظت الباحثة عدم إجابة بعض المبحوثين عن بعض فقرات الإستمارة ، مما تقلص عدد الإستمارات الصالحة للتحليل الإحصائي إلى 137 إستمارة.

و يظهر الجدول رقم (06) عدد الإستمارات الموزعة على العاملين ، و عدد الإستمارات المسترجعة، و كذلك عدد الإستمارات القابلة للتحليل الإحصائي حسب نوع البنك (عام ، خاص):

جدول رقم (06) : عدد الإستمارات الموزعة و المسترجعة و القابلة للتحليل الإحصائي

نوع البنك	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي
عام	229	138	122
خاص	23	18	15
المجموع	252	156	137

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

¹ إحصائيات الموارد البشرية من الوكالات البنكية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي و هو يعتبر الأنسب لبحث و دراسة متغيراتها، ويعرف على أنه: " محاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة والإجراءات المستقبلية الخاصة بها، ويهدف هذا المنهج إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع الدراسة لتفسيرها والوقوف على دلالتها"¹.

ثانياً: حدود الدراسة

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- ✓ المجال المكاني: القطاع البنكي بولاية بسكرة و هو يضم البنوك العامة و الخاصة.
- ✓ المجال البشري: العاملين بالبنوك العامة و الخاصة لولاية بسكرة.
- ✓ المجال الزمني: طبقت الدراسة خلال الفترة من 2015/08/01 إلى 2015/12/10 و قد إستغرقت الدراسة التطبيقية هذا الوقت نظرا لبعض الصعوبات التي واجهتها الباحثة، و لاسيما عملية توزيع الإستثمارات على الوكالات البنكية على مستوى ولاية بسكرة ، و كذا صعوبة إسترجاعها.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا إعتدنا على الأدوات التالية:

أولاً: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات اللازمة، كما أنها تعد من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث وتعرف المقابلة على أنها " التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو أشخاص آخرين"².

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي تطبيقات إدارية وإقتصادية، دار وائل للنشر، عمان، 1998، ص 122.

² عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الإجتماعي، مكتب وهبة، القاهرة، ط 8، 1982، ص 330.

وبناء عليه فقد إعتمدت الباحثة على المقابلة من أجل الحصول على بعض المعلومات والبيانات المتعلقة بالبنوك محل الدراسة .

ثانيا: الإستمارة

يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات، وتعرف الإستمارة بأنها: " نموذج يستخدم في مناهج البحث العلمي ويضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة"¹، لذلك تم الإعتماد على هذه الأداة كأداة أساسية على اعتبار أنها " وسيلة عملية تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث"².

و الإستمارة هي أداة تحتوي على أسئلة تعمل الباحثة على تصميمها إنطلاقا من الفرضيات والتساؤلات التي قامت بوضعها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها. وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات المنشورة و غير المنشورة من رسائل و دوريات و مؤتمرات و مقالات و المتعلقة بالقيادة الإدارية و الإلتزام التنظيمي ، والإطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، وجدنا أن الإستمارة هي أحسن أداة يمكن الإستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم إستمارة الدراسة (أنظر الملحق رقم 02) و التي قسمت إلى ثلاث أقسام وهي:

القسم الاول: قائمة البيانات الشخصية و الوظيفية

و تتعلق ببعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس ،السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية).

1. القسم الثاني: مقياس الأنماط القيادية

تم قياس الأنماط القيادية بإستخدام مقياس القيادة المتعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) (MLQ) المعد من قبل (BASS &AVOLIO,1999) و قد تم تطوير هذا المقياس أكثر من مرة عن النسخة الأولى له و التي كانت عام 1985 ،فشهد مراجعات كثيرة، وتم تنقيحه مرات عديدة من أجل تعزيز ثباته و مصداقيته، ففي عام 1995 تم تعديل بعض عبارات

¹ نفس المرجع ، ص 330

² إحسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطبعة، لبنان، ط2، 1986، ص 65.

المقياس، و في نفس العام إستخلص (BASS &AVOLIO) من هذا المقياس مقياس القيادة المتعدد العوامل و المختصر (MLQ 5x-short) الذي يقيس الأنماط القيادية الثلاثة (التحويلية، التبادلية، قيادة عدم التدخل)، و من أجل الحصول على هذا المقياس إستعانت الباحثة ببعض البحوث و الدراسات ذات الصلة ،و الذي تم ذكرهم في الدراسات السابقة و مراجع هذه الدراسة .

و يتكون هذا المقياس من ثلاث محاور يقيس كل منها نمطا من أنماط القيادة الإدارية الثلاثة، و هي كما يلي:

المحور الأول: نمط القيادة التحويلية

تم قياس نمط القيادة التحويلية بأربع أبعاد و هي:

- التأثير المثالي: وتم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 10 .
- الحافز الإلهامي: وتم قياسه من خلال العبارات من 11 إلى 16.
- الاستثارة الفكرية: وتم قياسه من خلال العبارات من 17 إلى 22 .
- الاعترافات الفردية: وتم قياسه من خلال العبارات من 23 إلى 28 .

المحور الثاني: نمط القيادة التبادلية

تم قياس نمط القيادة التبادلية بثلاث أبعاد و هي:

- المكافأة المشروطة: وتم قياسها من خلال العبارات من 29 إلى 32 .
- الإدارة بالإستثناء النشطة: وتم قياسها من خلال العبارات من 33 إلى 36 .
- الإدارة بالإستثناء الساكنة: وتم قياسه من خلال العبارات من 37 إلى 40 .

المحور الثالث: نمط قيادة عدم التدخل

تم قياس نمط قيادة عدم التدخل من خلال العبارات من 41 إلى 45.

2. القسم الثالث: مقياس الإلتزام التنظيمي

تم قياس الإلتزام التنظيمي بالإعتماد على نموذج (Allen and Meyer) عام 1990 و الذي إعتبر الإلتزام التنظيمي على أنه مفهوم مركب من ثلاث أبعاد (الإلتزام العاطفي، الإلتزام المعياري،

الإلتزام الإستمراري)، وقد إعتمدت الباحثة في قياس الإلتزام التنظيمي العاطفي و الإلتزام التنظيمي المعياري على دراسة (Allen and Meyer) 1990¹ ، أما الإلتزام الإستمراري (التضحية المدركة)، فقد تم تطويره في دراسة Deborah M. Powell and John P. Meyer² .

و تضمن المقياس (18) عبارة بحيث تم توزيع العبارات لقياس المتغير التابع بإستخدام ستة عبارات لكل منها على النحو التالي:

- الإلتزام العاطفي (الوجداني) : وتم قياسها من خلال العبارات من 46 إلى 51 .
- الإلتزام المعياري: وتم قياسها من خلال العبارات من 52 إلى 57 .
- الإلتزام الإستمراري: وتم قياسه من خلال العبارات من 58 إلى 63.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثة

و قد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية :

طول الفئة = (القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل) / عدد المستويات

$$\text{طول الفئة} = (5 / (1 - 5)) = 0.80$$

تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي قيمة الواحد الصحيح "1" و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي :

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1,80) دال على مستوى منخفض جدا.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1,80 إلى أقل من 2,60) دال على مستوى منخفض.

¹ Allen and Meyer, **Commitment in the work place: Theory, research and application** Op.Cit

² Deborah M. Powell and John P. Meyer, **Side-bet theory and the three-component**, Journal of Vocational Behavior, 65 ,2004, p175.

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) دال على مستوى متوسط.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) دال على مستوى مرتفع.
- قيم المتوسط التي تتراوح بين (4,20 إلى 5) دال على مستوى مرتفع جدا.

تم استخدام هذه الأوساط المرجحة عند تقييم الأوساط الحسابية للمتغير المستقل، و المتغير التابع والأبعاد المكونة لها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها، تم الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للحصول على النتائج بغرض إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.
 - **اختبار ألفا كرونباخ :** لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.
 - **معامل صدق المحك:** لقياس صدق العبارات.
 - **اختبار التوزيع الطبيعي (skewness & kurtosis):** أي اختبار معامل الإلتواء والتفطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
 - **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، و قد تم تفسير نتائج الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الإستمارة على النحو التالي:¹
- **الانحراف المعياري أقل من القيم "1"** يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها مما يدل على أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات الدراسة.

¹ عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 108.

▪ الإنحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة "1" يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات و تباعدها لدى غالبية مفردات الدراسة حول العبارة الواردة في الإستمارة.

علما كذلك أن الإنحراف المعياري يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Analysis): لإختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لإختبار أثر أبعاد المتغير المستقل على أبعاد المتغير التابع.
- اختبار T للعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين.
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في متغير التابع الإلتزام التنظيمي.

المطلب الرابع: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة

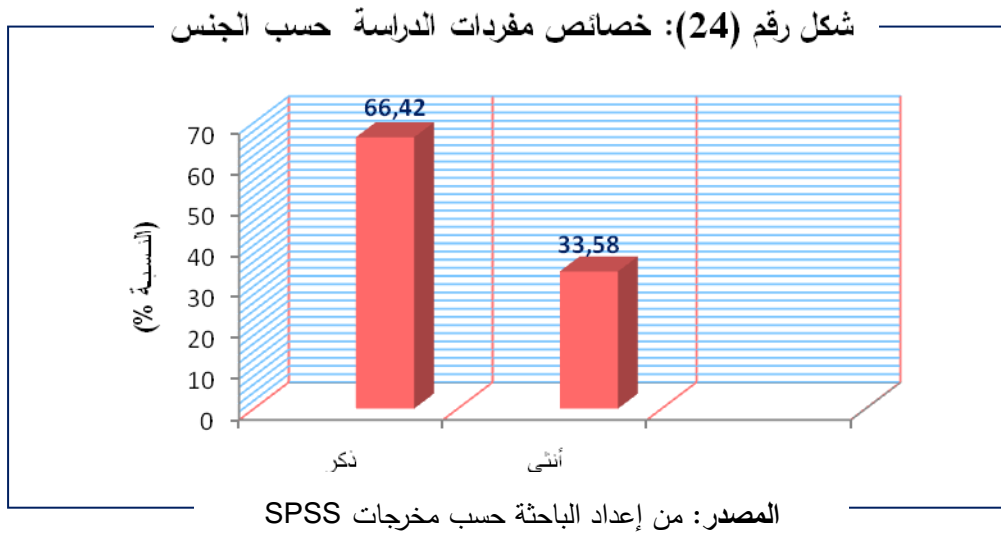
تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الإجتماعية)، و في ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات الدراسة على النحو التالي:

أولاً: خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم (08): خصائص مفردات الدراسة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
66,42	91	ذكر
33,58	46	أنثى
100%	137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS



يتضح من الجدول رقم (08) و الشكل رقم (24) أن ما نسبته (66,42 %) من مفردات الدراسة هم من الذكور، أما ما نسبته (33,58 %) كانت لصالح الإناث، و من خلال النسب المئوية المبينة سابقا نجد أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، و هذا يفسر أن النسبة الأكبر من العاملين في القطاع البنكي بالولاية هم من الذكور.

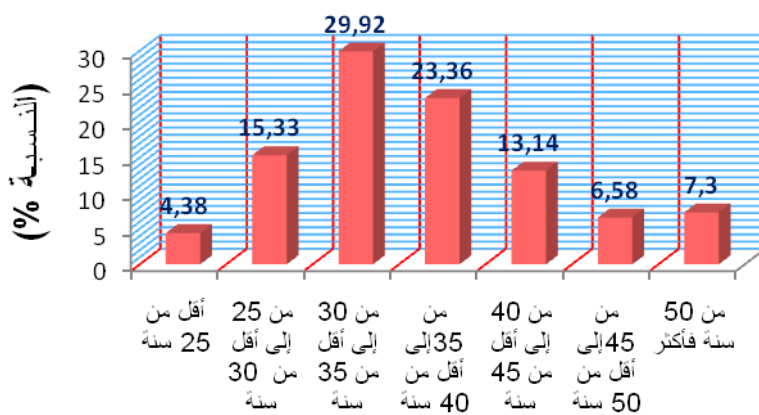
ثانيا: خصائص مفردات الدراسة حسب السن:

الجدول رقم (09): خصائص مفردات الدراسة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
4,38	6	أقل من 25 سنة
15,33	21	من 25 إلى أقل من 30 سنة
29,92	41	من 30 إلى أقل من 35 سنة
23,36	32	من 35 إلى أقل من 40 سنة
13,14	18	من 40 إلى أقل من 45 سنة
6,58	9	من 45 إلى أقل من 50 سنة
7,30	10	من 50 سنة فأكثر
100%	137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

شكل رقم (25): خصائص مفردات الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) و الشكل رقم(25) إختلاف عدد مفردات الدراسة بإختلاف فئات السن، حيث كانت أعلى نسبة تتمركز في الفئة من (30 سنة إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغت (29,92%)، وجاءت في المرتبة الثانية الفئة من (35 سنة إلى أقل من 40 سنة) بنسبة مئوية (23,36%)، و في المرتبة الثالثة الفئة من (25 إلى أقل من 30 سنة) بنسبة مئوية (15,33%)، وفي المرتبة الرابعة الفئة من (40 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (13,14%) ، و في المرتبة الخامسة الفئة من (50 سنة فأكثر) بنسبة (7,30%)، و في المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة من (45 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة (6,58%) . و أخيرا ، الفئة (أقل من 25 سنة) بنسبة (4,38%) .و هذا يعني أن نسبة العاملين من الفئة (أقل من 25 سنة إلى أقل من 40 سنة) بلغت نسبتهم (72,99%)، و هذا يفسر أن النسبة الأكبر من العاملين في القطاع البنكي هم من فئة الشباب و هذا ما لاحظته الباحثة أثناء الزيارات الميدانية التي قامت بها في البنوك حيث أن معظم العاملين بها هم من الشباب .

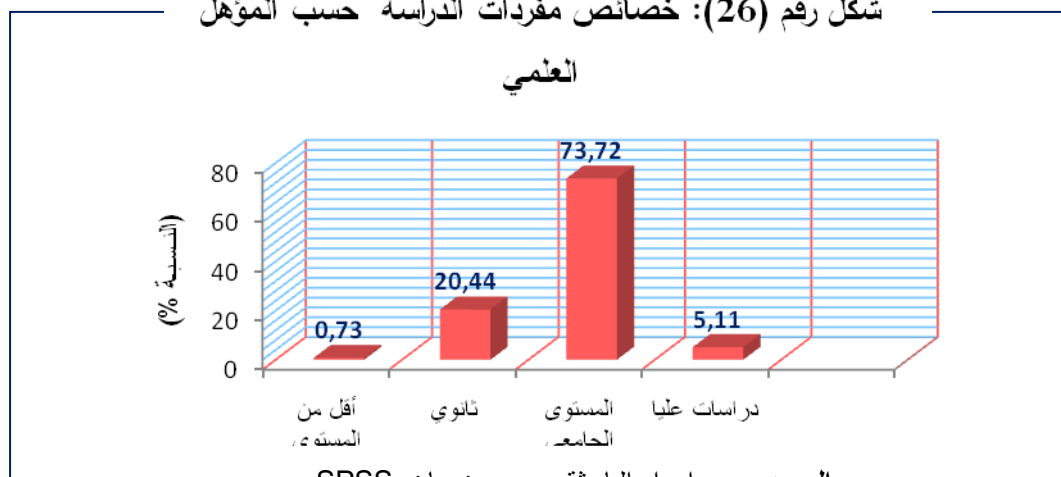
ثالثا: خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (10): خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
أقل من المستوى الثانوي	1	0.73%
ثانوي	28	20.44%
المستوى الجامعي	101	73.72%
دراسات عليا	7	5.11%
المجموع	137	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

شكل رقم (26): خصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (10) و الشكل رقم(26) إلى أن النسب الأكبر لمفردات الدراسة هي الفئة الحاصلة على المستوى الجامعي بنسبة (73.72 %) ، بينما فئة المستوى الثانوي بلغت (20.44%)، بعدها نسبة (5.11%) لفئة الدراسات العليا، أما أقل من مستوى ثانوي فكانت بنسبة (0.73%)، و هذا يشير أن النسبة الأكبر من مفردات الدراسة هم من المستوى الجامعي فما فوق أي بنسبة (78.83%)، و هذا نظرا أن معظم مفردات الدراسة من الشباب و التوظيفات في البنوك أصبحت تشترط المؤهل العلمي لطبيعة المناصب بها، و هذا ما لاحظته الباحثة أثناء الإطلاع على شروط التوظيف في البنوك، بأن معظم الوظائف بها تتطلب المستوى الجامعي فما فوق، لذلك ظهرت غالبية مفردات الدراسة من المستوى الجامعي فما فوق .

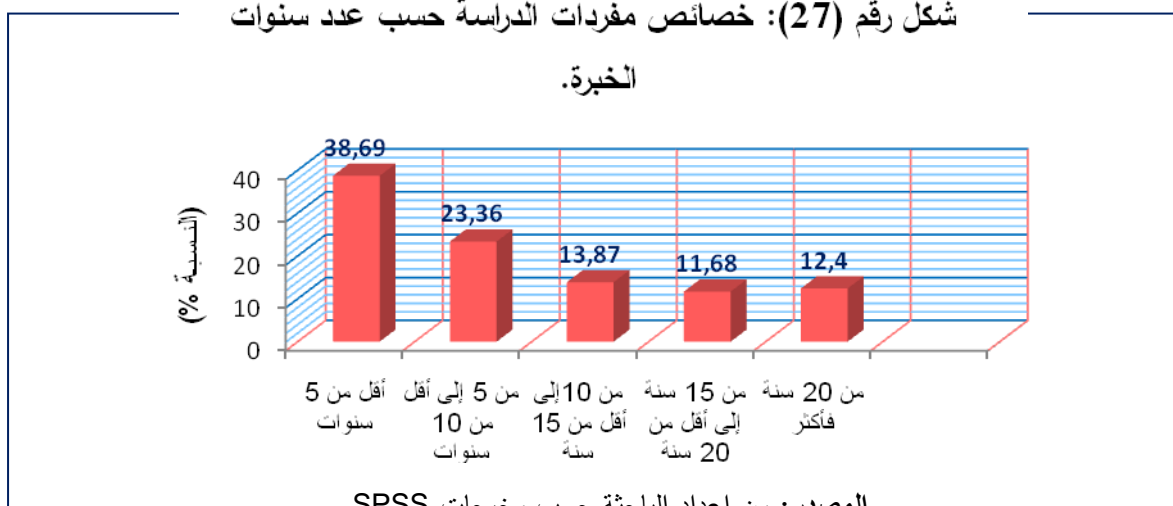
رابعا: خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (11): خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	53	38.69%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	32	23.36%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	13.87%
من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة	16	11.68%
من 20 سنة فأكثر	17	12.40%
المجموع	137	100%

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

شكل رقم (27): خصائص مفردات الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم(27) إختلاف عدد مفردات الدراسة بإختلاف عدد سنوات الخبرة ،حيث كانت أعلى نسبة في الفئة التي خبرتهم (أقل من 5 سنوات) حيث بلغت (38.69%)، و جاءت في المرتبة الثانية الفئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (23.36%)، و في المرتبة الثالثة جاءت الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) بنسبة (13.87%) و في المرتبة الرابعة الفئة (من 20 سنة فما فوق) بنسبة (12.40%) و أخيرا، الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (11.68%).

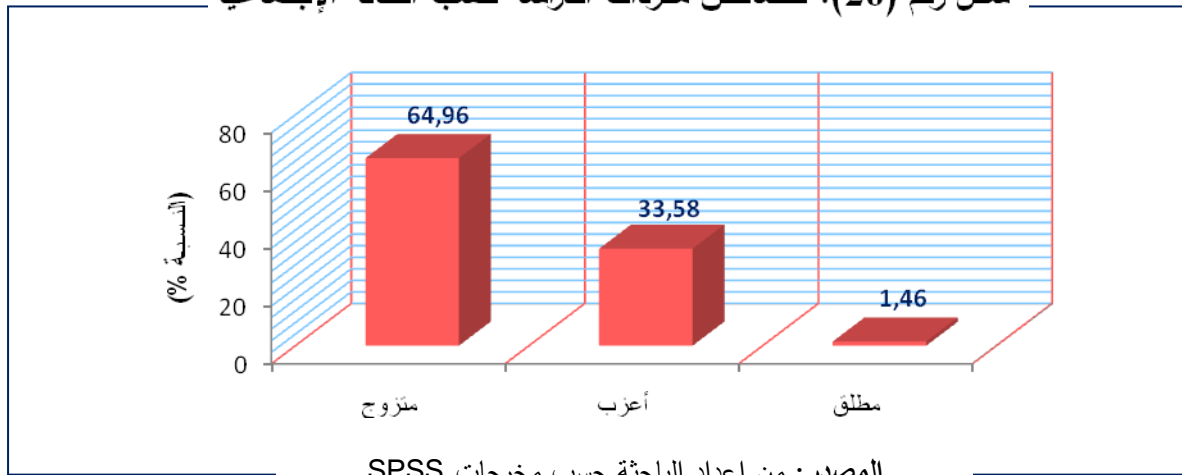
خامسا: خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (12): خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة (%)	التكرار	الحالة الإجتماعية
64,96%	89	متزوج
33,58%	46	أعزب
1.46%	2	مطلق
100%	137	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

شكل رقم (28): خصائص مفردات الدراسة حسب الحالة الإجتماعية



المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم(28) نجد أن ما نسبته (64,96%) من مفردات الدراسة هم متزوجين، أما ما نسبته (33,58%) كانت لصالح فئة أعزب، أما آخر نسبة كانت لفئة المطلقين بنسبة (1.46%).

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الإستمارة واختبار الفرضيات

المطلب الأول : إختبار صدق و ثبات أداة الدراسة و التوزيع الطبيعي

أولا : صدق و ثبات الأداة :

1. صدق الأداة: تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

✓ **الصدق الظاهري:** من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الإستمارة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، و يقدر عددهم ب 7 محكمين، كما هو موضح في الملحق (01). بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، و بناء على آراء المحكمين عدلت الصياغة و تم حذف بعض العبارات و إستبدالها بعبارات أكثر وضوحا، ووضعت الإستمارة في صورتها النهائية في الملحق رقم (2).

✓ **صدق المحك:** تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

2. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة و بنفس الشروط.

و قد قامت الباحثة بحساب معاملات الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ و معاملات الصدق بطريقة صدق المحك . و تظهر قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ و معامل صدق المحك لمتغيرات الدراسة المستقلة و أبعادها المكونة لها، و المتغير التابع و أبعاده المكونة له في الجدول التالي :

جدول رقم (13): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل صدق المحك

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل صدق المحك
التأثير المثالي	10	0.904	0.951
الحافز الإلهامي	6	0.871	0.933
الإستشارة الفكرية	6	0.865	0.930
الإعتبرارات الفردية	6	0.838	0.915
نمط القيادة التحويلية	28	0.951	0.975
المكافأة المشروطة	4	0.712	0.844
الإدارة بالاستثناء الناشطة	4	0.851	0.922
الإدارة بالاستثناء الساكنة	4	0.805	0.897
نمط القيادة التبادلية	12	0.720	0.848
نمط قيادة عدم التدخل	5	0.760	0.872
الالتزام العاطفي	6	0.908	0.953
الالتزام المعياري	6	0.880	0.938
الالتزام الاستمراري	6	0.881	0.938
الالتزام التنظيمي	18	0.934	0.966
المجالات ككل	63	0.942	0.970

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.712 و 0.951) بينما بلغت لجميع فقرات الاستمارة (0.942)، و كذلك قيمة صدق المحك مرتفعة لكل المقاييس حيث تراوحت بين (0,915 و 0,970) بينما بلغت لجميع فقرات الإستمارة (0,970) و هذا يعني أن الثبات مرتفع و دال إحصائياً.

و منه تأكدت الباحثة من صدق و ثبات استمارة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستمارة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي(اختبار معامل الإلتواء ومعامل التفلطح)

من أجل إختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، تم حساب قيمة معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفلطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال [-3.3] ، و قيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال [-7.7] . و تظهر قيم معاملات الإلتواء و معاملات التفلطح للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع و أبعاده المكونة له في الجدول التالي :

جدول رقم(14): اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الإلتواء و معامل التفلطح)

المتغيرات	معامل الإلتواء	معامل التفلطح
نمط القيادة التحويلية	-0.774	0.710
نمط القيادة التبادلية	-0.271	0.297
نمط قيادة عدم التدخل	0.317	-0.212
الالتزام العاطفي	-1.068	1.734
الالتزام المعياري	-0.715	1.715
الالتزام الاستمراري	-0.276	-0.063
الالتزام التنظيمي	-0.667	1.895

المصدر: من إعداد الباحثة حسب مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة و أبعادها تقع في المجال [-3.3] ، و قيمة معامل التفلطح تقع في داخل المجال [-7.7] ، مما يشير إلى أن متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور أنماط القيادة الإدارية

للإجابة عن التساؤل الأول للدراسة وهو :

ما هو النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على محاور أنماط القيادة الإدارية (نمط القيادة التحويلية ، نمط القيادة التبادلية ، نمط قيادة عدم التدخل).

أولاً: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط القيادة التحويلية:

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد محور نمط القيادة التحويلية.

1. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد التأثير المثالي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد التأثير المثالي و كانت على النحو التالي:

جدول رقم (15): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
1	يتجاوز رئيسي تحقيق منافعه الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة	3.591	1.018	مرتفع	9
2	يتحدث رئيسي عن القيم و المعتقدات الأكثر أهمية لديه	3.445	0.999	مرتفع	10
3	يشعري العمل مع رئيسي بالفخر	3.642	0.968	مرتفع	8
4	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه	3.817	0.797	مرتفع	4

5	يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح و الإنجاز بالنسبة لي	3.642	0.872	مرتفع	7
6	يظهر رئيسي قوة و ثقة بالنفس في كل ما يواجهه	3.751	0.783	مرتفع	5
7	لدي الثقة التامة في رئيسي	3.737	0.901	مرتفع	6
8	يحتثي رئيسي على ضرورة الإلتزام بالضوابط الاخلاقية في العمل	3.970	0.756	مرتفع	1
9	يركز رئيسي على أهمية وجود شعور جماعي برسالة البنك	3.897	0.750	مرتفع	3
10	يحظى رئيسي بإحترام كل من يعمل معه	3.927	0.904	مرتفع	2
	المتوسط الكلي	3.742	0.645	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول رقم (15) يظهر أن بعد التأثير المثالي جاء بمتوسط حسابي (3.742) وانحراف معياري (0.645) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذا البعد، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) هذا يعني أن هذا البعد يمارس بمستوى مرتفع لدى القادة من وجهة نظر مفردات الدراسة في القطاع البنكي بالولاية، و هذا دليل على قدرة القيادات الإدارية في القطاع البنكي لولاية بسكرة على كسب ثقة و احترام و تقدير المرؤوسين، و أن ممارسة هذا البعد من طرف القادة يساعدهم في التقليل من المقاومة من طرف المرؤوسين خاصة في ظل التغييرات التي يشهدها هذا القطاع ليتماشى مع البيئة التنافسية التي يعيشها، و قد جاءت عبارات هذا البعد كلها بمستوى مرتفع وفيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيباً تنازلياً :

- جاءت العبارة رقم (08) "يحتثي رئيسي على ضرورة الإلتزام بالضوابط الاخلاقية في العمل" في المرتبة الأولى ، بمتوسط حسابي (3.970) و إنحراف معياري (0.756) و هي قيمة أقل من

الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم (10) " يحظى رئيسي بإحترام كل من يعمل معه " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.927) و إنحراف معياري (0.904) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم (9) " يركز رئيسي على أهمية وجود شعور جماعي برسالة البنك " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.897) و إنحراف معياري (0.750) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم (4) " يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه " في المرتبة الرابعة من بمتوسط حسابي (3.817) و إنحراف معياري (0.797) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم (6) " يظهر رئيسي قوة و ثقة بالنفس في كل ما يواجهه " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.751) و إنحراف معياري (0.783) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم (7) " لدي الثقة التامة في رئيسي " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.737) و إنحراف معياري (0.901) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

- جاءت العبارة رقم (05) " يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح و الإنجاز بالنسبة لي " في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي (3.642) و إنحراف معياري (0.872) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (03) " يشعرني العمل مع رئيسي بالفخر " في المرتبة الثامنة، بمتوسط حسابي (3.642) و إنحراف معياري (0.968) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (1) " يتجاوز رئيسي تحقيق منافعه الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة " في المرتبة التاسعة، بمتوسط حسابي (3.591) و إنحراف معياري (1.018) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (2) " يتحدث رئيسي عن القيم و المعتقدات الأكثر أهمية لديه " في المرتبة العاشرة، بمتوسط حسابي (3.445) و إنحراف معياري (0.999) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

2. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الحفز الإلهامي:

تم إستخراج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الحفز الإلهامي و كانت على النحو التالي:

جدول رقم (16) إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الحفز الإلهامي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
11	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.	3.686	0.863	مرتفع	2
12	يعبر رئيسي عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية	3.598	0.808	مرتفع	4
13	يتحدث رئيسي بوضوح عن رؤيته للمستقبل	3.401	0.808	مرتفع	6
14	يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها	3.708	0.796	مرتفع	1
15	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا	3.642	0.846	مرتفع	3
16	رئيسي يوفر لي التشجيع المستمر	3.583	1.004	مرتفع	5
	المتوسط الكلي	3.603	0.668	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الكلي لبعد الحفز الإلهامي بلغ (3.603) ، أما الانحراف المعياري فقد بلغت قيمته (0.668)، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40) إلى أقل من (4,20)، هذا يعني أن القادة يمارسون بمستوى مرتفع الحفز الإلهامي، و هذا يعني أن القيادات استطاعت أن توصل توقعاتها العالية إلى العاملين، كما استطاعت توضيح رؤيتها المستقبلية لهم، و هذا يعمل على زيادة الرغبة لدى العاملين لتحقيق رؤية البنك المستقبلية و منه تحقيق أهداف البنك، و قد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى مرتفع، و فيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

- جاءت العبارة رقم (14) " يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,708) و إنحراف معياري (0,796) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40) إلى أقل من (4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (11) " يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل " في المرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (3,686) و إنحراف معياري

(0,863) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة، و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(15) " يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا " في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (3,642) و إنحراف معياري (0,846) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(12) " يعبر رئيسي عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعية " في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي (3,598) و إنحراف معياري (0,808) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(16) " رئيسي يوفر لي التشجيع المستمر " في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي (3,583) و إنحراف معياري (1,004) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(13) " يتحدث رئيسي بوضوح عن رؤيته للمستقبل " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3,404) و إنحراف معياري (0,808) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

3. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإستثارة الفكرية:

تم إستخراج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الإستثارة الفكرية، و كانت على النحو التالي:

جدول رقم (17): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإستشارة الفكرية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
17	يقترح رئيسي طرق جديدة حول كيفية إكمال المهام	3.496	0.849	مرتفع	5
18	يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة	3.525	0.900	مرتفع	3
19	يشجعني رئيسي على طرح و تقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل	3.540	0.939	مرتفع	2
20	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك	3.518	0.891	مرتفع	4
21	يفضل رئيسي الآراء و الأفكار الجديدة عند حل المشكلات	3.613	0.806	مرتفع	1
22	يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشاكل التقليدية بطرق جديدة و مبدعة	3.496	0.908	مرتفع	6
	المتوسط الكلي	3.531	0.682	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الكلي لإجابات مفردات الدراسة عن هذا البعد بلغ (3.531) و بانحراف معياري (0.682) و يشير المتوسط الحسابي إلى أن هذا البعد يمارس من طرف القادة بمستوى مرتفع من وجهة نظر مفردات الدراسة، و هذا حسب المقياس المعتمد في هذه الدراسة، وهذا يدل على أن القيادات في القطاع البنكي للولاية تركز بدرجة مرتفعة على حفز العاملين لطرح أفكار جديدة و تشجيعهم على إكتساب روح التحدي في حل المشكلات، كما أن القادة يقدمون أفكار جديدة للعاملين و التي تساعدهم على أداء مهامهم، كل هذا يؤدي إلى الفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للبنك، و قد جاءت كل عبارات هذا البعد بمستوى ممارسة مرتفعة، و فيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا:

- جاءت العبارة رقم (21) " يفضل رئيسي الآراء و الأفكار الجديدة عند حل المشكلات" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,613) و إنحراف معياري (0,806) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

- جاءت العبارة رقم(19) " يشجعني رئيسي على طرح و تقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل" في المرتبة الثانية ،بمتوسط حسابي (3,540) و إنحراف معياري (0,939) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم(18) " يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3,525) و إنحراف معياري (0,900) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح ونشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم(20) " يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3,518) و إنحراف معياري (0,891) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم(17) " يقترح رئيسي طرق جديدة حول كيفية إكمال المهام" في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3,496) و إنحراف معياري (0,849) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم(22) " يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشاكل التقليدية بطرق جديدة و مبدعة " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3,496) و إنحراف معياري (0,908) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

4. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإعتبارات الفردية

تم إستخراج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الإعتبارات الفردية، و كانت على النحو التالي:

جدول رقم (18) : إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإعتبارات الفردية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
23	رئيسي يقضي وقتا لتعليمي و تدريبي لبعض المهام	3.109	0.990	متوسط	6
24	رئيسي يتعامل معي كفرد أكثر من مجرد عضو في مجموعة	3.401	0.911	مرتفع	4
25	يساعدني رئيسي في تطوير قدراتي	3.459	0.899	مرتفع	3
26	يعتبر رئيسي أن لدي حاجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين	3.233	0.964	متوسط	5
27	عندما أتحدث إلى رئيسي فهو يصغي جيدا لي	3.635	0.898	مرتفع	1
28	يعطي رئيسي اهتماما شخسيا لكل مرؤوس حسب طبيعته و ظروفه الخاصة	3.532	0.857	مرتفع	2
	المتوسط الكلي	3.395	0.684	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الكلي لبعدها الإعتبارات الفردية بلغ (3.395) و بانحراف معياري (0.684) ، و يشير المتوسط الكلي لهذا البعد إلى أن مستوى ممارسته من طرف القادة جاء بمستوى ممارسة متوسطة، و هذا حسب المقياس المعتمد في الدراسة، و يرجع هذا المستوى المتوسط إلى تأثير العبارتين رقم (23) و رقم (26) التي جاءت بمستوى متوسط، أي أن القيادات تدرك بمستوى متوسط أن المرؤوس لديه حاجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين و هذا ما جاء في العبارة رقم (26)، كما أن القيادات أحيانا ما تخصص وقتا لتدريب و تعليم مرؤوسيه و هذا حسب إجابات مفردات الدراسة على العبارة (23)، و يرجع السبب إلى إنشغال القيادات الإدارية بالمسؤوليات المنوطة بهم و النتائج المطلوب منهم تحقيقها مما جعلهم لا يخصصون وقتا كبيرا للمرؤوسين الذين يعتبرون صانعي هذه النتائج و شركاء المسؤولية في البنك معهم، و الركيزة الأساسية للإرتقاء بالأداء البنكي، و فيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا :

- جاءت العبارة رقم (27) " عندما أتحدث إلى رئيسي فهو يصغي جيدا لي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,635) و إنحراف معياري (0,898) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع .
- جاءت العبارة رقم (28) " يعطي رئيسي اهتماما شخويا لكل مرؤوس حسب طبيعته و ظروفه الخاصة " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,532) و إنحراف معياري (0,857) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (25) " يساعدني رئيسي في تطوير قدراتي " في المرتبة الثالثة من حيث، بمتوسط حسابي (3,459) و إنحراف معياري (0,899) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (24) " رئيسي يتعامل معي كفرد أكثر من مجرد عضو في مجموعة " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3,401) و إنحراف معياري (0,911) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم (26) " يعتبر رئيسي أن لدي حاجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3,233) و إنحراف معياري (0,964) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.

- جاءت العبارة رقم (23) "رئيسي يقضي وقتا لتعليمي و تدريبي لبعض المهام " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3,109) و إنحراف معياري (0,909) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.

ثانيا: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط القيادة التبادلية:

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد محور نمط القيادة التبادلية كما يلي :

1. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد المكافأة المشروطة:

جدول رقم (19): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد المكافأة المشروطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
29	يقدم لي رئيسي المساعدة جزاء الجهود التي أبذلها	3.489	0.823	مرتفع	2
30	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهامي	3.532	0.955	مرتفع	1
31	رئيسي يقدم لي مكافآت تتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي	2.773	0.999	متوسط	4
32	يخبرني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي أستحقها على جهودي	2.773	0.977	متوسط	3
	المتوسط الكلي	3.142	0.689	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن نتائج إجابات مفردات الدراسة ترى أن القادة يمارسون بمستوى متوسط بعد المكافأة المشروطة بمتوسط (3.142) و بانحراف معياري (0.689)، و هذا يعني أن القيادات

الإدارية في القطاع البنكي تعتمد بمستوى متوسط نسبيا على مبدأ تقديم المكافآت و الدعم المادي في تعاملهم مع مرؤوسيهم مقابل ما يؤديه من أعمال، فالقيادات الإدارية رغم انها تقدم المساعدة للعاملين في اداء مهامهم و تعبر عن رضاها أثناء إنجاز المهام، إلا أن من جانب الدعم المادي نجد أن القيادات الإدارية لا تحدد بدقة ما هي المكافآت التي يتحصل عليها العامل في حالة تحقيق النتائج ، و هذا حسب إجابات مفردات الدراسة ، و فيما يلي عبارات هذا البعد مرتبة ترتيبا تنازليا :

• جاءت العبارة رقم(30) " يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهامي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,532) و إنحراف معياري (0,955) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(29) " يقدم لي رئيسي المساعدة جزاء الجهود التي أبذلها " في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي (3,489) و إنحراف معياري (0,823) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(32) " يخبرني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي أستحقها على جهودي " في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (2,773) و إنحراف معياري (0,977) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.

• جاءت العبارة رقم(31) " رئيسي يقدم لي مكافآت تتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (2,773) و إنحراف معياري (0,999) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.

2. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء النشطة:

جدول رقم (20): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء النشطة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
33	يركز رئيسي كل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء و المشاكل و معالجتها	3.540	0.977	مرتفع	3
34	يتعقب رئيسي أثر كل الأخطاء التي تقع	3.510	0.971	مرتفع	4
35	يوجه رئيسي انتباهي لضرورة معالجة الأخطاء التي تظهر أثناء أدائي لعملي	3.708	0.841	مرتفع	1
36	يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام	3.627	0.866	مرتفع	2
	المتوسط الكلي	3.596	0.761	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال هذا الجدول نجد أن المتوسط الكلي لبعدها الإدارة بالاستثناء النشطة (3.596) و بانحراف معياري (0.761) و يشير المتوسط الحسابي إلى أن هذا البعد يمارس من طرف القادة بمستوى مرتفع، و هذا يدل على أن القيادات الإدارية في القطاع البنكي تعتمد بمستوى مرتفع على المراقبة و الفحص للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لإتخاذ الإجراءات التصحيحية أثناء أو قبل حدوثها، و قد جاءت عبارات هذا البعد مرتبة تنازليا كما يلي :

- جاءت العبارة رقم(35) " يوجه رئيسي انتباهي لضرورة معالجة الأخطاء التي تظهر أثناء أدائي لعملي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3,708) و إنحراف معياري (0,841) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.
- جاءت العبارة رقم(36) " يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل إنهاء المهام " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3,627) و إنحراف معياري (0,866) و هي قيمة أقل من الواحد

الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(33) " يركز رئيسي كل اهتمامه على التعامل مع الأخطاء و المشاكل ومعالجتها " في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (3,540) و إنحراف معياري (0,977) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

• جاءت العبارة رقم(34) " يتعقب رئيسي أثر كل الأخطاء التي تقع " في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي (3,510) و إنحراف معياري (0,971) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي تمارس بمستوى مرتفع.

3. إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة:

جدول رقم (21) : إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة

الترتيب	التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	متوسط	1.020	3.058	لا يتدخل رئيسي إلا عندما تتفاقم المشكلات و تصبح خطيرة	37
4	متوسط	1.055	2.642	ينتظر رئيسي حتى تسير الأمور بشكل خاطئ و من ثم يتخذ الإجراء الملائم	38
2	متوسط	0.941	3.051	يؤمن رئيسي بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة	39
3	متوسط	0.956	2.861	لدى رئيسي اعتقاد راسخ "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسور"	40
	متوسط	0.790	2.903	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول السابق نجد أن المتوسط الكلي لبعدها الإدارة بالاستثناء الساكنة (2.903) وانحراف معياري (0.790) ويشير المتوسط الحسابي إلى أن مستوى ممارسة هذا البعد من طرف القادة جاء بمستوى متوسط، وهذا يعني أن القيادات الإدارية في القطاع البنكي تعتمد بمستوى متوسط نسبيا على التدخل إلا بعد ظهور النتائج و اكتشاف الأخطاء و معالجتها بعد ذلك، و قد جاءت عبارات هذا البعد مرتبة تنازليا كما يلي :

- جاءت العبارة رقم(37) " لا يتدخل رئيسي إلا عندما تتفاقم المشكلات و تصبح خطيرة " في المرتبة الأولى من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (3,058) و انحراف معياري (1,020) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60) إلى (3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم(39) " يؤمن رئيسي بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة " في المرتبة الثانية من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (3,051) و انحراف معياري (0,941) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60) إلى أقل من (3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم(40) " لدى رئيسي اعتقاد راسخ "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسور" في المرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (2,861) و انحراف معياري (0,956) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60) إلى أقل من (3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم(38) " ينتظر رئيسي حتى تسير الأمور بشكل خاطئ و من ثم يتخذ الإجراء الملائم " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (2,642) و انحراف معياري (1,055) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في

إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.

ثالثا: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط قيادة عدم التدخل:

يبين الجدول رقم (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات نمط قيادة عدم التدخل وقد تمت الإجابة على عبارات هذا المحور كما هي موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (22) إجابات مفردات الدراسة حول عبارات نمط قيادة عدم التدخل

الترتيب	التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0,963	2,620	يتجنب رئيسي التدخل عندما تظهر أمور مهمة	41
2	متوسط	1,003	2,759	أفتقد رئيسي عندما أحتاج إليه في العمل	42
4	منخفض	1,055	2,569	يتجنب رئيسي اتخاذ القرارات	43
5	منخفض	0,992	2,547	يتأخر رئيسي في الإجابة عن الأسئلة و الأمور المستعجلة.	44
1	متوسط	0,994	2,817	يتجنب رئيسي مناقشتي في الأوقات الصعبة	45
	متوسط	0,716	2,662	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن نتائج إجابات مفردات الدراسة ترى أن القادة يمارسون بمستوى متوسط نمط قيادة عدم التدخل و هذا بمتوسط (2.662) و بانحراف (0.716)، و ترجع الباحثة هذا المستوى المتوسط نسبيا لممارسة نمط قيادة عدم التدخل إلى طبيعة النشاط البنكي حيث أن أي خطأ أو إهمال سيؤدي إلى خسائر كبيرة للبنك، فالبنوك تحتفظ بالملايين من ودائع الأفراد و الشركات و تمنح الملايين من القروض للأفراد و الشركات، لهذا السبب القيادات الإدارية تعتمد على المتابعة و التدخل عندما تظهر

أي مشكلات في العمل، و تتخذ الإجراءات اللازمة، و قد جاءت عبارات هذا البعد مرتبة تنازليا كما يلي :

- جاءت العبارة رقم(45) "يتجنب رئيسي مناقشتي في الأوقات الصعبة" في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (2,817) و انحراف معياري (0,994) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم(42) " أفترد رئيسي عندما أحتاج إليه في العمل " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (2,759) و انحراف معياري (1,003) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم(41) " يتجنب رئيسي التدخل عندما تظهر أمور مهمة " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (2,620) و انحراف معياري (0,963) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي تمارس بمستوى متوسط.
- جاءت العبارة رقم(43) " يتجنب رئيسي اتخاذ القرارات " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (2,569) و إنحراف معياري (1,055) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1,80 إلى أقل من 2,60) فهي تمارس بمستوى منخفض.
- جاءت العبارة رقم(44) " يتأخر رئيسي في الإجابة عن الأسئلة و الأمور المستعجلة." في المرتبة الخامسة ، بمتوسط حسابي (2,547) و إنحراف معياري (0,992) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما

كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (1,80 إلى أقل من 2,60) فهي تمارس بمستوى منخفض.

رابعا: ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

يعتبر الجدول رقم (23) ملخص للنتائج المتحصل عليها:

الجدول رقم (23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة الإدارية و أبعادها

نمط القيادة الإدارية	المتوسط الحسابي العام	الانحراف المعياري	الترتيب	التعليق
التأثير المثالي	3.742	0,645	1	مرتفع
الحفز الإلهامي	3.603	0.668	2	مرتفع
الإستتارة الفكرية	3.531	0.682	3	مرتفع
الإعتبرارات الفردية	3.395	0.684	4	متوسط
نمط القيادة التحويلية	3.568	0.581	01	مرتفع
المكافأة المشروطة	3.142	0.689	2	متوسط
الإدارة بالإستثناء النشطة	3.596	0.761	1	مرتفع
الإدارة بالإستثناء الساكنة	2.903	0.790	3	متوسط
نمط القيادة التبادلية	3.214	0.470	02	متوسط
نمط قيادة عدم التدخل	2.662	0.716	03	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (23) ما يلي:

- المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات مفردات الدراسة حول نمط القيادة التحويلية هو (3.568) أي تقع في المدى (3,40 إلى أقل من 4,20) وهو ما يدل على مستوى مرتفع لممارسة هذا النمط لدى قادة مفردات الدراسة بانحراف معياري قدره (0.581) و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذا النمط القيادي، و جاء نمط القيادة التحويلية في المرتبة الأولى من حيث ممارسته لدى القيادات في القطاع البنكي لولاية بسكرة، أما فيما يخص

ترتيب أبعاد هذا النمط فقد جاء بعد التأثير المثالي في المرتبة الأولى من حيث ممارسته من قبل القيادات الإدارية في القطاع البنكي، ثم يليه في المرتبة الثانية بعد الحفز الإلهامي، ثم بعد الإستثارة الفكرية و في المرتبة الأخيرة بعد الإعتبارات الفردية.

• المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات مفردات الدراسة حول نمط القيادة التبادلية هو (3.214) أي يقع في المدى (2,60 إلى أقل من 3,40) وهو يدل على مستوى متوسط لممارسة هذا النمط وبانحراف معياري قدر بـ (0.470) و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذا النمط القيادي، و جاء نمط القيادة التبادلية في المرتبة الثانية من حيث ممارسته لدى القيادات في القطاع البنكي، أما ترتيب أبعاد هذا النمط فقد جاء بعد الإدارة بالإستثناء النشطة في المرتبة الأولى، ثم بعد المكافأة المشروطة، و في الأخير بعد الإدارة بالإستثناء الساكنة.

• المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات مفردات الدراسة حول نمط قيادة عدم التدخل هو (2.662) أي يقع في المدى (2,60 إلى أقل من 3,40) ويدل ذلك على مستوى متوسط نسبيا لممارسة هذا النمط، و بانحراف معياري (0.716) و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذا النمط القيادي، و جاء نمط قيادة عدم التدخل في المرتبة الأخيرة من حيث ممارسته.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الالتزام التنظيمي

للإجابة عن التساؤل الثاني للدراسة و هو :

ما هو مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات الدراسة على عبارات الالتزام التنظيمي.

أولاً: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الالتزام العاطفي:

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الإلتزام العاطفي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (24).

جدول رقم (24): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإلتزام العاطفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
46	يسعدني ان أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا البنك	3.452	1.035	مرتفع	6
47	أشعر حقا بأن مشاكل البنك الذي أعمل فيه جزء من مشاكلي الخاصة	3.649	0.951	مرتفع	3
48	أشعر و كأننا نعمل كأسرة واحدة في هذا البنك	3.810	0.943	مرتفع	1
49	العمل في هذا البنك له معنى خاص و قيمة عالية و مهمة في قلبي	3.642	0.888	مرتفع	4
50	تتشابه قلبي و توجهاتي مع قيم و توجهات هذا البنك	3.459	0.931	مرتفع	5
51	أشعر بالفخر و الاعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذا البنك	3.656	0.852	مرتفع	2
	المتوسط الكلي	3.611	0.773	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الكلي لبعء الإلتزام العاطفي (3.611)، أما قيمة الإنحراف المعياري هي (0.773)، و بالتالي مستوى الإلتزام العاطفي لدى مفردات الدراسة مرتفع، و هذا يعني أن مفردات الدراسة يشعرون بمستوى مرتفع من العاطفة نحو البنوك التي يعملون بها، و شعور العاملين بهذه العاطفة يولد لديهم الرغبة القوية في تحقيق أهداف البنوك التي يعملون فيها ، و قد جاءت عبارات هذا البعد مرتبة تنازليا كما يلي :

- جاءت العبارة رقم (48) " أشعر و كأننا نعمل كأسرة واحدة في هذا البنك " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.810) و إنحراف معياري (0.943) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح

وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم(51) " أشعر بالفخر و الاعتراز عندما أخبر الآخرين بأني أعمل في هذا البنك " في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (3.656) و إنحراف معياري (0.852) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم (47) "أشعر حقا بأن مشاكل البنك الذي أعمل فيه جزء من مشاكلي الخاصة" في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.649) و إنحراف معياري (0.951) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم(49)"العمل في هذا البنك له معنى خاص و قيمة عالية و مهمة في قلبي " في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي (3.642) و إنحراف معياري (0.888) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم(50) " تتشابه قلبي و توجهاتي مع قيم و توجهات هذا البنك " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.459) و إنحراف معياري (0.931) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم(46) " يسعدني أن أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا البنك " في المرتبة السادسة ، بمتوسط حسابي (3.459) و إنحراف معياري (1.035) و هي قيمة أكبر من الواحد

الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

ثانيا: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الالتزام المعياري:

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام المعياري وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25).

جدول رقم (25): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإلتزام المعياري

الترتيب	التعليق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.852	3.598	أشعر بواجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في هذا البنك	52
5	مرتفع	0.944	3.416	أشعر أنه ليس من العدل أن اترك هذا البنك الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي	53
2	مرتفع	0.848	3.627	التزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذا البنك	54
4	مرتفع	0.845	3.583	أدين بدرجة كبيرة لهذا البنك	55
1	مرتفع	0.674	3.824	هذا البنك يستحق إخلاصي ووفائي	56
6	متوسط	0.919	3.270	سوف أشعر بالذنب إذا تركت البنك الآن	57
	مرتفع	0.673	3.553	المتوسط الكلي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الكلي لبعد الإلتزام المعياري بلغ (3.553) و بانحراف معياري (0.673) ، و بالتالي نستنتج أن مستوى الإلتزام المعياري مرتفع، و هذا يدل على أن شعور مفردات الدراسة بالإلتزام و الواجب بالبقاء في البنك كان بمستوى مرتفع ، و لتعزيز و

تدعيم أو الرفع من هذا المستوى يجب تبني برامج تدريبية تتعلق بأهمية التركيز على القيم الإجتماعية كأداة تعمل على ترسيخ مفهوم الإلتزام المعياري ، و قد جاءت عبارات هذا البعد مرتبة تنازليا كما يلي :

• جاءت العبارة رقم (56) " هذا البنك يستحق إخلاصي ووفائي " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.824) و إنحراف معياري (0.674) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم (54) " التزمي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذا البنك " في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي (3.627) و إنحراف معياري (0.848) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي مستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم (52) " أشعر بواجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في هذا البنك " في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي (3.598) و إنحراف معياري (0.852) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم (55) " أدين بدرجة كبيرة لهذا البنك " في المرتبة الرابعة ، بمتوسط حسابي (3.583) و إنحراف معياري (0.845) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

• جاءت العبارة رقم (53) " أشعر أنه ليس من العدل أن اترك هذا البنك الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي " في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي (3.416) و إنحراف معياري (0.944) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه

العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (3,40 إلى أقل من 4,20) فهي بمستوى موافقة مرتفعة.

- جاءت العبارة رقم(57) " سوف أشعر بالذنب إذا تركت البنك الآن " في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي (3.270) و إنحراف معياري (0.919) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح وتشير إلى عدم تشنتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.

ثالثا: إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الالتزام الإستمراري

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات بعد الالتزام الإستمراري وهذا ما يوضحه الجدول رقم (26).

جدول رقم (26): إجابات مفردات الدراسة حول عبارات بعد الإلتزام الإستمراري

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
58	يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت هذا البنك	3.073	0.952	متوسط	4
59	من الصعب أن اترك هذا البنك الذي اعمل فيه الآن حتى لو رغبت في ذلك لأنني سأخسر الكثير	3.204	0.963	متوسط	2
60	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذا البنك الآن	3.219	1.026	متوسط	1
61	سيكون تصرف غير صائب إذا تركت هذا البنك لأن أماكن العمل الأخرى لن توفر لي نفس الأجر و الفوائد و العلاوات	2.941	1.103	متوسط	5
62	لا أفكر في ترك هذا البنك لأنه يقدم لي مكافآت مادية نظير مجوداتي و مهاراتي	2.802	1.136	متوسط	6
63	سيكون من الصعب تركي لهذا البنك بسبب ظروف العمل الملائمة التي يوفرها	3.138	1.065	متوسط	3
	المتوسط الكلي	3.063	0.825	متوسط	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الكلي لبعد الالتزام الاستمراري (3.063)، أما الانحراف المعياري بلغ (0.825)، من خلال المتوسط الكلي نستنتج أن مفردات الدراسة إلتزامها الاستمراري (المادي) متوسطا، و هذا يدل على أن مفردات الدراسة يعتقدون بانهم لا يحصلون على إمتيازات و مكافآت و أجور كبيرة مقارنة بالمجهود الذي يؤدونه، بالرغم أن الإحصائيات التي قدمها الديوان الوطني للإحصائيات سنة 2014 أن أعلى الأجور في الجزائر كانت لقطاع المحروقات ثم يليها مباشرة قطاع البنوك و التأمينات ، بالإضافة لذلك نجد أن معظم مفردات الدراسة من الشباب و بالتالي لم يستثمروا الكثير في البنوك التي يعملون فيها، لذلك كان مستوى الإلتزام الاستمراري (المادي) لدى مفردات الدراسة متوسطا، و قد جاءت عبارات هذا البعد مرتبة تنازليا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (60) " سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذا البنك الآن " في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي (3.219) و انحراف معياري (1.026) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم(59) " من الصعب أن أترك هذا البنك الذي أعمل فيه الآن حتى لو رغبت في ذلك لأنني سأخسر الكثير " في المرتبة الثانية ، بمتوسط حسابي (3.204) و إنحراف معياري (0.963) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم(63) " سيكون من الصعب تركي لهذا البنك بسبب ظروف العمل الملائمة التي يوفرها " في المرتبة الثالثة ، بمتوسط حسابي (3.138) و إنحراف معياري (1.065) وهي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.

- جاءت العبارة رقم (58) " يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت هذا البنك " في المرتبة الرابعة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (3.073) و إنحراف معياري (0.952) و هي قيمة أقل من الواحد الصحيح و تشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (61) "سيكون تصرف غير صائب إذا تركت هذا البنك لأن أماكن العمل الأخرى لن توفر لي نفس الأجر و الفوائد و العلاوات" في المرتبة الخامسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (2.941) و انحراف معياري (1.103) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح و تشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.
- جاءت العبارة رقم (62) " لا أفكر في ترك هذا البنك لأنه يقدم لي مكافآت مادية نظير مجوداتي و مهاراتي" في المرتبة السادسة من حيث موافقة مفردات الدراسة عليها ، بمتوسط حسابي (2.802) و انحراف معياري (1.136) و هي قيمة أكبر من الواحد الصحيح وتشير إلى تشتت في إجابات مفردات الدراسة حول هذه العبارة. و لما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين (2,60 إلى أقل من 3,40) فهي بمستوى موافقة متوسطة.

رابعا : ملخص النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

يعتبر الجدول رقم (27) ملخص للنتائج المتحصل عليها لكل أبعاد الإلتزام التنظيمي:

الجدول رقم (27): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإلتزام التنظيمي

البيان	المتوسط الحسابي المرجح العام	الانحراف المعياري	التعليق	الترتيب
الالتزام العاطفي	3.611	0.773	مرتفع	1
الالتزام المعياري	3.553	0.673	مرتفع	2
الالتزام الاستمراري (المادي)	3.063	0.825	متوسط	3
الالتزام التنظيمي ككل	3.409	0.648	مرتفع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي الكلي لمجموع إجابات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي هو (3.409) أي يقع في المدى (3,40) إلى أقل من (4,20) وهو ما يدل على أن مستوى الإلتزام التنظيمي أو قوة إرتباط مفردات الدراسة بالبنوك التي يعملون بها جاء مرتفعا ، بانحراف معياري قدره (0.648) و هو يشير إلى عدم تشتت في إجابات مفردات الدراسة.

أما ترتيب أبعاد الإلتزام التنظيمي فقد جاءت كما يلي: مستوى الإلتزام العاطفي لدى مفردات الدراسة جاء في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.611) ثم يليه الإلتزام المعياري بمتوسط حسابي (3.553) وأخيرا الإلتزام الإستمراري (3.063).

إن ترتيب الإلتزام العاطفي في المرتبة الأولى يعد من بين المؤشرات التي تدل على إهتمام العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة بمصالح البنك عموما، بحيث العامل سيقدم مصلحة البنك على مصلحته الشخصية و يحقق نتائج إيجابية من خلال إنخفاض نسبة التغيب و التمارض و إنتشار حب المبادرة والعمل بجد و إتقان و يكون هناك إلتحام عاطفي بين العامل و البنك .

من خلال ما سبق نجد أن الإلتزام التنظيمي للعامل في القطاع البنكي يعود لأسباب عاطفية وأخلاقية أكثر من أسباب مادية.

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

أولا: اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى تم حساب الإنحدار البسيط، وصيغة الفرضية محددة بالشكل التالي:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في

القطاع البنكي لولاية بسكرة.

جدول رقم (28): نتائج إختبار أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.506	3	5.502	17.959	*0.000
الخطأ	40.747	133	0.306		
المجموع الكلي	57.253	136			

معامل التحديد (R^2) = 0.288

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

معامل الارتباط (R) = 0.537

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (28) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (17,959) عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الارتباط (0,537) ، أما معامل التحديد فقد بلغ (0,288)، أي أن المتغير المستقل أنماط القيادة الإدارية يفسر ما مقداره (28.80 %) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي، و منه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Senthamil, A. Raja and Palanichamy, P) و دراسة (Tain-Fungwu, Mei-Hui Tsai1, Yeh-Hsun Fey, & Robert T. Y.Wu) و دراسة (عطا الله بشير عبود النويقه)، و دراسة (Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza) و التي خلصت دراساتهم أن هناك تأثير لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي.

و ترجع الباحثة سبب التأثير المتوسط لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي، إلى أن هذا الأخير يتأثر بالعديد من العوامل مثل: طبيعة الوظيفة، جماعات العمل، ثقافة المنظمة، ضغوط العمل... الخ ، و هذا ما تم توضيحه في الإطار النظري، و كلها تؤثر في العلاقة القائمة بين العامل و البنك الذي يعمل فيه، و قد أكدت دراسة ماوداي و زملائه Mowday & all و دراسة ستيرز Steers ، أن الإلتزام التنظيمي تؤثر فيه العديد من العوامل و كل واحدة منها تؤثر بنسب معينة و هذا حسب مجتمع الدراسة، و بالتالي هناك عوامل أخرى أثرت على مستوى التزام العاملين في القطاع البنكي بالإضافة إلى أنماط القيادة الإدارية لم تكن محل الدراسة.

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

1. اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى تم حساب الانحدار البسيط، وصيغة الفرضية محددة بالشكل التالي:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في

القطاع البنكي لولاية بسكرة

جدول رقم (29): نتائج إختبار أثر نمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	16.149	1	16.149	53.038	*0.000
الخطأ	41.104	135	0.304		
المجموع الكلي	57.253	136			

معامل التحديد $(R^2) = 0.282$ معامل الانحدار $= 0.531$ قيمة T المحسوبة $= 7.283$

معامل الارتباط $(R) = 0.531$ *ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (29) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (53.038) عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الإرتباط (0,531) ، و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد و التي بلغت (0.282)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (28.20%) من التغيرات في الإلتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية. و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و هي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05

و هي تتفق مع دراسة " Bruce. J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh & Puja " و دراسة " Muhammad Bhatta " و دراسة " Senthamil, A. Raja and Palanichamy " ، و دراسة " May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, " و دراسة " Fahad Javid, M. Usman Mirza

"W. M"، ودراسة "Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z"، ودراسة "Seyyed Ali Akbar"، ودراسة "Ahmadi & Freyedon Ahmadi & Mina Zohrabi".

إن هذا الأثر الإيجابي للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي، يرجع إلى أن القائد التحويلي يعمل على بث روح الفريق و التعاون بين الجماعات لتحقيق الأهداف المشتركة، كما يغرس روح الفخر والإعتزاز في نفوس مرؤوسيه و تحقيق الثقة و الإحترام من جانبهم ، إضافة إلى تقديم الدعم الفردي لهم من خلال الاهتمام بحاجاتهم و رغباتهم و التعاطف مع مشاكلهم و مشاعرهم ، كما يبدي القائد ثقته في قدراتهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء مما يؤدي إلى زيادة الشعور لدى العاملين بالتحدي و الثقة بالنفس، و تبعا لهذه السلوكيات فإن العاملين الذين يتبعون لهذا القائد غالبا ما يشعرون بالثقة العالية والاحترام اتجاه قائدهم، مما يجعل القائد قادرا على دمج كافة العاملين بعضهم مع بعض و يشاركون معا في رؤية واحدة و قيما مشتركة مما ينمي لديهم الالتزام التنظيمي.

و لمعرفة أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على كل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، فقد تم في هذه المرحلة إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد .

• أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على الإلتزام العاطفي

جدول رقم (30): نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على الإلتزام العاطفي

البيان	معامل الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0,281	2,581	0,011
الحافز الإلهامي	0,212	1,778	0,078
الإستثارة الفكرية	-0,013	-0,109	0,913
الإعتبرارات الفردية	0,193	1,919	0,057
معامل التحديد $(R^2) = 0,349$	F المحسوبة : 17,714		
معامل الارتباط $(R) = 0,591$	مستوى الدلالة : 0,000		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الالتزام العاطفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (17,714) عند مستوى (0.000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الارتباط (0,591) ، و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0,349)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (34,90%) من التغيرات في الالتزام العاطفي ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية.

كما يتبين من الجدول و جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الإلتزام العاطفي، في حين تبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الحافز الإلهامي و الإستنارة الفكرية و الإعتبارات الفردية على الإلتزام العاطفي و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

• أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على الإلتزام المعياري

جدول رقم (31): نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على الإلتزام المعياري

البيان	معامل الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0,231	2,045	0,043
الحافز الإلهامي	0,089	0,721	0,472
الإستنارة الفكرية	-0,084	-0,675	0,501
الإعتبارات الفردية	0,378	3,618	0,000
معامل التحديد $(R^2) = 0,301$	F المحسوبة : 14,228		
معامل الارتباط $(R) = 0,549$	مستوى الدلالة : 0,000		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام المعياري ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (14,228) عند مستوى (0,000) و هي أقل

من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الارتباط (0,549)، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0,301)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (30,1%) من التغيرات في الالتزام المعياري ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية.

كما يتبين من الجدول و جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي التأثير المثالي و الإعتبارات الفردية على الإلتزام المعياري ، في حين تبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الحافز الإلهامي و الإستثارة الفكرية على الإلتزام المعياري، و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

• أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على الإلتزام الإستمراري

جدول رقم (32): نتائج اختبار اثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على الإلتزام الإستمراري

البيان	معامل الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	0,031	0,244	0,807
الحافز الإلهامي	0,221	1,579	0,117
الإستثارة الفكرية	-0,099	-0,701	0,484
الإعتبارات الفردية	0,210	2,046	0,029
معامل التحديد $(R^2) = 0,102$	F المحسوبة : 3,764		
معامل الارتباط $(R) = 0,320$	مستوى الدلالة : 0,006		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام الإستمراري ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (3,764) عند مستوى (0,006) و هي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الارتباط (0,320) ، و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد والتي

بلغت (0,102)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (10,2%) من التغيرات في الالتزام الإستمراري ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية.

كما يتبين من الجدول و جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإعتبارات الفردية على الإلتزام الإستمراري، في حين تبين عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التأثير المثالي و الحافز الإلهامي والإستثارة الفكرية على الإلتزام الإستمراري، و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

• ملخص النتائج المتعلقة بأثر أبعاد نمط القيادة التحويلية على أبعاد الإلتزام التنظيمي:

من خلال ما سبق نستنتج أن نمط القيادة التحويلية له أثر ذو دلالة إحصائية على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي لكن تأثيره على الإلتزام العاطفي كان أقوى، أما نتائج أثر أبعاد القيادة التحويلية على أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة . نوضحها فيما يلي :

✓ بعد التأثير المثالي له أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام العاطفي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الحافز الإلهامي و الإستثارة الفكرية و الإعتبارات الفردية على الإلتزام العاطفي، و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05 .

✓ بعد التأثير المثالي و بعد الإعتبارات الفردية لهما أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام المعياري، بينما لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الحافز الإلهامي و الإستثارة الفكرية على الإلتزام المعياري، و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

✓ بعد الإعتبارات الفردية له أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام الإستمراري ، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد التأثير المثالي و الحافز الإلهامي و الإستثارة الفكرية على الإلتزام الإستمراري، وذلك عند مستوى الدلالة 0,05 .

2. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية :

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية تم حساب الإنحدار البسيط، وصيغة الفرضية محددة بالشكل التالي:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في

القطاع البنكي لولاية بسكرة

جدول رقم (33): نتائج إختبار أثر نمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	6.870	1	6.870	18.408	*0.000
الخطأ	50.383	135	0.373		
المجموع الكلي	57.253	136			

معامل التحديد $(R^2) = 0.120$ معامل الانحدار $= 0.346$ قيمة T المحسوبة $= 4.290$

معامل الارتباط $(R) = 0.346$ * ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (33) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (18.408) عند مستوى (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبلغ معامل الارتباط (0.346)، وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد و التي بلغت (0.120)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (12%) من التغيرات في الإلتزام التنظيمي ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة وهي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

و هي تتفق مع دراسة " Senthamil, A. Raja and Palanichamy " ، و دراسة " May-Chiun, L., "Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza" ، و دراسة " Ramayah, T., & Hii, W. M "، و دراسة " Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z " ، و دراسة " Seyyed Ali Akbar Ahmadi & Freyedon Ahmadi & Mina Zohrabi ".

و ترجع الباحثة سبب هذا الأثر الإيجابي لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة، لأن القائد التبادلي يتعرف على حاجات و رغبات المرؤوسين، ثم يوضح الأدوار و المسؤوليات بالنسبة لهؤلاء المرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات و الرغبات و التي تكون مرضية لمقابلة أهداف محددة، و بالتالي تحقيق النتائج المرغوبة، و منه فإن القائد التبادلي يوجه جهود المرؤوسين و يثير دافعيتهم للعمل و هذا ما يجعلها تؤثر على مستوى إلتزامهم.

و إذا قارنا أثر نمط القيادة التبادلية مع أثر نمط القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة (أنظر الجدول رقم (29) و الجدول رقم (33)) نجد أن القيادة التحويلية لها أثر أكبر من نمط القيادة التبادلية.

و هذا يتفق مع دراسة " Senthamil, A. Raja and Palanichamy " و التي أثبتت أن القيادة التحويلية لها أثر أكبر من القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي، أما دراسة " Muhammad Fahad " Javid, M. Usman Mirza فقد توصلت إلى أن القيادة التحويلية لها تأثير بنسبة 41% على الالتزام التنظيمي، بينما القيادة التبادلية لها تأثير بنسبة 16% على الالتزام التنظيمي.

و لمعرفة أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على كل بعد من أبعاد الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، فقد تم في هذه المرحلة إستخدام أسلوب الإنحدار المتعدد.

• أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على الإلتزام العاطفي

جدول رقم (34): نتائج اختبار أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على الإلتزام العاطفي

البيان	معامل الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المكافأة المشروطة	0,263	2,788	0,006
الإدارة بالإستثناء النشطة	0,192	2,055	0,042
الإدارة بالإستثناء الساكنة	0,010	0,127	0,899
معامل التحديد (R^2) = 0,157	F المحسوبة : 8,263		
معامل الارتباط (R) = 0,396	مستوى الدلالة : 0,000		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام العاطفي ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (8,263) عند مستوى (0,000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الارتباط (0,396) ، و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد و التي بلغت (0,157)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (15,7%) من التغيرات في الإلتزام العاطفي ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية.

كما يتبين من الجدول و جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي المكافأة المشروطة و الإدارة بالإستثناء النشطة على الإلتزام العاطفي ، في حين تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالإستثناء الساكنة على الإلتزام العاطفي، و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

• أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على الإلتزام المعياري

جدول رقم (35): نتائج اختبار أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على الإلتزام المعياري

البيان	معامل الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المكافأة المشروطة	0,431	4,701	0,000
الإدارة بالإستثناء النشطة	0,026	0,287	0,775
الإدارة بالإستثناء الساكنة	-0,004	-0,047	0,963
معامل التحديد $(R^2) = 0,199$	F المحسوبة : 11,020		
معامل الارتباط $(R) = 0,446$	مستوى الدلالة : 0,000		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام المعياري، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (11,020) عند مستوى (0,000) و هي أقل من مستوى الدلالة (0,05)، و بلغ معامل الارتباط (0,446) ، و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0,199)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (19,9%) من التغيرات في الإلتزام المعياري ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية.

كما يتبين من الجدول و جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي المكافأة المشروطة على الإلتزام المعياري، في حين تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالإستثناء النشطة و الإدارة بالإستثناء الساكنة على الإلتزام المعياري و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

• أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على الإلتزام الإستمراري

جدول رقم (36): نتائج اختبار أثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على الإلتزام الإستمراري

البيان	معامل الإنحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
المكافأة المشروطة	0,280	2,871	0,005
الإدارة بالإستثناء النشطة	0,062	0,643	0,521
الإدارة بالإستثناء الساكنة	0,027	0,324	0,747
معامل التحديد (R^2) = 0,098	F المحسوبة : 4,837		
معامل الارتباط (R) = 0,314	مستوى الدلالة : 0,003		

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الإلتزام الإستمراري، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (4,837) عند مستوى (0,003) و هي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، و بلغ معامل الارتباط (0,314)، و بالرجوع إلى قيمة معامل التحديد والتي بلغت (0,098)، يتبين للباحثة أن ما نسبته (9,8%) من التغيرات في الإلتزام الإستمراري ناتجة عن التغير في نمط القيادة التبادلية.

كما يتبين من الجدول و جود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها المشروطة على الإلتزام الإستمراري، في حين تبين عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالإستثناء النشطة و الإدارة بالإستثناء الساكنة على الإلتزام الإستمراري و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

• ملخص النتائج المتعلقة بأثر أبعاد نمط القيادة التبادلية على أبعاد الإلتزام التنظيمي :

من خلال ما سبق نستنتج أن نمط القيادة التبادلية له أثر ذو دلالة إحصائية على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي لكن تأثيره على الإلتزام المعياري كان أقوى، أما نتائج أثر أبعاد القيادة التبادلية على أبعاد الإلتزام التنظيمي نوضحها فيما يلي :

✓ بعد المكافأة المشروطة و بعد الإدارة بالإستثناء النشطة لهم أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام العاطفي، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالإستثناء الساكنة على الإلتزام العاطفي وذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

✓ بعد المكافأة المشروطة لها أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام المعياري، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالإستثناء النشطة و الإدارة بالإستثناء الساكنة على الإلتزام المعياري و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

✓ بعد المكافأة المشروطة لها أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام الإستمراري، بينما لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الإدارة بالإستثناء النشطة و الإدارة بالإستثناء الساكنة على الإلتزام الإستمراري و ذلك عند مستوى الدلالة 0,05.

3. إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة :

لاختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب الانحدار البسيط ، وصيغة الفرضية محددة بالشكل التالي:

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة

جدول رقم (37): نتائج إختبار أثر نمط قيادة عدم التدخل على الإلتزام التنظيمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة
الانحدار	1.505	1	1.505	3.644	0.058
الخطأ	55.748	135	0.413		
المجموع الكلي	57.253	136			

معامل التحديد $(R^2) = 0.026$

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

معامل الارتباط $(R) = 0.162$

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (37) يتبين أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (3.644) و مستوى الدلالة (0.058) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و هذا يعني قبول الفرضية الصفرية و رفض الفرضية البديلة أي أنه : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05.

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة "باسم عباس الكريدي" ، و دراسة " Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z

ثالثا : اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية

ينص هذا الفرض على ما يلي :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة ، الحالة الاجتماعية)

1. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

استخدمت الباحثة اختبار T للعينات المستقلة " Independent- Samples T- Test " للإجابة على الفرضية التي صيغتها كالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير الجنس.

جدول رقم(38): نتائج تحليل التباين (Independent- Samples T- Test) لاختبار الفروق حول

الالتزام التنظيمي للعاملين تعزى لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	3,383	0,626	0.461	0,645
أنثى	3,445	0,695		

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (38) أن اختبار T يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05). حيث بلغت قيمة T المحسوبة (0.461) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,645) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0,05.

و قد يعود سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير الجنس إلى طبيعة النظام المطبق في البنوك التابعة لهذا القطاع، حيث لا يفرق في قوانينه و مراسيمه بين الذكور و الإناث في مختلف المناصب الإدارية التي يعملون فيها، أي أن هناك مساواة في المعاملة بين الجنسين، كما يرجع السبب أيضا إلى طبيعة العمل التي تتساوى فيها المكانة الإجتماعية و ظروف العمل لكلا الجنسين، و هذا ما استنتجته الباحثة من الحوارات التي أجرتها مع كلا الجنسين، كما يمكن أن يرجع السبب إلى التطور و التغير الذي شهدته ثقافة المجتمع الجزائري حيث لم يعد يفرق بين دور المرأة و دور الرجل في المجتمع، مما أدى إلى غياب الفوارق بينهما، مما فسح المجال للطرفين للتأقلم مع محيط العمل.

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة " أحمد اسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني "، و دراسة "فائزة رويم"، و دراسة "محفوظ أحمد جودة"، و دراسة "محمد مصطفى الخشروم"، و دراسة "شاكر جار الله الخشالي".

و لا تتفق مع نتائج دراسة "سامية خميس أبو الندا".

2. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" للإجابة على الفرضية التي صيغتها كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير السن.

جدول رقم (39): نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الالتزام

التنظيمي تعزى لمتغير السن

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.580	6	0.263	0.615	0.718
داخل المجموعات	55.673	130	0.428		
المجموع	57.253	136			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (39) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.615) ومستوى الدلالة الإحصائية (0,718) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة 0,05.

و قد يعود سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير السن إلى أن مهام و واجبات الوظيفة لا تتعلق بسن العامل كما أن الأنظمة تطبق على مختلف الأعمار، لذلك و حسب رأي الباحثة لم يظهر فروق تعزى لمتغير العمر.

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "فائزة رويم"، و دراسة "محمد أحمد الوزان"، و دراسة "شاكر جار الله الخشالي".

و لا تتفق مع دراسة "Kumar, B. P, & Giri"، و دراسة "محفوظ أحمد جودة"، و دراسة "محمد مصطفى الخشروم"، و دراسة "سامية خميس أبو النداء"، و دراسة "Steers".

3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" للإجابة على الفرضية التي صيغتها كالآتي : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي بالقطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (40): نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.678	3	0.559	1.339	0.265
داخل المجموعات	55.575	133	0.418		
المجموع	57.253	136			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (40) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1.339) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.265) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. و التي تنص على انه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة 0,05.

و قد يعود سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير المؤهل العلمي إلى أن نظم التعيين و الترقيّة تسير وفق قوانين تطبق على جميع العاملين حسب مؤهلهم العلمي و يخضعون لبرامج تدريبية كل حسب تخصصه، لذلك و حسب رأي الباحثة لم تظهر فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "فائزة رويم"، و دراسة "محمد أحمد الوزان"، و دراسة " محفوظ أحمد جودة"، و دراسة "أحمد إسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني".

و لا تتفق مع دراسة "سامية خميس أبو الندا"، و دراسة "Steers 1970" و دراسة "Allen & Meyer 1990".

4. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

إستخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" للإجابة على الفرضية التي صيغتها كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

جدول رقم (41): نتائج تحليل التباين "ONE WAY ANOVA" لاختبار الفروق حول الالتزام

التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.576	4	0.394	0.934	0.446
داخل المجموعات	55.677	132	0.422		
المجموع	57.253	136			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

تبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (41) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (0.934) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.446) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. و التي تنص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة 0,05.

و قد يعود سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بصرّة تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة إلى أن العاملين يعملون في ظروف عمل متشابهة، أيضا أن العاملين ينظرون إلى واقع المناخ التنظيمي في هذه البنوك بمنظار واحد، و أنهم يحكمون على الآخرين بناء على ثقافتهم التنظيمية و الاجتماعية المشتركة. و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "شاكر جار الله الخشالي"، و دراسة "محمد أحمد الوزان"، ودراسة "أحمد إسماعيل الشوابكة و حسن الطعاني".

و لا تتفق مع دراسة "سامية خميس أبو النداء"، و دراسة "فائزة رويم"، و دراسة "Kumar, B. P, & Giri"، و دراسة "محمد مصطفى الخشروم".

5. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

إستخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي "ONE WAY ANOVA" للإجابة على الفرضية جاءت صيغتها كالتالي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بصرّة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية.

جدول رقم (42): نتائج تحليل التباين "ONE WAY ANOVA" لاختبار الفروق حول الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.226	2	1.113	2.710	0.070
داخل المجموعات	55.028	134	0.411		
المجموع	57.253	136			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (42) نجد أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0,05). حيث بلغت قيمة F المحسوبة (2.710) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.070) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05)

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة و نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية. و التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية عند مستوى الدلالة 0,05.

و قد يعود سبب عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية ، إلى أنه لا توجد لوائح تميز بين العاملين باختلاف حالتهم الاجتماعية، أيضا نجد أن كل العاملين مهما كانت حالتهم الاجتماعية ينظرون إلى بيئة العمل بمنظور واحد و هي تحقيق أهداف البنك و تأدية وظائفهم، فالجميع مطالبون بتحقيق الأهداف مهما كانت حالتهم الاجتماعية.

و تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "شاكر جار الله الخشالي"، و دراسة "محمد أحمد الوزان"، ودراسة "فائزة رويم"، و لا تتفق مع دراسة "سامية خميس أبو الندا

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة و الذي يتكون من مجموعة هامة من البنوك العامة و الخاصة، و التي تقدم خدمات بنكية متنوعة تسهم في التنمية الإقتصادية للولاية، تم الاعتماد على الاستمارة التي قسمت إلى ثلاث أقسام قسم خاص بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية و قسم الأنماط القيادية المتمثلة في نمط القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، و نمط القيادة التبادلية و الذي تكون من ثلاث أبعاد هي: (المكافأة المشروطة و الإدارة بالاستثناء النشطة و الإدارة بالاستثناء الساكنة)، و نمط قيادة عدم التدخل، و قد إستعانت الباحثة في قياس الأنماط القيادية بمقياس القيادة المتعددة العوامل (Multifactor leadership questionnaire) (MLQ) المعد من قبل (BASS &AVOLIO,1999)، أما بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي فقد تم تقسيمه إلى ثلاث أبعاد هي: الالتزام العاطفي و الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري ، و تم قياس الإلتزام التنظيمي بالإعتماد على نموذج (Allen and Meyer) عام 1990، و قد تم إثبات أن كل مقاييس الدراسة ذات معامل ثبات و صدق عاليين، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات الإستمارة (0.942)، أما صدق المحك بلغ لجميع فقرات الإستمارة (0,970).

بالإضافة إلى ذلك تمت الإجابة على أسئلة الدراسة حيث كان النمط القيادي الأكثر ممارسة هو نمط القيادة التحويلية ثم يليه نمط القيادة التبادلية و في آخر مرتبة جاء نمط قيادة عدم التدخل، أما بالنسبة لمستوى الإلتزام التنظيمي أو قوة إرتباط مفردات الدراسة بالبنوك التي يعملون بها فقد كان مرتفعا، كما تم اختبار الفرضيات و تم قبول الفرضية الرئيسية البديلة الأولى و التي تنص على أن هناك أثر لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة. أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد تم قبول الفرضية الفرعية الأولى و الثانية بينما تم قبول الفرضية الصفرية الثالثة ، بينما تم رفض الفرضية البديلة للفرضية الصفرية الرئيسية الثانية، و قبول الفرضية الصفرية و التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

الخلاصة

إستخلصت الباحثة العديد من النتائج النظرية و التطبيقية و التي سنتطرق لها فيما يلي:

أولا : النتائج النظرية

- الإلتزام التنظيمي هو مدى إندماج الفرد في المنظمة و إستمراره فيها.
- للإلتزام التنظيمي أثر كبير على الفرد و المنظمة فهو يؤدي إلى تحقيق التميز في الأداء، ورفع الروح المعنوية، و الحد من التسرب الوظيفي، تحقيق المواطنة التنظيمية، و سهولة الإستجابة للتغيير...إلخ.
- لم يتفق الباحثين على تحديد مفهوم للإلتزام التنظيمي حيث صنفت مداخل تفسيره وفقا لتعددية أبعاد الإلتزام التنظيمي و هي:
- ✓ مدخل الإلتزام الاستمراري مبني على أساس حسابات الربح و الخسارة و الاستثمارات التي تراكمت لدى العامل و سيفقدها إذا ما قرر مغادرة المنظمة.
- ✓ مدخل الإلتزام العاطفي و يستند على اتساق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، أي اقتران الفرد بالمنظمة واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.
- ✓ مدخل الإلتزام المعياري و الذي يركز على أن الفرد يبقى في المنظمة لأنه يجب عليه ذلك ، أي أن الشيء الأخلاقي أن يفعل ذلك .
- ✓ المدخل ثلاثي الأبعاد و هو يجمع المداخل الثلاثة السابقة و كان أبرز نماذجه هو نموذج ماير و ألان و هو المدخل الأكثر إستخداما في الدراسات .
- هناك عوامل و متغيرات تؤثر على الإلتزام التنظيمي مثل الصفات الشخصية و الصفات الخاصة بالعمل ، و العوامل التنظيمية بالإضافة إلى العوامل الخارجية.
- القيادة هي العملية التي يقوم من خلالها القائد على التأثير على العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

➤ هناك العديد من نظريات القيادة الإدارية التي حاولت الوصول إلى خصائص القائد الفعال، والتي صنفت ضمن مداخل أهمها هي مدخل السمات و المدخل السلوكي و المدخل الموقفي والمدخل التفاعلي و لكن يعتبر المدخل التفاعلي من أفضل المداخل .

➤ هناك العديد من المهارات القيادية التي يمكن من خلالها تحقيق الإلتزام التنظيمي و من بين هذه المهارات نجد مهارة بناء العلاقات الإنسانية، المشاركة في إتخاذ القرارات، تفويض السلطة، مهارة التمكين و مهارة الإتصال.

➤ إن القيادة التحويلية تحقق إلتزامات طويلة الأجل لأنها تلهم العاملين و تساعد في تكوين ثقافة تتكيف مع التغيير، و تخلق رؤى جديدة و تعمل على تعبئة الإلتزام بهذه الرؤى، و هي تعمل على التأثير في قيم و إتجاهات العاملين و معتقداتهم و سلوكياتهم من أجل تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، حيث يصبح العاملون محفزين لتحقيق جهودا عالية لتحقيق أهداف المنظمة .

➤ القيادة التبادلية تحقق إلتزامات قصيرة الأجل لأنها تركز على الوضع الراهن و توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام و تحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها و تشدد على منافع و مكافآت محددة يحصل عليها المرؤوسين نتيجة تقديمهم بانجاز المهام و الواجبات المتفق عليها.

➤ قيادة عدم التدخل هذا النمط من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات وينتج عنه ضعف العلاقات و إنخفاض الروح المعنوية و منه إنخفاض الإلتزام التنظيمي.

ثانيا: النتائج التطبيقية :

في ضوء تحليل بيانات الدراسة الميدانية و اختبار صحة الفرضيات وصلت الباحثة للنتائج التالية :

➤ مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا، وقد جاءت أبعاد القيادة التحويلية تراتبية حسب الأعلى ممارسة على النحو التالي:

✓ مستوى ممارسة بعد التأثير المثالي لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعا، و إحتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث ممارسته.

✓ مستوى ممارسة بعد الحفز الإلهامي لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعا و إحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث ممارسته.

✓ مستوى ممارسة بعد الاستثارة الفكرية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعا ، و إحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث ممارسته.

✓ مستوى ممارسة بعد الاعتبارات الفردية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطا، و إحتل هذا البعد المرتبة الرابعة من حيث ممارسته.

➤ مستوى ممارسة نمط القيادة التبادلية لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان متوسطا، وقد جاءت أبعاد القيادة التبادلية تراتبية حسب الأعلى ممارسة على النحو التالي:

✓ مستوى ممارسة بعد الإدارة بالاستثناء النشطة لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان مرتفعا، و إحتل هذا البعد المرتبة الأولى من حيث ممارسته.

✓ مستوى ممارسة بعد المكافأة المشروطة لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطا، و إحتل هذا البعد المرتبة الثانية من حيث ممارسته.

✓ مستوى ممارسة بعد الإدارة بالاستثناء الساكنة لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة كان متوسطا، و إحتل هذا البعد المرتبة الثالثة من حيث ممارسته.

➤ مستوى ممارسة نمط قيادة عدم التدخل لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان متوسطا.

➤ النمط القيادي الأكثر ممارسة من وجهة نظر مفردات الدراسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو نمط القيادة التحويلية ثم يليه نمط القيادة التبادلية و أخيرا نمط قيادة عدم التدخل.

➤ مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا، و قد جاءت أبعاد الإلتزام التنظيمي تراتبية على النحو التالي:

✓ مستوى الإلتزام العاطفي في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا، وجاء في المرتبة الأولى .

✓ مستوى الإلتزام المعياري في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان مرتفعا، وجاء في المرتبة الثانية .

✓ مستوى الإلتزام الاستمراري في القطاع البنكي لولاية بسكرة حسب إجابات مفردات الدراسة كان متوسطا، و جاء في المرتبة الثالثة.

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن بعد التأثير المثالي له أثر على الإلتزام العاطفي و الإلتزام المعياري بينما بعد الإعتبارات الفردية له أثر على الإلتزام المعياري و الإلتزام الإستمراري، لكن بعد الحفز الإلهامي و الإستشارة الفكرية لا يوجد لهما أثر على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي، و ذلك عند مستوى دلالة (0.05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي (العاطفي، المعياري، الاستمراري) للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05)، كما أن بعد المكافأة المشروطة لها أثر على كل أبعاد الإلتزام التنظيمي، بينما الإدارة بالإستثناء النشطة لها

أثر على الالتزام العاطفي فقط، أما الإدارة بالإستثناء الساكنة ليس لها أثر على كل أبعاد الالتزام التنظيمي، و ذلك عند مستوى دلالة (0.05).

➤ لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة عدم التدخل على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للجنس عند مستوى دلالة (0.05).

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للسن عند مستوى دلالة (0.05).

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمؤهل العلمي عند مستوى دلالة (0.05).

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى لعدد سنوات الخبرة عند مستوى دلالة (0.05).

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات مفردات الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للحالة الاجتماعية عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا. التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي :

✓ بما أن للقيادة التحويلية و التبادلية أثرا على الإلتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، فإن الباحثة توصي عقد دورات تدريبية تعنى بتوعية القيادات الإدارية في القطاع البنكي بأهمية

القيادة التحويلية و التبادلية و دورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي ، ولكن يجب التركيز أكثر على القيادة التحويلية لأن لها الأثر الأكبر على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالقطاع البنكي لولاية بسكرة.

✓ اتصال القيادات بشكل مستمر بالعاملين لإيضاح أهداف البنك و إظهار أهمية وجود العاملين فيه و دورهم في استمراريته، و تقدير الجهود التي يبذلونها.

✓ مكافأة العاملين بعوائد تتناسب مع ما يبذلونه من جهد.

✓ إدراك حاجات العاملين و طموحاتهم و مساعدتهم على تطوير نقاط القوة لديهم.

✓ يجب على القيادات الإدارية في القطاع البنكي تشجيع الأفراد و تحفيزهم و ذلك من خلال تقديم كل مساعدة يحتاجونها معنوية كانت أو مادية.

✓ يجب على القيادات الإدارية في القطاع البنكي العمل على اتساق قيم العامل مع قيم البنك لأن هذا الإتساق بين قيم العامل و قيم البنك سيؤدي إلى درجات عالية من الإلتزام ، وهذا سيجعل العامل يبذل جهود أكبر بمحض إرادته، سيما أن البنوك في أمس الحاجة لهذه الجهود، خاصة في ظل التحديات التي يعيشها القطاع البنكي.

✓ تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع البنكي ، عن طريق عقد ندوات و ورش عمل بحيث يكون محورها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف البنك ، و بما يعزز إلتزام العاملين لدى البنوك التي يعملون بها .

✓ كشفت الدراسة بأن شعور العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة بالإلتزام التنظيمي كان نتيجة أثر بعد التأثير المثالي، الإعتبارات الفردية، المكافأة المشروطة و الإدارة بالإستثناء النشطة، لذلك يجب تدعيم هذه الخصائص لدى القادة في القطاع البنكي لولاية بسكرة لما لهم من أثر إيجابي لإلتزام العاملين بالبنوك التي يعملون بها.

✓ القيام دوريا بإستقصاء مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في البنك، و معرفة نوع هذا الإلتزام لأنها تعكس طبيعة الرابطة التي تنشأ بين العامل و البنك، و طبيعة الروابط التي تختلف من نوع إلى آخر، لذلك لابد من النظر إلى هذه الأنواع من الإلتزام أنها أنواع أساسية يجب أن تهتم بها و تغرسها في عاملها، و أن تفكر بعناية في طبيعة الإلتزام الذي تغرسه فيهم، فكلما كان نوع إلتزام العاملين بالبنك

إلتزاما عاطفيا كان ذلك أفضل للبنك، لأنه يعبر عن شعور العاملين بالانتماء والالتصاق النفسي بالبنك الذي يعملون به، وهنا يكون الإلتزام أقرب إلى المعنى الشخصي كالفخر والاعتزاز والسعادة الناتجة عن العمل في البنك، والشعور بان قيم وأهداف وإنجازات البنك هي جزء أساسي منه. لذلك فإن القيام بالدراسات المسحية للإطلاع على مستوى الإلتزام التنظيمي و نوعه، يعد مؤشرا هاما يطلع القيادات على قوة التمسك بالبنك .

ثالثا: إقتراحات:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة يمكن تقديم بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة ونذكر منها:

- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإلتزام التنظيمي.
- أثر ضغوط العمل على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي.
- دور الإلتزام التنظيمي في تحقيق تنافسية المؤسسة.
- دور القيادة الإدارية في تحقيق التوافق بين قيم الفرد و قيم المنظمة.

المراجع

أولاً. المصادر

سورة البقرة، الآية 256

سورة الكهف، الآية 95 و الآية 84

سورة يوسف، الآية 21

ثانياً . المراجع باللغة العربية :

1. الكتب:

1. أحمد أبو حاققة، الإلتزام في الشعر العربي، دار العلم للملايين ، بيروت، لبنان، 1979
2. أحمد سيد مصطفى، المدير ومهاراته السلوكية، القاهرة، 2005
3. أحمد عبد الرحمن الشميمري، عبد الرحمن بن احمد هيجان وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، الرياض، ط1، 2004
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل للأداء المتميز، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
5. أحمد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن، 2003
6. إحسان محمد حسين، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الطبعة، لبنان، ط2، 1986
7. إحسان دهش جلاب، كمال كاظم طاهر الحسيني، إدارة التمكين و الإندماج، دار صفاء، عمان، ط1، 2013
8. الدارمي، سنن الدارمي، باب ما أكرم النبي صلى الله عليه وسلم بحنين المنبر، مطبع نظامي ، كانبور
9. الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ، 2007
10. أمين عبد العزيز حسين ، إدارة الأعمال و تحديات القرن 21 ، دار قباء، القاهرة، 2001
11. أندرودي سيزلاف، ماك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء ، معهد الإدارة العامة، الرياض ، السعودية، 1991
12. أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي-سلوك منضبط و إنجاز مبدع - ، الأردن ، 1996
13. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009
14. بشير العلاق، القيادة الإدارية، ، دار اليازوري ، عمان، الأردن، ط1، 2010

15. تحسين احمد الطراونة ، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة و تطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية،مركز الدراسات و البحوث ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،2012
16. جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003
17. حسين حريم ،إدارة المنظمات -منظور كلي -، دار حامد،عمان، ط1،2003
18. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان ، بيروت، 2005
19. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مبادئ إدارة الأعمال -بمنظور منهجي متقدم-، دار الأيام ، الأردن،2013
20. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب ، الجزائر،2005
21. خليل حسن محمد الشماع، خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة، دار المسيرة،عمان،2000
22. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي و آخرون ،السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة- ،دار إثراء، عمان ، الأردن،ط1، 2009
23. خلف سليمان الرواشدة ،صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي ،دار حامد عمان ،ط1، 2007
24. راوية حسن ،إدارة الموارد البشرية -رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
25. رعد عبد الله الطائي،عيسى قدارة ،إدارة الجودة الشاملة ،دار اليازوري، الأردن، 2008
26. زكريا مطلق الدوري ، نجم العزاوي و آخرون، مبادئ و مداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي و العشرون، دار اليازوري ،الأردن ،2012.
27. زكريا مطلق الدوري ،الإدارة الإستراتيجية ،مفاهيم و عمليات و حالات دراسية، دار اليازوري ، عمان ، 2005.
28. زاهر عبد الرحمان، الهيكل التنظيمي للمنظمة-الهندرة- ،دار الراية، عمان، ط1، 2011
29. سالم القحطاني، القيادة الإدارية نحو النموذج القيادي العالمي ،الرياض، السعودية ، 2001
30. سمير صلاح الدين حمدي ، القيادة الإدارية في بناء الدولة و المجتمع ، دار النشر زين ،بيروت، ط1 2013 .
31. سعد بن عبد الله الكلابي، نحو نموذج شامل في القيادة - دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية ، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، ط3، 2000.
32. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية و الأداء المتميز، دار وائل ، الأردن، 2004.

33. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 2004.
34. صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي ،الإدارة و الأعمال، دار وائل، الاردن، ط3، 2011
35. صبحي العتيبي، تطور الأنشطة الإدارية، دار حامد، الأردن، 2002
36. عاكف لطفي خصاونة،إدارة الإبداع و الابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد، الأردن، ط 1، 2011
37. عباس محمد عوض،علم النفس الإجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1980
38. عبد الباسط محمد حسن، أصول البحث الإجتماعي، مكتب وهبة، القاهرة ، ط 8، 1982
39. عبد الغفار حنفي و آخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، دار الإشعاع ،الإسكندرية ، مصر . 2005
40. عبد الباسط وفا، سياسات وأدوات مالية الدولة الإسلامية ، دار النهضة العربية، مصر، 2005
41. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000
42. عبد الفتاح دياب حسين، الإدارة الفعالة، القاهرة، 1998.
43. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض، ط1، 1998
44. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية،مصر، ط1، 2007
45. عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية ،مصر، 2007
46. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، القيادة و الدافعية في الإدارة التربوية ،دار حامد ،عمان ، 2006
47. علي أحمد عبد الرحمن عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل، الإتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ،دار حامد عمان، ط1، 2006
48. علي شريف، عبد الغفار حنفي وآخرون،التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، بيروت، 1989
49. علي بن فايز الجحني، مدخل إلى العلاقات العامة و الإنسانية،الرياض،مركز الدراسات و البحوث، 2006
50. عوض محمود الكفراوي ،بحوث في الإقتصاد الإسلامي ، مؤسسة الثقافة الجامعية،2000

51. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2005
52. فاطمة محمد علي عثمان، القيادة النسائية في عالم متغير، بيطاش سنتر للنشر، الإسكندرية
53. فؤاد أفرام البستاني، منجد الطلاب، بيروت، ط6، 1965
54. فليب سالدر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2007
55. كمال سليم دوناني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2013
56. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي، الأردن، 2004
57. موسى المدهون، إبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الاردن، ط1، 1995.
58. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، 2005
59. محفوظ جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، 2008.
60. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي - أساسيات و مفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2003.
61. محمد الصيرفي، التوجيه الإبداعي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005.
62. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2005
63. محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة، عمان، ط2، 2010.
64. محمد أبو الفضل عبد الشافي، القيادة الإدارية في الإسلام، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، الولايات المتحدة الأمريكية، ط1، 1996.
65. محمد حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، دار حامد، الأردن، 2011.
66. محمد أحمد درويش، نظرية الإلتزام التنظيمي، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
67. محمد حسن محمد حمدات، قيم العمل و الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد، الأردن، ط1، 2006.
68. محمد بن عايد المشاوية الدوسري، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مركز الدراسات و البحوث، الرياض، 2005.
69. محمد هادي اللحام، محمد سعيد، و آخرون، قاموس لغوي، المصطلحات العلمية و التقنية، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 2005.

70. مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية - الإتجاهات المعاصرة- ،مجموعة النيل العربية ، مصر ،ط1، 2007.
71. نجم عبود نجم ،القيادة و إدارة الإبتكار ،دار الصفاء،عمان ، ط1، 2012.
72. نواف كنعان، القيادة الإدارية،الدار الثقافية للنشر والتوزيع، عمان، ط7 ، 2007
73. يحيي سليم ملحم، التمكين مفهوم إداري معاصر ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، 2009

II. الرسائل و الأطروحات الجامعية:

1. حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بالثقة التنظيمية لدى العاملين في المنظمات الأمنية، دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه ،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية،المملكة العربية السعودية 2013،
2. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية و علاقته بسلوك المواطن التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه علوم ، قسم علم النفس و علوم التربية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014
3. حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي و أنماط القيادة و تأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية ،أطروحة دكتوراه ،قسم إدارة أعمال ،كلية التجارة،جامعة عين شمس،مصر،2009
4. خالد محمد أحمد الوزان ،المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي - دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب و الحراسات و الإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ، رسالة ماجستير ،قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية، 2006.
5. دليلة هالة حساني ، القيادة من منظور إسلامي ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإسلامية تخصص أصول الدين ، قسم العقائد والأديان، كلية العلوم الإسلامية ، جامعة الجزائر ،2007.
6. سعيد محمد عايض الأسمرى ، مدركات العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-من وجهة نظر موظفي الجهات الحكومية المدنية بمطار نجران- ، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية،كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ،2013.
7. سامية خميس أبو ندا، العلاقة بين متغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية ،غزة، فلسطين،2006

8. عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات و علاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية، 2007
9. صالح جيلخ، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين ،دراسة حالة مجمع صيدال ،رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، ، 2006
10. طلعت سالم شرييني بنتن ، القيادة التربوية و أثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص الإدارة و التخطيط التربوي ، قسم التربية ، كلية التربية ،الجامعة الأمريكية ، لندن،2008
11. عطا الله بن فاحس راضي العنزي ،إتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتها بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية ،أطروحة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة أم القرى ، السعودية،2008
12. فائزة رويم ، فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للموظفين في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية ، دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة ، أطروحة دكتوراه العلوم في علم النفس الاجتماعي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2013
13. كائنان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية و التبادلية على أداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه ، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا،الأردن، 2008.
14. محمد بن علي إبراهيم الرشودي ،بناء أنموذج للمنظمة المتعلمة كمدخل لتطوير الاجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية ،أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الامنية ، قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2007.
15. محمد بن الحميدي الشمري،واقع نظام تقويم الأداء الوظيفي و علاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين ،دراسة مقارنة بين إدارة الجوازات و إدارة الأحوال المدنية بمدينة الرياض ،أطروحة دكتوراه قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف الأمنية،المملكة العربية السعودية ،2013
16. محمد مرسي الزعبي ، دور القيادات الإستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية و المدنية في الجمهورية العربية السورية،أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم ، قسم العلوم الإدارية ،كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض،2010

III. المجالات و الدوريات:

1. أحمد محمد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني"،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية، المجلد41، العدد 2، 2014،
2. أحمد بن داود المزجاجي ،التنظيم الإداري في الإسلام :مفهومه و خصائصه ،مجلة جامعة الملك سعود ،العلوم الإدارية، المجلد 3.
3. أحمد علي صالح و محمد ديب المبيضين، القيادة التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 40، العدد1،2013،
4. باسم عباس الكريدي ،الانماط القيادية و أثرها على الإلتزام التنظيمي -دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة القادسية-،مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية ،كلية الإدارة و الإقتصاد، جامعة القادسية، المجلد 12، العدد 3، 2010
5. رشا مصطفى عوض ،تعزيز القدرات الإدارة الحكومية باستخدام أدوات التغيير الإستراتيجي ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المملكة العربية السعودية ،من 1 إلى 4 نوفمبر ، 2009
6. شاكر جار الله الخشالي ،اثر الانماط القيادية لرؤساء الاقسام العلمي على الإلتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة"،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العلوم الإنسانية، المجلد 16، العدد 1، 2003
7. عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية- الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية ،الجامعة الأردنية،المجلد 42 ،العدد 1 ،2005
8. عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية " مفهوم التقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، نوفمبر ،2001.
9. عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تاثير ثقافة التمكين و القيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، الأردن ، العدد1، 2009
10. فؤاد علي العاجز و فايز كمال شلدان، دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ،الجامعة الإسلامية ، فلسطين، المجلد 18، العدد 1،2010

11. مرفت محمد السعيد مرسي ، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي و الانسحاب النفسي من العمل، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 2، 2014
12. موسى السعودي ، أثر قوة القائد في تمكين العاملين في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 35، العدد 2، 2008.
13. محفوظ أحمد جودة ، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن و أثره في الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركات الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية ،المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية،المجلد 11،العدد 2 2008
14. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقانية التابعة لجامعة حلب، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 3، 2011
15. محمد مفضي الكساسبة و آخرون ، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة،المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،الجامعة الأردنية ،المجلد5،العدد 1 ، 2009 .
16. يونس أحمد إسماعيل الشوابكة وحسن الطعاني، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، مجلة العلوم التربوية،الجامعة الأردنية ، المجلد 40 ، العدد 2013، 1

ثالثا. المراجع باللغة الأجنبية:

I. Books

1. Bertnard Yves. **Culture organisationnelle**, Télé-université, Sainte-Foy : Presses universitaires du Québec,1991
2. Bernard .m.bass,Stogdill.r.m, **bass.stogdill's hund book of leadership ,theory ,research,and managerial application**,the free press ,new york,1990
3. Lakhdar sekiou,louise blondin et autre, **gestion de ressource humaine**,2 eme edition,monteriale,canada,2002
4. Pieere .G.Bergeron, **gestion moderne théorie et CAS**, Gaetan morin monterial,1982
5. Stogdill, R.M., Stogdill, R. M. **Handbook of Leadership**. N. Y.: Macmillan Publishing Co, Inc., The Free Press, 1974.

6. Samir trigui, **management et laedership**, centre de publication universitaire, tunis,2004

II. Dissertations :

1. Barbara B. Brown ,**Employees’ Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors’ Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors** ,Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in Human Development Falls Church, Virginia , 2003
2. Lori I.Moore, **leadership in the cooperative extension system: An examination of leadership styles and skills of state directors and administrators**, unpublished , PH.D Thesis, university of Florida, 2003
3. Mat , J ,**The Influence Of Leadership Style On Internal Marketing In Retailing**, Unpublished Submitted impartial Fulfillment of the Requirement For the Degree of Doctor of Philosophy, University of Stirling,2008

III. Periodicals:

1. Ata E. M. AL Shra’ah et all, **Practicing Management “By Walking Around” and Its Impact on the Organizational Commitment in th Jordanian Hospitals**, Macrothink Institute Journal of Management Research , Vol. 5(1),2013
2. Abubakr Suliman , Paul Iles ,**Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look** ,Journal of Managerial Psychology, 15 (5),2000.
3. A_ Anderson & D.j Gelden huys, **The relationship between absenteesmand employer-sponsored child Care, Southern African Business Reeview**, university of south Africa, Vol 15(3), 2011.
4. Bernard M . Bass, **From Transactional to Intransformational Leadership: Learning to Share the Vision** , Published by Elsevier, Vol 18(3), 1990.
5. Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung &All, **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology,Vol 88(2),2003
6. Bruce. J. Avolio, Weichun Zhu, William Koh & Puja Bhata, **Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance**, Journal of Organizational Behavior,Vol 25(8), 2004

7. Carlson, D.S & Perrew. P.L, **institutionalization of organizational Ethics throught transformational leader ship**, Journal of Business Ethics,Vol 14, 1995
8. Deborah M. Powell and John P. Meyer, **Side-bet theory and the three-component**, Journal of Vocational Behavior, 65 ,2004
9. Dodi W. Irawanto,**employer participation in decision making :evidence from a state owned entereprise in indonisia** ,journale Management, Vol. 20 (1) , 2015
- 10.Dvir, Bruce J Avolio, BOAS Shamir, **impact of transformational Leadership on transformation flower developement and performeance A Fild experment**, Accademy of Management Jornal, Vol 45(4), 2002
- 11.Durrani, Bilal, Ullah, Obaid, & Ullah, Sabeeh. **Effect of Leadership on Employees Performance in Multinational Pharmaceutical Companies in Pakistan**, Journal of Contemporary research in Business,Vol 2 (9), 2011.
- 12.Hallajy, M., Janani, H. & Fallah, Z. **Modeling the effect of coaches' leadership styles on athletes' satisfaction and commitment in Iranian handball pro league**. World Applied Sciences Journal, vol. 14(9), 2011
- 13.Hildebrand, M.**The Implications Of Management By Walking About: a case study of a German hospital**, Leadership inHealth Services, vol 19(4), 2006
- 14.John.p.meyer, David stanley,Lynne herscovitch,et all,**affective,continuance and normative commitment to the organization : A meta_analysis ,of antecedents,corelates,and consequences**,journale of vocational behavior , vol 20(52),2002
- 15.Ko , J.W, Price, J. L , & Mueller, C,W, **Assesement of Meyer & Allen's Three component model of organizational commitment in south Korea**, Journal of Applied psychology,vol 82, 1997
- 16.Kumar, B. P., & Giri, V. N. **Effect of age and experience on job satisfaction and organizational commitment**. The Icfai University Journal of Organizational Behavior,vol 8 (1),2009
- 17.Mathieu, J. E. and Zajac, D. M. **A review and meta-analysis of theantecedents, correlates, and consequences of organizational commitment**. Psychological Bulletin, 108 (2), 1990
- 18.May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M. **Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry**. African Journal of Marketing Management ,Vol.1(6),2009
- 19.Marnis, S., **Increasing the Employees' Performance through Transformational Leadership, Organizational Culture and Commitment**, Journal of economics, Business and Accountancy Ventura, 1(1),2013

20. Mowday , R.T., Steers , R.M., & Porter , L.W. , **The Measurement of Organizational Commitment** , Journal of Vocational Behavior , vol.14 ,1979
21. Meyer.j.p & Allen.n.j, **Commitment in the work place: Theory, research and application**, sage publication, Inc, 1997
22. Meyer, J.P., And Allen, N.J, **Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations**, Journal Of Applied Psychology, vol 69, 1984
23. Meyer, J.P., And Allen, **A Three component conceptualization of organizational commitment**. Human Resource Management Review, vol .1, 1991
24. Mc Gee, J,W & Ford, R,C, **Two (or more ?) dimensions of organizational commitment, Reexamination of the affective and continuance commitment scales**, Journal of Applied psychology, vol 72, 1987.
25. Murphy. L, **Transformational Leadership, A Cascading chain Reaction**, Journal of nursing Management, Vol 13, Issue 2, 2005
26. Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza, **Leadership style enhances the employee organizational commitment : A case study of educational institutions in lahore**, International Journal on Management, Statistics & Social Sciences ,Vol 1(1), 2012
27. Nathalie delobbe & Christine Vanderberghe, **A Four dimensional Model of organizational Commitment among Belgium Employees**, european Journal of psychological Assessment, Vol 16(2),2000.
28. Negin, M., Omid, M., and Ahmad, B, **The Impact of Organizational Commitment on Employees Job Performance**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, Vol 5(5),2013
29. Nicholas Clarke, **The relationships between network commitment, its antecedents and network performance**, Management Decision, Vol 44 (9), 2006
30. Ndu A.E.Oko and E.k. Agbaeze, **The Open-Book Management System: Study of Selected Firms in Nigerian**, Journal of African Affairs, Vol 2(2), June, 2013.
31. O'Reilly C.A., Chatman J.J." **Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior**". Journal of Applied Psychology. vol 71, 1986
32. Omar.N. Solinger, Woody Van olffen & all, **Beyond The Three component model of organizational commitment**, Journal of Applied psychology, Vol 93(1), 2008
33. Piccolo, R & Colquitt, J.. **Transformational Leadership And Job Behaviors: The Mediating Role Of Core Job Characteristics**. Academy Of Management Journal, vol 49 (2), 2006

- 34.R.Tannenbaum & W.H.Shmidt, **how to choose a leadership pattern**, harvard business review,may- june, 1973
- 35.Senthamil, A. Raja and Palanichamy, P, **Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment**, The Journal of Commerce, Vol 3(4) . 2011
- 36.Seyyed Ali Akbar Ahmadi & Freyedon Ahmadi & Mina Zohrabi,**Effect of the Leadership Styles on the Organizational Commitment Given the Staff Personality Traits (The Case study: Iran's State Retirement Organization)** , Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , vol 4(1), 2012
- 37.Taly Dvir, Bruce J Avolio, Boas Shamir, **impact of transformational Leadership on transformation flower developement and performance A Fild experment**, Accademy of Management Jornal, Vol 45(4), 2002
- 38.Victor.h. vroom,arthur.g.jago,**the role of the situation in leadership** ,american psychologist association , vol 62, 2007.
- 39.Wu, L. and Norman, I. J. **An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of Chinese undergraduate nursing students.** Nurse Education Turkay,vol 26, 2006.
- 40.Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, **Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement**, Group & Organization Management,Sage Publications ,Vol 34(5), 2009
- 41.Zheng WeiBo, Sharan Kaur , Wei Jun, **New development of organizational commitment: A critical review (1960 - 2009)** , African Journal of Business Management, Vol 4 (1), 2010

الملاحق

جامعة محمد خيضر. بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

استمارة الدراسة

السيدة (ة) الفاضل(ة) :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.....و بعد

أرجوا منك أن تتفضل و تعطيني من وقتك دقائق فقط

فإني اقوم بإجراء دراسة بعنوان "أثر نمط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي" و ذلك إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه علوم من جامعة محمد خيضر بسكرة ، و نظرا لأهمية رأيكم في إتمام هذه الدراسة ، تحتاج الباحثة إلى تعاونكم في الإجابة على هذه الإستبانة بكل دقة ، لأن آرائكم القيمة ، لها أثر كبير في إنجاح هذه الدراسة .

أرجوا منكم قراءة كل عبارة جيدا و أن لا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها لأن أي عبارة لا يتم الإجابة عليها سوف يؤثر على النتائج النهائية للدراسة

وأود ان أحيط سيادتكم المحترمة علما أن كل ما تدلي به من بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط و سوف يعامل بسرية ، و أقدم شكري على حسن تعاونكم ولكم مني فائق الإحترام والتقدير.

الباحثة: بنوناس صباح

القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب

1. الجنس:

أنثى

ذكر

2. السن:

من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة

أقل من 25 سنة

من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة

من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة

من 45 سنة إلى أقل من 50 سنة

من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة

من 50 سنة فما فوق

3. المؤهل العلمي:

المستوى الثانوي

أقل من المستوى الثانوي

دراسات عليا (ماجستير ، دكتوراه)

المستوى الجامعي

4. عدد سنوات الخبرة (و هي مدة خدمتك في هذا البنك) :

من 5 سنة إلى أقل من 10 سنوات.

أقل من 5 سنوات.

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة.

من 20 سنة فما فوق

5. الحالة الإجتماعية :

أرمل(ة) أو مطلق(ة)

أعزب

متزوج(ة)

6. نوع البنك:

خاص

عام

القسم الثاني: أنماط القيادة الإدارية

الرجاء وضع علامة (X) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة إتفاقتك مع مضمون كل عبارة

أبعاد نمط القيادة التحويلية و عبارات قياسها				
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1- التأثير المثالي				
				1 يتجاوز رئيسي تحقيق منافعه الخاصة سعيا لتحقيق الصالح العام للجماعة.
				2 يتحدث رئيسي عن القيم و المعتقدات الأكثر أهمية لديه.
				3 يشعرني العمل مع رئيسي بالفخر.
				4 يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه.
				5 يعتبر رئيسي نموذجا للنجاح و الإنجاز بالنسبة لي.
				6 يظهر رئيسي قوة و ثقة بالنفس في كل ما يواجهه.
				7 لدي الثقة التامة في رئيسي.
				8 يحثني رئيسي على ضرورة الإلتزام بالضوابط الاخلاقية في العمل.
				9 يركز رئيسي على أهمية وجود شعور جماعي برسالة البنك.
				10 يحظى رئيسي باحترام كل من يعمل معه.
2- الحفز الإلهامي				
				11 يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.
				12 يعبر رئيسي عن ثقته بأنه سيتم تحقيق الأهداف الموضوعه.
				13 يتحدث رئيسي بوضوح عن رؤيته للمستقبل.
				14 يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها.
				15 يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا.
				16 رئيسي يوفر لي التشجيع المستمر.
3- الإستشارة الفكرية				
				17 يقترح رئيسي طرق جديدة حول كيفية إكمال المهام.
				18 يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة.

					19	يشجعني رئيسي على طرح و تقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل.
					20	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك.
					21	يفضل رئيسي الآراء و الأفكار الجديدة عند حل المشكلات.
					22	يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشاكل التقليدية بطرق جديدة و مبدعة.
4- الإعتبارات الفردية						
					23	رئيسي يقضي وقتا لتعليمي و تدريبي لبعض المهام.
					24	رئيسي يتعامل معي كفرد أكثر من مجرد عضو في مجموعة.
					25	يساعدني رئيسي في تطوير قدراتي.
					26	يعتبر رئيسي أن لدي حاجات و قدرات و طموحات مختلفة عن الآخرين.
					27	عندما أتحدث إلى رئيسي فهو يصغي جيدا لي.
					28	يعطي رئيسي إهتماما شخسيا لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة.
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد نمط القيادة التبادلية و عبارات قياسها	
1- بعد المكافأة المشروطة						
					29	يقدم لي رئيسي المساعدة جزاء الجهود التي أبذلها.
					30	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أتمكن من إنجاز مهامي.
					31	رئيسي يقدم لي مكافآت تتناسب مع الجهد الذي أبذله في عملي.
					32	يخبرني رئيسي عما يجب إنجازه للحصول على المكافأة التي أستحقها على جهودي.
2- الإدارة بالإستثناء النشطة						
					33	يركز رئيسي كل إهتمامه على التعامل مع الأخطاء و المشاكل و معالجتها.
					34	يتعقب رئيسي أثر كل الأخطاء التي تقع.
					35	يوجه رئيسي إنتباهي لضرورة معالجة الأخطاء التي تظهر أثناء أدائي لعملي.
					36	يتأكد رئيسي من تصحيح الإنحرافات قبل إنهاء المهام.
3- الإدارة بالإستثناء الساكنة						

					لا يتدخل رئيسي إلا عندما تتفاقم المشكلات و تصبح خطيرة	37
					ينتظر رئيسي حتى تسير الأمور بشكل خاطئ و من ثم يتخذ الإجراء الملائم.	38
					يؤمن رئيسي بأن لا حاجة لأي إجراء طالما أن الأمور ليست سيئة.	39
					لدى رئيسي إعتقاد راسخ "عدم تصليح الشيء إذا لم يكن مكسور.	40
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	نمط قيادة عدم التدخل	
					يتجنب رئيسي التدخل عندما تظهر أمور مهمة.	41
					أفتقد رئيسي عندما أحتاج إليه في العمل.	42
					يتجنب رئيسي اتخاذ القرارات.	43
					يتأخر رئيسي في الإجابة عن الأسئلة و الأمور المستعجلة.	44
					يتجنب رئيسي مناقشتي في الأوقات الصعبة.	45

القسم الثالث : الإلتزام التنظيمي

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة إتفاقتك مع مضمون كل عبارة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	يسعدني ان أكمل بقية حياتي الوظيفية في هذا البنك					
47	أشعر حقا بان مشاكل البنك الذي اعمل فيه جزء من مشاكلنا الخاصة					
48	أشعر و كأننا نعمل كأسرة واحدة في هذا البنك					
49	العمل في هذا البنك له معنى خاص و قيمة عالية و مهمة في قلبي					
50	تتشابه قلبي و توجهاتي مع قيم و توجهات هذا البنك					
51	أشعر بالفخر و الإعتزاز عندما أخبر الآخرين بأنني اعمل في هذا البنك					
52	أشعر بواجب أخلاقي يلزمني بالبقاء في هذا البنك					
53	أشعر أنه ليس من العدل ان اترك هذا البنك الآن حتى لو كان ذلك أفضل لي					
54	الإلتزامي الأخلاقي إتجاه زملائي يدفعني للبقاء في هذا البنك					
55	أدين بدرجة كبيرة لهذا البنك					
56	هذا البنك يستحق إخلاصي ووفائي					
57	سوف أشعر بالذنب إذا تركت البنك الآن					
58	يتأثر مستقبلتي الوظيفي سلبا إذا تركت هذا البنك					
59	من الصعب ان اترك هذا البنك الذي اعمل فيه الآن حتى لو رغبت في ذلك لأنني سأخسر الكثير					
60	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذا البنك الآن					
61	سيكون تصرف غير صائب إذا تركت هذا البنك لأن اماكن العمل الأخرى لن توفر لي نفس الأجر والفوائد و العلاوات					
62	لا افكر في ترك هذا البنك لانه يقدم لي مكافآت مادية نظير مجهوداتي و مهاراتي					
63	سيكون من الصعب تركي لهذا البنك بسبب ظروف العمل الملائمة التي يوفرها					

قائمة المحكمين:

الرقم	الإسم و اللقب	الرتبة و الجامعة
1	د. حجازي إسماعيل	أستاذ محاضر " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة
2	د. عيسى خليفي	أستاذ محاضر " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة
3	د. محمد شنشونة	أستاذ محاضر " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة
4	د. جوهرة آقطي	أستاذة محاضرة " أ " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة
5	د. محمد قريشي	أستاذ محاضر " ب " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة
6	د. فيروز شين	أستاذ محاضر " ب " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة
7	د. وهيبة داسي	أستاذ محاضر " ب " بقسم علوم التسيير جامعة محمد خيزر بسكرة