

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

- قسم العلوم الاجتماعية -



نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين

دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

- زوزو رشيد

إعداد الطالبة:

-عاشوري ابتسام

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفا ومقرا	- جامعة بسكرة -	أستاذ	زوزو رشيد
رئيسا	- جامعة بسكرة-	أستاذ	مالك شعباني
عضوا	- جامعة مسيلة-	أستاذ	رضا قجة
عضوا	- جامعة باتنة -	أستاذ	مولود سعادة
عضوا	- جامعة باتنة -	أستاذ محاضر (أ)	زغينة نوال
عضوا	-جامعة بسكرة-	أستاذ محاضر (أ)	طويل فتيحة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وقل رب زدني علماً﴾ سورة طه آية 114

قال تعالى:

﴿وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى

وَأَنْ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى

ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ الْأَوْفَى

﴿وَأَنَّ إِلَىٰ رَبِّكَ الْمُنتَهَىٰ﴾

(سورة النجم الآية 39 - 42)

صدق الله العظيم

إهداء

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز و جل فيما وصلت إليه ...

أمي الحبيبة و الغالية التي كانت العون الكبير بدعواتها لي أتمنى لها طول العمر

والصحة والعافية ،

إلى روح والدي الطاهرة

الى رفيق دربي زوجي العزيز الذي كان سندا لي في إنجازي هذه الدراسة فأدأمه الله

لي،

إلى أخواتي وأخي عبد الصمد

إلى كل عائلة يونسي و عائلة عاشوري

إلى كل أحبتي في الله

وإلى كل من يستفيد في قراءة هذه الدراسة.

أهدي ثمرة جهدي المتواضع هذا.

شكر و تقدير

قال تعالى : «رب أوزعني ان أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل

صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين» سورة النمل ، الآية 10.

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في

إنهاء هذه الدراسة، لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم) ،وبعد التوجه بالشكر والثناء

للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر والتقدير إلى أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور

"زوزو رشيد" على توجيهاته وجهده ووقته في إنجاز هذه الرسالة، فجزاه الله عني

خيرا، وكذلك أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم

مناقشة رسالتي،

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الاساتذة والزملاء الذين ساهموا من بعيد أو قريب في

إنجازي لهذه الدراسة،

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى المديرية "جليلي فطيمة" ب"مدرسة غزالي مسعود" بودواو

البحري .

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
- الإهداء والشكر والتقدير	
- فهرس المحتويات	
- فهرس الجداول والأشكال	
- قائمة الملاحق	
- مقدمة.	أ-ب-ج-د
الفصل الاول	
موضوع الدراسة	
- تمهيد	1
1-1- الإشكالية .	2
2-1- تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة.	5
3-1- أسباب اختيار الموضوع.	16
4-1- أهداف الدراسة.	16
5-1- أهمية الدراسة.	17
6-1- المقاربة النظرية.	18
7-1- الدراسات السابقة.	20
- خلاصة	45
الفصل الثاني	
الالتزام التنظيمي	
- تمهيد.	48
1-2- أهمية الالتزام التنظيمي	49
2-2- الالتزام وبعض المفاهيم المشابهة.	50
3-2- خصائص الالتزام التنظيمي.	52
4-2- أنماط الالتزام التنظيمي.	54
5-2- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.	56
6-2- مداخل و أبعاد الالتزام التنظيمي.	59

65	2-7- المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي.
67	2-8- مراحل الالتزام التنظيمي.
69	2-9- تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
70	2 10- قياس الالتزام التنظيمي.
72	2-11- مهام المديرين في صنع الالتزام التنظيمي .
73	2-12- أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات وأسباب الاهتمام بتنميته.
75	2-13- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.
78	- خلاصة
الفصل الثالث	
نمط القيادة	
80	- تمهيد.
81	3 1- أهمية القيادة الإدارية.
82	3-2- القيادة الإدارية وبعض المفاهيم المتداخلة معها .
88	3 3- متطلبات القيادة الإدارية وعناصرها .
93	3 4- سمات القيادة الإدارية ومصادر قوتها .
96	3 5- أنماط القيادة الإدارية .
106	3 6- خصائص وصفات القائد الناجح ووظائفه.
113	3 7- أساليب تحسين فاعلية القيادة الإدارية .
116	3 8- العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية.
119	3 9- نظريات القيادة الإدارية .
136	3-10- مدير المدرسة كقائد.
139	3-11- العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة .
142	- خلاصة
الفصل الرابع	
إجراءات الدراسة الميدانية	
144	- تمهيد
145	4-1- فرضيات الدراسة

146	2-4- مجالات الدراسة
146	2-4-1- المجال المكاني
146	2-4-2- المجال الزمني
146	2-4-3- المجال البشري
147	3-4- مجتمع وعينة الدراسة
149	4-4- المنهج المستخدم في الدراسة
150	4-5- أدوات الدراسة
159	4-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
161	- خلاصة الفصل.
الفصل الخامس	
عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
164	- تمهيد.
165	4-1- عرض وتحليل النتائج
165	4-1-1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
168	4-1-2- عرض وتحليل نتائج محور أنماط القيادة الإدارية
182	4-1-3- عرض وتحليل نتائج محور الإلتزام التنظيمي
187	4-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
203	4-3- نتائج الدراسة
206	4-4- توصيات الدراسة
209	- خاتمة
213	- قائمة المراجع
	- الملاحق
	- ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
83	يوضح الفرق بين القيادة والإدارة	01
86	يبين الفرق القيادة والرئاسة	02
103	يبين مقارنة بين انماط القيادة الاوتوقراطية-الديمقراطية-الحرية	03
138	يبين الفرق بين القائد والمدير	04
148	يوضح مجتمع وعينة الدراسة	05
152	درجات مقياس Likert الثلاثي	06
153	نتائج معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة.	07
154	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الاول	08
155	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	09
156	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني	10
157	معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للقسم الثالث	11
160	تفسير معامل الارتباط	12
165	خاص بالجنس	13
166	خاص بالسن	14
167	خاص بالحالة العائلية	15
168	خاص سنوات الخبرة في العمل	16
170	خاص بمحور نمط القيادة الديمقراطي	17
173	خاص بمحور نمط القيادة الأوتوقراطي أو التسلسلي	18
178	خاص بمحور نمط القيادة الحر أو التسيبي	19
182	خاص بمحور الالتزام التنظيمي	20
190	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة.	21
191	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي الاوتوقراطي(التسلسلي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة.	22
194	نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي التسيبي (الحر) والالتزام التنظيمي	23

	لدى المعلمين بمحل الدراسة.	
195	نتائج اختبار t.test تبعاً لمتغير الجنس	24
197	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير السن	25
198	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير الحالة العائلية	26
200	نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير سنوات الخبرة	27

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
59	العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	01
64	أبعاد الالتزام التنظيمي	02
90	يوضح الأدوار التي يقوم بها القائد	03
117	يبين نظرة متكاملة حول القيادة	04
165	يبين التمثيل الدائري لمتغير الجنس	05
166	يبين التمثيل الدائري لمتغير السن	06
167	يبين التمثيل الدائري لمتغير الحالة العائلية	07
169	يبين التمثيل الدائري لمتغير الأقدمية في العمل	08

فهرس الملاحق

العنوان	الرقم
قائمة محكمي الاستبانة.	01
استمارة البحث	02
دليل المقابلة	03

مقدمة

إن التغييرات المتسارعة والمتلاحقة التي شهدناها وقتنا الحالي في شتى المجالات ، كانت لزاما على المؤسسات مواكبتها ومواجهتها ، مما يجعلها تركز على الإصلاح داخل هيكلها التنظيمية وأجهزتها الإدارية ، كهيكل الأجور ونظم الحوافز، وإدخالها برامج التدريب والرسكلة ، وأيضاً الاهتمام بالعنصر البشري وبما يمتلكه من معارف ومهارات ، واعتباره من الموارد الهامة في المؤسسة ، وذلك للارتقاء بمستوى أداء العاملين وتحسين مناخ العمل ، مما يحقق النجاح والتقدم ، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بالعاملين والمحافظة عليهم ، وتعزيز سلوكياتهم الايجابية لضمان استمراريتها وديمومتها ، وبالتالي فاعليتها وكفاءتها ، مما يؤدي إلى نجاحها وتطورها ، ومن بين هذه السلوكيات الايجابية وأهمها يظهر الالتزام التنظيمي .

بعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين والدارسين في العلوم الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية... الخ ، لما له من أهمية بالغة في المؤسسات ، فهو عنصر حيوي لبلوغ أهدافها المنشودة وتحقيقها للنجاح ، لذا وجب تعزيز مثل هذا النوع من السلوك الايجابي ، فهو يقوي الثقة والاستقرار بين العاملين و الإدارة ويرفع الروح المعنوية للعاملين و يحقق الرغبة في بقائهم و استمراريتهم داخل المؤسسة وبذلهم مجهودات كبيرة قصد تطوير كفاءة وفاعلية مؤسستهم ، كما يعد الالتزام التنظيمي سلوك يعكس درجة اندماج وتوافق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها ، فكلما كان مستوى الالتزام مرتفعاً كان مستوى الأداء مرتفعاً وهذا ما يقلل من نسبة الغيابات ودوران العمل ، واتضح أن صاحب الالتزام المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة ، فهو عنصر مهم في الربط بين المؤسسة وعاملها ، لذا أصبحت دراسة هذا النوع من المتغيرات ضرورة حتمية للباحثين والمهتمين بهذا النوع من الدراسات ، ونظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها مثل هذا النوع من السلوك الايجابي الذي يحققه الالتزام التنظيمي في مؤسسات العمل على اختلاف مجالاتها وسير العمل فيها ، فإن هناك العديد من العراقيل التي

تساهم بشكل كبير في التأثير على هذا النوع من المتغيرات ،لذا وجب البحث عن مثل هذا النوع من المتغيرات ومدى علاقته ودوره بعدة متغيرات في بيئة العمل نظرا لأهميته والتي من بينها القيادة الإدارية . تأتي القيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية لها أهمية كبرى داخل مؤسسات العمل في شتى المجالات ، إذ تعد من أهم العناصر لنجاح المؤسسات أو فشلها وتحقيق أهدافها المرجوة ، يحضى هذا الموضوع باهتمام كبير من طرف الدارسين والباحثين في شتى العلوم منها العلوم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وذلك لما له تأثير ديناميكي في تفاعل الأفراد والمؤسسات ، مما تبرز فاعلية القيادة الإدارية بأتماطها في إدارة وتنمية الموارد البشرية، و تعمل على كشف و توجيه كافة الموارد والطاقات الكامنة للعاملين للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة ، وتعكس اهتمامات المؤسسة ومتطلبات تطورها.

تعتبر القيادة الإدارية عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين القائد ومرءوسيه والتي بواسطتها يمكنه أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه والحصول على تعاونهم وجعلهم كفريق واحد متماسك ، وذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها وتقدمها ،من خلال الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة بكفاءة وفاعلية .

ومنه تبرز أهمية القائد كعنصر فعال لنجاح الإدارة ، مما يقع عليه العبء الأكبر لتحقيق الأهداف المرجوة، و يكون ذلك بوجود قيادة تتمتع بالخبرة الكافية والتدريب والكفاءة في تسيير المؤسسة مما يسهل توجيهها وإدارتها ، حيث يسعى القائد للمحافظة على الموارد البشرية وزيادة رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة وارتباطهم بها ، وهو من أهم التحديات التي يواجهها .

إن نجاح القائد في تحقيق مهامه يلزمه استخدام نمط قيادي مناسب لسير مؤسسته ،والذي يؤثر في سلوكيات العاملين بطريقة ايجابية ويلي احتياجاتهم .

يعتبر مدير المدرسة كقائد إداري وتربوي واجتماعي ومشرف متنوع وتعدد أدواره نتيجة التطورات



والتغيرات الحاصلة، فهو يسعى لتهيئة بيئة عمل ملائمة وسليمة تربطها علاقات إنسانية وروح الفريق المتناسك والمتعاون والمحفز للعمل بينه وبين المعلمين والمعلمات بالمدرسة، وذلك بالتسيير الحسن لشؤون المدرسة والمحافظة على نظامها باتباع نمط قيادي يناسب ويلائم ظروف ومقتضيات العمل .

يعتبر الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات أحد المتغيرات التي تتأثر بنمط القيادة الذي يستخدمه المدير كقائد في سير مدرسته و له دور وتأثير على سلوك المعلمين والمعلمات بطريقة إيجابية تؤدي الى ارتفاع مستوى الالتزام، أو بطريقة سلبية قد تقلل من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ولهذا جاءت هذه الدراسة لتحليل مثل هذا النوع من المواضيع وهي الأنماط القيادية داخل المدارس الابتدائية ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

أما فيما يخص منهجية الدراسة فقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول منها ثلاثة فصول نظرية وفصل للدراسة الميدانية.

شمل الفصل الأول البناء المنهجي حيث تم التعرض إلى: الإشكالية، تحديد المفاهيم والمصطلحات في الدراسة بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه مع تحديد المقاربة السوسولوجية المناسبة للدراسة حسب وجهة نظر الباحثة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة مع التعليق عليها .

أما الفصل الثاني حمل عنوان الالتزام التنظيمي حيث عالج أهمية الالتزام التنظيمي والمفاهيم المشابهة له، خصائصه وأنماطه و العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي ومداخل و أبعاد الالتزام التنظيمي بالإضافة إلى المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي ومرآحله تطوره، وأيضا تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي و قياس الالتزام التنظيمي و مهام المديرين في صنع الالتزام التنظيمي وأسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات وأسباب الاهتمام بتنميته، وأخيرا الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثالث حمل عنوان نمط القيادة عالج أهمية القيادة الإدارية ، و القيادة وبعض المفاهيم المتداخلة معها ، ومتطلبات القيادة الإدارية وعناصرها ، وكذلك سمات القيادة ومصادر قوتها وأنماط القيادة الإدارية ، وجاء فيها نمط القيادة الأوتوقراطي أو التسلطي ، نمط القيادة الديمقراطي أو التشاركي ، نمط القيادة الحر أو التسيبي وعالج هذا الفصل أيضا خصائص وصفات القائد الناجح ووظائفه وأساليب تحسين فاعلية القيادة ، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية ونظريات القيادة ، وكذلك مدير المدرسة كقائد والعلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة.

أما الفصل الرابع عالج الجانب الميداني من الدراسة ويشمل الإطار المنهجي من الدراسة تم تحديد إجراءات الدراسة الميدانية بتوضيح فرضيات الدراسة ومجالات الدراسة وكل ما يتعلق بمجتمع البحث وعينة الدراسة ومنهج الدراسة ، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة للدراسة والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة ، وعرض وتحليل النتائج ، بالإضافة إلى مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات وأخيرا النتائج وبعض التوصيات.

الفصل الأول : موضوع الدراسة

-تمهيد

1.1- الإشكالية.

2.1- تحديد المفاهيم الأساسية .

3.1- أسباب اختيار الموضوع .

4.1- أهداف الدراسة

5. 1- أهمية الدراسة

6.1- المقاربة النظرية.

7.1- الدراسات السابقة.

- تمهيد:

إن أي بحث علمي عموماً و سوسيولوجي خصوصاً ينطلق فيه الباحث من الإشكالية التي يطرح فيها جملة من التساؤلات ويسعى لإيجاد إجابات علمية وموضوعية ، كلما تقدم في المجال العلمي لسؤال الانطلاق كلما اتخذ المفردات التي استعان بها الصفة الملموسة والدقيقة ، ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح إشكالية البحث وسؤال الانطلاق ، ثم تتحدد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة ، بالإضافة إلى تحديد الأهمية و الأهداف المرجوة من الدراسة و الأسباب المؤدية لاختيار هذه الدراسة ، بالإضافة إلى تحديد الخلفية النظرية للدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة .

1.1. الإشكالية:

لم تعد البيئة الخارجية للمؤسسات كما كانت مستقرة وذات ثبات ملحوظ ، بل أصبحت الحركية والديناميكية من سماتها الواضحة ، الأمر الذي نتج عنه إفراز مشكلات معقدة ومتشابكة ألفت بظلالها على المؤسسات ، وبالتالي حتم عليها ابتكار حلول لمواجهة تلك المشكلات ، وحتى تضمن مؤسسات العمل تطورها يتوجب عليها أن تهتم بأسلوب القيادة الناجح الذي ينعكس على تسيير المؤسسة بالإيجاب أو العكس من ذلك ، من هنا يمكن ملاحظة أن القيادة هي أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المؤسسات الخدمية و الإنتاجية ، وهذا ما أدى بالباحثين والمفكرين إلى الاهتمام بها ودراستها .

ترك القيادة بأنماطها وأساليبها بصمتها على المؤسسات ، فهي عنصر حيوي في حياتها يضمن استمرارها ، حيث توفر طريقة أداء العمل والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بالمؤسسة ، وتحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ، فالقيادة هي قيمة التنظيم الإداري ، والقائد هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق و المسؤول عن تحقيق الأهداف ، و هو أهم عنصر لنجاح الإدارة وتحقيق رسالتها الإدارية ، وبقدر كفاءته في القيادة في محيطه بقدر نجاحه في أداء رسالته القيادية ، وبتزايد المشكلات التنظيمية المعاصرة جاءت نظريات القيادة بما تتضمنه من تقنيات وأنماط سلوكية ، على أنها من أهم نظريات التنظيم التي يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه المؤسسات ، وخاصة بما يتعلق باتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الأفراد العاملين ، وتحسين مستوى أدائهم.

وإدراكا لما سبق من أهمية القيادة في التأثير الذي تلعبه على العديد من المتغيرات التنظيمية يبرز الالتزام التنظيمي كواحد من المتغيرات الهامة للفرد والمؤسسة على حد سواء ، فهو عنصر حيوي في بلوغ الأهداف

التنظيمية، حيث يعزز الاستقرار والثقة والإبداع بين الإدارة والعاملين، كما يسهم في تطوير قدرات المؤسسة ويساعدها على البقاء و التطور ، لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي قد نال اهتمام الدارسين والباحثين في عدة مجالات ، لما له الأثر الكبير في سلوكيات الأفراد وانعكاساتهم ، حيث أن الالتزام التنظيمي يتولد من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية عامة، وإدراك الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي ينتمون إليه، إذ يشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا في مؤسستهم و حبهم في العمل وانتمائهم لها،بالإضافة إلى بذل العاملين جهودا إضافية وولائهم وإخلاصهم في عملهم ،حيث يعد الأفراد الملتزمون تجاه مؤسساتهم مصدر قوة تساعد في بقائها وتحقيق أهدافها ومنافستها للمؤسسات الأخرى.

يعد مدير المدرسة قائد له الدور المهم والفاعل في نجاح المدرسة التي يتولى إدارتها،وذلك من خلال أسلوب القيادة الناجح الذي يعمل به على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين والمعلمات ويثير حوافزهم للعمل ، فهو الشخص الذي يراعي معنوياتهم من خلال إشراكهم في العمل وتحمل المسؤولية والاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم وتوجيهاتهم ، وتحقيق كل هذا يعد أحد الأهداف الكبرى لإدارة المدرسة ومديرها الذي يتولى القيادة الإدارية والتربوية في مدرسته ، ولكي ينجح المدير في بناء العلاقات الطيبة مع المعلمين والمعلمات لا بد أن يقوم بالعديد من الأمور والواجبات في رفع معنوياتهم ، كما أن هذه العلاقة تستمد أهميتها من الدور الذي يلعبه المعلمون والمعلمات وعلى مهاراتهم وحماسهم وإخلاصهم وتعاونهم ، ومدى التزامهم بعملهم كونهم الأداة الرئيسة لتنفيذ مهامهم وتحقيق الأهداف التربوية مما يؤدي إلى نجاح العملية التربوية .

إن توطيد العلاقات الإنسانية بين القائد الإداري في المدرسة والكادر التدريسي، يعد غاية في الأهمية حيث أن ما يمارسه مديرو المدارس من أنماط قيادية قد يؤثر على التزام المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية

بطريقة إيجابية أو سلبية ، مما يؤثر على تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة ، ومن هنا يتبلور لنا موضوع الدراسة مما يشير الكثير من التساؤلات حول ما يدور داخل هذه المدارس .

في ضوء ذلك نتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

هل يساهم نمط القيادة السائد لمدير المدرسة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ؟

فيتفرع من السؤال الرئيسي السابق عدد من الأسئلة الفرعية التي تسعى هذه الدراسة للإجابة عليها .

-التساؤلات الفرعية:

- ما هو النمط القيادي السائد من وجهة نظر المعلمين والمعلمات لمدرء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ؟
- هل لنمط القيادة الديمقراطي دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ؟
- هل لنمط القيادة الأوتوقراطي(التسلطي) دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة؟
- هل لنمط القيادة التسيبي(الحر) دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الجنس؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين

حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير السن؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين

حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية؟

➤ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين

حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

2.1. تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة:

- مفهوم القيادة الإدارية:

- لغة: حسب لسان العرب لابن منظور ، فالقيادة من قاد ، يقود ، قود ، يقود الدابة من أمامها

ويسوقها من خلفها ، فالقيادة من الأمام والسوق من الخلف ، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها

منها فالانقياد بمعنى الخضوع ، ومنها القادة وهي جمع القائد.¹

- اصطلاحا: عرفت القيادة عدة تعاريف قدمها علماء ومفكري الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم ، ومن

بينها التعاريف التالية: يرى جالتون "Galton" أن القيادة هي مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز

بها القائد أو هي مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة.²

كما عرفها القحطاني بأنها " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير

على الآخرين ".¹

¹ ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر، بيروت المجلد 12، ط1، 2000، ص 315.

² محمود فتحي عكاشة ، محمد شفيق: المدخل الى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،

مصر ، بدون طبعة، 1997، ص543.

من خلال المفاهيم السابقة فقد ركزت على السمات والخصائص الشخصية للقائد ، وما يعاب عليها أنها ركزت على عنصر واحد وهي غير شاملة ، ومن ناحية أخرى عرفت القيادة على أنها : "عملية ممارسة التأثير في المرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف محددة".² كما عرفها كونتز و أودونيل " koontez & o'donnel " بأنها: الفن أو العملية التي تتضمن التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يكرسون طواعية كل جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة .³ أما أوردواي تيد يعرف القيادة على أنها : الجهد أو العمل الذي يؤثر على الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم ، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون في جماعة واحدة معا .⁴ أما كوهن "Kohan" يرى أن القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد .⁵ أنصب اهتمام هذه المفاهيم على عنصر واحد وهو عنصر التأثير كما أنها اقتصرت على عنصر واحد ضمن عدة عناصر للقيادة ، وتعمل هذه التعاريف عمليات التفاعل بين القائد وأتباعه والمواقف التي يمرون بها ، ومن ناحية أخرى تم تعريف القيادة اعتمادا على الأنشطة والأدوار التي يقوم بها القائد نفسه فعرفت على أنها النشاط الإيجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.⁶ كما يعرفها آلن "Allen" بأنها النشاط الذي يمارسه القائد ليجعل أتباعه

¹ مصطفى يوسف كافي : إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ، الأردن ، 2015 ، ط1 ، ص140.

² فريد فهمي زيارة: إدارة الأعمال الأصول والمبادئ، مطبعة الشعب ، عمان ،الأردن، 2000، ص206.

³ H.koontez, c.o'donnel, management principes et méthodes de gestion, mac grawhill ,canada,1980,p,490.

⁴ خليل محمد حسن الشماع ، كاظم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ط1، 2000 ، ص 99

⁵ عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية ،الاسكندرية ،مصر، 2007 ، ص426.

⁶ خميس السيد إسماعيل : القيادة الإدارية ،عالم الكتاب ،القاهرة ، مصر ،بدون طبعة ، 1971، ص37،38.

يقومون بعمل فعال .¹ أما تعريف "طريف شوقي فرج وآخرون" للقيادة بأنها: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تتشكل من خلال التفاعل المحيط بغية حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية".²

يعرف "هول" القيادة بأنها: "شكل خاص من القوة"، ويعرف "ايتزويوني" القيادة بأنها: "هي القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد، حتى يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية"، يعرف "وسنبرج" القائد بأنه: "فرد داخل جماعة يعمل على تحريك أعضائها نحو تحقيق أهدافها"، ويعرف "جولدنر" القائد بأنه: "أي فرد يملك سلوكاً معيناً يؤثر به على أنماط وسلوك جماعته". تربط هذه المفاهيم بين القيادة كظاهرة مميزة وبين طبيعة القائد، كما انصب اهتمام³ هذه التعاريف على دور القائد و سلوكه داخل الجماعة ومما يعاب عليها أنها أرجعت القيادة ظاهرة ساكنة بمعنى أن السلوك القيادي ثابت لا يتغير فأهملت نتائج تأثيره على الجماعة. نستنتج من خلال ما سبق أن المفاهيم التي أعطيت لمفهوم القيادة الإدارية عديدة ومتنوعة حيث ركز كل تعريف على عنصر معين من عناصر القيادة، وبناءً على ما سبق ذكره يتضح أن لموضوع القيادة جوانب مختلفة واستناداً على ما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة، وهي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة وهي القدرة التي يؤثر بها مدير

¹ معن محمود عياصرة، مروان بن احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة، بدون، 2008، ص138.

² طريف شوقي فرج، عبد المنعم شحاتة، محمود إبراهيم، شوقي إبراهيم: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، بدون طبعة، 1996، ص223.

³ عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص



المؤسسة على مرؤوسيه ويوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين.

- مفهوم النمط القيادي:

- لغة: الجمع أنماط ونماط وهو طريقة وأسلوب وشكل أو مذهب ونقول يسير العمل على نمط واحد أي رتيب، لا يتغير.¹

- اصطلاحاً:

هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف، وهو سلوك ثابت نسبياً يميز القائد عن بقية القادة.² كما يوصف نمط القيادة على أنه الطريقة التي يقوم من خلالها القائد بالتأثير على سلوك المرؤوسين واتخاذ القرارات بشأن توجيه الجماعة والحصول على توازن بين تحقيق الهدف والحفاظ عليه.³

حيث عرفه علي شوقي وآخرون على أنه: "الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله وتفاعله مع الجماعة المحركة له".⁴ كما عرفه على أنه النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

¹ معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي : www.almaany.com، 2018/10/17، على الساعة 11:00.

² Kasim Ramaeree.Abdul Ghafar Ghaudhry, leadership-style,satisfaction and communtement an exploration in the united Arab Emirates,construction ;sector ,Engineering construction and Architectural management, vol19, N° 01,2012.p;62.

³ Aruna B.bhat et al.leadership Style and team processes as predictors of organozational learning teamperfomance Management ,vol18,N°07, 2012,p348.

⁴ علي شوقي وآخرون : أنماط السلوك للقائد ورؤساء الأقسام للمعاهد الفنية ،مجلة تنمية الرافدين ،مجلد 11، عدد28، بغداد ، 1989، ص20.

من خلال ما سبق من مفاهيم نستنتج أن نمط القيادة هو أسلوب قيادي يمارسه القائد للتأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو الأسلوب الذي يتبعه مدير المدرسة الابتدائية لتسيير وإدارة شؤون مدرسته والطريقة التي يتعامل بها مع المعلمين وكافة العاملين بالمدرسة.

❖ مفهوم الالتزام التنظيمي:

- **لغة:** يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

- **اصطلاحاً:** تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله ، إلا أن توضيح المفهوم قد

لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة ، مثل : الالتزام نحو العمل ، والالتزام نحو الواجبات ، والمهام الداخلية للعمل ، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي ، ويرى (بورتير، 1968) بأن الالتزام هو : "استعداد الفرد

لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف

الرئيسية للمنظمة" أما (شeldon 1971) فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم

على العمل لتحقيق أهدافها " ، وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل

فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها .

وعرّف "بورتير" وآخرون 1974 الالتزام من الناحية الإدارية بأنه : "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه

بها ، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:¹

- إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها .

- بذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

- الاستعداد و الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

¹ علي شوقي وآخرون :مرجع سابق ، ص 20

أما "بوشان" (Buchanan 1974) فينظر إلى الالتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده

للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي:¹

• **التطابق Indentification**: ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما

للفرد العامل فيها.

• **الانغمك Envolement**: ويقصد به الاستغراق أو الانغمك النفسي للفرد في أنشطة

المنظمة.

- **الولاء Loyalty**: والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.²

وعرفه "علي عباس" على أنه: "مدى ولاء وارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها".³

من خلال ما سبق من مفاهيم للالتزام التنظيمي فمنهم من يرى أن الالتزام التنظيمي يعبر عن

استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء، ومن ثم قبوله وإيمانه

بها و بأهدافها و قيمها ، وهناك تعريفات تشير إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل التطابق مع المنظمة

والارتباط بها من جانب الفرد ، بالإضافة إلى الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة القوية في

الاستمرار بها وعدم تركها وهناك من يرى بأنه يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال

ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظمتهم.⁴

¹ علي شوقي وآخرون: مرجع سابق ، ص 20

² موسى أحمد خير الدين ، محمود أحمد النجار : أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة

لضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية جامعة البترا ،عمان، 2010 ،ص 11.

³ علي عباس :إدارة الموارد البشرية الدولية: دار اثناء للنشر والتوزيع ،عمان الاردن ، 2008 ، ط1، ص 117.

⁴ ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، بدون طبعة

، 2011، ص 20.

من خلال ذلك نستنتج بأن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و التمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء ليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها .

❖ مفهوم التنظيم:

- لغة: مجموعة مؤلفة من أجزاء متآزرة، توجيه، فرض نظام معين.¹
- اصطلاحاً: يرى "كونتل ودونيل" التنظيم بأنه: «تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها، وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود». التنظيم هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي ستوصل إلى الهدف، وهنا يتضح أن عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية.² وهو عملية توظيف موارد المنظمة من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث ينعكس توظيف الموارد المختلفة على كافة جوانب العمل في المنظمة وعلى العاملين وعلى الوظائف وعلى خطوط السلطة الرسمية وآلية تنسيق بين مهام العمل في المنظمة والتنظيم يعتبر أيضاً وظيفة هامة نظراً لأنه يتبع عملية وضع الخطط والاستراتيجيات، فالإستراتيجية تحدد ما يجب عمله، أما التنظيم فهو يحدد كيف سيتم عمله.³

¹ المنجد في اللغة العربية المعاصرة، دار المشرق، بيروت، 2000، ط 2، صفحة 323.

² زيد منير عبوي: الإدارة واتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، دار دجلة، المملكة الأردنية الهاشمية، ط 1، 2007، ص 64.

³ عبد السلام أبو قحف، وآخرون: نظم الإدارة الحديثة، دار التعليم العالي الجامعي، الإسكندرية، بدون طبعة، 2011، ص ص، 241-242.

يرى "موني ودابلي" أن : «التنظيم عبارة عن اتحاد مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك وتترابط داخل المؤسسة».¹ ويرى ايتزوي أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم. أما "تالكوت بارسونز" يعرف التنظيمات على أنها وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة".² ويعرف التنظيم بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف المنظمة.³

من خلال المفاهيم السابقة يمكن إعطاء مفهوم التنظيم هو تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها تتفاوت أعدادها وأحجامها بتفاوت حجم المؤسسة وأهدافها وفعاليتها فالتنظيم هو عبارة عن اتحاد بين مجموعة من الأفراد يعملون معا وهو إطار يضم القواعد واللوائح بين الأفراد لتحقيق هدف مشترك ومتربط داخل المؤسسة.

❖ المدرسة الابتدائية:

لغة : الجمع مدارس ، المدرسة مكان الدرس والتعليم والمدرسة جماعة من الفلاسفة أو المفكرين أو الباحثين تعتنق مذهباً معيناً أو تقول برأي مشترك ونقول هو من مدرسة فلان أي على رأيه ومذهبه.⁴

اصطلاحاً : هي مؤسسة أوجدها المجتمع من أجل إعداد أفراد الجيل الجديد وتعليمهم المشاركة في النشاطات الإنسانية التي تكثر في حياة الجماعة ودمج هذا الجيل في المجتمع والعمل على تكييفه معه من حيث الأفكار والفلسفة والأهداف. عرفها "فردينالد بويسون" على أنها مؤسسة اجتماعية ضرورية تكمن

¹ محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة عمان الأردن، 2008، ط 3 ، ص 9.

² طلعت إبراهيم لطفى : علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون طبعة ، 2007 ، ص 23.

³ موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر ،الاردن ،عمان، 2008 ، ط 2 ، ص 22 .

⁴ معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي: تعريف المدرسة : www.almaany.com ، 2018/10/17 ،

أهميتها في إبقاء عملية التواصل بين الأسرة والدولة بهدف إعداد جيل جديد يندمج في الحياة الاجتماعية، كما عرفها "ريموند بودون" على أنها نظام اجتماعي يقوم بمجموعة من الوظائف مثل وظيفة الإدماج ووظيفة الحراك الاجتماعي وهذا النظام التعليمي يضم مجموعة من الأشخاص يتميزون بالمعرفة وهدفهم إخراج جيل جديد على كفاءة عالية، والعمل على استمرارية هذا النظام.¹

المدرسة هي مؤسسة اجتماعية تعمل على تنشئة الفرد وإكسابه مجموعة من المعارف والقيم وذلك من خلال القيام بعدة وظائف مختلفة معتمدة في ذلك على مكونات الوسط المدرسي،² هي المرحلة الدراسية الأولى ومدة الدراسة فيها 6 سنوات يلتحق فيها الأفراد ضمن الفئة العمرية من 5 سنوات إلى 10 سنوات. من خلال ما سبق المدرسة الابتدائية هي مرحلة أساسية رسمية لجميع الأطفال لكي يلتحقوا بمدارس الوطن قصد التنشئة الاجتماعية المتمثلة في التربية والتعليم حيث يتعلمون المواد الأساسية من قراءة وكتابة وحساب باعتبارها أساس كل المراحل اللاحقة، مع العلم أن التعليم في الجزائر مجاني ابتداء من مدارس الحضانة ورياض الأطفال حتى نهاية الدراسات الجامعية، إلى جانب أنه تعليم إجباري لجميع الأطفال ذكورا وإناثا ابتداء من سن الخامسة إلى نهاية السادسة عشر وهي نهاية المرحلة الأساسية، وأن لكل جزائري الحق بالالتحاق بالمدرسة الأساسية، وهذا يتوافق مع ما نصت عليه المادة السادسة والعشرون في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان في بندها الأول على أن لكل شخص حق في التعلم ويجب أن يوفر التعليم مجانا على الأقل في مرحلتيه الابتدائية و الأساسية، ويكون التعليم الابتدائي إلزاميا ويكون التعليم الفني والمهني متاحا للعموم ويكون التعليم العالي متاحا للجميع تبعا لكفاءاتهم، إضافة إلى البند الثاني من نفس المادة والذي يركز على أهمية التعليم بأنه يجب أن يستهدف التعليم التنمية الكاملة لشخصية الإنسان وتعزيز احترام حقوق الإنسان والحريات الأساسية، كما يجب أن يعزز التفاهم

¹ ربي ششتاوي: تعريف المدرسة، www.mawdoo3.com، 2018/10/17 على الساعة 12:21

² مازيا عيساوي: مرجع سبق ذكره، ص 65.

والتسامح والصدقة بين جميع الأمم وجميع الفئات العنصرية أو الدينية ، أما في البند الثالث فركز على دور الآباء من خلال الإشارة أن للآباء على سبيل الأولوية حق اختيار نوع التعليم الذي يعطى لأولادهم ، وتمتد الدراسة في هذه المرحلة من سن السادسة إلى سن الحادية عشرة كما أقره إصلاح النظام التربوي من خلال تخفيض مدة التعليم في المرحلة الابتدائية من 6 سنوات إلى 5 سنوات من خلال إعادة التنظيم الشامل للمنظومة التربوية وتحتتم هذه المرحلة بامتحان شهادة التعليم الابتدائي¹.

❖ مدير المدرسة:

- لغة: الجمع مديرون المؤنث مديرة ، من أدار والمدير هو من يتولى إدارة عمل أو مشروع أو مؤسسة ويكون مسؤولاً عن حسن تنفيذ الأعمال.²

- اصطلاحاً: هو موظف له مسؤوليات ومهام تحددها قوانين وهو الشخص الذي يقوم بتأدية وظائف و مسؤوليات ومهام إدارة المدرسة الابتدائية بمعنى أنه مسؤول عن حسن سير المؤسسة و التأطير التربوي والتسيير الإداري مع مجموعة من العاملين معه لتحقيق الأهداف المنشودة.

فالمدير هو القائد التربوي والإداري المكلف بتنظيم وحسن تسيير إدارة المدرسة وبالتالي توجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية ،³ ويعرف على أنه ذلك الشخص في التنظيم الذي يقوم بالإشراف على نشاطات

¹ مغتات العجال: المدرسة تحليل لمكوناتها البشرية والمادية والنفسية والسلوكية، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، المجلد 09، العدد الأول، 2018، ص 185

² معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي : www.almaany.com، 2018/10/17، على الساعة 14:26

³ شرقي راجح: النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الانجاز دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة : رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010/2009 ، ص5

الآخرين ووظيفيا ذلك الشخص الذي يقوم بالتخطيط والمراقبة لنشاطات الآخرين ، ويهتم بالنظام والنمطية في العمل مستعملا سلطته الرسمية لتحقيق لك.

إذن فمدير المدرسة هو المسؤول المباشر عن انتظام وسير العمل في المدرسة و مسؤول عن تحقيق أهدافها، وتختلف مهامه ومسؤولياته عن مسؤوليات غيره نظرا لحجم المسؤولية الملقاة على عاتقه واتساع الصلاحيات الممنوحة له داخل نطاق المدرسة.¹

❖ المعلمين:

لغة: اسم فاعل من علم، وهو من يتخذ مهنة التعليم.

اصطلاحا: المعلم هو حلقة الوصل بين المتعلم والمجتمع لذلك عليه العمل جاهدا بكل قدراته الذهنية والجسدية معا لتحقيق الملائمة وهذا ما يستوجب أن يملك مقومات التفكير الصحيح.²

فهو موظف معين من السلطات الرسمية مكلف بتدريس التلاميذ وفق مناهج رسمية لوزارة التربية الوطنية في المرحلة الابتدائية ، فالمعلمون هم أساس التعليم وعن طريقهم تنتقل المعلومات والأفكار إلى التلميذ وبأيديهم يشكلون رجال المستقبل ، والمعلم الكفء هو الذي يحدث التغييرات المرغوبة في سلوك تلاميذه فهو إنسان مرشد وموجه وكلما كان المعلم أكثر وعيا وإدراكا أنشأ جيلا واعيا ومنتقفا.³

المعلم هو صاحب المعرفة يقدمها وينظمها وهو الذي يختار الأدوات ويستعملها وهو الذي يحكم على أعمال التلاميذ وفق معايير يفرض فيها سلطته ، أما في المناهج التربوية الحديثة يعتبر المعلم منشطا ومنظما

¹ بن سليم حسين : القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس مدينة

الحلفة نموذجاً: قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2014/2015، ص84، بتصرف

² مجدي عزيز إبراهيم ، تنمية تفكير المعلمين والمتعلمين ضرورة تربوية في عصر المعلومات ، عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2006، بدون طبعة، ص223

³ مازيا عيساوي: مرجع سبق ذكره، ص68.

وليس ملقنا وهو بذلك يسهل عملية التعلم ويحفز على الجهد والابتكار ويعد الوضعيات ويحث المتعلم على التعامل معها ويتابع باستمرار مسيرة المتعلم من خلال تقويم مجهوداته¹.

إذن فالمعلم من أهم العوامل المؤثرة في العملية التعليمية ويمثل محور أساسي في المنظومة التعليمية فمستوى المؤسسات التعليمية ونجاحها وتحقيقها لأهدافها يتوقف على المعلم ومدى التزامه وحبه لعمله في مدرسته.

3.1. أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة في معرفة أفضل أسلوب قيادي يتبعه المدراء والذي بدوره يساهم في التزام المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية.
- تقديم الاقتراحات والوصول إلى الحلول التي تساعد المدراء بالمدارس على فهم وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات الموظفين والمعلمين وربطهم بالأهداف المنشودة.
- التقدم بهذه الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

4.1. أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهداف هذا البحث في النقاط التالية:

- بيان طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مدراء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة.
- التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة.

¹ مغتات العجال : مرجع سبق ذكره ، ص191/192

- الكشف عن دور كل من الأنماط القيادية الثلاثة (الديمقراطي ، الأوتوقراطي ، التسبيبي) في تحقيق الالتزام التنظيمي والنمط القيادي لمدير المدرسة الذي يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة .
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي للمبحوثين محل الدراسة ومتغيرات البيانات الشخصية (الجنس، السن، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة).
- تقديم التوصيات الملائمة على ضوء النتائج لتشجيع النمط القيادي الملائم لحسن سير المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، والذي يفرز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة ويوفر المناخ المناسب لتنميته .

5.1. أهمية الدراسة:

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع و أهدافه ، و تكمن في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان علم الاجتماع وعلم النفس والإدارة... الخ،
- تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة الدور والتأثير بين الالتزام التنظيمي لدى الم علمين والمعلمات محل الدراسة ونمط القيادة لدى المدير في المدرسة.
- أهمية موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعد من الموضوعات الإدارية التي شهدت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة ، ونظرا لتأثيره على أداء المعلمين والمعلمات والموظفين في المدرسة .
- إن دراسة الالتزام التنظيمي يمكن أن يشكل مدخلا لإعادة دراسة نمط القيادة وسلوكها الإداري من حيث إشراك العاملين في عملية صنع القرارات ورفع روحهم المعنوية وتحفيزهم بالإضافة إلى التعاون بين الإدارة والعاملين.

- أهمية دراسة النمط القيادي السائد في المدرسة الابتدائية ودوره في التأثير على التزام المعلمين محل الدراسة.
- الأهمية المتزايدة لقطاع التربية نظرا للتغيرات الحاصلة في الآونة الأخيرة مما يستدعي دراستها ، ومن بين الجوانب التنظيمية للمدرسة كأى مؤسسة و التي تخص علم الاجتماع تنظيم وعمل فيتحتم دراسة النمط القيادي السائد لمدرء المدارس والذي يمكن من تحقيق الأهداف المنشودة ، بالإضافة إلى التركيز على حسن التسيير الإداري و التأطير التربوي لتحقيق أعلى درجات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الابتدائية مما يؤدي إلى إنشاء جيل مثقف وواعي .
- يمكن أن تشكل هذه الدراسة مرجعا علميا يفيد أصحاب القرار في وضع خططهم واتخاذ قراراتهم.
- إثراء المكتبة المحلية والعربية بمزيد من الدراسات حول موضوعي القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي .

6.1. المقاربة النظرية :

إن المقاربة السوسولوجية لموضوع الدراسة تعد الموجه لأي باحث في دراسته ، فهي التي تمكن من الفهم النسبي والتفسير المنهجي للموضوع وتتحكم في مجريات البحث ، وتعرف على أنها "المنهج والتقنية بدون حدود بينهما"¹. تناولت أغلب النظريات موضوع القيادة سواء النظريات الكلاسيكية أو الحديثة، ومن بين النظريات التي تناولت موضوع القيادة مدرسة العلاقات الإنسانية .

جاءت دراسات مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للأساليب والنظريات الكلاسيكية وتبني نظرياتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية والاجتماعية وأن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين ، وتعتبر تجارب الهاورثن التي قام بها

¹ مادلين غرادينز: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمر ، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر ، دمشق ، ج2 ، 1993، ص12.

الباحث "التون مايو و زملاؤه" (1942 - 1932 م) من أهم الدراسات التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية وقد كشفت نتائج هذه التجارب عن أن عدم كفاية ظروف العمل المادية ، كنقص الإضاءة ، التهوية ، والعوامل الفيزيولوجية ، لا أهمية لها إلى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية ، وأن نقص الإنتاج يرجع إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعاملين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية ، وأصبحت هذه التجارب تعبر عن وجهة نظر العلاقات الإنسانية في نظرية القيادة الإدارية الحديثة ، وضرورة مراعاة القيادة للعنصر البشري ، إن العلاقات الإنسانية هي العمليات التي تساعد العاملين في موقف معين ، لما تخلفه من تأثير إيجابي على دافعيتهم لتحقيق التوازن بين حاجاتهم والأهداف التنظيمية ، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين ، وتنمية أدائهم وتطويرهم في الوقت نفسه ، وذلك لتحقيق الشعور بالالتزام لدى العاملين ¹ ، من الأفكار التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية ، الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" أحد رواد علم النفس الاجتماعي والتي أوضح فيها تفوق نمط القيادة الديمقراطي مقارنة بالنمط الأوتوقراطي من حيث التأثير على مناخ المجموعة وأدائها ، وأن القيادة الديمقراطية تعمل على إخراج أفضل ما عند المجموعات ، و أن النمط الأوتوقراطي يسبب الاعتمادية واللامبالاة والعدائية والأداء الضعيف ، ² بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، ³ كما تعتبر القيادة على ضوء مدرسة العلاقات الإنسانية ، قيادة ديمقراطية تعتمد على الحوار وتبادل الأفكار بين القادة والمرؤوسين ، لذلك يجب على القائد أن يولي اهتماما كبيرا بحل مشاكل وشكاوي العمال لكسب رضاهم وثقتهم واعتماده نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين ، وبالتالي تتحقق الرغبة في البقاء والاستمرار لدى العاملين بالمؤسسة وحب الانتماء لها ،

¹ علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد ، بدون طبعة ، عمان ، ص186.

² مصطفى يوسف كافي : إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار حماد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، الطبعة الأولى ، صفحة 146 ، 147.

³ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة ، دار الازهر للنشر ، بدون طبعة ، 1997 ، صفحة 67.

مما يزيد ذلك في ولائهم و يؤدي إلى التزامهم في العمل فالقيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب،¹ إن العلاقات الإنسانية تخفف الآلية المفرطة بين القائد ومرؤوسيه في العمل والأساليب الروتينية التي تجعل العمل ثقيلًا.²

كما أن العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة في المنظمات عادة ما يصحبها زيادة في الالتزام التنظيمي لدى العاملين وتكون سببا في تمسكهم بعملهم وعدم تركهم له، أما المنظمات التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية يقوم العاملون فيها بترك العمل بالمنظمة عادة ما للبحث عن عمل اخر بمنظمة أخرى.³

7.1. الدراسات السابقة :

تهدف الدراسات السابقة إلى التعرف على الأدبيات التي سوف تساعد الباحثة للاستفادة مما قدمته هذه الدراسات ومحاولة تصميم دراسة تكون إضافة جديدة للكم المعرفي، وهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة في المدرسة والالتزام التنظيمي.

وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تطرح لموضوعات ذات صلة بموضوع الدراسة والتي تخدمه:

➤ الدراسات العربية :

1-7-1- دراسة "عطاالله بشير عبود النويقة" بعنوان: "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي

لموظفي وزارة الداخلية". مجلة دراسات في العلوم الإدارية، الأردن، مجلد4، العدد1، 2015.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية من أهمها:

¹ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، صفحة75.

² محمد بن عايد المشاوية الدوسري: العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي المعاصر، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، 2005، ص87.

³ فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ط2005، 1، ص120.

- ما مدى توافر أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما الأهمية النسبية لأبعاد الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في وزارة الداخلية من وجهة نظرهم؟
- هل يوجد أثر لأنماط القيادة الإدارية مجتمعنا في أبعاد الالتزام التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في وزارة الداخلية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين .

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي كما أخذت الدراسة عينة بلغت 240 فردا، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وفي الأخير توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.

1-7-2-دراسة إسماعيل العمري بعنوان: "السلوك القيادي للمدير وعلاقته بالالتزام التنظيمي

للأساتذة" دراسة ميدانية بمتوسطات ولاية ورقلة، الوادي، غرداية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية و الأروطوفونيا كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر- 2، الجزائر 2010-2011.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما نوع السلوك القيادي الذي يمارسه مديرو متوسطات ولاية ورقلة، الوادي، غرداية؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة في المتوسطات ورقلة، الوادي، غرداية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي للمدراء تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العملي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة تعزى إلى متغيرات الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة تعزى إلى اختلاف السلوك القيادي للمدير؟

هدفت الدراسة إلى البحث عن الأساليب القيادية السائدة عند المدرء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للأساتذة في متوسطات ولايات ورقلة، الوادي، غرداية وعلاقة كل من الجنس والسن والخبرة والمؤهل العلمي بالسلوك القيادي للمدير بمستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة، وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد البحث، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، تكونت عينة الدراسة من 56 مديراً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة و 612 أستاذاً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، اعتمد الباحث عن أداتين وهما اختبار ووصف فاعلية القائد وتكليفه لهيرسي وبلانشارد ومقياس الالتزام التنظيمي للأساتذة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب التفويض ثم أسلوب الإبلاغ هما الأكثر استخداماً من قبل مدرء المتوسطات، يليهما أسلوب الإقناع ثم أسلوب المشاركة، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لأساتذة التعليم المتوسط في ولايات ورقلة الوادي غرداية مستوى منخفض، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدرء في سلوكهم القيادي تعزى لاختلاف السن أو الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي، السلوك القيادي للمدير لصالح الأساتذة الأكبر سناً، الأكثر خبرة، الأقل مؤهلاً علمياً والمرؤوسين السلوك المشارك على التوالي.

1-7-3-دراسة "ابراهيم مسوغي" بعنوان: " الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على

الدافعية للإنجاز لدى المعلمين " دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2013/2014.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- هل يستخدم مدرء المدارس الابتدائية نفس النمط القيادي على اعتبار أنهم تلقوا نفس التكوين ؟

- هل يؤثر اختلاف الأنماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية على مستوى الدافعية للإنجاز لدى

المعلمين؟

- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين الذين يعملون

تحت إدارة مدير دكتاتوري والمعلمين الذين يعملون تحت إدارة مدير ديمقراطي ؟

- هل يختلف مستوى الدافعية للإنجاز لدى المعلمين باختلاف الجنس رغم نفس النمط القيادي

للمدير؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في إدارة المدارس الابتدائية والكشف على مدى

أثر النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية في الدافعية للإنجاز لدى المعلمين وتم استخدام المنهج الوصفي

التحليلي واستخدمت الدراسة عينة حجمها 268 معلما ومعلمة وأداة الاستبيان لقياس مستوى الدافعية

للإنجاز لدى المعلمين كما اعتمدت الدراسة على برنامج spss كأسلوب إحصائي.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد من طرف مديري المدارس الابتدائية .

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الدافعية للإنجاز بين المعلمين والمعلمات الذين يعملون

تحت إدارة مدير يستخدم النمط القيادي الديمقراطي لصالح المعلمات وتحت إدارة مدير يستخدم

النمط القيادي الديكتاتوري.

1-7-4- دراسة "شافية بن حفيظ" بعنوان: "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص علم النفس التنظيمي والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب "نظرية هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الأقدمية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي؟

كما هدفت الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الأقدمية في التدريس .

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي، أما عينة الدراسة فتحددت بـ 270 معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم .

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع ويليهما أسلوب الإشارك ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس و الأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي.

1-7-5- دراسة "بشير عربيات" بعنوان: "أنماط القيادة التربوية السائد لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس" دراسة ميدانية، كلية الهندسة التكنولوجية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 20، العدد 2، الأردن، 2012.

حددت أسئلة الإشكالية كالتالي:

- ما مدى تطبيق النمط القيادي الديمقراطي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء

التطبيقية كلية الهندسة التكنولوجية؟

- ما مدى تطبيق النمط القيادي التقليدي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء

التطبيقية كلية الهندسة؟

- ما مدى تطبيق النمط القيادي التسلسلي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء

التطبيقية كلية الهندسة؟

- ما مدى تطبيق النمط القيادي الترسلي (التساهلي) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة

البلقاء التطبيقية كلية الهندسة؟

- ما أثر نمط القيادة التقليدي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء

التطبيقية؟

- ما أثر نمط القيادة التسلسلي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء

التطبيقية؟

- ما أثر نمط القيادة الترسلي على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء

التطبيقية؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة

البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

واستعمل الباحث الحصر الشامل لمجتمع البحث تكون من 222 عضو لهيئة التدريس العاملين في الجامعة

، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة .

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود أثر لنمطي القيادة الديمقراطي والتسلسلي على أداء العاملين

، وعدم وجود أثر لنمطي القيادة التقليدية والتسلسلية على أداء العاملين.

1-7-6-دراسة "باسم عباس كريدي" بعنوان: " الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة

ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية"دراسة استطلاعية، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة

الأعمال، جامعة القادسية ،المجلد 12 ،العدد3، 2010.

تحددت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما هو النمط القيادي السائد في كلية الاقتصاد والإدارة؟

- ما هو نوع الالتزام التنظيمي الموجود لدى المرؤوسين في كلية الإدارة والاقتصاد؟

- ما هي طبيعة العلاقة والتأثير بين النمط القيادي المتبع و الالتزام التنظيمي .

هدفت الدراسة إلى محاولة معرفة تأثير الأنماط المتمثلة ب(الديمقراطي والأوتوقراطي والحر)على الالتزام التنظيمي المتمثل ب(المعياري والعاطفي و المستمر) ، كما جاءت الإجراءات المنهجية باستخدام المنهج الوصفي التحليلي و بتحديد عينة قدرها 52 فردا واستخدام الاستمارة كأداة للدراسة واستخدام الأساليب الإحصائية spss .

تم التوصل إلى النتائج التالية :النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي ،الالتزام المعياري هو النوع السائد من بين أنواع الالتزام التنظيمي ،وجود علاقة وتأثير ذو دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والالتزام العاطفي ، كما أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي والالتزام المعياري هو النوع السائد.

1-7-7-دراسة "عبد الله بشير الرشيدى " بعنوان: "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم التربوية ، قسم الإدارة والقيادة التربوية ، 2010.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية: ما الأنماط القيادية المدرسية السائدة لمديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة

المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للمعلمين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس

ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ومستوى الولاء لدى المعلمين وعلاقتها ببعض ، وتكونت عينة الدراسة من 451 معلما ومعلمة وتم استخدام منهج البحث الوصفي وتم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية ومقياس الولاء التنظيمي لتحقيق أهداف الدراسة ، كما استخدمت الدراسة أساليب إحصائية (معاملات الثبات ، t.test ، كرونباخ ألفا) توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد بأعلى مرتبة وأظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي .

1-7-8-دراسة "شرقي رابح" بعنوان: "النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي

المرحلة الابتدائية " ،رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم

التربية والأرطوفونيا ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2010 .

حددت أهم التساؤلات في : ما النمط القيادي الأكثر انتشارا لدى مدراء المدارس الابتدائية؟

هدفت الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية ومعرفة الظروف التي يؤدي

فيها المعلمين أعمالهم ، ومدى استعدادهم وقدراتهم وتكيفهم مع مهنة التعليم وكذا مستوى دافعيتهم

لإنجاز كل المهام المنوطة بهم أما بالنسبة للإجراءات المنهجية فتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي

،وتكونت عينة الدراسة 523 معلم ومعلمة حيث تم استخدام العينة العشوائية البسيطة ، بالإضافة الى الاعتماد على أداتي الاستبانة والمقابلة كأداتين لجمع البيانات ، وتم استخدام الأساليب الإحصائية (النسب المئوية،t.test، معامل تحليل التباين الأحادي، معامل الارتباط بيرسون) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها : أن هناك توافر للأنماط القيادية(الديمقراطي ،الديكتاتوري ، التسبيبي) وأن النمط القيادي الديمقراطي سائد بكل المدارس الابتدائية .

1-7-9-دراسة "سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي" بعنوان: "النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى ،كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط،المملكة العربية السعودية ،1430هـ .

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟
- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم؟
- هل توجد علاقة ارتباطيه دالة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية الحكومية وفق نظرية الشبكة الإدارية وبين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول الأنماط القيادية لمديري

المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل

العلمي - الخبرة - طبيعة المؤهل) ؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول الالتزام التنظيمي لمعلمي

المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل التعليمي - الخبرة

- طبيعة المؤهل)؟

هدفت الدراسة بصورة رئيسية إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لدى معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية من وجهة نظر المعلمين ، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى

معلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة تجاه مدارسهم من وجهة نظرهم ، بالإضافة إلى بيان طبيعة

العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وفق نظرية الشبكة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي

للمعلمين بالمدرسة ، وكذلك تحديد النمط القيادي الذي يساهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي

لدى المعلمين ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي ، أما مجتمع

الدراسة فكان جميع معلمي المرحلة الثانوية بالمدارس الحكومية عددهم (1123) معلما ومعلمة وتم

اختيار عينة عشوائية بلغت 325 معلما ومعلمة بنسبة 28.9%، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة

لجمع البيانات ، من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة : أن النمط القيادي السائد لدى مديري

المدارس الثانوية الحكومية بجدة من وجهة نظر المعلمين هو نمط القيادة المتأرجحة ثم نمط القيادة

الاجتماعية ثم نمط القيادة المتسلطة ثم نمط القيادة السلبية في الترتيب الأخير ، وكان نمط القيادة

المتقلبة هو أقل الأنماط سيادة ، وكان مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع لدى المعلمين بالمدارس

الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (3.85) وبانحراف معياري

(0.57) ، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنماط القيادة لمديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر المعلمين وفقاً لمتغيرات (آخر مؤهل تعليمي، نوع المؤهل العلمي) ، أظهرت نتائج المقارنات البعدية لمتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد نمط قيادة الفريق وفقاً لمتغير سنوات الخبرة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ، والذين خبرتهم من 10 سنوات فأكثر، بينما لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في بقية أبعاد محور الأنماط القيادية لكافة فئات سنوات الخبرة ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقاً لمتغيرات (آخر مؤهل علمي، نوع المؤهل ، سنوات الخبرة)، وجود علاقة ارتباطية سالبة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين: القيادة المتسلطة والقيادة المتقلبة عند مستوى دلالة (0.01)، عدم وجود علاقة ارتباطية دالة بين الالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وكل من النمطين القياديين نمط القيادة السلبيية والنمط القيادة الأبوية .

1-7-10- دراسة عفاف وسطاني بعنوان: "دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط

القيادي السائد لدى مدير المؤسسة التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة "دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم المتوسط لمدينة الجلفة ، جامعة فرحات عباس سطيف ، ماجستير تخصص علم النفس و علوم التربية و الارطوفونيا 2009 / 2010.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي السائد لمدير المؤسسة التعليمية ودافعية الإنجاز للأساتذة في ضوء مشروع المؤسسة وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة 194 أستاذا و 27 مديرا وتم استخدام استبيان تحديد النمط القيادي السائد للمدير ومقياس دافعية الإنجاز لجمع بيانات الدراسة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد للمدير ودافعية الإنجاز لدى الأساتذة، ووجود أربع أنماط قيادية (ديمقراطية، أوتوقراطية، فوضوية، موقفي) ومستوى مرتفع لدافعية الإنجاز لدى الأساتذة بالنسبة لنمط القيادة الديمقراطي والموقفي ومستوى منخفض لنمط الأوتوقراطي والفوضوي.

1-7-11- دراسة "مُجدَّ عبود الحراحشة" بعنوان: "النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية"، دراسة استطلاعية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1، 2008.

تمحور السؤال الرئيسي في: ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية من وجهة نظر المعلمين؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

تمحور السؤال الرئيسي في: ما النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية من وجهة نظر المعلمين؟

أما الإجراءات المنهجية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأخذت عينة حجمها 235 معلما ومعلمة تم اختيارها بطريقة عشوائية وقد استخدم الباحث أداتين لجمع البيانات مقياس لدرجة ممارسة النمط القيادي ومقياس لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين وتم استخدام اساليب إحصائية

(متوسطات حسابية، انحرافات معيارية، تحليل التباين المتعدد، معامل الارتباط بيرسون، اختبار ف الإحصائي).

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس كما يراها المعلمون جاءت بدرجة ممارسة متوسطة و النمط القيادي السائد هو النمط المسوق .

1-7-12- دراسة "سامية خميس أبو ندا" بعنوان: "تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط

القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية" دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في

قطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة

، 2007. تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية ، ما هي الأنماط القيادية السائدة في

الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة؟

- هل هناك علاقة بين النمط القيادي السائد بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى

موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام

التنظيمي الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، واستخدمت الدراسة المنهج

الوصفي التحليلي ، وطبقت الدراسة العينة العشوائية الطبقية حيث بلغ حجمها 652 موظف ،

واستخدمت الاستبانة كأداة جمع البيانات استخدمت و الأساليب الإحصائية المتمثلة في برنامج spss

الإحصائي وبعض الاختبارات الإحصائية (، t.test, one sample تحليل التباين الأحادي

، anova, one way اختبار تامهان للمقارنات المتعددة ، معامل الارتباط بيرسون ، سبيرمان براون

، اختبار الفا كرونباخ)

- وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية : أن الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي الإخباري (التوجيهي) و الإقناعي (الاستشاري) والمشارك والتفويض ، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة ، وأن النمط المشارك هو الأكثر شيوعا في تلك الوزارات .
- وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية .
- وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .
- أن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

➤ الدراسات الأجنبية :

1-7-13- دراسة جامعة أيوا : قام بها مجموعة من الباحثين في جامعة ايوا وهم: kurt leuine,

ralph.k., wite ronald lippit .

- هدفت إلى التعرف على ردود أفعال الأفراد عند مختلف أنماط القيادة و أي هذه الأنماط أكثر فعالية(النمط الأوتوقراطي ،النمط المتساهل ،النمط الديمقراطي) طبقت هذه الدراسة على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة وفقا لنوع السلوك الذي يمارسه كل قائد على كل مجموعة وتم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي :-الاستبدادي-الديمقراطي-المتسيب (المتساهل).
- من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلطي الفردي أعلى إنتاجية من الجماعة التي اتبعت النمط الديمقراطي ،وذلك نتيجة لوجود قائد بيت الأفراد يمارس الضغط عليهم .

- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلسلي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل .
- الجماعات التي استخدمت النمط المتسيب المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع النواحي السابقة.

1-7-14-دراسة جامعة أوهايو: (في أواخر الأربعينيات) حيث قام كل من shortle

,stogdill,fleishman, بإجراء أبحاث حول موضوع القيادة وهدفت الدراسة إلى معرفة اثر النمط القيادي على مستوى جماعة العمل وانصب اهتمامهم على محاولة معرفة أبعاد السلوك القيادي وتمكن الباحثين من التمييز بين مجموعتين من وظائف أعمال القادة .

- المجموعة الأولى: تشير إلى تصميم وتنظيم العمل .

- المجموعة الثانية: تشير إلى تقدير الناس والاهتمام بهم .

وكلا البعدين تمخضت عنهما: الاهتمام بالأهداف و الاعتراف بحاجات الأفراد وعلاقتهم .

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن المهتم بحاجات الأفراد وعلاقتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين ، ولكن تأثيره على أدائهم غير واضح ، أما درجة الرضا فكانت واضحة بشكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل ولم تثبت علاقة محددة بين الاهتمام بحاجات الأفراد والأداء ، أما النمط المهتم بالأهداف و العمل ، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوقعة وغير ثابتة.

1-7-15- دراسة جامعة ميتشيغان: بدأت متزامنة مع دراسة جامعة أوهايو، حيث قام كل من likert, katez, kehm (1947)، في جامعة ميتشيغان بأبحاثهم وكانت حول القيادة، قاموا بتحديد بعدين:

- البعد الأول: الاهتمام بالعامل

- البعد الثاني: الاهتمام بالإنتاج والعمل.¹

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أساليب القيادة ومؤشراتها السلوكية في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمنخفضة ومقارنتها بالسلوك الإشرافي. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك بعدين أساسيين للقيادة هما:

- القائد المركز على العاملين يتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، والقائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكلة الأنشطة في جامعة أوهايو.

- أن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.

- أن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم.

- أن القادة في نمط الاهتمام بالمرؤوسين حققوا إنتاج مرتفع، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة لتركيز أسلوبهم على إعطاء الأوامر الصارمة والعقاب للعمال المخالفين.²

1-7-16- دراسة verda khan et al. بعنوان: "relationship of leadership styles , employees commitment and organisation performance a study on customer support representatives ,eropen journal of economics ;finance and administrative science,N°49.

¹ حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، صفحة 203، 202.

² زاهد محمد الديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2011، صفحة 172.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية، التبادلية) وأداء المؤسسة باستخدام التزام العاملين كمتغير وسيط، أجريت الدراسة في 7 مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد (باكستان) بلغ حجم العينة 210. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:
- تؤثر أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) إيجاباً على أداء المؤسسة.
 - يزيد نمط القيادة التحويلية من إبداع العاملين واستقلاليتهم وبالتالي تحسين أدائهم.
 - لا يتم إعطاء الحرية للعاملين في ظل القيادة التبادلية لكن المكافآت مصدر لتحفيز العاملين بالنسبة لهذا النمط من القيادة.
 - يؤدي الالتزام التنظيمي للمرؤوسين الى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحسين الأداء.¹

➤ التعقيب على الدراسات السابقة :

- من خلال عرض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تناولت موضوع أنماط القيادة والالتزام التنظيمي في المؤسسات سواء التربوية أو في قطاعات أخرى، بالإضافة إلى متغيرات أخرى لها علاقة بأنماط القيادة، حيث أن هذه الدراسات حاولت أن تؤكد الدور الذي تلعبه القيادة في أي تنظيم من حيث تطوير وتنمية أداء المديرين في المؤسسات والذي بدوره قد يساهم في تحسين أداء المرؤوسين والتزامهم في العمل بمؤسساتهم.
- ظهرت العديد من أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

¹ وسيلة واعر: دور أنماط القيادة في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال: أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2015، صفحة (ل).

أولا: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

❖ من حيث الموضوع: ركزت الدراسة الحالية على متغيري النمط القيادي والالتزام التنظيمي وتشابهت مع دراسة "عطا الله بشير النويقة" (2015) والتي ركزت على أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي ودراسة "شافية عبد الحفيظ" (2012) التي ركزت على العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي حسب نظريتي هيرسي وبلانشارد ودراسة "باسم عباس الكريدي" (2010) والتي ركزت على الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي ودراسة "عبد الله بشير الرشيد" (2010) والتي ركزت على الأنماط القيادية المدرسية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، ودراسة "سعيد بن محمد آل عاتق الغامديه" (1430هـ) والتي ركزت على النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين ودراسة "سامية خميس أبو ندا" (2007) والتي ركزت على تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، ودراسة إسماعيل العمري والتي ركزت على السلوك القيادي للمدير وعلاقته بالالتزام التنظيمي للأساتذة (2010/2011).

❖ من حيث البيئة: طبقت الدراسة الحالية على بيئة جزائرية كما تشابهت مع عدة دراسات طبقت في نفس البيئة الجزائرية، كدراسة "إبراهيم مسوغي" (2013) ودراسة "شافية بن عبد الحفيظ" (2012) ودراسة "شرقي رابح" (2010) ودراسة "عفاف وسطاني" (2009) ودراسة "إسماعيل العمري" (2010).

❖ من حيث مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة الحالية من المدارس الابتدائية لمدينة الجلفة، وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها لمجتمع الدراسة والعينة كدراسة "إبراهيم مسوغي" (2013) والتي أخذت المدارس الابتدائية لمدينة الوادي كمجتمع لدراستها وكعينه

للدراصة أخذت شريحة من المعلمين والمعلمات لتمثل مجتمع الدراسة، ودراسة "شافية بن حفيظ" (2012) والتي أخذت معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة كمجتمع بحث لها. ودراسة "عبد الله بشير الرشيدى" (2010) والتي أخذت مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت كمجتمع للدراسة، ودراسة "شرقي رابح" (2010) والتي أخذت معلمي المرحلة الابتدائية كمجتمع دراسة لها، ودراسة "سعيد بن محمد آل عاتق الغامديه" (1430هـ) والتي أخذت معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة كمجتمع دراسة، ودراسة "عفاف وسطاني" (2009) والتي أخذت مؤسسات التعليم المتوسط بمدينة الجلفة كمجتمع دراسة لها، ودراسة "محمد عبود الحراشنة" (2008) والتي أخذت جميع معلمي مدارس مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلية ودراسة "إسماعيل العمري" (2010) والتي أخذت مؤسسات التعليم المتوسط لكل من ولايات ورقلة غرداية الوادي كمجتمع لدراستها .

❖ من حيث المنهج: اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي واتفقت مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها نفس المنهج.

❖ من حيث الأداة: تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اختيارها أداة الإستمارة كأداة رئيسية مثل دراسة "عطاالله بشير عبود النويقة" (2015) ودراسة مسوغي إبراهيم (2013) ودراسة "شافية بن حفيظ" (2012) ودراسة "باسم عباس كريدي" (2010) دراسة "شرقي رابح" (2010) ، ودراسة "سعيد بن محمد آل عاتق الغامديه" (1430هـ) ، دراسة "عفاف وسطاني" (2009) دراسة "سامية خميس ابو ندا" (2007) .

ثانيا : أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

❖ من حيث الهدف: هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن نمط القيادة في الدراسة ودوره في الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس مدينة الجلفة، في حين ، هدفت دراسة عطالله بشير النويقة إلى (2015) إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية في الأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين ، ودراسة "إبراهيم مسوغي (2013) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في إدارة المدارس الابتدائية والكشف على مدى أثر النمط القيادي لمدير المدرسة الابتدائية في الدافعية للانجاز لدى المعلمين في المدارس الابتدائية لمدينة الوادي ، أما دراسة "شافية بن حفيظ " (2012) وهدفت إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الابتدائية لمدينة ورقلة .أما دراسة" بشير عربيات "(2012) هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التربوية السائدة على رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في كلية الهندسة التكنولوجية بالأردن ، أما دراسة " باسم عباس كريدي "(2010) فهذهت إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية المتمثلة في (الديمقراطي،الأوتوقراطي،الحر) على الالتزام التنظيمي (المعياري،العاطفي،المستمر) في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية، ودراسة "عبد الله بشير الرشيدى (2010) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة بدولة الكويت ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين وعلاقتها ببعض المتغيرات ، دراسة " شرقي رابح " (2010) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات التربوية ومعرفة الظروف التي يؤدي فيها المعلمين أعمالهم ومدى استعدادهم

وقدراتهم وتكليفهم مع مهنة التعليم وكذا مستوى دافعيتهم لإنجاز كل المهام ، دراسة "سعيد بن مُجَدَّ آل عاتق الغامديه" (1430هـ) هدفت إلى بيان الأنماط القيادية السائدة لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة وفق نظرية الشبكة الإدارية والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين وبيان طبيعة العلاقة بين كلتا المتغيرين بالإضافة إلى تحديد النمط القيادي الذي يساهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي ، دراسة عفاف وسطاني (2009) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي السائد لدى مدير المدرسة التعليمية ودافعية الانجاز للأستاذة في ضوء مشروع المؤسسة بمؤسسات التعليم المتوسط بمدينة الجلفة ، دراسة مُجَدَّ عبود الحراشنة (2008) هدفت هذه الدراسة الى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الطفيلية ،دمشق،دراسة سامية خميس ابو ندا (2007) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، دراسة جامعة أيوا هدفت إلى التعرف على ردود أفعال الأفراد عند مختلف أنماط القيادة وأي هذه الأنماط الأكثر فعالية ، دراسة جامعة أوهايو هدفت إلى معرفة أثر النمط القيادي على مستوى جماعة العمل ، دراسة جامعة ميتشيغان هدفت إلى الكشف عن أساليب القيادة ومؤثراتها السلوكية في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة والمنخفضة ومقارنتها بالسلوك الإشرافي. دراسة .verda khan et al. هدفت الى التعرف على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية و التبادلية) و أداء المؤسسة باستخدام الالتزام العاملين كمتغير وسيط في إسلام آباد ،دراسة إسماعيل العمري هدفت الدراسة إلى البحث عن الأساليب القيادية السائدة عند المدراء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للأساتذة في متوسطات ولايات ورقلة ،الوادي ، غرداية وعلاقة كل

من الجنس والسن والخبرة والمؤهل العلمي بالسلوك القيادي للمدير بمستوى الالتزام التنظيمي للأساتذة.

❖ من حيث الموضوع : ركزت الدراسة الحالية على دور نمط القيادة في الالتزام التنظيمي للمعلمين

داخل المدرسة الابتدائية بمدينة الجلفة، في حين بعض الدراسات لم تركز على نفس الموضوع كدراسة "إبراهيم مسوغي" (2013 / 2014) التي ركزت على الأنماط القيادية لمدرّاء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للإنجاز لدى المعلمين، ودراسة "بشير عربيات" (2012) التي ركزت على أنماط القيادة التربوية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة "شرقي رابح" (2010/2011) والتي ركزت على النمط القيادي للمديرين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية، دراسة "عفاف وسطاني" (2009/2010) والتي ركزت على دافعية الإنجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد، ودراسة "مُجد عبود الحراحشة" (2008) والتي ركزت على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، ودراسة جامعة آيوا والتي ركزت على الأنماط القيادية الأكثر فاعلية ، دراسة جامعة أوهايو والتي ركزت على القيادة وكان اهتمامها معرفة أبعاد السلوك القيادي ، دراسة جامعة ميتشيغان والتي ركزت على القيادة ، وأخيرا دراسة "verda khan et al." والتي ركزت على العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية والتبادلية) وأداء المؤسسة باستخدام الالتزام التنظيمي للعاملين كمتغير وسيط.

❖ من حيث البيئة : طبقت الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ،

واختلفت مع عدة دراسات من حيث البيئة الجغرافية ، كدراسة عطاالله بشير عبود النويقة (2015) ودراسة بشير عربيات (2012) أجريتا في بيئة أردنية ، ودراسة عباس كريدي (2010) أجريت في بيئة عراقية، ودراسة "سعيد بن مُجد آل عاتق الغامديه" (1430هـ) والتي

أجريت في بيئة سعودية ، ودراسة مُجَّد عبود الحراحشة (2008) والتي أجريت في دمشق ، ودراسة سامية خميس أبو ندا (2007) والتي أجريت في بيئة فلسطينية ، أما كل من دراسة آيوا وأوهايو وميتشيغان فأجريت كلها في بيئة غربية ، أمريكية ، أما دراسة " verda khan et al." فأجريت في بيئة باكستانية.

❖ من حيث مجتمع البحث : تختلف هذه الدراسة مع الدراسات السابقة من حيث اختيارها لمجتمع

البحث ، و اختلفت الدراسة الحالية من حيث أنها تناولت المرحلة الابتدائية والدراسات الأخرى تناولت مراحل دراسية أخرى كالمرحلة المتوسطة و تناولت قطاعات أخرى . كدراسة عطالله بشير عبود النويقة (2015) لاختيارها موظفي وزارة الداخلية ، أما دراسة بشير عربيات (2012) والتي طبقت دراستها في كلية الهندسة التكنولوجية ، ودراسة باسم عباس كريدي والتي طبقت دراستها في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة سامية خميس أبو ندا (2007) والتي طبقت دراستها في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، ودراسة جامعة آيوا والتي طبقت دراستها على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة أما دراسة أوهايو والتي طبقت في تنظيمات رسمية مختلفة في هيئات حكومية ومدنية ودراسة ميتشغان والتي طبقت في التنظيمات الخدمية ، كشركات التأمين ، والسكك الحديدية ، والمستشفيات ، الأجهزة الحكومية.. الخ ، ودراسة " verda khan et al." والتي طبقت دراستها على مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات.

❖ من حيث الأداة : اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لأداة الدراسة

، حيث استخدمت دراسة بشير الرشيد مقياس لأنماط القيادة ومقياس للولاء التنظيمي . ودراسة مُجَّد عبود الحراحشة (2008) والتي استخدمت مقياس لدرجة ممارسة النمط القيادي ومقياس

لمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، ودراسة إسماعيل العمري التي استخدمت اعتمدت عن أداتين وهما اختبار ووصف فاعلية القائد وتكليفه لهيرسي وبلانشارد ومقياس الالتزام التنظيمي للأساتذة.

ثالثا : أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

شملت الاستفادة من الدراسات السابقة من حيث تحديد عناصر الإطار النظري والميداني للبحث من خلال التعرف على ما يلي:

- بناء فكرة عن الدراسة ، حيث تم تسليط الضوء على موضوع أنماط القيادة في المدرسة ، وأي نمط يتناسب مع البيئة الجزائرية وبالتالي يساهم في تطوير أداء المديرين داخل المدرسة و يساعد على تحسين أداء المعلمين والعاملين بالمدرسة وبالتالي التزامهم وولائهم لها.
- تحديد التساؤلات المطروحة في الإشكالية والصياغة الجيدة لفرضيات الدراسة.
- تحديد المقاربة السوسولوجية الأنسب والأقرب لموضوع الدراسة من وجهة نظر الباحثة.
- تحديد أدوات الدراسة المناسبة والمنهج بالإضافة إلى أن الدراسات السابقة تساهم في بناء أداة الدراسة الاستمارة من خلال المساعدة في صياغة فقراتها.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة من وجهة نظر الباحثة.

وبالتالي تساهم الدراسات السابقة في أنها تعد إطار مرجعي لموضوع الدراسة. كما أنها توضح الدور الرئيسي لنمط القيادة ومساهمته الكبيرة داخل أي مؤسسة لشتى القطاعات سواء الخدمية أو الإنتاجية في التطوير التنظيمي والتحسين من أداء والتزام العاملين سواء برفعه أو العكس من ذلك.

-خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما تم طرحه في هذا الفصل الخاص بموضوع الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة وطرح تساؤلاتها والأسباب التي دفعت الباحثة لاختيار الموضوع مع توضيح الأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى المقارنة النظرية، والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، سيتم تسليط الضوء في الفصول التالية على الموضوع بشكل خاص.

الفصل الثاني: الالتزام التنظيمي

- تمهيد	
2 1 - أهمية الالتزام التنظيمي.	
2 2 - الالتزام وبعض المفاهيم المشابهة	
2 3 - خصائص الالتزام التنظيمي.	
2 4 - أنماط الالتزام التنظيمي.	
2 5 - العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي.	
2 6 - مداخل و أبعاد الالتزام التنظيمي.	
2 7 - المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي.	
2 8 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي.	
2 9 - تحقيق و تدعيم الالتزام التنظيمي.	
2 10 - قياس الالتزام التنظيمي .	
2 11 - مهام المديرين في صنع الالتزام التنظيمي.	
2 12 - أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات وأسباب الاهتمام بتنميته.	
2 13 - الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.	
- خلاصة.	

تمهيد:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا من قبل الباحثين والدارسين في العلوم الاجتماعية والاقتصادية..الخ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها؛ إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، حيث يعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها وتحقيق أهدافها ومنافستها للمنظمات الأخرى. ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر ، وهذا ما سنتعرض له في هذا الفصل.

1.2. أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ،حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ،وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي،حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها ، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز . إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل¹ . وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء .

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية ،وخاصة معدل دوران العمل ، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة،وكذلك شعور الأفراد بروح

¹ خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير (غير منشورة)،جامعة نايف العربية ، البحرين، 2006 ،بدون طبعة،صفحة 16.

معنوية عالية مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية¹ ، بالإضافة الى الأداء الذي يعبر عن درجة إنجاز المهام المكونة للوظيفة² ، فالأداء المتميز من أهم مصادر نجاح المنظمة وبالتالي يزيد من التزام الأفراد العاملين بالمنظمة ، والفرد الملتزم في عمله يكون أكثر حماسا وبالتالي أكثر إنجازا لعمله مما يحقق الابداع ، فالالتزام التنظيمي يعتبر من المقومات الأساسية لتحقيق الابداع،³ مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه. كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.⁴

2.2. الالتزام وبعض المفاهيم المشابهة:

1.2.2. الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي:

يوجد خلط بشكل واضح في التمييز بين الالتزام (Commitment) والولاء (Loyalty) ، حيث يستعمل مصطلح الولاء أحيانا كبديل أو مرادف لمصطلح الالتزام ، في حين أن الولاء يعني الوفاء أو الاخلاص ، فالمودة والصدافة يمكن ان تعبر عنها بكلمة الوفاء بدلا من كلمة الالتزام التي هي غير شخصية.

ويمثل الولاء أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الاخلاص والتفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة ، كما أن قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي الى الانسحاب أو الاغتراب ، واعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام التنظيمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها .

¹ أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي، سلوك منضبط وإنجاز مبدع، دار حامد، عمان، ط1، 2007، ص67.

² راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص209.

³ أيمن عودة المعاني، مرجع سابق، ص75.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص 17

في ضوء ما تقدم يتضح أن الالتزام التنظيمي أوسع من الولاء التنظيمي وأشمل ويستوعبه ليكون احدى مكوناته، وان استعمال الولاء بديلا أو مرادفا لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.

2.2.2. الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات تشابها مع الالتزام الوظيفي من حيث التأثير والاستجابة، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور ايجابي للفرد حيال المنظمة يردف بسلوكيات معينة، وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وان الالتزام يزداد بزيادة الرضا الوظيفي، وفي محاولة للوصول على فهم افضل للعلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي اجريت دراسة على عينة مكونة من 137 فردا يعملون في المطاعم الصينية جنوب نيفادا، ظهر ان الالتزام التنظيمي يمكن ان يحصل عبر الرضا الوظيفي للأفراد وفي الدراسة التي اجراها mowday على عينة من 319 من عمال الخدمات الانسانية في 22 منظمة لتحديد العوامل المؤثرة على كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، دلت نتائج الدراسة على ان كل من الالتزام والرضا يتأثران بذات العوامل باستثناء بعض خصائص العمل المتمثلة بتنوع المهارة، ووضوح الدور التي يمكن من خلالها التنبؤ بشكل افضل بالرضا الوظيفي، في حين كانت عناصر مثل القيادة وعمر المنظمة افضل المتغيرات التي يتنبأ من خلالها الالتزام التنظيمي، ومع ان الالتزام التنظيمي يرتبط مع الالتزام التنظيمي الا انه يختلف عنه وان هذا الاختلاف يمكن ان يأخذ اشكالا مختلفة، فالالتزام التنظيمي بناء أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة، في حين ان الرضا الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل محدد او لجوانب ثابتة من العمل، الالتزام يتوقع له ان يكون أكثر استقرارا فمواقفه تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها أكثر ثباتا، في حين ان

الرضا الوظيفي أكثر مرونة في طبيعته، عاكسا ردود فعل مباشرة ولجوانب ملموسة ومحددة أكثر في بيئة العمل مثل الاجر ونمط الاشراف .

3.2.2. الالتزام التنظيمي والتوقع :

من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الالتزام التنظيمي في تفسير سلوك الفرد وارتباطه بالمنظمة هو التوقع "Expectancy" فإن كان مفهوم الالتزام التنظيمي يتطلب أية فائدة تحليلية فينبغي تمييزه عن مفهوم التوقع كونهما قوتين سلوكيتين، فافتراض التوقع يقوم على اساس ان نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد كاحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة ، في حين ان افتراض الالتزام يرى ان نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد بزيادة استفادته، وان الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة ، وان التطابق مع مجتمع تلك المنظمة يجعله يرتبط بها ،وبذلك يصبح كل من الالتزام والتوقع يوضحان عضوية الفرد في المنظمة والأداء الذي يترتب على تلك العضوية، وعلى الرغم من ان الالتزام والتوقع يلتقيان في كونهما قوتين سلوكيتين تفسران تمسك الفرد وارتباطه في المنظمة ، إلا ان افتراضاتهما وآلياتهما متباينة ، ففي الوقت الذي يركز فيه التوقع على العوائد والعدالة، يلاحظ أن دوافع الالتزام تتعدى ذلك فقد يكون الالتزام ناتج عن رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو بسبب من ميول أو نزعة شخصية.¹

3.2. خصائص الالتزام التنظيمي :

إن الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة، يستدل عبر ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الافراد العاملين في المنظمة والتي تتجسد في مدى ولائهم ، فهو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية والظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة .

¹ غني دحام نتاي الزبيدي وآخرون ، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2014، بدون طبعة ،صفحة (114-116) .

يفتقد الالتزام التنظيمي الى خاصية الثبات ،بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الاخرى عليه ،فهو متعدد الابعاد رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الالتزام ،الا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد ولكن هذه الابعاد تؤثر في بعضها الآخر ويمكن تحديد اسباب التعدد في هذه الابعاد كما يلي :

- أن المنظمة مكونة من عدة فئات ،لكل منها اهدافها الخاصة بها،وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

- وجود تكتلات داخل المنظمات ، كل تكتل او مجموعة لها اهتمام واحد وتحاول الحصول على منافع خاصة دون الآخرين وبناء على تعدد التكتلات داخل المنظمة ، فإن لكل تكتل أهدافه الخاصة يحاول تحقيقها ،هذه الاهداف والقيم تختلف من فئة او تكتل الى آخر ،وبالتالي فإن ولاء الأفراد يكون مختلف نسبيا من تكتل الى اخر.¹

✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها ، و قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.

✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.

¹ محمد فائز حسن،نعم دايع عبد العلي ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ،دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الادارة والاقتصاد،المجلد الثاني ،العدد السابع ،بدون سنة نشر،العراق.

- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد¹، رغم اتفاقية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي إلا أنهم يختلفون في تحديدها.²
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها ،وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.³

4.2. أنماط الالتزام التنظيمي:

أشار كل من كولين، وسمرز، واسيتو (gruen,Summers,Acito,2000) في دراسة لهم ان الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطا نفسيا نحو المنظمة، لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي¹ :

¹ سامي إبراهيم حماد حنوننة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة، 2006،صفحة13.

² محمد حسن محمد حمدات ،قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، درا حامد،الأردن،ط2006،1،ص68.

³ إيناس فؤاد نواوي فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربيات بإدارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية،1428/1429هجري.

- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني) : ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها،²
- يعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم.³
- النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر) : وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة،⁴ وهو قوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها.⁵
- النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) : ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة⁶ ، وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء.⁷
- الإحساس بالانتماء : ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- المشاركة من قبل الفرد والتي تنبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها .
- الإخلاص : الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.⁸

¹ حسين حريم : **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص192.

² محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب : **الرضا والولاء الوظيفي قيم واخلاقيات العمل** ، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص69.

³ نور الدين حاروش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1، ص41.

⁴ محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص69.

⁵ نور الدين حاروش : مرجع سابق، ص240.

⁶ محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب: مرجع سابق، ص69.

⁷ نور الدين حاروش : مرجع سابق، ص240.

⁸ محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب ، ص69.

5.2. العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي:

تعتبر دراسات روبرت "مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت الى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

✓ **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولوية في العمل على إشباعها، وقد أشار "ماسلو" في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة الى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء والحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

✓ **وضوح الأهداف** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملة إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر.

✓ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم** : إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

✓ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي** : المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ، ويزيد درجة الرضا الوظيفي ، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

✓ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف .

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

✓ **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد.¹

✓ **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية ، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين

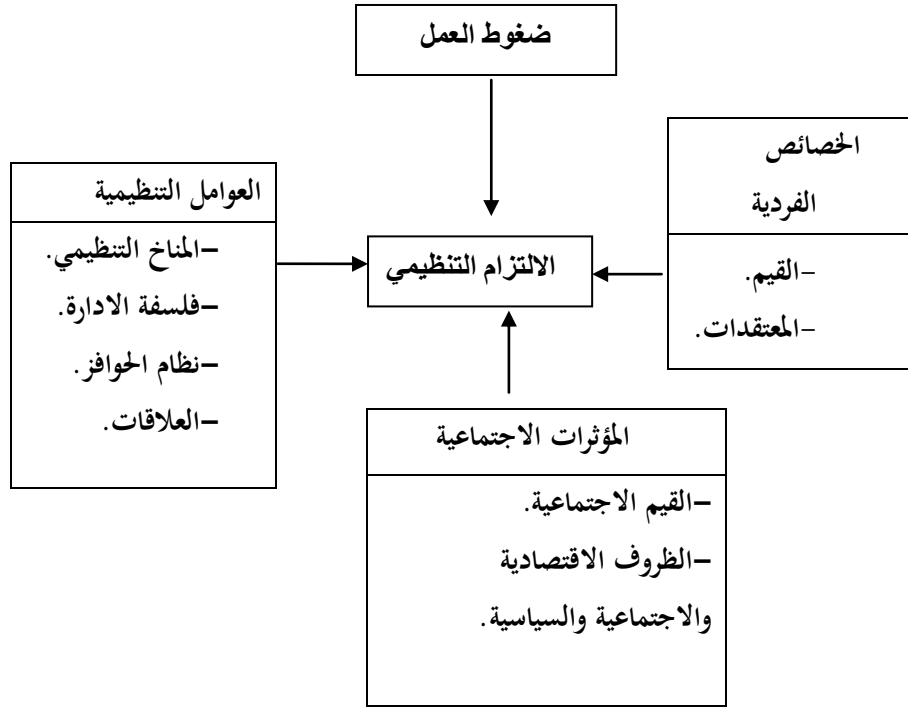
¹ محمد بن غالب العوفي : **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية ، الرياض 2005، صفحة (36-39).

تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكائنتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

✓ **الرضا الوظيفي** : يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما، ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي. كما قد ذكر كل من " 1991,porter et steers " بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:

- **عوامل شخصية** (العمر، الجنس، الحالة الاجتماعية، التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الدخل، المستوى الوظيفي وغيرها) وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه و شخصية العمال وثقافتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

حيث ارتبط كل من العمر وقيمة العمل والحاجة للإنجاز ودوافعه والدخل بعلاقات إيجابية مع الالتزام التنظيمي، إلا أن التحصيل العلمي قد ارتبط بعلاقة عكسية مع الالتزام التنظيمي، وكذلك مع الإلتزام الشعوري والالتزام المعياري، ووجود علاقة عكسية بين الإلتزام التنظيمي والتحصيل العلمي وذلك لأن الأفراد ذوي المستويات العالية من التعليم ويتخصصون في مهنة محددة كالأطباء ورجال القانون والمهندسين يتحول التزامهم إلى تلك المهنة بشكل أكبر من التزامهم إلى المنظمة، أما بالنسبة إلى الجنس ذكر أو أنثى أوضحت نتائج بعض الدراسات إلى أنه لا توجد فروق معنوية بين الجنسين في الارتباط مع الإلتزام التنظيمي.



شكل رقم (1) : يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي:

المصدر: ساسي إبراهيم حما حنونة، مرجع سابق، صفحة 20.

6.2. مداخل و أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

1.6.2. مداخل دراسة الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت تقسيمين أساسيين

هما:

✓ أولاً: الالتزام السلوكي:

المدخل القائم على التبادل وهو المدخل الذي كان نتيجة جهوده التي بذلها العديد من العلماء النفس

الاجتماعي ،وينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما

يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها .

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة ، فالفرد يقدم الجهد والوقت... الخ. مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة ، فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ، ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقبل ما يحصل عليه.

✓ ثانيا: الالتزام الاتجائي (السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظره للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل ، فالمدخل الاتجائي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة . وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.¹

✓ مدخل الالتزامات المتعددة : يمكن فهم الالتزام التنظيمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من

الالتزامات للمجموعة التي تؤلف المنظمة ، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتوصفها ككيانات متحالفة تتنافس من اجل الفوز بطاقات والتزامات الافراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة ، ويعكس هذا المدخل اشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جليا في المداخل الاخرى للالتزام. فالقيم ف التنظيمية لاتمثل مرجعيات نهائية للالتزام الفرد ، فالمنظمة تتمثل من مجموعات كثيرة تتمثل بملاء العمل ، المشرفين ، العاملين ، الزبائن والمجموعات الاخرى في المجتمع ، والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه المجموعات والعنصر الجوهرى في فهم الالتزام هو من خلال اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة منفصلة بدلا من

¹ صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق، صفحة 320.

تحليل التزامه الشامل لها، وعلى الرغم من ان مدخل الالتزامات المتعددة قد قدم رؤية جديدة واتجاهها مغايرا في تناول الالتزام التنظيمي اتسم بالشمولية والواقعية .

✓ المدخل الحديث "سلوكي واتجاهي"

يعتمد المدخل الحديث في دراسة الالتزام التنظيمي على تقسيمه الى ثلاثة عناصر أو أبعاد، وهي الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، زيزضح كل بعد من هذه الابعاد طبيعة التزام الفرد للمنظمة والدوافع الكامنة وراء هذا الالتزام، ويدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي، اذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري الى المدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فإنه ينتمي إلى المدخل السلوكي، وسيعتمد هذا المدخل في الدراسة الحالية للالتزام التنظيمي، فالالتزام الشعوري هو التزام نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع اهدافها، وإن قيمه تنسجم مع قيمها الامر الذي يمنحه متعة في ارتباطه بها، اي من خلال حب الفرد لمنظمتة يأتي الالتزام الشعوري وارتباطه العاطفي بها ولذلك يحافظ على عضويته فيها نابعة من رغبته، ويوصف الالتزام الشعوري بأنه رغبة ايجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الايجابية تعني التزام بأهداف وقيم المنظمة. أما الالتزام المعياري فهو القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد، فالأفراد الذين يصنفون بان التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم يؤمنون بان ما يفعلونه صحيحا وأخلاقيا.

أما بالنسبة الى الالتزام المستمر فهو يشير الى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة، والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة والمنافع الاخرى التي تجعل مغادرة او ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد، أي أنه يبقى ملتزما للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب

يدرك من خلاله او يقدر الكلفة المرتبطة يتوقف نشاطه في المنظمة ، ولأهمية هذا المدخل فقد اعتمد في معظم الدراسات الحديثة التي تتناول الالتزام التنظيمي.¹

2.6.2. أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً ، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

■ أولاً: بعد الالتزام العاطفي:

الذي اقترحه آلن ومايو (allen et meyer) حيث رأياً لأن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

■ ثانياً: بعد الالتزام المعياري:

ويقصد به إحساس الفرد بالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع

¹ غني دحام تناي الزبيدي: عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين عباس : إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ط1، ص(116-122)

الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة و العامة .

■ **ثالثاً: بعد الالتزام المستمر:**

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر بالارتباط بها .

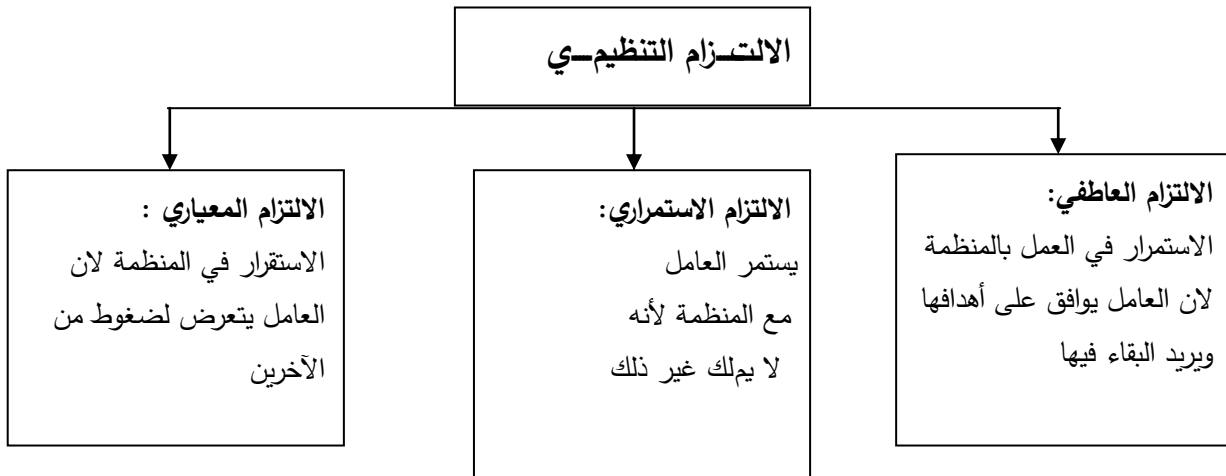
أما إذا أوجد لفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية¹. كما يمكن الإشارة إلى أبعاد آخر منها :

■ **حدد "ستاو ، سيلانيك" 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي :**

- **الالتزام الاتحادي:** والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
- **الالتزام السلوكي:** والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ناتجاً من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكاً بها وعضويتها.
- **أما "كيدرون" فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي هما:**

¹ موسى احمد خير الدين ، محمود أحمد النجار: **أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية**، دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2010 ، صفحة(12،13).

- الالتزام الاخلاصي :والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.
- الالتزام المحسوب:والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.
- وترى "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :
- الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة ،دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
- الالتزام التلاحي : يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة ،ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي .
- الالتزام الموجه:ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.¹



الشكل رقم(2):أبعاد الالتزام التنظيمي

المصدر: جرينبرج ،جيرالد، بارون،ترجمة رفاعي محمد،بسيوني إسماعيل،إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار المريخ ،

الرياض، المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى ،2004.²

¹ خالد محمد احمد الوزان:مرجع سابق، صفحة37،38.

² جرينبرج ،جيرالد، بارون،ترجمة رفاعي محمد،بسيوني إسماعيل :إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار المريخ ،

الرياض، المملكة العربية السعودية،الطبعة الأولى ،2004.

7.2. المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها :العمر ،الجنس ،مدة الخدمة ،مستوى التعليم ،المركز الوظيفي ،الشخصية ،الاتجاهات ،معتقدات الفرد عن العمل ،الطموح ،الحاجة الى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات ، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

- **متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي :** أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.
- **علاقة الالتزام بمدة الخدمة:** أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ،وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف 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 انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.¹

¹ صالح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،2005،بدون طبعة،صفحة317.

- **طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف :** أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة، أما البعض الآخر أكد على إن المرأة أكثر التزاما من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها .
- **علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية:** أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الانجاز.
- **العلاقة بين عبئ العمل والالتزام التنظيمي :** كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي . أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.¹

▪ خصائص الوظيفة أو الدور:

أي العلاقة بين الفرد و الوظيفة التي يؤديها داخل المنظمة والكيفية التي تكون بها إنجاز مهماتها، يمكن القول أن الدور الذي يلعبه الفرد على صعيد الوظيفة وشعوره بأهمية هذا الدور فضلا عن توافق العمل وطموحه ، وتمتعه ببعض الاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظيفته ، وكل ذلك سيؤول بالنتيجة الى تعلقه بتلك الوظيفة ويظهر بشكل ايجابي على التزامه اتجاه المنظمة.

▪ الخصائص التنظيمية:

تتعلق هذه الخصائص ببيئة المنظمة الداخلية، وتشمل على مجموعة كبيرة من المتغيرات كالأجر والترقية ونمط الإشراف والعدالة... الخ، إذ أن هذا الخصائص التنظيمية تنظم علاقة الفرد بالمنظمة ،ومن المؤكد أن بناء

¹ صلاح الدين عبد الباقي :مرجع سابق، ص (317- 319).

علاقة يسودها التفاهم والاحترام والتعامل الانساني وإشاعة العدالة والمساواة بين أفرادها كل ذلك يؤدي الى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

■ المتغيرات البيئية (فرص العمل البديلة):

إن الفرد دائم التطلع إلى نظرائه في المنظمات الأخرى حيث يقارن وضعه مع أوضاعهم ، ووجود فرص عمل متاحة خارج المنظمة قد تجعل التزام الفرد ضعيف المنظمته الحالية ، لاسيما غن كانت الظروف البديلة توفر له ظروف عمل أو عوائد أفضل ، ويرجع ذلك إلى قيادة المنظمة التي تستقرئ البيئة الخارجية وتتحرى عن ظروف المنظمات الأخرى وما تقدمه لأفرادها ومحاولة إظهار الاهتمام الكافي لأفرادها وبالتالي تضمن التزامهم ومقاومتهم لكل الاغراءات الخارجية.¹

8.2 . مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل ، حسب بوكانن(Bochanan) وهي متتابعة كما يلي :

1.8.2 . مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوشنان " إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة².

¹ غني دحام تتاي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص(130-132)

² زاهر عبد الرحمان ، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة-، دار الرؤية ، عمان ، ط2011، ص1، ص280.

2.8.2. مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتحوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3.8.2. مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب " العتيبي " تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .
- مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيقه أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأشار "العتيبي والسواط" إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي:

- مرحلة الإذعان أو الالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .
- مرحلة التطابق والتماثل: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

● **مرحلة التبني** : اعتبار اهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له ،وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.¹

9.2 . تحقيق و تدعيم الالتزام:

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية ، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال :

- ✓ التوجيه والإرشاد.
- ✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات .
- ✓ وضوح القرارات والتكاليف.
- ✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- ✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام .
- ✓ التقييم المستمر للأداء.
- ✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.²

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي :

- مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها .

¹ محمد بن غالب العويفي: مرجع سابق،صفحة 36،37.

² عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2008، طبعة1،صفحة 156 .

- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشارك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرض العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.
- إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام وهذا لا يتم إذا تم معاملة الأفراد على أنهم عوامل للإنتاج وبطريقة لا تتناسب مع وضعهم كأحد من الأصول الأساسية التي يقوم عليها العمل.¹

10.2. قياس الالتزام التنظيمي:

لقد طور الباحثون عدة مقاييس للالتزام التنظيمي أهمها :

- مقاييس بورتير وزملاؤه Borter et al.

- مقاييس كوك وول cook wall

- مقاييس روسنهوز Rosem hohzs

¹ فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، صفحة 210، 211.

ولعل أهمية عملية قياس الالتزام التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الاداء الوظيفي ، والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الاشكاليات التي تواجهها الادارة فضلا عن أنها يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الالتزام التنظيمي من خلال عدة سياسات وأجراءات تتخذها .

أما معايير قياس الالتزام التنظيمي تقسم الى نوعين :

– **المعايير الموضوعية** : أي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار السلوكية ، وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء بالتنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث.

– **المعايير الذاتية** : أي قياس الالتزام التنظيمي بواسطة اساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة التزامهم من الممكن أن تؤدي الى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الالتزام التنظيمي .

يوجد عدد كبير من المقاييس للالتزام التنظيمي ، ونظرا لصعوبة استعراض كل المقاييس التي تستخدم في قياس الالتزام التنظيمي نذكر منها :

– **مقاييس تونتن**: وقد احتوى على خمس فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن المقياس ثماني فقرات اخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

– **مقياس بورتز وزملاؤه** : وقد اطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (QCQ) ويتكون المقياس من خمسة عشر فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الافراد بالمنظمة ، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة .

– **مقياس مارش ومافري** : حيث قدم مقياس للالتزام مدى الحياة يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل ، وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .

- مقياس جورج وزملاؤه: وهو محاولة لقياس الالتزام التنظيمي من خلال ستة فقرات.¹

11.2. مهام المديرين في صنع الالتزام التنظيمي :

من المهام الرئيسية للمدير أن يؤكد الالتزام ولذا يجب عليه أن تكون لديه فكرة عن ماهية الالتزام

ودعائمه، وهناك أربعة دعائم للالتزام يتركز عليها وهي :

- الوضوح : فيما يتعلق بالأهداف والقيم.

- المقدرة : قدرات المرؤوس التي تكفل له النجاح ويجب عن المديرين الاهتمام بالعنصرين التاليين:

- التأكد من أن العاملين معه لديهم المعرفة والمهارات والخبرة اللازمة لأداء مهامهم.

- التأكد من أن العاملين معه لديهم الثقة في أداء مهامهم، وهناك العديد من الطرق التي يمكن بها المقدرة

مثل التدريب (التدريب في فصول دراسية أو التدريب في مكان العمل أو التدريب المباشر،... الخ)، ويعتبر

التدريب طريقة جيدة لتدعيم العاملين الذين يؤدون مهام جديدة لأول مرة كما انه يسهل التعلم و لأنه يركز

على ما يحتاجه العامل .

- التأثير : درجة التأثير التي يمارسها المرؤوس، إنا التأثير يغذي الاحساس بالذات، والإحساس بالذات

يغذي الالتزام، ويمكن تشجيع العاملين على ممارسة التأثير كالاتي :

- في الابتكار لتشجيعهم على تقديم أفكار جديدة و إشراكهم في اختيار الافكار أو تطويرها و

مساعدهم على اختيار الافكار الجديدة .

- في التخطيط: اشراكهم وجعلهم مصادر للمعلومات والبيانات والاقتراحات واستخدام طريقة اتخاذ

القرارات الجماعية في وضع الخطط ، اختيارهم في وضع الاستراتيجيات تنفيذ الخطط وتقييمها وتعديلها .

¹ اسماعيل العمري : السلوك القيادي للمدير وعاقته بالالتزام التنظيمي للاساتذة ،دراسة ميدانية بمتوسطات ولاية

ورقلة ،الوادي،غرداية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا ،كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر -2- الجزائر ،2010/2011، ص (56-75) .

- التقدير: التقدير الموجه للمرؤوس نظير جهوده ومساهماته¹.

12.2. أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات وأسباب الاهتمام بتنميته:

1.12.2. أسباب ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات:

يعود ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات المختلفة الى جملة من الاسباب من اهمها :

- تقصير الادارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم وبكونهم اعضاء فعالون في هذا المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب: حيث ان عدم وضع الفرد العامل في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته واتجاهاته ينعكس على درجة التزامه.
- الشعور بالقلق : وعدم الاستقرار ، حيث أن الفرد الذي لانتوليه مؤسسته اهتماما ولا تعمل على رعايته ،تخلق لديه شعور بعدم الاستقرار وبالتالي عدم التزامه .
- فرص التقدم: حيث أن وقوف الادارة أمام فرص الترقى والتقدم وعدم اتاحتها له بصورة عادلة من شأنها إحداث حالة احباط وتخطم الروح المعنوية عند العاملين.

وبالتالي نستنتج بعض من مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي في المؤسسات ، و السلوكيات التي تدل على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين كارتفاع معدل دوران العمل، تأخر أداء الخدمات ،انخفاض انتاجية العاملين، اللامبالاة والاهمال لانجاز مهام العمل ، كثرة الغيابات ... الخ.

والعكس من ذلك من بين المؤشرات التي نرصدها في المؤسسة و نستطيع أن نقول أن الالتزام التنظيمي موجود لدى العاملين ، كدرجة توحدهم ، والشعور بالمسؤولية لديهم، و درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المؤسسة ، وكذلك درجة استعدادهم للتضحية من اجل المؤسسة التي يعملون بها ، والحديث عن المؤسسة بكل فخر والدفاع عنها من أي نقد أو هجوم، وكذا عدم التفكير بتركها والانتقال

¹ اسماعيل العمري: مرجع سابق ، صفحة 63-64-65.

منها ،بالإضافة الى ارتفاع معنويات العاملين،والتركيز عن حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة ،وتفضيل المصلحة العامة للمنظمة عن المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

2.12.2. أسباب الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي:

تهدف الادارة في المنظمات الحديثة الى تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة وزيادة درجة التزام العاملين وذلك للأسباب التالية :

- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة وخاصة من ذوي المهارات والكفاءات العالية.
- تنمية السلوك الابداعي لدى الافراد و ذلك حرصا على نجاح المنظمة التي ينتمون اليها.
- ايجاد الدافع لدى العاملين لبذل المزيد من الجهد و الأداء المتميز في المنظمة.
- أن العامل هو أساس وجود المنظمة وشعوره بالانتماء الى هذه المنظمة يحفزه على العمل والبقاء فيها واستمرارها.
- إن تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق العاملين من خلال جهودهم وإبداعهم واقتراحاتهم ، مما يسهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
- إن شعور العاملين بالالتزام والانتماء تجاه المنظمة من خلال الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس وبالتالي يستجيب العاملون لتعليمات الرؤساء ويحاولون العمل بكفاءة أفضل.
- تقبل العاملين لأي تغيير في صالح المنظمة من اجل تقدمها وازدهارها ايمانا منهم بأنها سوف تعود عليهم بالازدهار لأحوالهم ايضا.

– ان شعور العاملين بالالتزام تجاه المنظمة يزيد من درجة الرضا وشعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل يحفزهم ذلك على بذل مزيد من الجهد في العمل بالمنظمة.¹

13.2. الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي، وقد تكمن احد الباحثين من تقسيمها إلى

قسمين رئيسيين هما:

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

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

1.13.2. الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي:

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه

عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً ، فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو

التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم، مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم. فالموظف الأكبر

التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ، مما يكون لديه إحساس بأن التنظيم يكافئه

على ولاءه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته. إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية

والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة إيجابية ،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل

النطاق الوظيفي للفرد ، وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض

الغياب ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية:

¹ صقر محمد اكرم حلس: دور ادارة التغيير في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة

عمادة الدراسات العليا ، كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2012، ص(50-52)

الروح المعنوية: ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظمتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل مما يترتب عليه تدني درجة الالتزام التنظيمي .

- الأداء المتميز :يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة غالى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها .

- تسرب العاملين: يعرف " مولي" : (التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة . ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ، وذلك لان التسرب يؤدي الى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل.¹

2.13.2. الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي:

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

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

¹ ماجدة العطية : سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة : دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003، صفحة (53-

وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام

التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد، فمثلا يرى البعض أن للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في

إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره في حياته الخاصة، ومن ثم فإن الموظف الأكثر

التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.¹

وحسب "مُجَّد سلطان" في كتابه السلوك التنظيمي فإن عواقب المستويات المنخفضة للالتزام للأفراد، فإن

الأفراد الذين يشعرون بالتزام عميق تجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا

الالتزام، حيث ان الالتزام يؤثر بشدة على أوجه رئيسية عديدة في سلوك العمل والدلائل على ذلك:

أولا: يرتبط المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي بمستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن

وظائف اخرى جديدة.

ثانيا: المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي يرتبط بعدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات حيث نجد

الأفراد الأكثر التزاما أكثر عطاء بطبيعتهم.

ثالثا: المستوى المنخفض من الالتزام التنظيمي له تأثير سلبي على الشخصية فعلى عكس المتوقع أثبتت

الأبحاث أن الأفراد المرتبطين بدرجة أكثر بمؤسساتهم يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة، كل

ذلك ولد أهمية كبرى لتصميم خطوات تساعد في زيارة مستوى الالتزام التنظيمي.²

¹ صالح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، صفحة (321، 322).

² محمد سعيد انور سلطان: السلوك التنظيمي: دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، بدون طبعة، ص 210.

- خلاصة الفصل:

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني، وذلك بهدف تحقيق النجاح للمنظمات والتقدم، ويتحقق هذا بعدة عوامل منها الالتزام التنظيمي، حيث أن هذا الأخير هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، وتعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة.

كما تم عرض هذا الفصل ليوضح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي، و تعرض إلى أهميته و خصائصه التي تميزه عن باقي المتغيرات ، وتطرق إلى العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي و أبعاده والمتغيرات المؤثرة فيه ،بالإضافة إلى أهم مداخل الالتزام التنظيمي ، كما تطرق إلى المراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب ، وأيضاً إلى كيفية تدعيم الالتزام التنظيمي وتحقيقه بالإضافة إلى أسباب ضعفه والاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي وأخيراً الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي.

الفصل الثالث: نمط القيادة

- تمهيد

- 1 3 أهمية القيادة الإدارية.
- 2 3 للقيادة الإدارية وبعض المفاهيم المتداخلة معها.
- 3 3 متطلبات القيادة الإدارية وعناصرها.
- 4 3 سمات القيادة الإدارية ومصادر قوتها.
- 5 3 أنماط القيادة الادارية:
- 1 5 3 نمط القيادة الاتوقراطي او التسلطي.
- 2 5 3 نمط القيادة الديمقراطي .
- 3 5 3 نمط القيادة الحر او التسبيبي.
- 6 3 خصائص وصفات القائد الناجح ووظائفه.
- 7 3 أساليب تحسين فاعلية القيادة الإدارية.
- 8 3 للعوامل المؤثرة على القيادة الادارية.
- 9 3 نظريات القيادة الإدارية.
- 10 3 - مدير المدرسة كقائد.
- 11 3 - العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

يخصى موضوع القيادة الادارية باهتمام كبير من طرف الدارسين والباحثين في شتى العلوم منها العلوم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وذلك لما لها من أهمية كبيرة في منظمات الأعمال وتأثير ديناميكي في تفاعل الأفراد والمنظمات ، مما تبرز فاعلية القيادة بأتماطها في إدارة وتنمية الموارد البشرية وتعكس اهتمامات المنظمة ومتطلبات تطورها.

القيادة الادارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر ، فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين ، والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه ، وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته.

من خلال ما سبق تبرز أهمية القائد كعنصر فعال لنجاح الإدارة ، مما يقع عليها العبء الأكبر لتحقيق الأهداف المرجوة ، وتحقيق ذلك يكون بوجود قائد يتمتع بالخبرة الكافية ، والتدريب ، والكفاءة في تسيير المؤسسة ، مما يسهل له توجيه وإدارة المؤسسة لتحقيق أهدافها ، ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من الأدبيات المختلفة وجدنا أن كثيراً من الكتب قد تطرقت إلى موضوع القيادة ، سنحاول التعرض لها في هذا الفصل.

1.3 . أهمية القيادة الادارية:

تعد القيادة الادارية عنصر حيوي في استمرارية المنظمات ويعد القائد مسؤول عن توجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية ومسؤول عن تحقيق الأهداف التنظيمية من الآخرين فهو أساس فعالية القيادة ،تكمن أهمية القيادة فيما يلي :

- هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم كافة الخلافات .
- تنمية وتدريب المرؤوسين باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم . وبدون القيادة لا يمكن للمدير ان يحول الاهداف المطلوبة منه الى نتائج و يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة فتصرفات القائد الاداري وسلوكه هو الذي يحفز الافراد ويدفعهم الى تحقيق الاهداف التنظيمية.
- إن القيادة عملية تأثير يمارسها المدير على موظفيه ووسائله ، ولها تأثير في تحقيق الاهداف التنظيمي ، وذلك من خلال توجيه المرؤوسين و توحيد جهودهم وتنشيطهم.¹
- تعميم القوى الايجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الامكان.
- رسم الخطط اللازمة لعملها وحل مشكلات العمل.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.¹ بينما يبين كنعان أهمية القيادة في النقاط التالية :

¹ مصطفى يوسف الكافي :مرجع سبق ذكره ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،الطبعة الاولى ،صفحة141،142.

- بدون القيادة الادارية لا يستطيع المدير تحويل الاهداف المطلوبة منه الى نتائج .
- بدون القيادة تصبح كل العناصر الانتاجية عديمة الفعالية والتأثير .
- بدون القيادة الادارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق اهداف المنظمة.
- بدون القيادة الادارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على اساسه.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن تصرفات القائد الاداري وسلوكه هي التي تحفز الافراد وتدفعهم الى تحقيق اهداف المنظمة.²

2.3. القيادة الإدارية وبعض المفاهيم المتداخلة معها :

أولاً: الفرق بين القيادة و الإدارة: الحديث عن القيادة قديم منذ قدم التاريخ بينما الحديث عن الادارة لم يبدأ إلا في العقود الاخيرة .

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء، فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما ، كما قد لا يكون أيًا منهما ، وبصفة عامة فالقيادة ليست سوى إحدى مكونات الادارة ، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الافراد أو من خلالهم لتحقيق الاهداف التنظيمية .³ وإذا

¹ محمد حسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان ، الطبعة الاولى، 2006، صفحة 66.

² مصطفى يوسف الكافي : مرجع سبق ذكره، صفحة 142-143.

³ جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2002، بدون طبعة ، صفحة 552.

أردنا أن نميز بين القيادة والإدارة، فيمكننا أن نقول أن القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها، أما المديرين فإنهم يعيشون في إطارها.¹

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية: التخطيط- التنظيم- التوجيه والإشراف - الرقابة
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي: - تحديد الاتجاه والرؤية- حشد القوى تحت هذه الرؤية- التحفيز وشحن الهمم- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
- تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح"، بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل" - تشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة .

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
التركيز على النفوذ والتأثير الاجتماعي	التركيز على السلطة الرسمية وعلى الأذعان
الجماعة هي مصدر السلطة.	التنظيم الرسمي مصدر السلطة
السلطة غير رسمية	السلطة مقننة ورسمية
وظيفة من وظائف المدير	مفهوم أشمل من القيادة.
التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة	نظام العلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية.

المصدر: عفاف وسطاني: دافعية الانجاز لدى فريق العمل وعلاقتها بالنمط القيادي السائد لمدير المؤسسة

التعليمية في ضوء مشروع المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية

¹ فليبسادلر: ترجمة هدى فؤاد: القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ط1، ص37.

والارطوفونيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009-2010،
صفحة 29.

ثانيا: القيادة والرئاسة:

هناك من الباحثين من يرى أنه لا يوجد فرق بين القيادة والرئاسة فهما مفهومان متشابهان وهناك من يرى
أنهما مفهومان مختلفان ،

- يتم تقلد مناصب الرئاسة من خلال نظام المؤسسة .
- يتم اختيار القائد من خلال اعتراف الجماعة في العمل .
- اهداف المجموعة يحددها الرئيس في الرئاسة تبعا لاهتماماته وليس للأفراد دور في ذلك بالإضافة
الى انه لا يوجد مشاعر مشتركة او احساس بالتضامن بين افراد المجموعة حيث توجد فجوة بين
اعضاء المجموعة والرئيس ويسعى للاحتفاظ بالفجوة لأجل احكام السيطرة
- سلطة القائد يأخذها من افراد المجموعة.
- سلطة الرئيس يستمدتها من النظم واللوائح ومن ثم ينفذ المرؤوسين الاوامر خوفا من العقاب وليس
اعجابا به أو طلبا للرضا.
- يمارس الرئيس الاستبداد بحرية اكبر بحكم السلطة الموكلة اليه .
- القائد يكون مقيد وملتزم بالعقد الاجتماعي الذي يربطه بافراد جماعته.¹

¹ طريف شوقي: السلوك القيادي وفاعلية الادارة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة
نشر، صفحة 50، 49.

➤ جدول (02) يبين الفرق القيادة والرئاسة

الخصائص	القيادة	الرئاسة
من حيث الظهور	تتبع م داخل الجماعة وتظهر تلقائيا غالبا، وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد من أعضاء الجماعة.	تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من جانب الافراد بمساهمة الشخص في تحقيق اهداف الجماعة .
من حيث الهدف	الجماعة هي التي تحدد هدفها ولا ينفرد بها القائد	يختار الرئيس الهدف ولا تحدد الجماعة نفسها.
من حيث التفاعل	التفاعل الديناميكي بين الافراد شرط أساسي لظهور القيادة	تتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة او عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة .
من حيث السلطة	سلطة القائد يمنحها إليه تلقائيا أفراد الجماعة الذين يختارون كقائد ويصبحون أتباعا له	يوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء مجال الاول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه ، وتستند الرئاسة الى السلطة وهكذا لا يمكن أن نسمي المرؤوسين بدقة (اتباع)
من حيث المدة	غالبا ما يستمر القائد في ممارسة سلطته لأطول فترة زمنية ممكنة إلا في حالات خاصة (الوفاة، المرض المزمن)	يمارس الرئيس سلطته في فترة زمنية محددة في الغالب بفترة زمنية تكون قابلة للتجديد في الغالب.

المصدر: ابراهيم مسوغي: الانماط القيادية لمدرء المدارس الابتدائية وأثرها على الدافعية للانجاز لدى المعلمين ،دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية لولاية الوادي ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ،جامعة مُجّد خيضر بسكرة ،الجزائر 2013-2014 ، صفحة 33.

ثالثا: القيادة و القوة:

تمثل القوة أداة التأثير التي يستخدمها القادة لتحقيق الأهداف التنظيمية ،وتعرف القوة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ،ويمكن للفرد أن يمتلك القوة دون الحاجة إلى استخدامها،ومن المنظور التنظيمي يوجد خمسة انواع من القوة يمكن تصنيفهم في مجموعتين هما :القوة الوظيفية والقوة الشخصية.

(أ) - **القوة الوظيفية** : قد تسمى قوة المركز الوظيفي والتي تعكس المقدرة على التأثير في سلوك الآخرين والمستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد ،وتنقسم القوة الوظيفية إلى ثلاثة أنواع:

- **القوة الشرعية** : وهي القوة المستمدة من وضعية القائد أو المدير في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،فالمدير يمكن أن يعهد بأحد المهام إلى أحد مساعديه ،وقد يتعرض هذا المساعد إلى العقاب أو ربما الطرد في حالة عدم الامتثال أو الرفض ، وبهذا المفهوم فإن جميع المديرين يمتلكون قوة شرعية في مواجهة مرؤوسيههم، ولا يعني ذلك أن المدير أصبح قائدا ،فه يمارس السلطة وليس القيادة .
- **قوة المكافأة**: وتعني القدرة على منح أو منع المكافآت،وتشمل الزيادة في الراتب ،الحوافز،وتوصيات الترقية ،الإطراء والثناء ،التقدير والاعترافالخ،،إن القائد الفعال لا يستخدم المكافآت كرشوة لإقناع العاملين لتنفيذ ما يرغبون بدلا من ذلك ،فإنها يجب أن تستخدم لتقدير السلوك المرغوب بعد ان يتم ممارسته بالفعل .

➤ قوة الإرغام والإجبار : وتعني القدرة على الحصول على امتثال العاملين للأوامر أو التعليمات عن طريق التهديد النفسي أو العاطفي أو المادي ، فكلما تعددت وسائل العقاب المتاحة أمام المدير ، كلما زاد إدراك العاملين لأهميتها وكلما زادت قوة الإرغام التي تقع تحت سيطرته، من ناحية أخرى ، كلما زاد استخدام المدير لقوة الإرغام ، كلما زادت الكراهية والعداء من قبل المرؤوسين للمدير .

(ب)- القوة الشخصية:

هي تلك القوة التي يستخدمها القائد أو المدير م سماته الشخصية أو مهاراته الذاتية وتنقسم إلى نوعين هما قوة الخبرة والقوة المرجعية .

➤ قوة الخبرة : وتتمثل في المقدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم من خلال امتلاك المعرفة أو الخبرة ذات العلاقة بالوظيفة ، فكلما زادت أهمية المعلومات والخبرة التي يمتلكها فرد ما ، كلما قل عدد الأفراد الذين يتصفون بذات الصفات، وكلما قل عدد الأفراد الذين يتصفون بذات الصفات كلما زاد تأثير قوة الخبرة التي يمتلكها هذا الفرد على سلوك الآخرين .

➤ القوة المرجعية: وتشير إلى المقدرة على التحكم وممارسة التأثير في سلوك الآخرين والتي تستمد من الولاء وحب التقليد والرغبة في إسعاد القائد أو المدير .

استخدام المدير أو القائد للقوة:

يوجد العديد من الوسائل أو الأساليب التي يمكن من خلالها استخدام القوة بواسطة المدير او القائد، من بين هذه الأساليب المطالبة او السؤال والذي يستند إلى القوة الشرعية ، حيث يستجيب المرؤوس الى توجيهات المدير أو القائد نظرا لإدراكه او اعترافه بأن التنظيم قد منحه هذا الحق ، أما الوسيلة الثانية فتكمن فيما يسمى بالتوافق المسبب او المشروط والذي يستند الى التدعيم بالحوافز وبالتالي فالمدير يحصل على امتثال المرؤوس نظرا للمكافأة أو العائد المتوقع ، كذلك يمكن استخدام الاقناع والذي يعكس تفهم

المؤوس للسلوك بأنه سوف يكون لمصلحته أو مصلحة المنظمة، أيضا الاستناد إلى المطابقة أو التماثل الشخصي، بمعنى ان المدير يستطيع استغلال كونه قوة مرجعية للتأثير في سلوك المؤوسين من خلال انخراطه في السلوك المرغوب من وجهة نظرهم.

أخيرا يمكن للمدير ممارسة القوة من خلال وسيلة غير ايجابية تركز على تحريف المعلومات ولكنه سلوك غير اخلاقي قد يؤدي الى اكتشاف المؤوسين لخداع المدير لهم مما يؤدي الى فقدان الثقة في قيادته.¹

رابعا: القيادة والإشراف:

يوضح "وسنبرج" طبيعة الاختلاف بين القيادة والإشراف، فالمشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطته المستمدة من التنظيم ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، ولا يجب أن يكون عضوا في جماعته الحقيقية التي يشرف عليها لأنه يستمد سلطته من قوة مكانته التنظيمية نحو إجبار الأفراد وطاعة تعليماته.

تختلف القيادة عن الاشراف لأن الشخصية القيادية تحصل أولا على الموافقة والقبول كأساس للشرعية وهذا يعني أن الفرد يكون عضوا في جماعته علاوة على ذلك، فدور المشرف يقوم بأعمال أكثر إشرافية تنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا للخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة، وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمال بفاعلية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح، وليس قائدا كفتاً.²

3.3 متطلبات القيادة الإدارية وعناصرها:

3 3 1 -متطلبات القيادة الإدارية:

¹ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس: مرجع سابق، ص (554-558).

² عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2003، بدون طبعة، ص373.

- التأثير: وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي .
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطلع .

3 3 2 عناصر القيادة الإدارية:

تتضمن عملية القيادة عناصر أساسية، وتصبح دراسة أي منها بمعزل عن العناصر الأخرى

- وجود مجموعة من الأفراد .
- الإتفاق على أهداف المجموعة والسعي للوصول إليها .
- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير وفكر إداري، وقرار صائب، قادر على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.¹

ولإثراء فهم القيادة نحاول القاء الضوء على مختلف عناصرها .

أولاً: القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة، فهم من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس

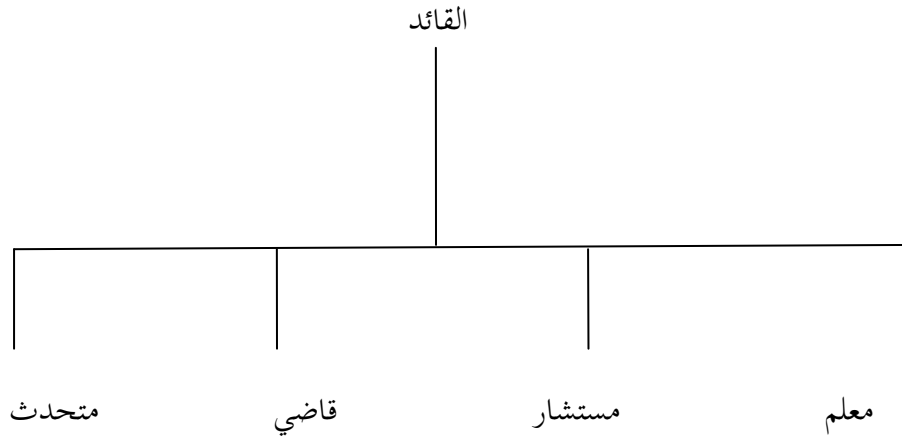
وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق

الأهداف.²

القائد له عدة أدوار من أجل أن يتمكن من القيام بمهمة القيام بشكل فعال وناجح ومن أهم هذه الأدوار:

¹ مصطفى يوسف الكافي: مرجع سابق، صفحة 142، 143.

² وسيلة واعر: مرجع سابق، صفحة 6



شكل رقم (03) يوضح الأدوار التي يقوم بها القائد

المصدر: فاتن عوض غزو: القيادة والإشراف، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط1، ص28.

- القائد معلم : وذلك من خلال تعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة والسلوك المقبول والقيم التنظيمية و قواعد العمل المتبعة في المؤسسة ، وبالتالي تشكل ثقافة المؤسسة .
- القائد مستشار : للمدير دور المستشار يتضمن قيامه بالإصغاء وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين وحلها.
- القائد قاضيا : وذلك من خلال تقييم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية الالتزامات وإقامة العدل ،فتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات يرتبط بالاتصال والتدريب ويجب اطلاع المرؤوسين على التعليمات والإرشادات المرجوة ،وبالنسبة لتسوية النزاعات يتطلب ممارسة اللياقة والاهتمام لحل النزاعات وإضافة العدل يعتمد على تقديم المكافآت والامتيازات لمن يستحقها وفرض العقوبات اللازمة إذا لزم الأمر.

- القائد متحدث : يقوم القائد بنقل اقتراحات المرؤوسين ووجهات نظرهم للجهات العليا.¹

ثانيا: الجماعة (المرؤوسين): لا يمكن ان تكون هناك قيادة دون ان يكون هناك من ينفذون، وبما ان القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانساً يسهل التأثير عليها وتوجيهها والعكس صحيح.² يعرف سميث (smith) الجماعة على أنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل ويعملون بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.³

ثالثاً: الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة وتحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

رابعاً: ظروف الموقف: إن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف ما، بينما هم غير ذلك في موقف آخر، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار في موقف ما.

خامساً: التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب به. وتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يمكن ان يستخدمها القائد والتي يمكن تصنيفها الى مجموعتين التأثير الوظيفي والتأثير الشخصي.

أ. التأثير الوظيفي :

¹ فانتن عوض غزو: القيادة والإشراف، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ط1، ص28، 29.

² وسيلة واعر: مرجع سابق، صفحة 6-7.

³ فانتن عوض غزو: مرجع سبق ذكره، ص29.

- التأثير عن طريق الثواب : ويعني القدرة على منح او منع المكافآت المادية او المعنوية لفرد ما، وتعتبر المكافآت عاملا هاما في حفز العاملين والتأثير عليهم بالشكل الذي يساعد على تحقيق الهداف التنظيمية .
- التأثير القائم على الإكراه : هو وسيلة مصدرها الخوف ،متصلة بتوقعات الفرد وتصوره بأن عدم تأدية واجباته كما ينبغي أو إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب المادي او المعنوي .
- التأثير القائم على السلطة الرسمية : أي يستمد القائد قوته بحكم الوظيفة أو المنصب الاداري الذي يشغله .
- ب. التأثير الشخصي :
- التأثير القائم على اساس المرجعية: هو أن يتخذ القائد من تفهمه لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصيتهم وتفهمه لوجهة نظرهم مرجعا او مدخلا للتأثير عليهم.
- التأثير القائم على الخبرة : هو القوة التي يستمدها القائد من سماته الشخصية ومهاراته الذاتية فتزداد قدرته على التأثير في مرؤوسيه كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة وكان على درجة مهمة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يمارسه ،وهو ما يولد ثقة بالمرؤوسين في قائدهم ويجعلهم يدعون له دون الحاجة الى إقناعهم.¹

¹ وسيلة واعر: مرجع سابق ، صفحة 6-7.

4.3. سمات القيادة الإدارية ومصادر قوتها :

1.4.3. سمات القيادة الإدارية:

إن القيادة الفاعلة تتميز بالعديد من الصفات والمهارات حددها علماء النفس والإداريين¹، يمكن تصنيف أهم السمات القيادية الى ثلاث مجموعات، السمات الذاتية، السمات السلوكية، السمات الذهنية.

❖ السمات الذاتية:

تتمثل في المهارات الذاتية و القدرات اللازمة لبناء شخصية الافراد ليصبحوا قادة، ومن أهم هذه السمات: الرؤية المستقبلية، إدارة الذات، القدرة على المبادرة، سمة الإبداع .

❖ السمات السلوكية:

تعني قدرة القائد على التواصل والتفاعل مع الأفراد والجماعات بنجاح وقدرته على التأثير في سلوكهم باتجاه تحقيق اهداف المؤسسة، ومن اهمها المشاركة في صنع القرارات، تفويض السلطة، تمثيل القدوة الحسنة، تمكين المرؤوسين، القدرة على الاتصال، مهارة بناء العلاقات الانسانية.

❖ السمات الذهنية:

إن من أهم السمات الذهنية التي يجب توفرها في القائد هي: القدرات العقلية، كالذكاء والمرونة العقلية، المهارة التحليلية، المهارات الادارية والسياسية، ومهارة تعليم المرؤوسين.² وهناك تصنيف اخر للسمات القيادية وضحها "عامر عوض" في كتابه "السلوك التنظيمي الإداري":

– الشعور بأهمية الرسالة والإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل القيادي.

– الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة وإقدام .

¹ عمر محمود غباين : القيادة الفاعلة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2009، ص208.

² محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر، الاردن، 2010، الطبعة الخامسة. صفحة 258-259

- الإخلاص: يكون للزملاء والمرؤوسين والمنظمة .
- النصح والآراء الجيدة ، بصيرة وحكمة ، والتمييز بين المهم والغير مهم .
- الطاقة والنشاط والحماس والرغبة في العمل والمبادرة .
- الحزم، الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها .
- التضحية ، يضحى القائد برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام .
- مهارات الاتصال والتخاطب ، فصاحة اللسان وقوة التعبير .
- القدرات الادارية ، اقدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء... الخ.¹

2.4.3. مصادر قوة القيادة الإدارية:

تعرف القوة على انها القدرة على التأثير في سلوك الاخرين ويعتمد القادة في المنظمات على انواع ومصادر مختلفة للقيادة كالتالي:

❖ السلطة الشرعية **Legitimate Power** :

وهي القوة المستندة الى الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي، وتندرج هذه القوة من الاعلى الى الاسفل، فالوظيفة الاعلى تمارس سلطة قانونية على الادنى منها.

❖ سلطة منح المكافأة **Reward Power** :

هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية او معنوية من قبل الرئيس.

❖ القوة القسرية **Coercive Power** :

¹ عمر محمود غباين ،مرجع سابق،ص208.

أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من ان تقاعسه او قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسة سيعرضه للعقاب المادي او المعنوي من قبل الرئيس.

❖ القوة المبنية على الخبرة **Expert power**:

أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الافراد ، فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الاخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية .

❖ القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات **Access to Information**:

تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحيات الوصول الى مصادر المعلومات وعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر امورا هاما وسرية في بعض الاحيان.

❖ قوة الاعجاب **Referent Power**:

ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة اعجاب تابعية ببعض سماته الشخصية ، بحيث تشدهم اليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد.¹

❖ المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في الهيكل التنظيمي فالمدير العام يمارس سلطته على

مدراء الأقسام ويمارس الآخريين سلطتهم على مرؤوسيههم ،ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة

للقيادة ،وتتناسب تلك القوة مع القدر الذي يتمتع به القائد من صلاحيات.

❖ ما يملكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء.²

¹ محمود سلمان العميان :مرجع سابق .صفحة258-259.

² جمال الدين لعويسات :السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي،دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ،2003،بدون طبعة ،ص37

5.3. أنماط القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة الى نوعين أساسيين من حيث أجواء العمل وسلطة القيادة:

أولاً : أجواء العمل

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت ودراسة جامعة اوهايو ودراسة بليك وموتون 1965، وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض اثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الافراد ،¹ كما أجمعت اغلب المراجع على تصنيف أنماط القيادة الى ثلاثة انماط: النمط الاتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الحر.

1.5.3. النمط القيادي الاتوقراطي او الدكتاتوري:

يعني النمط القيادي الاتوقراطي الاسلوب المتمركز حول القائد الذي ينفرد باتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه، ويستخدم السلطة الرسمية والتحفيز السلبي القائم على التهديد والعقاب للتأثير على مرؤوسيه.

يقوم هذا النمط على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة، مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم و رغباتهم، لذا فالتزام الأفراد بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2000، الطبعة الاولى، صفحة 225.

- الإنفراد بصنع السياسات ،اصدار القرارات ووضع الخطط ،تحديد أساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز الأعمال.
- السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية .

❖ أشكال القيادة الاوتوقراطية :

أولاً: القيادة الاوتوقراطية التسلطية او التحكمية:

يقوم هذا النمط على تحكم القائد في مرؤوسيه لإنجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية ،وهو يمثل أعلى درجات السلوك الاوتوقراطي تطرفاً في استبداديته .¹

ثانياً: القيادة الاوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:

القائد الاوتوقراطي الخير يثق في نفسه وفي أدائه ، فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعد على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده الى أقصى حد ممكن ،وتبدو مهاراته في حمل موظفيه على تنفيذ ما يراه ، دون توليد أشياء لا مبرر له لدى المرؤوسين ،فهو يرضى عن العمال إذا قاموا بمهامهم ويقسوا عليهم اذا لم يتم ذلك .²

توصل "ريدن" من خلال دراساته الى أن القائد الاوتوقراطي الخير يمكن اعتباره من الطراز المنافي في العمل ، كما استخلص مجموعة من المؤثرات عن النمط الاوتوقراطي الخير ،من أهمها انه حازم ومبادر ينجز أعماله بالتزام ، ويقدم نتائج أعماله ،ويضيف أن هذا النمط شائع في الإدارة الحديثة .

ثالثاً:القيادة الاوتوقراطية اللبقة:

¹ كيرد عمار :تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ،مديرية التوزيع بالاغواط ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة الكلي محند اولحاج،الويرة ،الجزائر ،2014/2015 ،صفحة50-51-

² محمد رفيق الطيب ،أساسيات الوظائف ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بدون طبعة ، 2001 ،صفحة13.

هي أقل درجات السلوك الاوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيط من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد احساس المشاركة لديهم ، ويبقى ذو طابع اوتوقراطي لان القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار .¹

❖ تقييم نمط القيادة الاوتوقراطية :

المزايا: قد يكون ناجحا في التطبيق العملي في ظل بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه مع نوعيات من الموظفين ، فحسب دراسات "ماكموري" و"بروم" و"مان" أكدت على أن الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز القائد الاوتوقراطي ، فكل السلطات في يده ، و لا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة للتخلص من عبئ المسؤولية.

العيوب : مهما كانت الدرجة عالية من المعرفة والخبرة والكفاءة ، لا يمكن للقائد الاوتوقراطي القيام بكل المهام المعقدة والمتنوعة التي فرضتها طبيعة التنظيمات الادارية الحديثة من خلال انفراده بالقرار. بالإضافة الى تعطيل التغذية العكسية للاتصالات من جانب مرؤوسيه وبالتالي انعدام الفهم المتبادل بين الطرفين ، وأيضا الحالة النفسية والمتدهورة لدى المرؤوسين والمساهمة في نقص الأداء وظهور العدوانية وتشكيل تجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي.²

وحسب "محمود سلمان العميان" في كتابه (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال) من المساوئ الكثير لأسلوب القيادة الاوتوقراطية او الديكتاتورية ما يلي:

- انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.

- تولد الكراهية والعداء بين القائد وتابعيه.

¹ كيرد عمار : مرجع سابق ،صفحة-53-

² محمد رفيق الطيب ،مرجع سابق صفحة13.

- يؤدي الى عدم ولاء العاملين للقائد .
 - قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.
 - انعدام الاتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.
 - يؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الاداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.
 - ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي والغياب ودوران العمل.¹
- إلا أنه وجهت انتقادات للنمط الاوتوقراطي في القيادة، وأثبتت بعض الدراسات ان القائد الاوتوقراطي المستبد قادر على انجاز الاهداف في ظل مواقف معينه وظروف محددة، إلا أنه له تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين ان هذا النمط من القيادة لم يعد صالحا للاستعمال في الادارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها، وزيادة وعي مرؤوسيهها، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الانسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار.²

2.5.3. النمط القيادي الديمقراطي أو المشارك:

- يطلق على هذا النمط القيادي اسم النمط التشاركي، وقد ظهر بغية التأكيد على اهمية الدوافع السيكولوجية "النفسية" والاجتماعية للتابعين، ووجوب مراعاتها ويرى "اوين" أن هذا النمط هو النمط الاكثر تفضيلا لدى المرؤوسين، وأنه أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة .
- ويرتكز هذا النمط على اقامة العلاقات الانسانية، والاتصال ذو الاتجاهين بين القائد ومرؤوسيه، والمشاركة باتخاذ القرارات، وتفويض السلطة، ويعتمد القائد هنا على اسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية

¹ محمود سلمان العميان:مرجع سابق،صفحة 260.

²محمد رفيق الطيب،مرجع سابق صفحة13.

في تحريك مرؤوسيه ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه ، وهي تدور حول الافكار الاتية :

➤ حتى يمكن الحصول على نتائج فعالة في العمل يجب ان يحدث اندماج بين الموظف والتنظيم الذي يعمل فيه.

➤ يجب ألا تتعارض مصالح الموظف مع مصالح التنظيم.

➤ يجب ان يعامل الافراد بمعاملة تحفظ لهم كرامتهم.

➤ يجب الاهتمام بإشباع حاجاتهم عن طريق التحفيز الايجابي.

❖ أشكال القيادة الديمقراطية:

حدد "كنعان" خمسة نماذج لسلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة :

➤ القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار من خلال

وضعه للمشكلة التي تواجهه امامهم ومشاركتهم في ايجاد الحل المناسب لها ، وهو بذلك يقدر آراء

المرؤوسين التي قد تضع حلول للمشكلة ، ثم يبادر في النهاية باختيار الحل الذي يراه مناسباً .

➤ القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها ويطلب من

مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود ، فهو يفوض مرؤوسيه في اتخاذ القرار ضمن هذا الإطار .

➤ القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ، ولكنه يحرص على اثاره الحوار بين مرؤوسيه في كيفية

تنفيذه ، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله .

➤ القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في صنع القرارات ، ثم يناقش مع

مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه ، ويترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه ، وهو بدوره يستقبل

أي قرار تم الاتفاق عليه بينهم . ، كما يتصف القائد الديمقراطي بأنه موضوعي وعادل في اصدار

الاحكام على الآخرين، ويسمح بإبداء وجهات النظر، ويعمل على تماسك الجماعة وتربطها، من خلال سلوكه المتفاعل، والذي يمثل نموذجاً وقُدوة لهم، ويشرف على امور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد، وبالتالي يسود الود والتفاهم بين الأفراد وقائدهم.

-تقييم النمط القيادي الديمقراطي:

المزايا: من مزايا نمط القيادة الديمقراطي حيث يذكر منها "مُجد سلمان :

- رفع الروح المعنوية للأفراد وإقبالهم على العمل بنشاط ورغبة في العمل.
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم وإيجابي وعميق الاحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للأفراد العاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء للأفراد العاملين.
- انخفاض معدل الشكاوي والغياب، مما يؤدي الى زيادة مستوى الأداء وزيادة الانتاج والرضا عن العمل وبالتالي زيادة مستوى الولاء والالتزام في العمل.

العيوب : يعاب على نمط القيادة الديمقراطية أن استشارة المرؤوسين هو اسلوب غير عملي ولا يتناسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء . والقيادة تفشل اذا كان التابعين ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة .¹ فعدم واقعية القيادة الديمقراطية ومبالغتها في التركيز على الموظفين قد يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسطاته الرسمية ، ويؤكد القائلون بهذا الاتجاه أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع .²

¹ كيرد عمار :مرجع سابق ،صفحة46-47-48

² نواف كنعان :القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى ،2002،صفحة182.

3.5.3. النمط القيادي الحر أو الفوضوي:

لما كانت القيادة الاوتوقراطية تركز اهتمامها على الانتاج، والقيادة الديمقراطية تركز على المرؤوسين، أولت القيادة الحرة اهتمام كبيرا على الفرد العامل في أدائه للعمل، كما ركزت على نوعية العمل وطريقة أداء الأعمال¹، يطلق عليها القيادة الترسلية، المتساهلة، و في ظل النمط القيادي الحر لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة، ويترك الحرية الكاملة لمرؤوسيه في تحديد اهدافهم واتخاذ قراراتهم المتعلقة بأعمالهم.²

يتصف هذا النمط بضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات، بالإضافة الى عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة، وقلة توجيه العاملين والفوضى التي تسود المنظمة، والتهرب من ابداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه. ومن خلال ما سبق فخصائص القيادة الحرة هي:

➤ إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و اتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل .

➤ تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، وميله الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة .

➤ اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات لتسهيل الاتصال بين المرؤوسين والقائد.

❖ تقييم نمط القيادة الحرة :

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق صفحة 13.

² خالد بوجعدار، شهيناز ديروش: أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد البشرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 32، 2013، الجزائر، صفحة 185.

المزايا: من مزايا هذا النمط القيادي هو منح الحرية للمرؤوسين في أداء العمل من خلال زيادة الثقة بالنفس لدى العاملين فيستجيبون ببذل أقصى جهودهم لإثبات حسن الثقة و إقدامهم على تحمل المسؤولية بالإضافة الى اكتسابهم الخبرة ، ،وقد ينجح هذا النمط القيادي عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات وكفاءات عالية ، كما هو الحال في مؤسسات الابحاث والدراسات، كما يتسم القائد في هذا النمط القيادي الحر بقدر من الحرية والتلقائية مما يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم ،وبالتالي يسير العمل وتقل المشاكل والمشاحنات بين أفراد الجماعة .

العيوب: يعاب على هذا النمط أن الحرية المطلقة دونما اشراف وتوجيه من القائد تؤدي الى زيادة روح الفردية بين المرؤوسين ، مما يؤدي الى تفكك جماعة العمل وفقدان روح التعاون بينها ،وافتقارها الى الضبط والتنظيم ما يجعل من الصعب قيادتها وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المطلوبة وهذا ما يضعف قدرتها على الانتاج.¹ يعتبر هذا النمط نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية ،وتسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعاله.²

جدول رقم(03) يبين مقارنة بين انماط القيادة الاوتوقراطية-الديمقراطية-الحرية

المميزات / النمط	الايوتوقراطي	الديمقراطي	الحر(الفوضوي)
اتخاذ القرارات	بسرعة	بطيء ومكلف	سريع
التعامل مع الطوارئ	ممتاز	ضعيف	لا يمكن التنبؤ به
التناسق بين الأفعال	سهل	بطيء	بطيء وصعب
الإبداع	منخفض يعتمد على القائد	مرتفع قليلا	مرتفع جدا
احداث التغيير التنظيمي	يتم بسرعة	صعب ويطيء حدوثه	صعب ويطيء حدوثه

¹ كيرد عمار :مرجع سابق ،صفحة53-54-55-56

² محمود سلمان العميان:مرجع سابق ،صفحة262.

لا يمكن التنبؤ به	نعم	لا	تدعيم فريق العمل
قد يكون منخفضاً أو مرتفعاً	يميل الى الارتفاع	منخفض	الرضا عن العمل

المصدر : كيرد عمار، أثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مديرية التوزيع بالاغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، الويرة، الجزائر، 2014/2015، صفحة 56

ثانيا : سلطة القيادة

تقسم القيادة من حيث سلطتها ، فنجد نوعين من انماط القيادة : القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية:

➤ القيادة الرسمية :

والتي تنشأ بموجب لوائح وقوانين تنظم اعمال المؤسسة ، أي تنظيم رسمي ، فالقائد من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من مركزه الوظيفي ، ويطلق عليها القيادة التقليدية أي تصبح القيادة هنا رسمية مقننة ومصرح بها لدى الإدارة و تتميز بالانضباط في تسيير امور المرؤوسين ، وتتركز على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القرارات المتعلقة بالمهام والإمكانات والجوانب التنظيمية . ويستعمل القائد هنا وسيلتين السلطة المستمدة من الوظيفة والقوة المستمدة من الشخصية .

وبالتالي فإن هذا النوع من القيادة لا بد من التزام العاملين بالقوانين واللوائح ، وهذا النمط لا يشجع على المشاركة و العمل الجماعي .

ثانيا : القيادة غير الرسمية:

وهي القيادة التي تتم في إطار التنظيم غير رسمي ، أي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة ، ويكون القائد هنا شخص غير منتخب ولا معين من طرف الإدارة ، وإنما جرى الاتفاق عليه من طرف الجماعة ، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جوهر القيادة داخل المنظمات في الأصل ذو منبع غير رسمي ، لأنه يتم في إطار

العلاقات الانسانية ، ويعتمد على قوة التأثير وليس على السلطة ، وعلى الإدارة أن تعرف هؤلاء الأشخاص وتسعى إلى جذبهم وإسعادهم ، وذلك من أجل تمرير رسائلها وتسهيل عملية الاتصال عبر هؤلاء القادة.¹

فهؤلاء القادة ملهمون لديهم القدرة على إلهام رؤوسهم للقيام بالأعمال وتحقيق انجازات غير مسبوقه ، وذلك بالاعتماد على الصفات الشخصية للقادة، و نقل المرؤوسين الى أعلى مستوى من الأداء والإنجاز والعطاء ، والقائد هنا على عكس القائد الرسمي حيث يعتمد على مواهبه القيادية وقدرته على التصرف والإقناع وقوة شخصيته بين زملائه .

يقسم القادة غير الرسميين حسب خاصيتين:

➤ حسب قدرتهم على اشباع حاجات الجماعة وتحقيق اهدافها.

➤ وحسب التأثير على سلوك وأعمال الجماعة والأفراد.²

ومن جهة اخرى يمكن تصنيف انماط القيادة الى نمطين اخرين هما : نمط القيادة المتمركزة حول العاملين

، **Employee centered leadership** والقيادة المتمركزة حول الانتاج

، وفي النمط الاول من القيادة ، يركز القائد

اهتمامه حول العاملين ، ويحيطهم بنظرة انسانية خالصة ، نظرا لأنه يعتبر الاشراف وظيفة اجتماعية ونفسية

قبل ان تكون وظيفة رسمية وإداريه وفي مقابل هذا النمط من القيادة ، نجد ان هناك القيادة المتمركزة حول

الانتاج ، حيث يركز القائد اهتمامه اساسا حول مشكلات العمل والإنتاج ، ويصبح في نظر رؤوسيه لا

يعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل.

¹ ناصر محمد العديلي :إدارة السلوك التنظيمي ،لبنان ، الطبعة الاولى ، 1993 ، صفحة381،382.

² احمد مسعودان: الادارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي،قسم العلوم الاجتماعية جامعة فرحات عباس،سطيف ،الجزائر ،08-09 افريل 2007 ،صفحة36-61.

وفي دراسة عن القيادة وأثرها في الانتاجية داخل مجتمع المصنع، تبين ان مستوى انتاجية العمال يختلف تبعا لاختلاف انماط القيادة، واختلاف اساليبها في الاشراف فقد تبين ارتفاع مستوى العمال في ظل القيادة الديمقراطية بالنسبة لغيرها من انماط القيادة الاخرى الاوتوقراطية أو الفوضوية ، كما كشفت نتائج هذه الدراسة عن ارتفاع مستوى انتاجية العمال في ظل القيادة المتمركزة حول العاملين عن انتاجيتهم في ظل القيادة المتمركزة حول الانتاج.¹

6.3. خصائص وصفات القائد الناجح ووظائفه:

ازدادت واجبات القائد في المؤسسات في الآونة الأخيرة لما يحدث من تطور ونمو وتضخم ونظرا لان العمل في المؤسسات التربوية له طابعه الخاص ومتطلباته فوجب على قادة هذه المؤسسات ان تجتمع فيهم مجموعة من الخصائص والصفات .

1.6.3. خصائص وصفات القائد الناجح :

- التعليم والمهارة : فالقائد الناجح يقرأ ويطلع ويتابع التطورات الحاصلة في ميدانه والمستجدات في المعلومات والعلوم ويلتحق بالدورات التدريبية .
- الثقة بالنفس وبالآخرين كالدكاء ، المعرفة ، العلم، الشخصية السليمة ، والمثابرة ، كلها عوامل تؤدي الى الثقة بالنفس وبقدرة الآخرين .
- القدرة على الاتصال : فالقائد الناجح لابد ان يكون لديه مجموعة من مهارات الاتصال ككتابة تقرير ، والحديث والإقناع والاستماع والإنصات.
- مساهمة القائد في توصيل المعلومات الى أعضاء الجماعة وتسهيله لتبادل المعلومات بين افراد الجماعة بعضهم مع بعض .

¹ طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007، بدون طبعة ،صفحة 75-76.

- المثابرة والمواظبة: إن القائد الناجح يثابر على تحقيق أهدافه مهما كانت العوائق والصعوبات .
 - صنع القرارات : يحتاج القائد الناجح لصنع القرارات الى مهارات للحصول على المعلومات وتحليلها ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبرة .
 - الواقعية والمعرفة : على القائد الاستفادة من خبرات الآخرين لحل المشكلات والبحث عن الحلول المناسبة لها ، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية .
 - المبادرة وروح الابتكار : المبادرة عامل أساسي للابتكار ويتطلب من القائد الناجح البحث عن الافكار الجيدة بين العاملين والاختيار بين هذه الافكار مما يؤدي الى تطوير وتحسين عمله.
- كما أشار الدكتور شفيق في كتابه الانسان والمجتمع على صفات القائد الجيد وهي كالتالي :
- التفاعل الاجتماعي واليقظة ، بالإضافة الى تحقيق أهداف الجماعة من خلال القدرة على التوجيه والتخطيط والانجاز .
 - الشجاعة وذلك بالسيطرة على غريزة الخوف والقدرة على المواجهة لتحقيق اهداف الجماعة.
 - الحماس والايجابية والمبادرة ، الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادرة بالعمل وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الايجابية وأكثر مثابرة واقوى احتكاك.
 - قوة الشخصية والسيطرة ، وتعني رغبة القائد في السيطرة على المركز والمكانة الاجتماعية وتركيز السلطة والقوة في يده أكثر من غيره.
 - التنظيم بوضع المحددات المختلفة لنشاط الجماعة وفقا لضوابط وخطة زمنية محددة مع الفترة على تحقيقها.
 - قوة التحمل وهي ضرورية للقائد.

- التمثيل الخارجي للجماعة : وهو بمثابة حلقة وصل بين جماعته وللجماعات الاخرى ، وأن يكون مثلاً أعلى نموذجاً يحتذى به في كل تصرفاته.
- الذكاء والحكمة : لا بد أن يتميز القائد بالذكاء حتى تتاح له مواجهة المشكلات وحسن التصرف ، وأن يكون طليق اللسان مدركاً لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية ، وأن يفوق جماعته بذكائه حتى يرى فيه افراد المجموعة انه الشخصية الاولى بينهم.
- التواضع ، العدل ، الروح المرحة ، التقبل والاعتراف ، الولاء ، المشاركة ، حل الصراعات والمشاكل بين الجماعة ولم الشمل بين الاعضاء وتخفيف حدة التوتر بين افرادها.
- التوافق الاجتماعي والنفسي ، القيم الدينية ، النزاهة والأمانة الديمقراطية وان يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات .
- العمل لصالح الجماعة ، الحزم والحزم ، الاخلاق الحميدة .¹
- أن يكون متعاطفاً مع جماعته : على القائد ان يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها ، كما انه ينبغي ان يكون الشخص الذي يعتمد عليه افراد الجماعة ، ويكون متجاوباً مع القضايا التي تطرأ ليكون قائداً.
- أن يكون عريفاً للجماعة : ويقصد به ان يكون شخصاً متحمساً ومعتدلاً.
- أن يكون متميزاً بين افراد المجموعة : وذلك بالعمل وفقاً لمبادئ ومعايير الجماعة وان يكون تفكيره شبيهاً بتفكير البيتهم ولا يختلف معهم عند القضايا الحاسمة.
- أن يكون مساعداً الافراد المجموعة : على القائد ان يحرص على مساعدة افراد الجماعة التي يقودها وذلك باهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم .

¹ محمد شفيق : الانسان والمجتمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 1997 ، صفحة 58،59.

➤ أن يكون متحكماً في انفعالاته: أي يتصرف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدو أن اللامبالاة والسلوك الاستفزازي، والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موقف الشخص المعتدل في الأزمات والمشاكل يحظى باحترام الجماعة دائماً.

➤ أن يكون راغباً في تولي زمام القيادة: ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقاً من رغبته في العمل.¹

ويمكن القول أن القائد يكون دائماً أكثر أعضاء المجموعة اسهاماً للأفكار التي تساعد على ارساء السياسة العامة وخطة العمل ودعم التأثير على الجماعة نحو تحقيق الأهداف.

وتشير بعض الدراسات إلى أهم الصفات التي يمتاز بها القائد وهي،

➤ الاستعداد لتحمل المسؤولية .

➤ الاهتمام بتنمية خط ثاني من القيادة.

➤ الأمانة والأهلية للاعتماد .

➤ القدرة على اتخاذ القرارات السليمة والسديدة .

➤ المهارة في التنظيم والتنسيق.

وحسب ما خلص إليه "الدكتور أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم" في كتابه "التطوير الإداري في منظمات

الرعاية الاجتماعية" إلى أن الصفات الأساسية التي ينبغي أن يتحلى بها القائد الناجح فيما يلي:

– العقلية الصحيحة والإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أياً كان نوع هذا العمل .

– أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه ذوي الخبرة.

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار

حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، بدون سنة نشر، بدون طبعة، صفحة 100-101

- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تكون قراراته كاذبة.
- الحرص الشديد وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله .
- الشجاعة بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- القابلية البدنية، أي أن لا يتسم القائد بتشويبه بدني معين أو مرض مزمن يقعده ويفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تمزجه المشاكل .
- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني ان يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره من التابعين .
- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو اول طريق الى النجاح ذلك لأنه يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل الى هذه الأصول.
- العقلية المنظمة التي تستطيع ان تخطط وتنظم وتراقب .
- القدرة على اكتساب الثقة .
- المحبة المتبادلة بينه وبين الاتباع.¹

2.6.3. وظائفه:

إن القائد يمثل العملية الإدارية والظاهرة القيادية لأنه من ناحية يشغل قمة التنظيم ومن ناحية أخرى يتوجب عليه أداء عدة وظائف.

¹ ابو الحسن عبد الموجود ابراهيم : التطوير الاداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2007، الطبعة الاولى، صفحة 306،307.

تحدد الوظائف الأساسية في مجموعة من المهام وتختلف هذه الوظائف باختلاف نوع الجماعة ومن

الوظائف التي يقوم بها القائد ما يلي:

- دور القائد كأداة للتمييز : بمعناه الواسع التنمية المستدامة ويرتبط بوظيفته تحديد الاهداف وصنع القرارات وهنا تظهر اهمية القائد في تقويم الموقف واتخاذ القرارات .
- دور القائد كأداة للتخطيط : ويظهر ذلك من خلال تحديد الوسائل والإمكانيات وترتيب الاهداف وتحديد عناصر القوة والضعف في المجتمع ،وان يهتم بخلق التفاعل مع المرؤوسين لضمان مشاركتهم ويأخذ في اعتبارهم ردود أفعالهم .
- دور القائد في تسوية الخلافات وحل المشاكل : وهنا على القائد ان يخذ موقف الحياد والتوفيق بين الجماعات المختلفة دون انحياز .
- دور القائد كنموذج للمثاليات الاجتماعية : فعلى القائد ان يكون نموذجا وقدوة سلوكية بحيث يعبر في سلوكه العام والخاص عن القيم والمبادئ الاخلاقية .
- دور القائد في خلق الشعور بالثقة : يجب على القائد ان يتصف بقدرات معبرة عن النبوغ مثل الذكاء والفطن والتدبير وسعة الافق.¹
- المسؤولية على التنفيذ : بمتابعة خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ ،أو تفويض سلطة الاشراف على بعض تابعيه .
- المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات .
- المبادرة والابتكار .
- توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات .

¹ شرقي رابح:مرجع سابق ،صفحة 23-24-25.

➤ تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة .

➤ القائد كسلطة ووسيط لكل التناقضات: دوره في حسم الخلافات في المواقف ويكون كوسيط

لتسوية النزاعات التي تطرأ بين أعضاء المؤسسة . وهناك تصنيف آخر وضعه "جاري

GARY1986 " فوضع تصنيف لوظائف القادة كالتالي:

➤ وظائف القادة الهيكلية التركيبية :

إن الاجراءات والقواعد التي تصنفها المنظمات لا يمكن أن تكون كاملة وكافية ، فعند وجود فجوات

تنظيمية فإن من وظائف القادة ان يقدموا التعليمات والإجراءات والأدوات والطرق التي تساعد على تأدية

المرؤوسين لعملهم لسد هذه الفجوات .

➤ وظائف القادة في خلق الدافعية والالتزام :

إن الاشراف المحكم يحقق الالتزام حسب منظري المدرسة الكلاسيكية للإدارة ، أما منظري العلاقات

الانسانية فاقترحوا القيادة الداعمة التي ترفع من الروح المعنوية للموظفين ، بينما منظر المدرسة السلوكية

اقترحوا القيادة بالمشاركة بمعنى توزيع وظيفة القيادة بين القادة والتابعين ليشارك التابعين في عملية صنع

القرار ، وبالتالي يزيد في التزامهم في تنفيذها .

➤ بناء قيم المنظمة: بنشر القيم والمعتقدات والتوقعات التي توجع عمل المنظمة، بتشكيل ثقافة

المنظمة.¹

¹ مزيان بشرى : العلاقة بين اساليب القيادة وانماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من وجهة نظر الاساتذة
رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علم النفس وعلوم التربية ، جامعة وهران ، الجزائر ، 2011-2012 ، صفحة

ومن خلال كل ما سبق فالقائد شخص يعمل من اجل الوصول بالجماعة التي يقودها الى تحقيق اهدافها وأغراضها ،وفي المدرسة فالقائد هو الشخص الذي يعمل على تحقيق الاهداف التربوية ويعمل على تدعيم وتقوية العلاقات وتعديل سلوك الجماعة كلما يؤدي الى زيادة تماسكها .¹

7.3. أساليب تحسين فاعلية القيادة الإدارية :

حدد "أحمد سيد مصطفى " خمسة أساليب يرى أنها تساهم في فاعلية الأداء القيادي هي :

- تحسين فاعلية التعليم: ويقصد به خلق افكار إبداعية عن طريق تبني برامج تعليمية متطورة واستخدام تكنولوجيا حديثة بهدف بناء جيل جديد من القادة .
- حسن اختيار القادة : يتم اختيار القادة عن طريق الرقية أو التعيين من الخارج ويجب أن يتم هذا الاختيار باعتماد معايير تضعها المؤسسة عن طريق الاعتماد على السيرة الذاتية والخبرات القيادية السابقة للمرشحين.
- التدريب الفاعل على القيادة: يهدف الى تمكين القادة من اكتساب مجموعة من المهارات كإدارة الوقت ،تقييم الاداء ، الاتصالات والعلاقات ، وأصبح من الضروري للقادة اكتساب ما يعرف بمهارات الذكاء العاطفي أو الاجتماعي ،بالإضافة الى ان برامج التدريب يجب أن تواكب التطورات الحالية في إدارة الأعمال والتطور، ويتم تحديد برامج التدريب بشكل دقيق وفق رؤية مستقبلية .
- إعادة التصميم التنظيمي أو الهندسة التنظيمية: إن تعيين المدراء في مناصب لا تنسجم مع خصائصهم أو أسلوبهم القيادي يؤدي بهم الى الفشل او الإحباط ،إلى ان يتم نقلهم الى منصب آخر ،ويمكن إعادة هيكلة وتصميم الوظيفة لتناسب القائد وتتم هذه العملية ،عندما يكون من

¹ شرقي رايح:مرجع سابق ،صفحة 26.

الضروري تعيين هذا القائد في هذه الوظيفة ، لكن ينقصه النمط المناسب لها ، فيتم تغيير الوظيفة

وخصائصها من خلال تغيير أبعادها ومستوى النفوذ الذي يتمتع به القائد في المهمة

➤ مكافأة سلوك القائد : تطمح القيادات دائما الى الحصول على المكافآت وزيادة في الجر نتيجة

لسلوكلها الايجابي في المؤسسة كما ترغب في تحقيق الرضا الذاتي والحصول على الثقة مع كل

الأطراف

ويتعين على القادة أن يحاولوا فهم او تصحيح سلوكياتهم من خلال تقييم الآخرين لمواكبة المتطلبات

القيادية في العصر الراهن ، ولأن احد الادوار الاساسية الموكلة لهم هي بناء جيل كفى من القادة.¹

❖ القيادة الفعالة :

➤ بناء رؤية جماعية ومجموعة من القيم تساعد الأفراد على التركيز وذلك لمساهماتهم ، ولإبراز أفضل ما

عندهم.

➤ إقامة اتصال جريء بالمحيط يشجع على التغذية الراجعة ، ويكشف الأخطاء بشكل واضح ودقيق.

➤ جعل المعلومة متاحة بسهولة .

➤ أن يكون القائد ذو نظرة شمولية ويأخذ في الاعتبار كل شخص.

➤ بناء الثقة ، الاحترام ، والسلوك المتمركز على المعايير.

➤ إظهار البراعة والرغبة في التعلم.

➤ تكوين محيط يحفز على الأداء الجيد.

¹ فيروز شين :تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل - ، رسالة ماجستير غير منشورة قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2013-2014 صفحة 20-21.

❖ المعوقات التي تحد من فاعلية القيادة:

- الرغبة في بلوغ الكمال : فطموح القادة في الوصول الى الكمال شعور سلبى لأنه يجعل القادة يقومون بكل شيء بأنفسهم ويشعر المرؤوسين بأنهم ليسوا محل ثقة ، وبالتالي عدم رضاهم وانخفاض في مستوى الاداء الذي يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية.
- ولقد حدد ميلر أهم السمات التي تحد من فاعلية القيادة كالتالي:
- قيام القادة بكل شيء بسبب ضغوطات ويخفف من الإنتاج ، وبالتالي لن يتمكن من الاستمرار .
- عدم الاستعانة بالزملاء يؤدي الى نقص الكفاءات .
- صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي الى نقص التقدم.
- الاستخدام الزائد للقواعد والروتين يؤدي الى صعوبة انجاز العمل .
- الخوف من الخطأ يؤدي الى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص .
- عدم تفويض السلطات والمهام يؤدي الى خفض الروح المعنوية والدافعية لدى العاملين.
- مقاومة الانتقادات تؤدي الى نقص التغذية الراجعة .
- تجنب الصراعات عن طريق إرضاء الجميع :
- إن محاولة إرضاء الآخرين غاية لا تدرك، غير أن ذلك يؤدي الى تجنب الصراعات ، ولقد حدد "ميلر" بعض سلوكيات القادة الذين يتجنبون الصراعات من خلال ارضاء الجميع إن تجنب مواجهة المشاكل وعدم حلها يؤدي الى انخفاض الروح المعنوية لدى الآخرين. كما ان الأفراد الذين يتجنبون حل المشاكل تؤدي بهم الى زعزعة العلاقات وسوء التفاهم .
- رغبة القائد في جعل المرؤوسين يحبونه تشكل عائق أمام فاعليته لأنه يلبي رغبته الخاصة على مصلحة المؤسسة.

➤ الفشل في استخدام منظور أوسع:

إن تولي الخبراء الفنيين مناصب القيادة وفشلهم في استخدام منظور أوسع يؤدي لظهور العديد من المشاكل.

➤ التبعية بدل القيادة : إن المدير الجديد يجب ان يأخذ بمشورة مرؤوسيه وزملائه أو من سبقوه ولكن

لا يترك لهم صنع القرار ويتحمل المسؤولية كاملة ،فبقاء القائد تابعا لمرؤوسيه يشكل عائقا أمام

فاعليته .¹

8.3. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية:

إن للقيادة علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له ، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة

التي يعمل بها القائد ، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة ايجابا او سلبا

،ومن اهمها :

➤ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه ،أي صفاته الشخصية سواء الجسمية أم النفسية أم

السلوكية .

➤ صفات وشخصيات المرؤوسين فقد تتباين القدرة على عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ

القرار الإداري،فقد يميل البعض الى الاعتماد او التردد في اتخاذ القرار ،او تحمل مسؤولية تحقيق

اهداف المنظمة سواء من حيث الاهداف الاستراتيجية او قصيرة المدى.

➤ نوع المنظمة من حيث حجمها او نوع انتاجها وخدماتها وا الاساليب التنظيمية وهيكلها

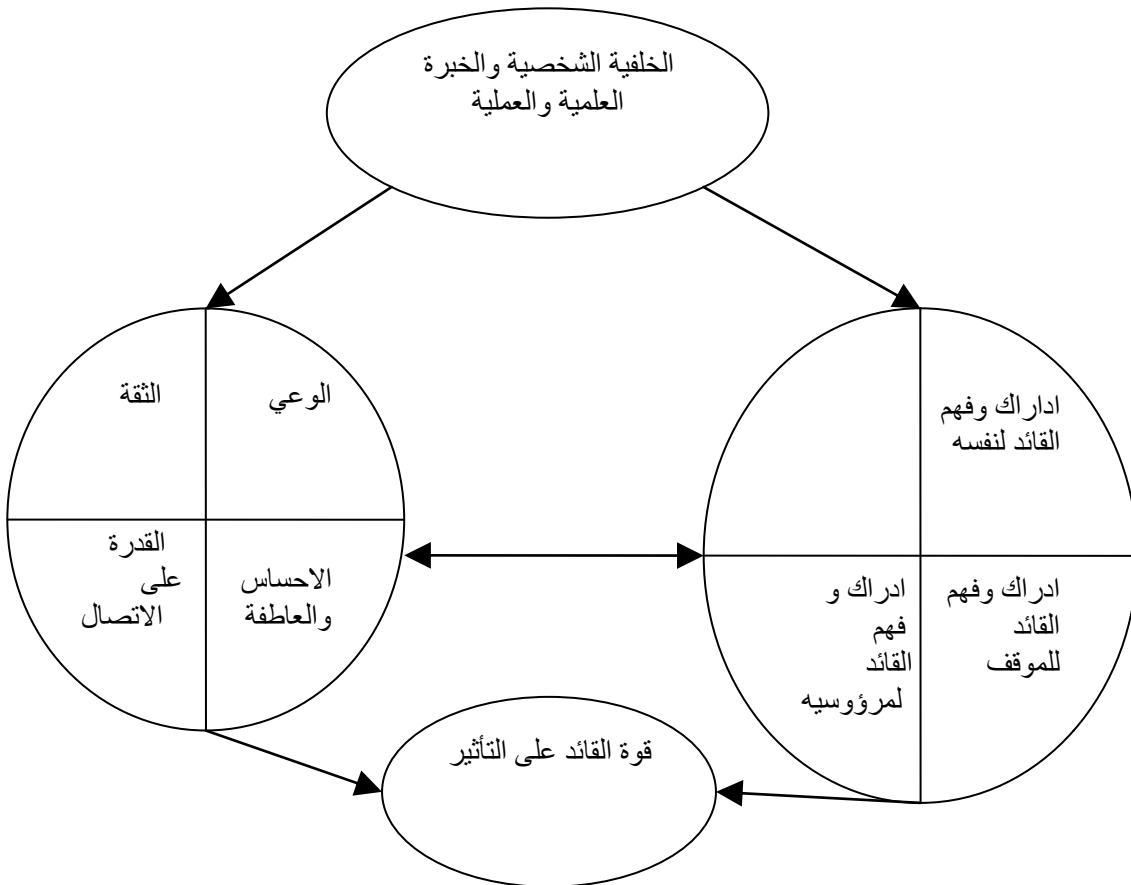
التنظيمي وأنواع القرارات والمهام فيها ونوع الحوافز وجماعة العمل .

➤ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بالمنظمة وما تمر به من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها

الداخلية او الخارجية .

¹ فيروز شين:مرجع سابق،صفحة24

➤ الموقف والضغوط الزمنية: يؤثر الموقف على نوع الاسلوب المتبع في القيادة ذلك ان المواقف الصعبة لا تشجع القادة على المشاركة ، وخاصة ان كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق امكانيات المرؤوسين ، وكذلك الضغوط الخارجية والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دور في ميل القادة الى الانفراد بإصدار القرار دون الرجوع لتابعيه ، ومن بين العوامل المؤثرة المحيطة بالمنظمة القدرة الذاتية للقائد ومحدوديته والخلفية الشخصية والخبرة العلمية والعملية ومقدرته على الاتصال ودرجة الثقة لديه وإدراك وفهم القائد لنفسه وللموقف وللتابعين له . هذه العوامل المجتمعة تؤثر في مقدرة القائد على التأثير .



➤ شكل رقم(04) يبين نظرة متكاملة حول القيادة

المصدر :حسن محمود حسن ناصر :الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الجامعة
الاسلامية ،غزة ،2010 ،صفحة 16.

حسب "مُجد قاسم القريوتي" فإن من اهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي عوامل تخص القائد ،وأخرى المرؤوسين أنفسهم ،وثالثة تخص الموقف والبيئة .

❖ العوامل التي تخص القائد:

- إن من الامور التي على القائد أن يأخذها بعين الاعتبار هو مدى ثقته بالآخرين ،ومدى تحملهم للمسؤولية ،ومدى امكانية الاعتماد عليهم في مواجهة الموقف .
- القيم التي يؤمن بها القائد ،إذ هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين له في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفاتهم ،وآخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسين في المشاركة.
- واخيرا يعتمد تبني القائد لأسلوب قيادي معين على ميله لفلسفة قيادية معينة يشعر بالراحة في اتباعها ،فقد يهوى القيادة بأسلوبها المتسلط ،وقد يهوى المشاركة مع الجماعة في الكثير من اعماله.

❖ عوامل تتعلق بالمرؤوسين :

- يمكن ان تتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الادارية فقد يكيل البعض الى الاستقلال والبعض الاخر الى الاعتماد أو التردد في اتخاذ القرارات أو في درجة تحملهم للمسؤولية.

❖ ظروف البيئة :

يقصد بها بيئة العمل وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص ،

إذ تلعب هذه العوامل اثرا كبيرا في اتباع النمط القيادي ، إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي ، وإلا واجه كثيرا من المتاعب و الصعاب وإلى جانب بيئة العمل او المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورا مهما ، إذ أن بعد المنظمة أو طبيعة حجمها يلزم المدير بتفويض جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، ونوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اتباع النمط القيادي ، فكلما الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعة على التعاون والتماسك كلما توافقت بين اعضائها صفات شخصية كالتعليم والخبرة ، تشجع الرؤساء على الاتجاه لإشراك العاملين .

❖ الموقف :

يؤثر الموقف على نوع الاسلوب القيادي المتبع ، إذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على المشاركة ، وخاصة إذ كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق إمكانيات المرؤوسين في تقديم ما يمكن ان يفيد لحلها .

❖ الضغوط الزمنية :

تلعب الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار دورا في ميل الرئيس إلى الانفراد بإصدار القرارات دون الرجوع لمشاركة الجماعة .¹

9.3. نظريات القيادة الإدارية:

تعرضت القيادة الادارية لكثير من الدراسات والتحليل نتج عنها وجهات نظر متعددة ، تبلورت الى عدد من النظريات ، وقد ساهم الفكر الاداري في تطور هذه النظريات التي حاولت تحديد اهداف القيادة ، وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عليها القيام بها ،² انتهى الباحثون الى ان هناك نظريتين اساسيتين في هذا المجال وهما : نظرية القيادة الموروثة ، ونظرية القيادة المكتسبة.

¹ محمد قاسم القريوتي : السلوك القيادي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال . دار وائل للنشر والتوزيع ، 2012 ، طبعة 6 ، صفحة 207-208 .

² مصطفى يوسف كافي ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 149 .

النظرية الاولى: القيادة الموروثة

تذهب هذه النظرية الى ان السلوك القيادي ما هو إلا نتيجة لمجموعة من السمات والخصائص التي توجد الافراد منذ ولادتهم مثل الامانة والولاء والطموح والعداوة والابتكار وما الى ذلك من الصفات الموروثة ومن ثم قيل بان هناك اشخاصا يولدون ليكونوا قادة ، ولو ان هناك نظريات تقول بان مثل هذه الصفات يمكن اكتسابها -جانب الوراثة - عن طريق العلم والتجربة ايضا ،وعلى الرغم من ان هذه النظرية قد وجدت قبولا كبيرا من جانب الباحثين القدامى نظرا لتطابقها الى حد بعيد مع ما كشفته بعض التجارب العلمية إلا أن هناك بعض الانتقادات التي توجه اليها اهمها ما يلي :

➤ فشلها بالاعتراف بأثر الجماعة في العوامل الناتجة عن المواقف الادارية المختلفة والتي تشكل

الشخصية القيادية الناجحة .

➤ عدم توصل علماء الاجتماع الى وضع تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة يمكن الاعتماد عليها

في التصميم، ولعل ذلك يرجع الى صعوبة فصل وتعريف الصفات النوعية والخاصة والمشاركة في

هؤلاء القادة .

ويضيف العالم "جونز" ان قوائم الصفات الموروثة لا توضح عادة المهم فيها والغير مهم ،فضلا عن ان

الابحاث الخاصة بهذه الصفات لم تميز بين المطلوب منها لتكوين القائد الماهر ،وتلك الضرورية لدعم

شخصية هذا القائد كما أن تلك الدراسات تقوم بوصف نماذج السلوك الانساني فقط ولا تقوم بتحليلها.

النظرية الثانية: القيادة المكتسبة :

تقوم هذه النظرية على أساس أن القائد الماهر يكتشف صفات القيادة الناجحة نتيجة عمله في الجماعات

،ونتيجة ممارسته أعمال قيادة أفرادها وإذا كانت نظرية الوراثة تجذب أنظار لاهتمامها الاساسي بالشخصية

البشرية فان علماء الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي يعترفون بوجود الشخصية البشرية ويركزون اهتمامهم

على اثر الجماعات في تكوين شخصية القائد وتؤكد هذه النظرية اهمية القيادة في نجاح المشروع كما تنادي بوجود توفر مهارات معينة في إفادة تلك المهارات وعلاج مختلف المواقف التي تمر به في عمله .
ويمكن التوصل في ما سبق الى ان القيادة الناجحة هي التي تجمع بين النظريتين السابق ذكرهما وعلى هذا الاساس فان القائد الناجح هو الذي يستطيع ان يجمع بين الصفات الموروثة وبين المهارات المكتسبة في شؤون القيادة .

إلا أن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من هذا الفيض المتزايد من الابحاث والدراسات القيادية ،لم يستطع ان يهتدي الى موقف موحد اتجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة ،بل ان هذا الفكر قد أفرز لنا عددا من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسيراً لنشأة وظهور القيادة يختلف ويتباين عن تفسيرات غيرها من النظريات ،ونستطيع في هذا الصدد أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاث مداخل رئيسية او عامة يمكن ان تنظم تحتها الغالبية العظمى من هذه النظريات وتلك المداخل هي:

المدخل الاول :مدخل السمات

المدخل الثاني :مدخل الموقف

المدخل الثالث:المدخل المشترك

أولاً - موقف مدخل السمات ونظرياته من حقيقة القيادة الادارية :

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة أنه يرجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية ،أما فيما عدا ذلك يختلفون ايضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية او مكتسبة ،وهذا المدخل يعتبر في الفكر الاداري من اقدم المداخل التي انحاز اليها الفكر الاداري دراساته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة الادارية ،ونستطيع أن نتبين

العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراساتها وتفسيرها للقيادة، وإن اختلفت بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك، ولعل من أشهر تلك النظريات

❖ نظرية الرجل العظيم **the great man teory** :

إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود للإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية من امثلتها :

➤ نظرية الأمير **the prince theory**

➤ نظرية البطل **the hero theory**

➤ نظرية الرجل المتميز **the superman theory**

ويعد "فرنسيس جالتون" **galton** من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الاحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيرا كبيرا على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على اساس السمات الوراثية ابتداء من وودز **woods** في عام 1913 وانتهاء "بجينيجز" **Jennings** في عام 1960 فقد قام بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الامير وأمثلة له أما وودز" فقد قام بدراسة عن الظروف القيادية ل 14 أمة عبر فترات امتدت من 5 الى 10 قرون وخلص من تلك الدراسة الى ان شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الامة وتشكلها طبقا لهذه القدرات القيادية .

ظلت هذه النظرية موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين ،على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن ،وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية الفيسيولوجية والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام ،وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية ،هذا بالإضافة الى ظهور آراء واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق ،وتؤكد على ان القيادة ليست وراثية ،وان القادة يصنعون ولا يولدون قادة.¹

تستند هذه النظرية الى الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظام حرية الارادة المطلقة .
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الازمات بما ينسجم مع رؤيتهم.²
- طبقا لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن او بصفات المجموعة ،وحسب الابحاث التي قام بها كل من كيرك باتريك و لوك & locke أثبتوا أنه بالفعل توجد صفات مميزة للقائد الناجح وتلخص فيما يلي:
- وجود الدافع: وهو الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح.
 - الصدق والاستقامة :وتتمثل في الامانة .
 - الحافز الى القيادة :الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.
 - الثقة بالنفس - القدرة العقلية - المعرفة بإدارة الأعمال-الابتكار والابداع.
 - المرونة :القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة واحتياجات العاملين.¹

¹ علي عياصرة ،محمد محمود العوده الفاضل ،مرجع سبق ذكره،صفحة 81-82.

² محمود سلمان العميان:مرجع سابق ،صفحة 263.

ما يؤخذ على هذه النظرية أنها لا تأخذ بعين الاعتبار صفات ومسؤوليات المرؤوسين وحاجاتهم وهذا كله يشكل عوامل ضعف ،لأن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها فرد دون آخر، بل الظروف المحيطة ونوع الجماعة لها أثر كبير هذا بالنسبة لنظرية الرجل العظيم ورأي أصحابه.²

❖ نظرية السمات traits theory :

تعتبر هذه النظرية ان هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الافراد القادرين على القيادة وان هذه السمات من الممكن اكتسابها ،ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم .

هناك العديد من الابحاث والآراء والدراسات لكل منها مواقف مختلفة و متباينة في هذا الخصوص ،فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة وغيرة الولاء للجماعة ،والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة ، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة الى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم ، ومنهم من اهتم بسمة الذكاء وأعطائها أهمية كبيرة ،ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد ، كما قدم **tead** في كتابه "فن القيادة" قائمة بسمات اوصاف عشرة لا بد من توافرها لنجاح القيادة وهي : الطاقة البدنية والعصبية ،والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة ،والكمال والتكامل والأمانة والحكم ،والمهارة الفنية والحسم في الامور ،والمهارة في التعليم والإيمان ،وقد قام **stogdill** بإجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السمات القيادية التي اسفرت عنها الدراسات والبحوث في فترة 1904-1947 . خلصت الدراسات الى السمات المتفق عليها كما يلي: القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية ،الثقة بالنفس ،الذكاء ،الرغبة في الاستعلاء والسيادة على الآخرين ،المركز الاجتماعي والاقتصادي ،التعليم (التفوق الدراسي) ،الدافع على تحمل

¹ محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ، 2003 ، بدون طبعة ، ص338.

² فلتن عوض الغزو ،مرجع سابق ، ص75

المسؤولية، المشاركة الاجتماعية، النشاط والطاقة، طلاقة الحديث، الرغبة في التفوق والطموح، المعرفة والخبرة، استشعار المسؤولية عن تحقيق الاهداف، الاهتمام بالعمل، الاتزان العاطفي، التعاون، الحزم، الشخصية المستقيمة والسلوك الاخلاقي، حسن المظهر، الالتزام بقواعد الادب وأصول التعامل، الميل للتغيير واتساع مجال التحرك الوظيفي والاجتماعي، القدرة على تكثيف وتنمية التعاون، اليقظة والانتباه للظروف البيئية، العمر المناسب، الانبساط وعدم الانطواء.

❖ الانتقادات الموجهة لنظرية السمات :

تعرضت نظرية السمات الى الانتقادات التالية :

➤ إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادية، قد فشلت في ان تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة .

➤ إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوفر في القادة وغير القادة :مثل سمات الذكاء، والقدرات الجسمية والحماسة، والعزم والاستقامة، والطموح والعدل وغيرها... الامر لا يمكن معه التسليم بان توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا .

➤ انه لا يوجد اتفاق بين انصار النظرية على مجموعة محددة من السمات .

➤ نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها انصارها او معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا . فمن غير الممكن العثور على الاشخاص الذين تتوفر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة .

➤ ان النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة ،بمعنى انها لم تعط اهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة ،ذلك ان السمات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف القيادي المطلوب ،شغله ،وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

ثانيا - مدخل الموقف the situational approach :

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة أو ظهور القيادة إلى عوامل خارجية -غير ذاتية - لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها ،أو لا يملك عليها أي سيطرة ،وعلى ذلك فالمعول الاساسي والرئيسي لظهور اية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر بيئية وموقفية هي بطبيعتها عرضة للتغيير والتحول من فترة الى اخرى ومن موقف الى لآخر .

ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بان القادة هم نتاج مواقف محددة ،وعلى ذلك فقد تزايدت الابحاث والدراسات التي اخذت بهذا الاتجاه ،خاصة من جانب اولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات ،وخاصة بعدما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر اقناعا في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ ،على الرغم من أن هناك تباين في صفات وسمات القيادات ،ومن هؤلاء هتلر في المانيا وموسوليني في ايطاليا وروزفلت في الولايات المتحدة الامريكية في الثلاثينيات من القرن الماضي فكل من هؤلاء القادة بالرغم من اختلافهم في السمات إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف في الفترة التي تولو فيها القيادة .

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة ،ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط ،وإنما تربطها بالموقف الاداري ،على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به ،هي التي تحدد السمات التي يمكن ان تعزز مكانة ومركز الشخص القائد ونجاحه . كما انها من ناحية اخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة ،وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الافراد هم من تتوفر فيهم

سمات وقدرات معينة ، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص ان يكون قائدا في بعض المواقف ، ومن مظاهر ديمقراطيتها رفضها للمفهوم القائل بان القادة يولدون ولا يصنعون ، وتأكيدا بان هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب .

ويمكن تلخيص عناصر الموقف بما يلي :

➤ سمات القائد وقدراته .

➤ سمات الاتباع وقدراتهم واستعدادهم على الفهم والتعاون وتحمل المسؤولية ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها .

➤ سمات الموقف ويتضمن المشكلة أو الظروف التي اوجدت الموقف والحلول المناسبة لتلك المشكلة ، وعملية التفاعل بين هذه العناصر .

أما عن أهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة ، فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية والموقفية وأهمية كل منها ، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العمليات والعوامل البيئية الموقفية ، وأهمية كل منها ومن هذه النظريات .

❖ نظرية التابعين **the follower theory** :

حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الافراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم ، وإتباع الشخص الذي يعتقدون فيه - حق او بغير حق - أن لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية ، وعليه فتولي شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة افراد تلك الجماعة لذلك الشخص ، واعتقادهم بان ذلك الشخص أكثر تقديرا لرغباتهم وأكثر حرصا على مصالحهم وأكثر قدرة على تحقيق اهدافهم وإشباع رغباتهم ، وعلى ذلك يتضح لنا ان المعول الاساسي والرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعين .

❖ النظرية الموقفية **the situational** :

ترى هذه النظرية ان المعول الرئيسي في ظهور القيادة لا ينحصر في الاستجابة لاحتياجات ورغبات التابعين ، بل ترى ان هناك ابعادا متعددة في اي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وإفراز القيادة في ظل الموقف وعليه فهي ترى ان لكل موقف متطلباته القيادية ، والشخص الذي يملك المهارات والقدرات التي يستجيب لمتطلبات العوامل الموقفية والعوامل والعناصر يكون الانسب لتولي القيادة في ظل هذا الموقف وتولي قيادة الجماعة.

❖ النظرية الوظيفية the functional theory :

والقيادة في ظل هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما غي حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي ، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعا محددة من الاجراءات والأعمال ينبغي تأديتها ،وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الاعمال أو الوظائف التي يتطلبها الموقف ،وكذلك القيادة فإن القيادة في ظل هذا المفهوم لا تعني القيادة ،فالقائد هنا إن هو إلا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات المؤدية الى تحقيق الحل الملائم طبقا لمتطلبات الموقف القيادي ،حيث يساهم في تحديد وتوزيع الادوار على اعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الادوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق الاهداف الموكولة اليها و والتي ينبغي تحقيقها .

❖ الانتقادات الموجهة لنظرية الموقف :

من اهم الانتقادات التي وجهت الى هذه النظرية :

- ان هذه النظرية وان كانت تشير الى اهمية طبيعة الموقف في ظهور القائد ،الا انها ليست نظرية متكاملة ،فطبيعة الموقف كعنصر بحد ذاته ليس اساسا كافيا وان كان ضروريا في فعالية القيادة .
- ان انصار نظرية الموقف يجدون انه يجب وضع الموقف في الاعتبار الاول عند تحديد السمات القيادية ،ولكن هذا لا يكفي لان ظهور القائد لا يتوقف على عوامل الموقف وحدها، فمثلا قد يتطلب الموقف قائدا يتسم بصفات معينة كالجزم والثقة بالنفس واللباقة ،حيث نجد ان القائد لا

يستجيب لمتطلبات الموقف رغم تمتعه بالسمات المطلوبة مما يؤدي الى فشله في القيادة، وهذا يعني ان توافر سمات معينة في القائد في موقف معين لا يعني بالضرورة نجاحه فيه .

ثالثا: موقف المدخل المشترك ونظرياته من حقيقة القيادة الادارية **the trait the situational approach to leadership** :

ان ابرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لحقيقة القيادة حيث يرجع نشأتها الى شخصية القائد وسماته وخصائصه ، كما يرجعها ايضا الى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكلا المدخلين السابقين مدخل السمات والموقف ، ويرى ان نشأة القيادة تتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات الموقف ، وعلى ذلك ليس للموقف وحده ، وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثير كبير في ظهور ونشأة القيادة ، فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما .

من أهم النظريات التي أسفر عنها هذا المدخل :

❖ النظرية الموقفية الشخصية **personal situational theory** :

يرى انصار هذا الاتجاه انه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل على تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه ، أما فيما بعد ذلك فتتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منها انها جديرة بالاهتمام .

وهناك من يرى بوجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد ، في ذات الوقت الذي نتهم بالظروف الموقفية السائدة التي يتعامل معها وفي ظلها الافراد .

وهناك من اصحاب هذا الاتجاه من اولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه ، حيث يرى انها تتلخص في مساعدة الجماعة على التمسك بالأهداف المتفق عليها .

وهناك من يرى أن فهم حقيقة القيادة يتطلب منا ان نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان ، وبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد ،وتصورات وأفكار الجماعة التي تحيط به ودوافعهم لمتابعته ، وكذلك مضمون الموقف الذي يشملته ويحتويه هو وتابعيه.

❖ النظرية التفاعلية **interact ional theory**:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أساس ان القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي ، تقوم بالربط بين كل العوامل التي تؤثر في القيادة ،وهي شخصية القائد ،حاجات ومشكلات المرؤوسين ،خصائص الجماعة ،العلاقات القائمة بين أفرادها ،المواقف التي تواجهها الجماعة والوظائف التي تقوم بها .

ويوقف نجاح هذه النظرية على الجهود التي يبذلها القائد في التفاعل مع مرؤوسيه من خلال تلبية حاجاتهم ومتطلباتهم ،والنظر الى مشكلاتهم وحلها ،وتوطيد الصلة والصدقة بينهم ، وبالتالي تحقيق اهدافهم ،ولابد على القائد من ادراكه لنفسه اولاً ، ومن ثم ادراك الاخرين له ليكون التفاعل بشكل صحيح .

فالإدراك يجب ان يكون مشتركاً بين القائد والمرؤوسين والوظائف والمواقف ،والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في في التعبير عن حاجات الافراد والجماعة ، ومن خلال ذلك تكمل اهمية المرؤوسين كعمال مؤثر على فاعلية القيادة سواء بنجاحها او بفسلها ، كما ان للمرؤوسين دور في معاونة القائد في مراجعة وإعادة النظر في التعليمات والأوامر التي يصدرها القائد ، وإخباره بالأساليب الفعالة والأساليب التي غير فعالة .

❖ النظريات التبادلية في القيادة **Exchange Theory to Leadership**:

قامت مجموعة من الباحثين المفكرين الاداريين المتخصصين بتأسيس هذا الاتجاه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج شكل من اشكال التبادل الذي فيه يقوم اعضاء الجماعة بالتضحية لصالح الاخرين ،مادام هناك اخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الاعضاء ، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام اعضاءها يحققون من وراء التبادل

الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو **blau** على ضوء هذا المفهوم انه على قدر اسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية اعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم وفي المقابل فانه على قدر التزام اعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون اسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الاعضاء، وعلى ذلك فان القائد يستفيد كثيرا كما يستفيد اعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث ان افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الامكانيات القيادية .

اما جاكوبس **Jacobs** فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى ان الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة من اجل تحقيق اهدافها، وان دور القائد يركز بصفوة اساسية على حث اعضاء الجماعة على اداء وانجاز الاعمال الموكلة لهم بدون استخدام القوة والسلطة، فالقيادة ممن وجهة نظره انما تتضمن القيام بعلاقات تبادلية بين القائد والتابعين له، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

❖ تقييم نظريات المدخل المشترك :

أسهمت هذه النظريات إسهاما كبيرا في تحديد خصائص القيادة الادارية، حيث جمعت بين نظريتي الموقف والسمات، ولم تتغاض عن أهمية كل منهما، وأضافت الاهتمام بالعنصر البشري وبالجماعة العاملة نظرا لأن هذا العنصر يشكل عاملا مهما تقوم عليه القيادة،

ومن اهتمامات هذه النظرية البيئية الاجتماعية لما لها دور في القيادة، حيث أن القائد الذي يتفاعل مع الأهداف والخصائص المجتمعية هو الذي يعيش فيه القائد المطلوب.

إلا أن التقدم العلمي والتطورات الحديثة التي تمت في مجال الادارة تحتم على الباحثين في مجال الادارة الى توجيه الجهود وتكثيفها للبحث عن خصائص القيادة اللازمة في هذا العنصر لتحقيق الفاعلية الادارية، فالتطورات الحديثة أثبتت عدم كفاية هذه النظريات .

رابعاً: النظرية السلوكية

بدأت دراسات سلوكيات القائد في الفترة من منتصف الخمسينيات حتى منتصف الستينيات، وكان التركيز فيها على ماذا يعمل القائد؟ وكيف يعمل؟ وقد أدت نتائج البحوث في سلوكيات القادة الى التوصل الى مجموعة من عدة ادوات وقوائم لتحديد هذه السلوكيات .

وكان من أهم الدراسات التي عنيت باستنباط سلوكيات القيادة:

- دراسات أيوا:

قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين في جامعة أيوا " .كريت لوين، رونالد ليبيت ، وايت " **ralph k. white , ronald lippitt, kurt lowin** , أجريت التجارب على عدد من

التلاميذ في سن العاشرة ، في أندية الهواة وقسم التلاميذ الى مجموعات يشرف عليها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا ، وتم تحديد ثلاثة انماط من السلوك القيادي :

- الاستبدادي .

- الديمقراطي .

- المتسيب ، المتساهل .

في النمط الاستبدادي احتفظ القائد بجميع القرارات في يده ، بما في ذلك تحديد الانشطة والإجراءات وتوزيعها على الافراد ، وعدم اشراك الاعضاء في اتخاذ القرارات ، واعتمد الثواب والعقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية وكان القائد محور اتصالات في الجماعة .

أما النمط الديمقراطي ، فكان عكس ذلك ، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة وتشجيع ومعاونة من القائد الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية ، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الافراد .

وأما الاسلوب الثالث المتسبب المتساهل فقد ترك القائد الامور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل.... الخ للجماعة ، ولم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم ، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد. ومن أهم النتائج التي وصلت اليها الدراسة :

- كانت المجموعات التي اتبعت نمط القيادة التسلسلي /الفردى أعلى إنتاجية من الجماعة التي

اتبعت النمط الديمقراطي ، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الافراد يمارس الضغط عليهم.

- تميزت الجماعة ذات النمط الديمقراطي عن الجماعات ذات النمط التسلسلي بدرجة أعلى في و

نواحي الابتكار في الانشطة ،، والدافعية ، والثبات في مستوى الأداء ، وروح الفريق ، والتفاعل

الاجتماعي والرضا عن العمل.

- الجماعات التي استخدمت النمط المتسبب المتساهل أدت الى نتائج منخفضة في جميع النواحي

السابقة .

من الانتقادات التي وجهت للدراسة :

- أن النتائج السابقة كانت نتيجة دراسات وتجارب أجريت على أطفال غير ناضجين ، و لا يمكن

اعتبارهم يمثلون الافراد الناضجين العاملين في المنظمات.

- منهجية البحث والدراسة لم تكن محكمة وصارمة ، فهناك متغيرات لم تخضع للتحكم ولم يعزل أثرها

كما أن من الصعب توقع الحصول على نتائج مشابهة إذا ما أعيدت التجربة في مجتمع وثقافة غير

الثقافة الامركية .¹

¹ حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجامعات في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ،2004، بدون طبعة،صفحة 202-203.

- دراسات جامعة أوهايو :

قام عدد من العلماء في جامعة أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية في عام 1949 بعمل قوائم تتكون من حوالي 1800 للصور الممكنة لسلوكيات القادة ، وكانت القائمة شاملة جدا ومن الصعب تطبيقها في الواقع ، ومن أجل ذلك قام العلماء بمراجعة سلوكيات القادة وصنف على شكل أبعاد ، ثم اختصرت السلوكيات وكانت النتيجة مكونة من خمسين سلوكا وتسعة أبعاد ، وهذه القائمة عرفت بما يسمى استبانة وصف سلوكيات القائد وتعد واحدة من أكثر المقاييس استخداما في بحوث القيادة ، وبعد التحليل الاحصائي لهد السلوكيات استطاع الباحثون عزل أربعة أبعاد وهي: المبادأة في تنظيم العمل ،مراعاة مشاعر الآخرين ،التركيز على الانتاج ،الحساسية ، وقد ركزت العديد من الدراسات اللاحقة على بعدين قياديين هما:

- المبادأة في تنظيم العمل :ويعكس هذا النمط القيادي مدى إمكانية القائد لمعرفة وتنظيم دوره وأدوار مرؤوسيه لتحقيق الاهداف .
- مراعاة مشاعر الآخرين :ويعكس هذا النمط القيادي مدى وجود علاقات عمل لدى القائد تتميز بخصائص من الثقة المتبادلة ،واحترام افكار المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم .
- وقد وجدت الدراسات أن نمط مراعاة مشاعر الآخرين له علاقة ايجابية بالفعالية القيادية .

- دراسات جامعة ميتشيجان :

بدأت دراسات ميتشيجان في نفس الوقت تقريبا الذي بدأت فيه دراسات جامعة اوهايو ، وذلك بواسطة كل من "كاتز و خان و ليكارت " ولكن تركيزها ايضا على انماط سلوك القادة ،وقد توصل الباحثون الى تطوير نمطين من الانماط القيادة هما:

-نمط القيادة المهتم بالعاملين.

- نمط القيادة المهتم بالإنتاج.

ويختص البعد الاول بالعلاقة مع الاخرين والاهتمام بهم وتقديم الدعم النفسي وبناء جماعة العمل ،أما البعد

الثاني فيختص بهيكل العمل وتحديد الانظمة والقواعد وحث الموظفين على الانتاج.

وقد فضلت دراسات ميتشيجان القادة الذين يتمتعون بالنمط القيادي المرتكز على الانتاج.¹

انطلق اصحاب هذا الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من اهمية التدريب في خلق قادة قادرين على

التفاعل مع المرؤوسين وعلى استثارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل ،وقد كانت جهود الباحثين في

جامعة أوهايو بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة خلصت في بعدين ،البعد

الاول تمثل في تحديد ادوار مختلف العاملين لتحقيق الاهداف ،حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام

الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الاداء المطلوب من الافراد الوصول اليها ، وضرورة تحقيق الاهداف المحددة

،ويتمثل البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة وتركيز القائد هنا على خلق

الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم ،واحترام مشاعرهم ،ويهتم بتحقيق رضاهم وراحتهم ويساعدهم في

حل مشاكلهم ،وتكررت الابحاث في هذا الاتجاه بدراسات جامعة ميتشيجان الامريكية حيث تم تصنيف

السلوك القيادي الى نموذجين ،الاول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج ،وقد اشتهر مثل هذا النمط فيما

عرف بالشبكة الادارية التي طورها كل من "بليك وموتون **Blake and Mouton**.

من خلال ما سبق تفسر النظريات السابقة نظريات القيادة ظاهرة القيادة والتبعية أنه لا الصفات ولا

المواقف لوحدها ولا التفاعل بين الاثنين تعتبر كافية لتفسير ظاهرة القيادة والانقياد. ذلك أن الانقياد من

قبل جماعة ما لقائد ما لا يتم إلا² اذا كان القائد يقدم للتابعين أكثر مما يطلبه منهم.

¹ مصطفى يوسف الكافي : مرجع سابق ، ،صفحة 151-152

² محمد قاسم القريوتي :مرجع سبق ذكره،صفحة 201-204-205.

ولا يمكن تفسير العلاقة القيادية على مستوى المنظمة أنها نتيجة علاقة عاطفية للجماهير بقائد ما ،بغض النظر عن قدرته على تحقيق مصالحهم وطموحاتهم ،ويضاف الى ذلك أن الشخص المؤهل للوصول الى مرتبة القيادة ،لا بد وان يكون قدوة لأعضاء المجموعة ،بحيث لا يتوقع للتبعية الطوعية له من الآخرين أن تأتي له اذا كان يخالف بأفعاله ما يطلب من الرؤوسين تحقيقه ، وهذا ما يمكن ان يتصف به بعض المديرين ،وليس حتما القياديين بالمعنى العلمي.¹

10.3. مدير المدرسة كقائد :

يتضمن الدور القيادي لمدير المدرسة جميع المهام المرتبطة بتغيير سلوك المنتسبين للمدرسة من مديريين وتلاميذ وأولياء التلاميذ وذلك بغية تحقيق الأهداف التربوية التي تسعى الى تحقيقها المدرسة.

1.10.3. الدور القيادي لمدير المدرسة :

إن نجاح المدرسة يعود بالدرجة الاولى الى النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة على الافراد العاملين بها ،وذلك باختيار النمط القيادي الانسب لهم ،والذي يؤدي الى التزام العاملين بالمدرسة ، وإرساء علاقات ايجابية مع رؤوسيه وتحسين الاداء للأفراد العاملين بالمدرسة ،وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة وهذه المهام هي كالتالي:

- تحفيز العاملين بأقصى جهد ممكن .
- العمل مع المعلمين على تطوير وتنمية وتحسين الانشطة المدرسية .
- اشراك المعلمين في وضع الخطط .
- تقويم وتسجيل التقدم المدرسي والتوجيه المستمر .
- تشجيع الدراسات المستمرة لتطوير المناهج وأساليب التدريس .

¹ علي عياصرة ،محمد محمود العوده الفاضل ،مرجع سبق ذكره،صفحة 83-92.

2.10.3. مدير المدرسة بين المحافظة والتجديد:

إن مدير المدرسة له دور مزدوج يتمثل في المحافظة والتجديد، فهو يحاول أن يحقق الثبات والاستقرار في عمله لكي يتم العمل دون اضطراب، بالإضافة إلى النجاح في تحقيق الأهداف التربوية بتهيئة الاستقرار في العمل، وإدخال التجديدات المناسبة لتطبيق المناهج التعليمية الجديدة والطرق الحديثة في التعليم، وأن يقوم بدوره في الرقابة والإشراف دون أخطاء في العمل أو إهمال، بمتابعة وسائل تساعد في مهمته كقائد، كتقارير متابعة العمل والبيانات الإحصائية والزيارات الميدانية والوقوف على سير العمل بطريقة مباشرة، وغيرها من الوسائل الكثيرة التي تستطيع من خلالها القيادات التربوية أن تكون صورة واضحة في العمل، بالإضافة إلى وضع نظام جيد وفعال للإشراف والرقابة واستخدام أساليب علمية في قياس معدلات الأداء ومعالجة البيانات والمعلومات.

3.10.3. الفرق بين المدير والقائد:

إن الفرق الأساسي بين المفهومين هو:

- المدير يعتمد على السلطة المفوضة إليه من قمة القرار في الهيكل التنظيمي والناجحة عن طبيعة المنصب الذي يشغله، وهو بهذا الإطار الذي يعتبر مفروضاً على جماعته.
- القائد يستمد كلاً سلطاته من الجماعة التي تنتمي له وينتمي إليها، فقيادته نابعة من الجماعة.
- الجماعة في ظل المدير، يتم التعاطي معه من باب الخوف والثواب والعقاب، لأنه من خارجها ومفروض عليها حيث لا أهداف مشتركة بين الطرفين بل بالعكس يتجه المدير لصيانة مركزه ويبقى على مساحات من التباعد بينه وبين الجماعة.

➤ يكون وضع الجماعة في ظل القائد مختلف عن المدير ، فالجماعة هي التي تحدد اهدافها و

سمة التفاعل شرط أساسي لبقائها وتماسكها ، وتكوين بيئة صالحة لوجود القائد وتابعين

له.¹

➤ الجدول رقم (4) يبين الفرق بين القائد والمدير .

القائد	المدير
من اهتمامات القائد الرؤية المستقبلية والاستراتيجيات	من اهتمامات المدير الخطوات التنفيذية والبرامج من خلال جعل الامور تسير بشكل سلس.
يكون الاهتمام بالعنصر البشري برفع المعنويات وروح الفريق.	يكون الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التركيز على الهياكل والسياسات والاجراءات.
التنفيذ يكون بالتحفيز والالهام	التنفيذ يكون بالرقابة وحل المشاكل
القرارات مبنية على المستقبل والفرص	القرارات مبنية على الماضي والتجارب
يكسب اتباعه	يترأس بعض الموظفين
يعمل بنفسه	يتفاعل مع الاخرين
يصنع الابطال	يحاول ان يكون بطلا ²
مبدع ومبتكر	صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة
يستمد سلطته من الجماعة كما يمكن ان تكون هذه السلطة غير رسمية بالاضافة الى قوته الذاتية) كالمهارات، الخصائص، السمات)	يستمد سلطته وتأثيره من التنظيم الرسمي وهي سلطة رسمية ومقننة
يفكر بالنتائج البعيدة يركز على الرؤية والقيم والتحفيز	يفكر بالنتائج القريبة يركز على العمليات
يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها	يمثل مصلحة المؤسسة التي يعمل بها
يركز على المستقبل	يركز على تحليل الواقع
الميل الى التغيير الجذري (الابتكار)	المحافظة على الحالة القائمة والميل الى التغيير

¹ كامل بربر : *الادارة عملية ونظام*، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة الاولى، 1996، صفحة 131.

² شوقي رابح : *النمط القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم*

الابتدائي بولاية المسيلة ،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ،كلية العلوم الانسانية

والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010. صفحة 17

التدريجي	
نطاق التأثير واسع ويغطي القيم والسلوكيات	نطاق التأثير محدود في العمل ¹

المصدر: شرقي رابح: النمط القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة ميدانية بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2010. صفحة 17.

يتضح من الجدول أن المدير والقائد يختلفان في الصفات حيث ان المدير من الممكن ان تتوفر فيه صفات القيادة ومن الممكن ان لا تتوفر فيه وفي حال توفرت فيه مقومات القيادة ومقومات الادارة فهو يعتبر مدير ناجح وفعال.

11.3. العلاقة بين الالتزام التنظيمي والقيادة :

كثير من الابحاث والدراسات التي تناولت دور القيادة في التأثير على بيئة العمل ومتطلبات وظيفة المرؤوسين، إضافة الى التأثير على مستويات أداء المرؤوسين، فالقيادة مسؤولة مباشرة لربط الموظف بالوظيفة المناسبة، وبالتالي لا يمكن تجاهل دور القيادة في عدم التزام المرؤوسين او ضعف علاقتهم بالعمل او المنظمة، ويرى "أورلي" أن رئيس العمل او المشرف يعد أحد المتغيرات المهمة التي تحدد مدى امكانية استغلال طاقات وقدرات المرؤوسين، كما يرى ان رئيس العمل يلعب دورا كبيرا اساسيا في التأثير على اداء او امكانيات وقيم المرؤوسين اتجاه العمل، أما "مايرز" فقد رأى ان تأثير الرئيس في العمل مصدره قدرة ذلك الرئيس على التحكم في محتويات وظائف تابعيه، لذلك يجب تدريب القيادات على كيفية إعطاء المرؤوسين المزيد من المستويات لتخطيط ومتابعة اعمالهم كمدخل لتوليد اتجاهات ايجابية لديهم نحو اعمالهم .

¹ وسيلة واعر :مرجع سبق ذكره، صفحة9.

كما ان للقيادة تأثير واضح في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة اغراض منظمته وتحقيق اهدافها التي تتوافق مع اهدافه ، والولاء لمنظمته والعمل على الاستمرار فيها .، ويضرب بعض الباحثين امثلة من الادارة الامريكية على ذلك ، حيث وجد ان الموظف في بعض المنظمات الامريكية اصبح يتطلع للحظة التقاعد باعتبارها لحظة الخروج من جحيم العمل وذلك نتيجة لسلوك وتصرفات الرئيس المباشر ، وقد وجد "ايفرسون " بعد مراجعته لعدة دراسات حول تأثير اسلوب القيادة على الالتزام في العمل ، أن الدعم والتفهم والتقدير الاجتماعي من جانب الرئيس المرؤوسيه يساهم بوضوح في رفع معدلات الالتزام التنظيمي ، وارتباط اولئك المرؤوسين بمنظمتهم ، أما "مارتن" و"هنت" و"مايكلز" و"سبكتور" و"ويليمز" و"هارز" فقد اكدوا على الاهمية غير المباشرة لأسلوب وطبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه .

كما ربطت دراسات اخرى ما بين الالتزام التنظيمي وطبيعة اسلوب القيادة في تفاعلها اليومي مع التابعين لها ، ومن أبرز تلك الدراسات دراسات "باتمان وستراسر" ودراسة "موريس وشيرمان" وقد أيدت نتائج تحليل "غريف وميتشل" مستوى القائد لمهام وظيفته وبالذات على التابعين له أو الخاضعين لسلطته ، حيث أكد الباحثان على ان سلوك واتجاهات العاملين تتأثر الى حد كبير بنوعية وطبيعة وسلوك القيادة.¹

اذن فالقيادة من بين أهم العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين ،فهي تؤثر على تحفيزهم للعمل وروحهم المعنوية والرضا عن العمل والولاء للمنظمة وتحقيق الرغبة في الاستمرار والبقاء بالمنظمة ... الخ وبالتالي التزامه بالعمل في المنظمة وذلك من خلال قيادة تسمح بتعميق كل هذه العوامل وتقويتها لدى المرؤوسين مما يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة ،فالقيادة قد تسمح بمراعاة مشاعر المرؤوسين واحترامهم وتوفير فرص النجاح وبث الثقة في المرؤوسين فتتحقق اهداف المنظمة أو تحبطهم وتكبح رغبتهم في البقاء

¹ سامي ابراهيم حماد حنوننة :قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين، 2006،صفحة 28-29.

بالمنظمة وبالتالي عدم تحقيق لأهدافها.¹ إذ يشير اسلوب القيادة الى النمط الذي يتبعه القائد فهو المساهم الاول في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العمال وكذلك من خلال اتباعه اسلوب الاشراف ليشعرهم بأنه مشرف وليس مراقب ليزيد من التزامهم ،حيث يشبع حاجاتهم في العمل والسعي لتحقيقها ويشركهم في اتخاذ القرارات ويغرس حب العمل لديهم ، وذلك عن طريق نمط القيادة الذي يساهم في تحقيق كل ذلك والذي يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية ليزيد من حماس العاملين بوضوح اهدافهم وتوافقها مع الاهداف التنظيمية والسعي لتحقيقها من كلا الطرفين ، وبالتالي يتحقق الالتزام التنظيمي ،فأسلوب القيادة الجيد يعمل على كل ذلك وقد يكون العكس من ذلك فتجاهل القائد لهذه العوامل يؤدي الى ضعف الالتزام التنظيمي بالمنظمة وزيادة الصراع داخل المنظمة .

¹ زيد منير عبوي ،مرجع سابق ،صفحة 217.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة المحرك الاساسي لفاعلية اي تنظيم ، وذلك لأن القائد يستطيع تسخير وحشد الطاقات الموجودة لدى العاملين معه لتحقيق الاهداف المطلوبة ، ولا يأتي ذلك بالضرورة بحكم المركز الوظيفي او درجة السلطة التي يتمتع بها المدير، ن القيادة علاقة ذات شقين أطرافها قائد وجماعة راغبة في التعاون معه ، فلا قيادة دون تبعية وبالتحديد تبعية طوعية فإذا تمتع المدير بمهارات تجعل من الجماعة تتبعه في تحقيق الاهداف المحددة للعمل فيتجاوز دوره كمدير الى دور القيادة ، وعلى العكس فإذا لم يتمتع المدير بالمهارات القيادية فمن الصعب عليه حشد الطاقات الموجودة لتحقيق الاهداف التنظيمية لان العاملين لا يتعاونون .

تختلف النظريات الادارية حول مصادر أو مؤهلات القادة ، حيث يذهب البعض الى التركيز على المواصفات الشخصية على اعتبار على انه المسؤول على التأثير في الاخرين ، بينما يذهب فريق اخر الى التقليل من اثر المواصفات الشخصية ويركز على المواقف التي تحتم انقياد الجماعة لشخص ما ، ويرى فريق اخر ان القيادة هي محصلة تفاعل ما بين شخص يتحلى بمواصفات معينة وبين مواقف تستدعي المعالجة .

وتختلف القيادة بما توفره من فرص تطور العاملين حيث نجد أن هناك اساليب تسلطية وأخرى ديمقراطية ، وأخرى تتراوح ما بين التساهل والتسيب وهناك اساليب توحى بان الاسلوب الديمقراطي افضل كمن الاسلوب التسلطي ، ولكن ما يناسب بيئة او جماعة معينة يختلف عن ذلك الذي يتناسب مع بيئة وجماعة اخرى ، إذ لا بد للمدير من قراءة العوامل البيئية التي تحيط بالجماعة قبل اختيار نمطه القيادي .

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

- 4-1- فرضيات الدراسة.
- 4-2- مجالات الدراسة.
- 4-2-1- المجال المكاني.
- 4-2-2- المجال الزمني.
- 4-2-3- المجال البشري.
- 4-3- مجتمع وعينة الدراسة.
- 4-3-1- مجتمع الدراسة.
- 4-3-2- عينة الدراسة
- 4-4- المنهج المستخدم في الدراسة.
- 4-5- أدوات الدراسة.
- 4-6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة، وذلك من خلال وضوح المنهج وتجانس العينة، وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها. فالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية تعتبر حلقة الوصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري وما سيتم التطرق له في الجانب الميداني ، وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى هذه الخطوات.

1.4. فرضيات الدراسة:

تعرف الفرضية على أنها تفسيرات مقترحة للعلاقة بين متغيرين أحدهما المتغير المستقل والآخر المتغير التابع ، ويدل الفرض العلمي على المبادئ الأولية التي يسلم العقل على صحتها ولا يستطيع البرهنة عليها بطريقة مباشرة ، ويعتبر الفرض تفسيراً مبدئياً للظاهرة موضوع الدراسة ، وهذا التفسير يحتاج من الباحث الى بيانات يتم جمعها وتحليلها ، وفي ضوء ذلك يقرر الباحث قبول الفرض كلياً أو جزئياً أو انه يرفض الفرض ويبحث عن فرض بديل . ويرى البعض أن الفرض هو قضية أو عبارة تقرر وجود علاقة بين ظاهرتين أو متغيرين أو أكثر وتخضع للاختبار التجريبي.¹

لذلك جاءت هذه الدراسة بطرح اشكالية ومحاولة حلها بوضع فروض باعتبارها حلولاً محتملة وهي كالتالي:

-الفرضية الرئيسية:

- يساهم النمط القيادي السائد في المدرسة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

- الفرضيات الجزئية:

- 1- نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.
- 2- وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة . 3- للنمط القيادي الديمقراطي دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.
- 4- للنمط القيادي الأوتوقراطي(التسلطي) دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة

¹ خالد حامد :منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ،دار جسر للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2007، ط1، ص،ص،119،118.

- للنمط القيادي التسيبي(الحر) دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

6- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

7- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير السن.

8- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

9- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4-2- مجالات الدراسة:

4-2-1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة الواقعة بمنطقة الهضاب العليا بالجزائر .

4-2-2- المجال الزمني : أجريت هذه الدراسة بعدة مراحل وكانت مرحلة توزيع و جمع البيانات على عينة البحث التي تتمثل في المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة بتاريخ 08 فيفري 2018 الى 07ماي2018.

4.2.3. المجال البشري: اشتملت الدراسة على المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة والذين بلغ عددهم 1616 معلما ومعلمة.

3.4. مجتمع الدراسة و عينة الدراسة:

1.3.4. مجتمع الدراسة : هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها

الملاحظات¹، ويضم الاشخاص أو الأشياء التي تمسها الظاهرة محل الدراسة، أي كل الأشخاص الذين ينطون تحت الظاهرة محل الدراسة وكل الأشياء التي تغطيها هذه الظاهرة.²

يتألف مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات الذين يزاولون مهامهم على مستوى مدارس مدينة الجلفة والبالغ عددهم 1616 معلما ومعلمة .

2.3.4. عينة الدراسة:

يعد اختيار العينة من الامور الضرورية لأي دراسة، حيث تعرف العينة على أنها "مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين"³. ومن المعروف على أن هناك عدة طرق تساعدنا في اختيار العينة المناسبة للدراسة، وقد تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من معلمي ومعلمات المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة، وقد تم اختيار طريقة المعاينة العشوائية البسيطة في هذا البحث، وذلك لأن مجتمع البحث متجانسا ومتكافئا في جميع خصائصه، وبالتالي تكون الفرص متكافئة للظهور في العينة لجميع مفردات البحث.⁴

¹ موريس أنجرس منهجية البحث في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2006، ص298.

² سعيد سبعون، حفصة جراي: الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع دار القصبه للنشر، الجزائر، 2012، بدون طبعة، ص132.

³ سعيد سبعون، حفصة جراي: مرجع سبق ذكره، ص135.

⁴ خالد حامد: مرجع سبق ذكره، ص122.

جدول رقم (05) يوضح مجتمع وعينة الدراسة

النسبة المئوية	عينة الدراسة	المجتمع الأصلي	
%12	13	112	عدد المدارس الابتدائية

المصدر: من إعداد الباحثة

يوضح الجدول رقم (05) مجتمع وعينة الدراسة ، يتركز ميدان الدراسة حول المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، فتم أخذ نسبة 12% من مجتمع البحث ، حيث بلغ مجتمع الدراسة 1616 معلم ومعلمة في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة لعام 2017 مع العلم أن مجتمع الدراسة في تغير متزايد لكل سنة دراسية ، وذلك بسبب مسابقات اسانذة التعليم للطور الابتدائي ، وجاءت عينة الدراسة 194 معلم ومعلمة موزعين على 13 مدرسة ابتدائية.

❖ طريقة أخذ عينة الدراسة:

N: حجم مجتمع البحث من المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة.

n: حجم عينة الدراسة.

%12: نسبة العينة المأخوذة من المجتمع الاصيل للبحث.

$$\frac{N * \%12}{100\%} = n$$

نستطيع استخدام الطريقة الثلاثية لتحديد حجم العينة كالتالي:

1616 (N) ← %100

(n) ← %12

$$162 = \frac{1616 * \%12}{100\%} = \frac{N * 12\%}{100\%} = n$$

ومنه عينة الدراسة n = 194 معلما ومعلمة في المدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، وهي عينة ممثلة لمجتمع

البحث .

إذن فعينة الدراسة تكونت من 194 معلم ومعلمة، وبعد توزيع الاستمارات على عينة الدراسة وبعد الاسترجاع والفرز حددت عدد الاستمارات المسترجعة بـ 162 استمارة، حيث تم الاستغناء على 33 استمارة بسبب عدم استرجاعها.

4.4. المنهج المستخدم في الدراسة:

إن طبيعة الموضوع هي التي توضح نوع المنهج المتبع في دراستنا، وذلك لتشخيص ومعرفة النمط القيادي السائد في المدرسة الذي له دور في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين بمدارس مدينة الجلفة.

يعرف المنهج على أنه مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، وأما المنهج العلمي فهو طريقة لاكتساب المعارف القائمة على الاستدلال وعلى الإجراءات معترف بها للتحقق في الواقع.¹ ويعرف بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث، بغية تحقيق بحثه.² بالإضافة إلى أن المنهج يعمل على توجيه الباحث في الجانب التطبيقي لموضوع البحث، فإنه يحافظ على المنحى الذي يجب أن يسير فيه الباحث وتقصيه لموضوع البحث.³

ومن المناهج المستخدمة فقد تم استخدام المنهج الوصفي لأنه يتفق مع خصائص موضوع الدراسة حيث يركز على دراسة الظواهر الموجودة في الواقع ويصفها وصفا دقيقا .

إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها

¹ موريس أنجريس: منهجية البحث في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الجزائر 2004-2006، الطبعة 2، صفحة(98-102).

² رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، الطبعة 1، صفحة 176.

³ Luc Albarello et Autres : **pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales**, Armand colin ,paris,1995,p64.

والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها .¹ ومن ثم يعد المنهج الوصفي من أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي لفهم ظواهره واستخلاص سماته.²

5.4. أدوات الدراسة:

1.5.4. الإستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل استعمالا في البحث بهدف جمع البيانات من مجتمع الدراسة وهي الأداة الرئيسية لهذه الدراسة باعتبارها أنسب الأدوات في مثل هذه المواضيع.

والاستمارة هي أداة ووسيلة جمع البيانات تقدم للمبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة ، ويتم ذلك بدون مساعدة الباحث في فهم الأسئلة أو تسجيل الإجابات عليها ، وتعرف بأنها "مجموعة أسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة وبعضها الآخر نصف

مفتوحة " .³ وتستخدم الاستمارة لجمع البيانات الميدانية التي تعسر جمعها عن طريق

أدوات جمع البيانات الأخرى ، إن وظيفة الاستمارة هي تمكين الباحث وإعطائه قدرة كبيرة على الفحص⁴ ،

ويرتكز هذا الفحص على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المبحوثين تكون في الأغلب ممثلة لمجتمع

إحصائي ، معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المبحوثين الاجتماعية والمهنية والعائلية وآرائهم أو

توقعاتهم ، ومستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة لحدث أو مشكلة.⁵ إن التحقيقات عن طريق الاستمارة لا

¹ - خالد حامد: مرجع سابق، صفحة 43.

² فوزي غرابية آخرون : أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، الطبعة 3، الصفحة 33.

³ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، مرجع سابق، ص 154 .

⁴ Jean Claude combessie: **la méthode en sociologie**, casba, Alger, p33.

⁵ Raymond Quivy, Luc van compenhoudt : **manuel de recherche en science sociales**, bordas, paris, 1988, p23.

تتموقع على المستوى الإمبريقي فقط، فهي كذلك تنطلق من زاوية نظرية¹، وعلى الرغم من أهميتها يبقى تحرير الاستمارة متوقف على مهارة وخبرة الباحث.²

وتعرف كذلك بأنها مجموعة مؤشرات، يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث.³ صممت الاستمارة بالاعتماد على فرضيات الدراسة و من ثلاثة أقسام كانت على النحو التالي:

القسم الأول: يتضمن البيانات الشخصية التي تخص المبحوثين الجنس، السن، الحالة العائلية، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: يتضمن المتغير المستقل وهو أنماط القيادة حسب مقياس ليكرت الثلاثي جاء فيه ثلاثة محاور وهي كالتالي:

المحور الأول: نمط القيادة الديمقراطي وضم (16) عبارات.

المحور الثاني: نمط القيادة الأتوقراطي وقد خصصت له (11) عبارة.

المحور الثالث: نمط القيادة الحر أو التسيبي وقد خصصت له (13) عبارات.

القسم الثالث: تضمن المتغير التابع وهو الالتزام التنظيمي حسب مقياس ليكرت ويضم (14) عبارات.

❖ بناء أداة الدراسة (الاستمارة) :

❖ اختيار مقياس أداة الدراسة (الاستمارة):

¹ François de singly ,le questionnaire ,Armand colin,2eme édition,2008,p20.

² Rodolphe ghiglion ,benjamine matlon,les enquêtes sociologique(théories et pratique),armand colin,4eme édition,paris,1978,p98.

³ سلاطنية بلقاسم،حسان الجيلاني :أسس البحث العلمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون الجزائر

،2007، بدون طبعة.،صفحة77.

تم اختيار مقياس ليكرت الثلاثي لأنه يعد من أكثر المقاييس استخداما للقياس نظرا لسهولة فهمه.

الجدول رقم (06): درجات مقياس Likert الثلاثي

الدرجة	المتوسط الحسابي	المدى	البدائل
منخفض	1.66-1	0.66	غير موافق
متوسط	2.33-1.67	0.66	موافق لحد ما
مرتفع	3.00-2.34	0.66	موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

وهكذا تم اختيار مقياس Likert الثلاثي لقياس آراء المبحوثين بإعطاء كل إجابة وزنا كما يظهر

في الجدول الذي يوضح لنا درجات مقياس ليكرت الثلاثي غير موافق - موافق لحد ما - موافق ،

كما يبين لنا على أن المتوسط الحسابي هو العتبة الفاصلة بين مستويات الاستجابة من أدنى حد

(1 - 1.66) الى أكبر حد (3.00-2.34)، وتمثل هذه المستويات في الدرجات :

منخفض - متوسط - مرتفع.

❖ صدق وثبات أداة الدراسة (الاستمارة):

لقياس مدى ثبات الاستمارة استخدم الباحث (معامل ألفا كرونباخ) للتأكد من ثبات أداة الدراسة

على عينة استطلاعية من (20 مفردة) ، وقد تم استبعادها من العينة الكلية.

❖ الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة):

تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين من أستاذة المتخصصين ، وتم الأخذ بملاحظاتهم ،

وإعادة صياغة بعض الفقرات ، وإجراء التعديلات المطلوبة ، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين

الاستمارة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (5) كما هو موضح في الملحق رقم (03) وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الاستمارة.

وفي ضوء تصويبات المحكمين قامت الباحثة بإعداد استمارة هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (02) يوضح الاستمارة في صورتها النهائية.

❖ ثبات أداة الدراسة (الاستمارة):

تم اختيار معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach وذلك لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ، حيث بلغت قيمة ألفا كرونباخ 0.82 أي 82% وهي قيمة ثبات عالية تشير الى أن اداة الدراسة صالحة للتطبيق.

وذلك أن قيمة ألفا كرونباخ أكثر من 70% هي النسبة المعيارية المقبولة ، أما قيمة ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستمارة فيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (07) : نتائج معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach لقياس ثبات أداة الدراسة:

المحاور	عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach
نمط القيادة الديمقراطي	16	0.93
نمط القيادة الأوتوقراطي	11	0.82
نمط القيادة التسيبي أو الحر	13	0.93
الالتزام التنظيمي	14	0.88
محاور كل الاستبانة	54	0.85

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات الفاكرونباخ لجميع محاور الأداة مرتفع والذي بلغ 0.85 ، فيما تراوح ثبات المحاور بين 0.93 كحد أعلى و 0.82 كحد أدنى، وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي امكانية تطبيقه ميدانيا ويشير الى امكانية ثبات نتائج الدراسة.

❖ صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة :

وقد جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحاور الأربعة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة ، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss إصدار 23 .

❖ معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للجزء الثاني:

يوضح الجدول التالي معاملات ارتباط كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور:

جدول رقم (08) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الاول

قيمة الدلالة sig	معامل الارتباط	فقرات المحور
00.00	**0.363	1
0.000	**0.823	2
0.000	**0.489	3
0.000	**0.805	4
0.000	**0.780	5
0.000	**0.673	6
0.000	**0.666	7
0.000	**0.507	8
0.000	**0.725	9
0.000	**0.805	10
0.000	**0.600	11

0.000	**0.768	12
0.000	**0.814	13
0.000	**0.812	14
0.000	**0.835	15
0.000	**0.610	16

** عند مستوى دلالة معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات المحور الأول

والدرجة الكلية للمحور الأول دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات

الارتباط **0.363** فيما كان الحد الأعلى **0.835**.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت صدق الاتساق

الداخلي لفقرات المحور الأول .

جدول رقم (09) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثاني

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	**0.554	1
0.000	**0.616	2
0.000	**0.621	3
0.000	**0.721	4
0.000	**0.589	5
0.000	**0.663	6
0.000	**0.487	7
0.000	**0.479	8
0.000	**0.703	9
0.000	**0.533	10
0.000	**0.469	11

**عند مستوى دلالة 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات المحور الثاني والدرجة

الكلية للمحور الثاني دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط

0.469 فيما كان الحد الأعلى 0.721 .

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت

الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني .

جدول رقم (10) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الثالث

قيمة الدلالة	معامل الارتباط	فقرات المحور
0.000	**0.637	1
0.000	**0.755	2
0.000	**0.761	3
0.000	**0.770	4
0.000	**0.768	5
0.000	**0.669	6
0.000	**0.748	7
0.000	**0.586	8
0.000	**0.766	9
0.000	**0.737	10
0.000	**0.793	11
0.000	**0.705	12
0.000	**0.448	13

**عند مستوى دلالة معنوية 0.01

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج SPSS

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور الثالث دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.448 فيما كان الحد الأعلى 0.770.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث .

جدول رقم (11) : معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الرابع

فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
1	**0.646	00.00
2	**0.695	0.000
3	**0.542	0.000
4	**0.805	0.000
5	**0.712	0.000
6	**0.698	0.000
7	**0.628	0.000
8	**0.336-	0.000
9	**0.775	0.000
10	**0.805	0.000
11	**0.796	0.000
12	**0.794	0.000
13	*0.159-	0.044
14	*0.668	0.000

** عند مستوى دلالة معنوية 0.01

* عند مستوى دلالة 0.05

المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج spss

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين جميع فقرات المحور الرابع والدرجة الكلية للمحور الرابع دالة احصائيا عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط -0.159 فيما كان الحد الأعلى 0.796.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي له مما يثبت الاتساق الداخلي لفقرات المحور الرابع .

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجدول السابق يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي ، مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

2.5.4. المقابلة:

تعتبر المقابلة أداة هامة لجمع البيانات حيث تستخدم في جميع المجالات ، كما أنها تعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة بين الباحث والمبحوث من أجل استشارة معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو عدة أشخاص والحصول على بعض البيانات الموضوعية .¹ وقد تكون على شكل حوار مفتوح بين الباحث والمستقصي عنه او عن طريق استبيان مكتوب أو من خلال تحاور معين بين شخصين أو أكثر وهي عبارة عن تفاعل حواري بين الباحث والأشخاص المراد جمع البيانات منهم .² وقد اعتمدت الباحثة على المقابلة غير المقننة كنوع من انواعها وكأداة ثانوية في بداية الدراسة من أجل فهم الواقع الميداني والتوجه العلمي الصحيح للدراسة ، وأجريت المقابلة مع مدراء المدارس الابتدائية على شكل حوار متبادل تتخلله أسئلة خاصة بالدراسة ، والتي تمكننا من جمع بعض البيانات التي تثري البحث ومحاولة تدارك ما قد لا يتم تغطيته من قبل الاستمارة.

¹ طلعت إبراهيم لظفي ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر، 1995، ص85.

² خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي : منهجية البحث العلمي ، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الاولى ، 2008، صفحة 97

6.4. الأساليب الإحصائية:

قصد الاستغلال الأمثل للبيانات التي تم جمعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي المشهور **SPSS**، حيث تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

❖ المدى:

تم حساب المدى وذلك بطرح أصغر قيمة من أعلى قيمة من درجات المقياس كما يلي :

(3 - 1 = 2) ثم قسمت المدى على عدد الخلايا والهدف من ذلك تحديد الطول الفعلي لكل خلية

ومنه تكون على النحو التالي : (0.66 = 3 ÷ 2) .

ونظرا لأن درجات المقياس لا تبدأ من 0 بل من العدد 1 تم تحديد مستويات الاستجابة بادنى درجة (1)

وإضافة عند كل مستوى المدى الكلي للاستجابة (0.66)، وعليه تحصلت على متوسط الحسابي:

من 1 إلى 1.66 ← منخفض

من 1.67 إلى 2.33 ← متوسط

من 2.34 إلى 3.00 ← مرتفع.

✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص المبحوثين وكذلك التعرف على مواقفهم نحو عبارات

المحاور الرئيسة للدراسة .

✓ المتوسط الحسابي وذلك من أجل تحديد إجابات الأفراد .

✓ الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من

عبارات محاور الدراسة، والاستعانة بقيمة الانحراف المعياري من أجل ترتيب العبارات وفق المتوسط الحسابي

في حالة ما إذا تساوى المتوسط الحسابي للعبارات.

- إختبار تحليل التباين الأحادي **One Way Anova** ، للتعرف على مدى إذا كانت هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات عينة الدراسة، باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية.
- اختبار **t.test** لعينتين مستقلتين لإجراء مقارنة بين متوسطي مجموعتين مستقلتين و لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متغيرين.
- معامل الارتباط سبيرمان لقياس قوة واتجاه العلاقة بين رتب متغيرين كميين ويستخدم في قياس العلاقة المتغيرات النوعية كمستوى الاداء ، ويرمز له **R**.
- تأخذ قيمة معامل الارتباط ثلاثة أنواع، اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من الصفر توجد علاقة عكسية بين المتغيرين بمعنى أن زيادة أحد المتغيرين تؤدي الى انخفاض المتغير الثاني والعكس صحيح ، واذا كانت قيمة معامل الارتباط موجبة ، فانه توجد علاقة طردية موجبة بين المتغيرين بحيث أنه كلما زادت قيمة المتغير الأول تزيد قيمة المتغير الثاني والعكس صحيح، أما إذا كانت قيمة معامل الارتباط تساوي الصفر يدل ذلك على أنه لا توجد علاقة بين المتغيرين.

جدول رقم (12) تفسير معامل الارتباط

قيمة معامل الارتباط	نوع الارتباط
$R=0$	منعدم
$0.00 < R < 0.25$	طردي ضعيف
$0.25 < R < 0.75$	طردي متوسط
$0.75 < R < 1$	طردي قوي
$R=1$	طردي تام

المصدر : أسماء الميرغني ،الدرس 43 ارتباط سبيرمان للرتب،

<https://www.youtube.com/watch?v=9SnSdLjJ8ig&t=164s> ،

12:00 ، 2019/01/31

يوضح الجدول أعلاه قيم معامل الارتباط سبيرمان ،حيث انه عندما تكون $R=0$ فالارتباط منعدم أي انه لا توجد علاقة ،أما إذا كان معامل الارتباط $0.25 < R < 0.00$ فالعلاقة طردية ضعيفة ، وعندما يكون $0.25 < R < 0.75$ فالعلاقة طردية متوسطة، أما $0.75 < R < 1$ فالعلاقة طردية قوية ، و $R=1$ العلاقة تامة.¹

- التمثيل البياني: والذي تمثل في الدوائر البيانية وتستخدم كأساليب احصائية يعتمد عليها في التوزيع الشكلي للبيانات.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل المعطيات المتعلقة بالإجراءات المنهجية للدراسة ،حيث تم الطرق إلى فرضيات الدراسة ومجالاتها الزماني والمكاني والبشري ،وتم التعرف على منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ،بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة والتي تم التحقق من صدقها وثباتها والمقابلة كأداة ثانوية للدراسة ،وفي الأخير تم التعرض إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

¹ أسماء الميرغني ،الدرس 43 ارتباط سبيرمان للرتب ، موقع انترنيت

12:00 ، 2019/01/31 ، <https://www.youtube.com/watch?v=9SnSdLjJ8ig&t=164s> ،

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

-تمهيد:

5-1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

5-1-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية.

5-1-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بالأنماط القيادية .

5-1-3- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي

5-2- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

5-3- نتائج الدراسة.

5-4- توصيات الدراسة

تمهيد:

تم التعرض في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة ، حيث تم الاعتماد فيها على عينة بلغت 162 معلم ومعلمة بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بالإضافة إلى الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية للدراسة ، والتي قسمت إلى ثلاثة أجزاء :جزء البيانات الشخصية ، جزء أنماط القيادة ، جزء الالتزام التنظيمي ، وتم التأكد من صدق وثبات عباراتها باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ ، وبالاستعانة ببعض الأساتذة في التخصص للصدق الظاهري ، أما صدق الاتساق الداخلي تم استخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل محور وعباراته ، وتم الاستعانة بال تكرارات و النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في عرض النتائج ، كما تمت مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات بالاعتماد على معامل الارتباط سبيرمان واختبار t.test والتباين الأحادي الاتجاه ، وفي الأخير تم عرض نتائج الدراسة وأهم التوصيات المقترحة من قبل الباحثة.

1.5. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

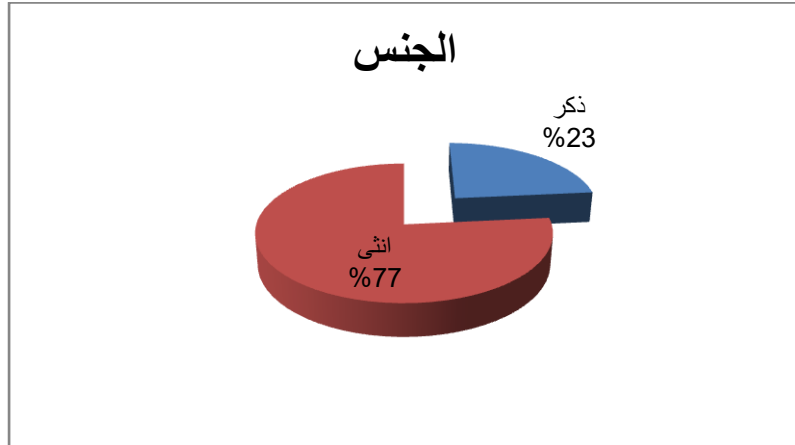
1.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور البيانات الشخصية.

-الجدول رقم(13): خاص بالجنس:

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
23.5	38	ذكر
76.5	124	انثى
100	162	المجموع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم(05) يبين التمثيل الدائري لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

- يمثل الشكل رقم أعلاه رسم بياني معبر عنه بتمثيل دائري يفسر الجدول رقم أعلاه الذي يعرض حالة

البيانات الشخصية لمتغير الجنس وهذا يهدف للكشف عن أي الجنسين متواجد بقوة في المدارس الابتدائية

بمدينة الجلفة.

يتبين لنا أن أفراد عينة البحث من الإناث يفوق الذكور ونسبة كبيرة حيث تمثل نسبة الإناث 75.5% ، أما الذكور فبلغت نسبتهم 23.5% .

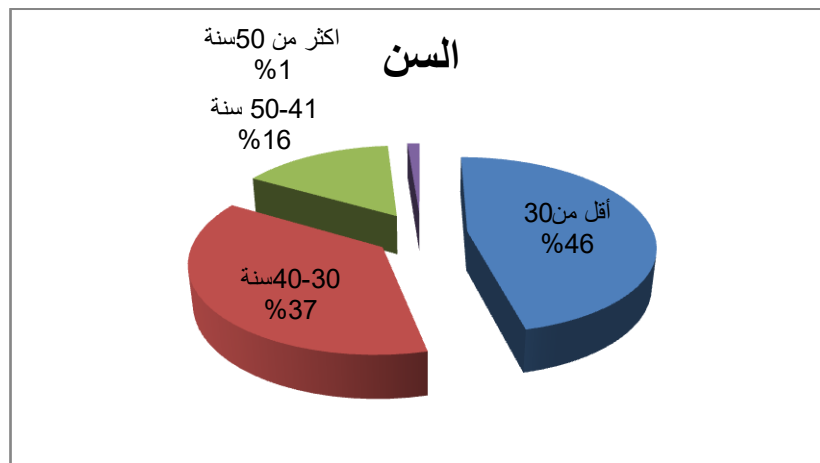
وهذا راجع إلى إقبال الإناث على العمل في قطاع التربية والتعليم و نجاحهم في مثل هذه المسابقات التعليمية ،وهو ما يعزز مكانة هذا القطاع من حيث أنها مكان مميز للعمل والاستمرار وهذا يرجع الى ثقافة الافراد وحب الاناث للتعليم والمؤسسات التعليمية .

الجدول رقم(14): خاص بالسن

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
46.3	75	أقل من 30
37	60	من 30 الى 40 سنة
15.4	25	من 41 الى 50 سنة
1.2	2	أكثر من 50 سنة
100	162	المجموع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (06) يبين التمثيل الدائري لمتغير السن



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

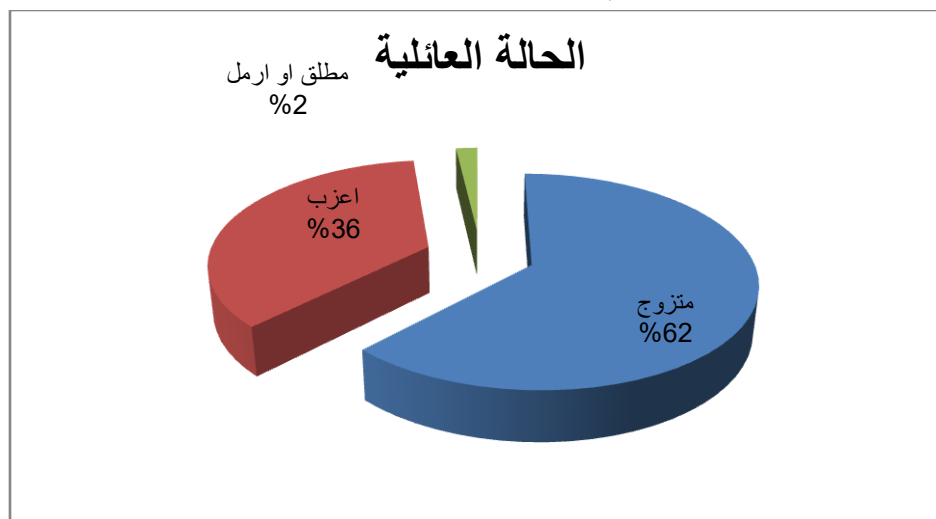
من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه والتمثيل البياني أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث يقع بين الفئة العمرية المقابلة لأعلى نسبة وهي الفئة العمرية من 30 إلى 40 بنسبة 37% وهي نسبة كبيرة ، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 46.3% وهي نسبة كبيرة مقارنة بباقي الفئات، ثم تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 بنسبة 15.4% وهي نسبة قليلة ، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 50 سنة وهي نسبة ضئيلة جدا ، وهذا راجع لتقاعد المعلمين والمعلمات وذلك لما أفنوه من أعمارهم في تربية الأجيال وتعليمهم والذي يتطلب جهد كبير وطاقة عالية لمثل هذه المهنة.

-جدول رقم(15): خاص بالحالة العائلية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	101	62.3
اعزب	58	35.8
مطلق او ارمل	3	1.9
المجموع	162	100

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

شكل رقم (07) يبين التمثيل الدائري لمتغير الحالة العائلية



spss

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات

يمثل الجدول أعلاه والتمثيل الدائري أعلاه عرضاً للحالة العائلية التي تخص المعلمين والمعلمات المتواجدين على مستوى محل الدراسة.

يهدف هذا التصنيف إلى معرفة الحالة العائلية للعاملين الذين ينتمون وظيفياً للمؤسسة.

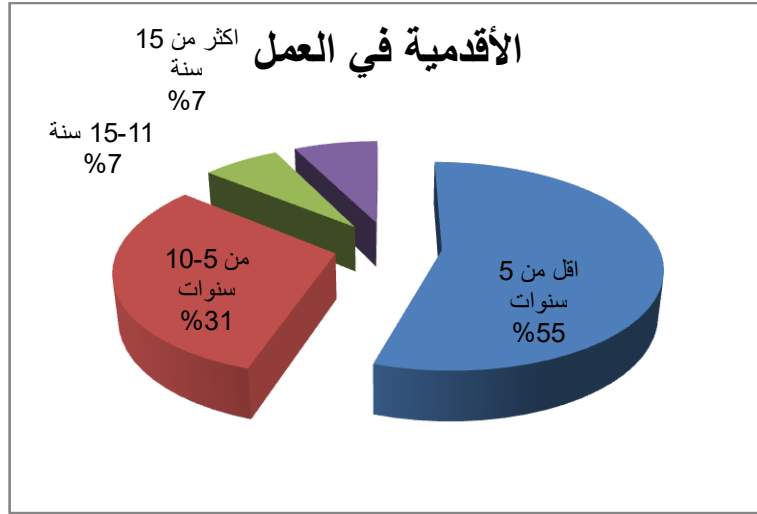
من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث بأغلبه متزوجين ونسبة 62.3% ويعني هذا أن أغلب المعلمين والمعلمات لديهم حس مسؤولية عالي والرغبة في البقاء والاستمرار بعملهم وهذا راجع إلى أنهم مرتبطين بضروريات وحاجيات أسرية يحتاجون إلى العمل لتلبيةها ، مما يؤدي إلى التزامهم في العمل بسبب مصالحهم ، ويؤدي بالضرورة إلى فعالية الأداء لدى هذه الفئة والباقي 35.8% عزاب ، أما الأراامل والمطلقين 1.9% وهي نسبة ضئيلة جداً ، وهذا ما يبينه الجدول أعلاه ، وبالتالي كلا الفئتين يقتصر تفكيرهم على العمل فقط ولا تكون لديهم ارتباطات ، وهذا ما يؤثر إيجاباً على الالتزام التنظيمي داخل المدرسة ، مما يؤدي إلى تحقق الأهداف التربوية .

جدول رقم (16): خاص بسنوات الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
54.9	89	أقل من 5 سنوات
30.9	50	من 5-10 سنوات
6.8	11	من 11 إلى 15 سنة
7.4	12	أكثر من 15 سنة
100	162	المجموع

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08) يبين التمثيل الدائري لتغير الأقدمية في العمل



المصدر من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول أعلاه والتمثيل البياني أعلاه عرضاً سنوات الخبرة يوضح الأقدمية بالعمل التي تخص المعلمين والمعلمات المتواجدين على مستوى محل الدراسة.

يهدف هذا العرض إلى معرفة سنوات الخبرة للمعلمين والمعلمات من أجل الوصول إلى التمثيل الصحيح للفئات المهنية وعلى أساس الخبرة ومدى تأثيرها في الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بمحل الدراسة، كمتغير يخص البيانات الشخصية الممثلين لمجتمع البحث.

من خلال البيانات الرقمية للجدول أعلاه يتبين لنا أن مجتمع البحث الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية أقل من 5 سنوات وبنسبة 55% وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة قليلة في العمل وهذا راجع إلى الكم الهائل الذي تضخه الجامعات من المتخرجين الجدد، والذين ينضمون إلى مسابقات التعليم لاستاذاة التعليم في كل الأطوار التعليمية، والتي تنظم في كل سنة تقريباً، والذين تجدهم أكثر حرصاً لعملهم، ويبدلون مجهودات كبيرة لأداء جيد وفعال، وهذا بسبب المراقبة الدورية للمفتشين التربويين من أجل ترسيمهم، وبالتالي يكون الالتزام التنظيمي بأعلى مستوياته، وتليها الفئة من 5 سنوات إلى 10 وبنسبة 31% وهي نسبة ليست بقليلة وهذا يعني أن عدد معتبر من المعلمين

والمعلمات لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم ، أما باقي الفئات فهي بنسب ضئيلة لأزيد من 10 سنوات خبرة ، وهذا لكون أن متغير الخبرة يساعد على دراسة واقعية للموضوع و لما يخدم البحث، وأنه كلما كانت الخبرة كبيرة تجعل المعلمين والمعلمات أكثر التزاما وتحقق المسؤولية والانضباط اتجاه العمل وبالتالي وجود التزام وولاء وانتماء للمؤسسة .

2.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بقسم أنماط القيادة :

1.2.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور نمط القيادة الديمقراطي:

سيتم فيه تحليل كل من عبارات نمط القيادة الديمقراطي وذلك بالاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وفيما يلي عرض لذلك:

-جدول رقم (17): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور

نمط القيادة الديمقراطي:

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	مجموع	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	مقياس	العبارات	الرقم
14	متوسط	0.98	2.07	162	72	06	84	التكرار	مديرك ودود يسهل التعامل معه.	1
				100	44.4	3.7	51.9	النسبة المئوية%		
1	مرتفع	0.69	2.46	162	18	52	92	التكرار	مديرك يستخدم العبارات الطيبة في حوار معك.	2
				100	11.1	32.1	56.8	النسبة المئوية%		
11	متوسط	0.85	2.25	162	43	35	84	التكرار	يوزع مديرك المهام وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.	3
				100	26.5	21.6	51.9	النسبة المئوية%		

6	متوسط	0.70	2.31	162	22	68	72	التكرار	يضع مدير اقتراحات المعلمين والمعلمات موضع العمل والتنفيذ.	4
				100	13.6	42	44.4	النسبة المئوية %		
9	متوسط	0.78	2.27	162	33	52	77	التكرار	مدير يعطي الفرصة و الوقت لتبادل الخبرات بين المعلمين والمعلمات في المدرسة ومدارس أخرى.	5
				100	20.4	32.1	47.5	النسبة المئوية %		
4	مرتفع	0.69	2.34	162	20	67	75	التكرار	مدير يحث المعلمين والمعلمات على التعاون والاحترام المتبادل.	6
				100	12.3	41.4	46.3	النسبة المئوية %		
3	مرتفع	0.75	2.38	162	26	49	87	التكرار	مدير يتجنب مواجهة المعلمين والمعلمات بأخطائهم أمام زملائهم.	7
				100	16	30.2	53.7	النسبة المئوية %		
15	متوسط	0.84	1.94	162	62	47	53	التكرار	مدير يفوض جزءاً من مهامه الادارية الى المعلمين والمعلمات.	8
				100	38.3	29	32.7	النسبة المئوية %		
12	متوسط	0.81	2.23	162	38	49	75	التكرار	يشارك مدير المعلمين والمعلمات في المناسبات الاجتماعية.	9
				100	23.5	30.2	46.3	النسبة المئوية %		

8	متوسط	0.76	2.27	162	30	58	74	التكرار	مديرك ديمقراطي في تعامله مع المعلمين والمعلمات خاصة في الاجتماعات والندوات.	10
				100	18.5	35.8	45.7	النسبة المئوية %		
16	متوسط	0.76	1.89	162	56	68	38	التكرار	مديرك يهتم بحاجات المعلمين والمعلمات أكثر من اهتمامه بطريقة العمل.	11
				100	34.6	42	23.5	النسبة المئوية %		
5	متوسط	0.86	2.33	162	41	27	94	التكرار	مديرك يسعى إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.	12
				100	25.3	16.7	58	النسبة المئوية %		
13	متوسط	0.81	2.20	162	40	50	72	التكرار	مديرك يشرك المعلمين والمعلمات في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالشؤون المدرسية ويساعدهم في واجباتهم.	13
				100	24.7	30.9	44.4	النسبة المئوية %		
10	متوسط	0.78	2.25	162	34	53	75	التكرار	مديرك يزيد من فاعلية العمل بالتشجيع والتحفيز.	14
				100	21	32.7	46.3	النسبة المئوية %		
2	مرتفع	0.86	2.42	162	40	14	108	التكرار	مديرك يعمل بروح الفريق.	15
				100	24.7	8.6	66.7	النسبة المئوية %		

6	متوسط	0.89	2.33	162	46	16	100	التكرار	مدير يوفّر المناخ التربوي السليم للمعلمين والمعلمات في القسم.	16
				100	28.4	9.9	61.7	النسبة المئوية %		
				المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور نمط القيادة الديمقراطي						
متوسط		0.54	2.22							

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد حول محور نمط القيادة الديمقراطي ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص (مدير يستخدم العبارات الطيبة في حوار معك) بإجمالي عدد الموافقة 92 من أصل 162 ونسبة مئوية 56.8% أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة مديهم يستخدم العبارات الطيبة في حوار معهم كما جاء المتوسط حسابي قيمته 2.46 وانحراف معياري قيمته 0.69 ومستوى استجابة مرتفع ، يليها في الفقرة الثانية التي تنص على (مدير يعمل بروح الفريق) في المرتبة الثانية بإجمالي عدد الموافقة 10 ونسبة مئوية 6.7% أي أكثر من نصف أفراد العينة مديهم يعمل بروح الفريق ، حيث جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.42 وانحراف معياري قيمته 0.86 ومستوى استجابة مرتفع ، أما الفقرة الثالثة جاءت في المرتبة الثالثة وتنص على أن (مدير يتجنب مواجهة المعلمين والمعلمات بأخطائهم أمام زملائهم) بإجمالي عدد الموافقة 87 ونسبة مئوية 53.7% أي أكثر من نصف عدد أفراد العينة مديهم يتجنب مواجهة المعلمين والمعلمات بأخطائهم امام زملائهم ، بمتوسط حسابي قيمته 2.38 وانحراف معياري قيمته 0.75 ومستوى استجابة مرتفع وهو ما يقابل الموافقة كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert** الثلاثي ، أما باقي الفقرات فجاءت بمستوى استجابة متوسط ، حيث أنه جاءت في الفقرة التي تنص على أن (مدير ودود يسهل التعامل مع هم) في المرتبة 14 بإجمالي عدد الموافقة 84 بنسبة مئوية قيمتها 51.9% أي أكثر من نصف عدد أفراد العينة مديهم ودود يسهل

التعامل معه ،بمتوسط حسابي قيمته 2.07 وانحراف معياري قيمته 0.98 ومستوى استجابة متوسط ، أما الفقرة ما قبل الأخيرة جاءت في المرتبة 15 و التي تنص على أن (مديرک يفوض جزءاً من مهامه الادارية الى المعلمين والمعلمات) بإجمالي عدد الموافقة 53 ونسبة مئوية 32.7% أي أن أقل من نصف أفراد العينة مديرهم يفوض جزءاً من مهامه الادارية الى المعلمين والمعلمات بمتوسط حسابي قيمته 1.94 وانحراف معياري قيمته ومستوى استجابة متوسط أما الفقرة الأخيرة في المرتبة الاخيرة و 16 والتي تنص (مديرک يهتم بحاجات المعلمين والمعلمات أكثر من اهتمامه بطريقة العمل) بإجمالي عدد الموافقة 38 ونسبة مئوية 23.5 % لأفراد عينة الدراسة أي نسبة ضئيلة من عينة الدراسة مديرهم يهتم بحاجات المعلمين والمعلمات أكثر من اهتمامه بطريقة العمل و بمتوسط حسابي قيمته 1.89 وانحراف معياري 0.76 ومستوى استجابة متوسط ، وهو ما يقابل موافق لحد ما كما هو موضح في جدول رقم (06)

لدرجات مقياس Likert الثلاثي.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور نمط القيادة الديمقراطي جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.22 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.54 بمستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما. تفسر نتائج هذا المحور أن المدير يعتمد على نمط القيادة الديمقراطي ،حيث تعتمد القيادة الديمقراطية على ضوء مدرسة العلاقات الانسانية على الحوار وتبادل الأفكار بين القادة والمرؤوسين ، و تولي اهتماما كبيرا بحل مشاكل وشكاوي العمال لكسب رضاهم وثقتهم واعتماده نظام حوافز متنوع حسب حاجات العاملين ،وبالتالي تتحقق الرغبة في البقاء والاستمرار لدى العاملين بالمؤسسة و يؤدي الى التزامهم في العمل ، فالقيادة الناجحة تعمل على تحقيق درجة أكبر من التعاون والتقارب وهو ما يؤكد هذا المحور الذي أثبت أن أغلب مدرء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة يمارسون النمط القيادي الديمقراطي.

و اتفقت نتائج الدراسة مع ما توصلت له **دراسات جامعة آيوا** التي أفادت أن الجماعة ذات النمط الديمقراطي بدرجة عالية في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل .

2.2.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور نمط القيادة الأوتوقراطي(التسلطي):

سيتم فيه تحليل كل من عبارات نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي) وذلك بالاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وفيما يلي عرض لذلك:

جدول رقم (18): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور نمط

القيادة الأوتوقراطي (التسلطي):

الترتيب	مستوى الاستجابة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	مجموع	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	مقياس	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.82	2.35	162	36	33	93	التكرار	مديرك يحرص على أن يعمل المعلمين والمعلمات بأقصى طاقتهم.	1
				100	22.2	20.4	57.4	النسبة المئوية		
5	متوسط	0.97	2.10	162	69	8	85	التكرار	مديرك يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين والمعلمات.	2
				100	42.6	4.9	52.5	النسبة المئوية %		
4	متوسط	0.80	2.14	162	42	55	65	التكرار	مديرك ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين والمعلمات.	3
				100	25.9	34	40.1	النسبة المئوية %		

8	متوسط	0.81	1.71	162	83	43	36	التكرار	مدير يتعامل بكبرياء مع المعلمين والمعلمات.	4
				100	51.2	26.5	22.2	النسبة المئوية%		
7	متوسط	0.90	1.72	162	94	19	49	التكرار	يحرص مدير على عدم القيام بالتفويض لبعض المهام للمعلمين والمعلمات.	5
				100	58	11.7	30.2	النسبة المئوية%		
6	متوسط	0.85	1.85	162	73	41	48	التكرار	مدير يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين والمعلمات على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال.	6
				100	45.1	25.3	29.6	النسبة المئوية%		
9	متوسط	0.86	1.70	162	91	28	43	التكرار	أثناء تأديتك لمهام وواجبات العمل مدير لا يتسامح في تأخير مهام وواجبات العمل ويقوم بالمراقبة المشددة له.	7
				100	56.2	17.3	26.5	النسبة المئوية%		
2	مرتفع	0.71	2.47	162	20	46	96	التكرار	إذا وجد مدير انك لم تقم بالعمل الذي طلب منك في الوقت المحدد يحدرك.	8
				100	12.3	28.4	59.3	النسبة المئوية%		

11	منخفض	0.81	1.48	162	117	13	32	التكرار	مديرك لا يولي للعلاقات الانسانية أي اعتبار مع المعلمين والمعلمات.	9
				100	72.2	8	19.8	النسبة المئوية %		
10	منخفض	0.83	1.57	162	104	23	35	التكرار	مديرك يجد من تحفيز المعلمين والمعلمات.	10
				100	64.2	14.2	21.6	النسبة المئوية %		
1	مرتفع	0.50	2.80	162	7	19	136	التكرار	سوء معاملة المدير تجعل المعلمين يفكرون في تغيير المدرسة التي يعملون بها.	11
				100	4.3	11.7	84	النسبة المئوية %		
				المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور نمط القيادة الاوتوقراطي أو التسلطي						
متوسط		0.47	2.05							

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية لاستجابات الأفراد حول محور نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي) ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة 11 التي تنص على (سوء معاملة المدير تجعل المعلمين يفكرون في تغيير المدرسة التي يعملون بها) بإجمالي عدد الموافقة 136 من أصل 162 وبنسبة مئوية 84% أي أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أن سوء معاملة المدير تجعل المعلمين يفكرون في تغيير المدرسة التي يعملون بها ، بمتوسط حسابي قيمته 2.80 وانحراف معياري قيمته 0.50 ومستوى استجابة مرتفع ، يليها في الفقرة 8 في المرتبة الثانية و التي تنص على (اذا وجد مديرك انك لم تقم بالعمل الذي طلب منك في الوقت المحدد يحذرك) ، بإجمالي عدد الموافقة 96 ونسبة مئوية 59.3% وهي نسبة تفوق نصف عدد أفراد عينة الدراسة مديرهم يحذره إذا لم يقوموا بالعمل المطلوب منهم في الوقت المحدد، حيث جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.47 وانحراف معياري قيمته 0.71 ومستوى استجابة مرتفع ، أما الفقرة 1 جاءت في

المرتبة الثالثة وتنص على أن (مديرک يحرص على أن يعمل المعلمين والمعلمات بأقصى طاقتهم) بإجمالي عدد الموافقة 93 ونسبة مئوية 57.4% ، وتعتبر أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة مديرهم يحرص على أن يعمل المعلمين والمعلمات بأقصى طاقتهم ، بمتوسط حسابي قيمته 2.35 وانحراف معياري قيمته 0.82 ومستوى استجابة مرتفع ، وهو ما يقابل الموافقة كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert** الثلاثي ، أما باقي الفقرات فجاءت بمستوى استجابة متوسط ، حيث أنه جاءت في الفقرة 7 التي تنص على (أثناء تأديتك لمهام وواجبات العمل مديرک لا يتسامح في تأخير مهام وواجبات العمل ويقوم بالمراقبة المشددة له) في المرتبة 10 بإجمالي عدد الموافقة 43 ونسبة مئوية 26.5% ، و متوسط حسابي قيمته 1.70 وانحراف معياري قيمته 0.86 ومستوى استجابة متوسط ، أما الفقرة ما قبل الأخيرة جاءت في المرتبة 10 و التي تنص على أن (مديرک يحد من تحفيز المعلمين والمعلمات.) بإجمالي عدد الموافقة 35 ونسبة مئوية 21.6% وهي نسبة قليلة من أفراد عينة الدراسة مديرهم يحد من تحفيز المعلمين والمعلمات ، أما المتوسط حسابي قيمته 1.57 بانحراف معياري قيمته 0.83 ومستوى استجابة منخفض ، أما الفقرة 9 في المرتبة الأخيرة و التي تنص (مديرک لا يولي للعلاقات الانسانية أي اعتبار مع المعلمين والمعلمات) بإجمالي عدد الموافقة 32 ونسبة مئوية 19.8% وهي نسبة ضعيفة من أفراد عينة الدراسة مديرهم لا يولي للعلاقات الانسانية أي اعتبار مع المعلمين والمعلمات ، أما المتوسط حسابي قيمته 1.48 بانحراف معياري قيمته 0.81 ومستوى استجابة منخفض ، وهو ما يقابل غير موافق كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert**

الثلاثي

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور نمط القيادة الأوتوقراطي (التسلطي) جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.05 وانحراف معياري بلغت قيمته 0.47 بمستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما في الجدول رقم (06) لدرجات مقياس Likert الثلاثي.

جاءت أغلب عبارات هذا المحور موافق لحد ما أي أن ممارسة نمط القيادة التسلطي من طرف مدراء المدارس الابتدائية لمدينة الجلفة بدرجة متوسطة ، أي تحكمهم في مرؤوسيههم لإنجاز العمل دون اهتمامهم بالعلاقات الإنسانية ، واستخدامهم للسلطة الرسمية والرقابة المشددة في إنجاز المعلمين والمعلمات لمهامهم وواجباتهم في العمل ، و أيضا ينفرد أغلب المدراء باتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المعلمين والمعلمات ، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية

و عدم الرضا الوظيفي مما يقلل من مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات.

وهذا ما يتوافق مع دراسات جامعة أوهايو ، حيث توصلت إلى أن القادة الذين يركزون على الإنتاج والعمل ، كان إنتاج مرؤوسيههم منخفض لتركيزهم على أسلوب إعطاء الأوامر الصارمة والعقاب للعمال المخالفين وهو ما يوافق النمط الديمقراطي التسلطي الأوتوقراطي .

جاءت أغلب المقابلات التي أجريت مع معظم مدراء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة معارضة و رافضة لنمط القيادة الأوتوقراطي و التسلطي وعلى ممارسته بالمدرسة و سير العمل فيها ، و أن مراقبة المعلمين بصفة دائمة ومستمرة ليست ضرورية ، حيث أنها تخلق حساسية في إنجاز العمل وتزعزع الثقة بين المدير والمعلمين .

3.2.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور نمط القيادة التسيبي (الحر):

سيتم فيه تحليل كل من عبارات نمط القيادة التسيبي (الحر) وذلك بالاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وفيما يلي عرض لذلك:

جدول رقم(19) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجر نمط

القيادة التسبيبي (الحر):

الترتي ب	مستوى الاستجا بة	الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	مجموع	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	مقياس	العبارة	الرقم
6	منخفض	0.76	1.44	162	117	18	27	التكرار	مدير يتردد في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالشؤون المدرسية.	1
				100	72.2	11.1	16.7	النسبة المئوية		
8	منخفض	0.77	1.40	162	125	9	28	التكرار	مدير يدير اجتماعات المعلمين والمعلمات دون خطة.	2
				100	77.2	5.6	17.3	النسبة المئوية %		
7	منخفض	0.80	1.43	162	123	8	31	التكرار	مدير يتخلى عن دوره في توجيه وإرشاد المعلمين والمعلمات.	3
				100	75.9	4.9	19.1	النسبة المئوية %		
13	منخفض	0.68	1.29	162	135	7	20	التكرار	مدير يتيح للمعلمين والمعلمات الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.	4
				100	83.3	4.3	12.3	النسبة المئوية %		
9	منخفض	0.74	1.35	162	131	5	26	التكرار	مدير ينقاد لطلبات المعلمين والمعلمات الشخصية.	5
				100	80.9	3.1	16	النسبة المئوية %		

3	منخفض	0.76	1.62	162	89	46	27	التكرار	مديرك يتيح الحرية للمعلمين والمعلمات في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة.	6
				100	54.9	28.4	16.7	النسبة المئوية %		
4	منخفض	0.70	1.55	162	89	57	16	التكرار	يسامح مديرك في التهاون على العمل الى حد كبير.	7
				100	54.9	35.2	9.9	النسبة المئوية %		
1	متوسط	0.83	1.82	162	73	45	44	التكرار	مديرك متساهل مع أدائك لواجبات و مهام العمل .	8
				100	45.1	27.8	27.2	النسبة المئوية %		
5	منخفض	0.70	1.47	162	105	38	19	التكرار	مديرك يتجنب مواجهة المشكلات التي تقع في المدرسة.	9
				100	64.8	23.5	11.7	النسبة المئوية %		
11	منخفض	0.71	1.33	162	131	8	23	التكرار	مديرك يتجرد من معظم المسؤوليات الادارية بمنحها للمعلمين والمعلمات.	10
				100	80.9	4.9	14.2	النسبة المئوية %		
10	منخفض	0.65	1.34	162	123	23	16	التكرار	مديرك يركز على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل.	11
				100	75.9	14.2	9.9	النسبة المئوية %		
2	متوسط	0.60	1.75	162	54	94	14	التكرار	غيابات المعلمين والمعلمات في المدرسة كثيرة.	12
				100	33.3	58	8.6	النسبة المئوية %		

12	منخفض	0.53	1.32	162	115	42	5	التكرار	تتهاون في أدائك لعملك في المدرسة.	13
				100	71	25.9	3.1	النسبة المئوية %		
	منخفض	0.53	1.48	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور نمط القيادة الحر أو التسيبي						

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور نمط القيادة (الحر أو التسيبي) ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة 8 التي تنص على (مدريك متساهل مع أدائك لواجبات و مهام العمل) بإجمالي عدد الموافقة 44 من أصل 162 وبنسبة مئوية 27.2% ، أي أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أن مديرهم متساهل معهم أثناء تأديتهم لمهام وواجبات العمل بمتوسط حسابي قيمته 1.82 وانحراف معياري قيمته 0.83 ومستوى استجابة متوسط ، يليها في الفقرة 12 في المرتبة الثانية و التي تنص على (غيابات المعلمين والمعلمات في المدرسة كثيرة) بإجمالي عدد الموافقة 14 ونسبة مئوية 8.6% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بعينة الدراسة الذين لا يتغيبون كثيرا عن عملهم في المدرسة ، حيث جاءت بمتوسط حسابي 1.75 قيمته وانحراف معياري قيمته 0.60 ومستوى استجابة متوسط ، وهو ما يقابل موافق لحد ما كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert** الثلاثي ، أما الفقرة 6 جاءت في المرتبة الثالثة والتي تنص على أن (مدريك يتيح الحرية للمعلمين والمعلمات في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة) بإجمالي عدد الموافقة 27 ونسبة مئوية 16.7% وهي نسبة ضئيلة من أفراد عينة الدراسة مديرهم يتيح الحرية للمعلمين والمعلمات في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة بمتوسط حسابي قيمته 1.62 وانحراف معياري قيمته 0.76 ومستوى استجابة منخفض وهو ما يقابل غير موافق كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert** الثلاثي ،أما باقي الفقرات فجاءت

بمستوى استجابة منخفض وهو ما يقابل غير موافق ، و جاءت في الفقرة 10 التي تنص على أن (مديرک يتجرد من معظم المسؤوليات الادارية بمنحها للمعلمين والمعلمات.) في المرتبة 11 بإجمالي موافقة 23 ونسبة مئوية 14.2% وهي نسبة ضئيلة جدا من افراد عينة الدراسة مديرهم يتجرد من معظم المسؤوليات الادارية بمنحها للمعلمين والمعلمات ، ومتوسط حسابي قيمته 1.33 وانحراف معياري قيمته 0.71 ومستوى استجابة منخفض، أما الفقرة 13 ما قبل الأخيرة جاءت في المرتبة 12 و التي تنص على (تنهون في أدائك لعملك في المدرسة) بإجمالي موافقة 5 ونسبة مئوية 3.1% وهي نسبة ضئيلة جدا من عينة الدراسة يتهاونون في أدائهم لأعمالهم بمتوسط حسابي قيمته 1.32 وانحراف معياري قيمته 0.53 ومستوى استجابة منخفض ، أما الفقرة 4 في المرتبة الاخيرة و والتي تنص (مديرک يتيح للمعلمين والمعلمات الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية) بإجمالي موافقة 20 ونسبة مئوية 12.3% من أفراد عينة الدراسة مديرهم يتيح للمعلمين والمعلمات الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية بمتوسط حسابي 1.29 قيمته وانحراف معياري 0.68 ومستوى استجابة منخفض، وهو ما يقابل غير موافق كما

هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس Likert الثلاثي.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أن محور نمط القيادة الحر أو التسبيبي جاء متوسطه المرجح بقيمة 1.48 و انحراف معياري بلغت قيمته 0.53 بمستوى استجابة منخفض وهو ما يقابل غير موافق كما

هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس Likert الثلاثي.

عدم الموافقة على أغلب عبارات محور نمط القيادة التسبيبي (الحر) يؤكد على عدم استخدام مدرء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة لهذا النمط القيادي وممارسته بدرجة منخفضة حسب ما جاءت به نتائج الدراسة و حسب ما جاءت به معظم المقابلات التي أجريت مع مدرء بعض المدارس الابتدائية ، حيث يعتبر هذا النمط نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من

المسؤولية ، وتسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعاله ، فللقيادة المتسيبة تخسر كثيرا من جراء عدم ممارسة القيادة الفعالة على المرؤوسين ، فتركهم بدون قيادة فعالة يؤدي لظهور قيادات غير رسمية متصارعة ومتنافرة ويعرض المدرسة للتشتت في أهدافها والبلبلة والضياع .

وقد يكون من نتائج القيادة المتسيبة ضعف أهداف فريق العمل في المدرسة وفقدان أعضائها اعتزازهم بأنفسهم في أنهم يؤديون أشياء هامة و شعورهم بالقهر والفشل وعدم الاستقرار .

وهذا ما جاءت به دراسات جامعة آيوا حيث توصلت إلى أن الجماعات التي استخدمت النمط المتسيب المتساهل أدت إلى نتائج منخفضة في جميع نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل .

3.1.5. عرض وتحليل النتائج الخاصة بمحور الالتزام التنظيمي :

سيتم فيه تحليل كل من عبارات الالتزام التنظيمي وذلك بالاعتماد على التكرارات ، النسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ، وفيما يلي عرض لذلك

جدول رقم(20) : التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارة	مقياس	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	مجموع	المتوسط حسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة	الترتيب
1	لديك استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المدرسة على النجاح.	التكرار	120	20	22	162	2.60	0.72	مرتفع	6
		النسبة المئوية	74.1	12.3	13.6	100				
2	تشعر بالولاء نحو المدرسة.	التكرار	130	21	11	162	2.74	0.58	مرتفع	2
		النسبة المئوية %	80.2	13	6.8	100				

10	مرتفع	0.83	2.42	162	36	22	104	التكرار	لديك استعداد للقيام بأي مهمة توكل إليك للاحتفاظ بعملك الحالي في المدرسة.	3
				100	22.2	13.6	64.2	النسبة المئوية %		
4	مرتفع	0.67	2.64	162	18	23	121	التكرار	تشابه قيمك الشخصية مع قيم المدرسة.	4
				100	11.1	14.2	74.7	النسبة المئوية %		
3	مرتفع	0.59	2.69	162	11	28	123	التكرار	تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في المدرسة وتستحق العمل بها.	5
				100	6.8	17.3	75.9	النسبة المئوية %		
5	مرتفع	0.69	2.62	162	18	25	119	التكرار	يشجعك العمل في المدرسة على إظهار أقصى ما لديك من أداء ومهارات.	6
				100	11.1	15.4	73.5	النسبة المئوية %		
1	مرتفع	0.48	2.80	162	5	23	134	التكرار	تتم كثيراً بسمعة المدرسة ومصيرها.	7
				100	3.1	14.2	82.7	النسبة المئوية %		
14	منخفض	0.78	1.49	162	111	22	29	التكرار	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمدرسة التي تعمل بها كان خطأ كبيراً منك.	8
				100	68.5	13.6	17.9	النسبة المئوية %		
8	مرتفع	0.83	2.48	162	35	14	113	التكرار	تشعر بانك راض عن عملك في المؤسسة.	9
				100	21.6	8.6	69.8	النسبة المئوية %		
7	مرتفع	0.79	2.57	162	30	10	122	التكرار	تشعر بالانتماء في المدرسة التي تعمل بها.	10
				100	18.5	6.2	75.3	النسبة المئوية %		

11	مرتفع	0.89	2.36	162	45	13	104	التكرار	لديك الرغبة في الاستمرار والبقاء في المدرسة.	11
				100	27.8	8	64.2	النسبة المئوية %		
12	متوسط	0.89	2.26	162	49	22	91	التكرار	تشعر بسعادة بالغة لاختيارك المدرسة التي تعمل بها و تفضلها على جهات أخرى كان يمكنك أن تعمل بها.	12
				100	30.2	13.6	56.2	النسبة المئوية %		
9	مرتفع	0.76	2.44	162	27	37	98	التكرار	ظروف العمل تجعل المعلمين يفكرون في تغيير المدرسة التي يعملون بها.	13
				100	16.7	22.8	60.5	النسبة المئوية %		
13	متوسط	0.92	2.22	162	55	17	90	التكرار	ترفض نقلك إلى جهة عمل أخرى ، لقناعتك وحبك بالعمل في المدرسة.	14
				100	34	10.5	55.6	النسبة المئوية %		
				0.41	2.34	المتوسط المرجح والانحراف المعياري لمحور الالتزام التنظيمي				

من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الالتزام التنظيمي ، حيث جاء في المرتبة الأولى الفقرة 7 التي تنص (تتم كثيراً بسمعة المدرسة ومصيرها) بإجمالي عدد الموافقة 134 من أصل 162 وبنسبة مئوية 82.7 % أي أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على اهتمامهم بسمعة المدرسة التي يعملون بها ومصيرها ، بمتوسط حسابي قيمته 2.80 وانحراف معياري قيمته 0.48 ومستوى استجابة مرتفع ، يليها في الفقرة 2 في المرتبة الثانية التي تنص على (تشعر بالولاء نحو المدرسة) بإجمالي عدد الموافقة 130 وبنسبة مئوية 80.2 % أي أغلب أفراد عينة الدراسة يشعرون بالولاء نحو عملهم بمدارسهم ، حيث جاءت بمتوسط حسابي قيمته 2.74 وانحراف معياري قيمته 0.58 ومستوى استجابة مرتفع ، أما الفقرة 5 جاءت في المرتبة الثالثة

وتنص على أن (تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في المدرسة وتستحق العمل بها) بإجمالي عدد الموافقة 123 ونسبة مئوية 75.9% أي أغلب أفراد عينة الدراسة يشعرون بالفخر عندما يخبرون الآخرين بأنهم يزاولون العمل في المدرسة والتي تستحق العمل بها ، بمتوسط حسابي قيمته 2.69 وانحراف معياري قيمته 0.59 ومستوى استجابة مرتفع وهو ما يقابل موافق كما هو موضح في جدول رقم (06)

لدرجات مقياس Likert الثلاثي ، أما باقي الفقرات فجاءت بمستوى استجابة مرتفع ، وجاءت في الفقرة 11 في المرتبة 11 التي تنص على أن (لديك الرغبة في الاستمرار والبقاء في المدرسة) بإجمالي عدد الموافقة 104 ونسبة مئوية 64.2% من أفراد عينة الدراسة لديهم الرغبة في الاستمرار والبقاء في المدرسة ، بمتوسط حسابي قيمته 2.36 وانحراف معياري قيمته 0.89 ومستوى استجابة مرتفع ، وهو ما يقابل موافق ، أما الفقرة 12 جاءت في المرتبة 12 و التي تنص على (تشعر بسعادة بالغة لاختيارك المدرسة التي تعمل بها و تفضيلها على جهات أخرى كان يمكنك أن تعمل بها) بإجمالي عدد الموافقة 91 ونسبة مئوية 56.2% من أفراد عينة الدراسة يشعرون بسعادة بالغة لاختيارهم المدرسة التي يعملون بها و تفضيلها على جهات أخرى ، بمتوسط حسابي قيمته 2.26 وانحراف معياري قيمته 0.89 ومستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما ، أما الفقرة 14 في المرتبة ما قبل الأخيرة جاءت و التي تنص على أن (ترفض نقلك إلى جهة عمل أخرى ، لقناعتك وحبك بالعمل في المدرسة) بإجمالي عدد الموافقة 90 ونسبة مئوية 55.6% من أفراد عينة الدراسة يرفضون نقلهم الى جهة عمل أخرى لقناعتهم وحبهم بالعمل في المدرسة ، بمتوسط حسابي قيمته 2.22 وانحراف معياري قيمته 0.92 ومستوى استجابة متوسط وهو ما يقابل موافق لحد ما ،أما الفقرة 8 في المرتبة الاخيرة والتي تنص (القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمدرسة التي تعمل بها كان خطأً كبيراً منك) بإجمالي عدد الموافقة 29 ونسبة مئوية 17.9% من أفراد عينة الدراسة القرار الذي اتخذوه في اختيار العمل بالمدرسة التي يعملون بها كان خطأً

كبيراً منهم ، بمتوسط حسابي قيمته 1.49 وانحراف معياري قيمته 0.78 ومستوى استجابة منخفض ، وهو ما يقابل غير موافق، كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert** الثلاثي.

كما يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور الالتزام التنظيمي جاء متوسطه المرجح بقيمة 2.34 وانحراف معياري 0.41 بلغت قيمته بمستوى استجابة مرتفع ، وهو ما يقابل موافق، كما هو موضح في جدول رقم (06) لدرجات مقياس **Likert** الثلاثي .

وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، يدل على قدرة المعلمين والمعلمات و كفاءتهم وقوة أدائهم مما يحقق نجاح المدارس الابتدائية ويحقق أهدافها المرجوة ، فالمعلمين والمعلمات هم حجر الأساس لأن لهم اتجاهاتهم وتفكيرهم وآراؤهم التي توجه سلوكهم ، كما أن العلاقات الانسانية الجيدة والفعالة في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة أدى إلى زيادة في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات مما كان سببا في تمسكهم بعملهم وعدم تركهم له ، فالمؤسسات التي تضطرب فيها العلاقات الإنسانية يقوم العاملون فيها بترك العمل بما عادة ما للبحث عن مدرسة أخرى ، وهو ما تؤكد معظم المقابلات التي أجريت مع معظم مدرء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة على وجود التزام في إنجاز مهام العمل لدى المعلمين والمعلمات ورضا وظيفي لديهم ، و يدل المستوى المرتفع للالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة على ارتباطهم و رغبتهم في البقاء والاستمرار بالعمل ، وبذلهم جهود أكبر وإيمانهم بتحقيق الأهداف التربوية وفناعتهم بما وسعيهم للوصول لتحقيقها ، بالإضافة الى شعورهم بتطابق هذه الأهداف مع أهدافهم الشخصية ، ويتضح ذلك فيما خلصت اليه نتائج الدراسة وحصول أغلب العبارات على نسبة مرتفعة أي أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على أغلب العبارات ، و اهتمامهم بسمعة المدرسة و إظهارهم أقصى ما لديهم من أداء ومهارات ، و استعدادهم لبذل جهود أكثر من المتوقع بالإضافة الى شعورهم بالانتماء والولاء والرضا والسعادة في عملهم وكل هذا ما

يعزز من مستوى الالتزام التنظيمي ويرفع في درجته مما ينتج عنه انخفاض في مستوى بعض من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام.

2.5. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

-الفرضية الفرعية الأولى :

- نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

من خلال النتائج السابقة لأنماط القيادة يتضح لنا أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة حيث أن محور نمط القيادة الديمقراطي تحصل على أكبر متوسط موزون من بين الأنماط القيادية الأخرى ، و الذي بلغت قيمته 2.22 بانحراف معياري قيمته 0.54 ،وهو ما يوضحه الجدول رقم(17).وبالتالي تتحقق الفرضية التي مفادها" نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مدراء المدارس الابتدائية لمدينة الجلفة".

وهو ما يدل على أن أغلب مدراء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة يمارسون نمط القيادة الديمقراطي الذي يعتمد أساسا على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه والمشاركة باتخاذ القرارات ،وتفويض السلطة ، وهذا ما يعمق الاحساس بالانتماء والولاء والرضا و يساهم في الرفع من الروح المعنوية و مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة.

وهو ما جاء في المقابلات التي أجريت مع معظم مدراء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، وأن النمط القيادي الديمقراطي هو الذي يرونه مناسباً مع المعلمين والمعلمات والأحسن لسير العمل في المدرسة ، و يشجع المعلمين والمعلمات على أداء العمل و أجاب أغلبهم بالابتعاد عن الضغوطات ومراعاة ظروفهم الخاصة والعدل بين المعلمين والمعلمات ومشاركتهم في المناسبات الاجتماعية وحثهم على التعاون

والتضامن ومساعدتهم في العمل وإشراكهم فيه والاهتمام بهم ، وهو ما يؤكد أن أغلب المدراء في المدارس الابتدائية يعتمدون النمط القيادي الديمقراطي .

اتفقت هذه الدراسة مع دراسة " ابراهيم مسوغي ، 2013" والتي خلصت الى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد من طرف مديري المدارس الابتدائية ، كما اتفقت مع دراسة " عبد الله بشير الرشيدى ، 2010 " التي توصلت الى أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد بأعلى مرتبة ، كما اتفقت مع دراسة " شرقي رابح ، 2010 " التي توصلت إلى أن النمط القيادي الديمقراطي سائد بكل المدارس الابتدائية ، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة " باسم عباس كريدي " التي توصلت الى أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي ، واختلفت الدراسة مع دراسة " محمد عبود الحراحشة ، 2008" التي توصلت الى أن النمط القيادي السائد هو النمط المسوق .

– الفرضية الفرعية الثانية:

– وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

من خلال الجدول رقم (20) يتضح لنا أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع حيث بلغت قيمة المتوسط الموزون لمحور الالتزام التنظيمي 2.34 بانحراف معياري قيمته 0.41 ومستوى استجابة مرتفع وهو ما يدل على أن أغلب أفراد عينة الدراسة أجابوا بالموافقة على عبارات المحور المتعلق بالالتزام التنظيمي ، وبالتالي تتحقق الفرضية التي مفادها "وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة".

وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة يدل على استعدادهم لبذل أقصى ما لديهم لتحقيق الاهداف التربوية ونجاح المدرسة التي يعملون بها ، ورغبتهم في البقاء والاستمرار بها ، و أيضا تطابق قيم المعلمين والمعلمات وأهدافهم بقيم وأهداف المدرسة التي يعملون

بها ، وبالتالي احساسهم بالولاء والانتماء لها وإيمانهم بها وشعورهم بالسعادة بعملهم في المدرسة ، وهذا يدل على اشباع حاجاتهم ووضوح الأهداف المنشودة والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ومشاركتهم في اتخاذ القرارات في المدرسة .

اتفقت الدراسة مع دراسة "سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، 1430 هـ " التي توصلت إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي بدرجة مرتفع لدى المعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم حيث بلغ المتوسط العام (3.85) وبانحراف معياري (0.57).

وهو ما اختلفت معه دراسة " اسماعيل العمري ، 2010 " التي خلصت الى أن مستوى الالتزام التنظيمي لأساتذة التعليم المتوسط في ولايات ورقلة الوادي غرداية مستوى منخفض ، كما اختلفت مع دراسة "شافية بن حفيظ ، 2012" التي خلصت إلى أن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة . واختلفت مع دراسة " عبد الله بشير الرشيد ، 2010 " التي توصلت الى أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ للنمط القيادي الديمقراطي دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس

الابتدائية لمدينة الجلفة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان للرتب الذي يحدد قوة واتجاه

العلاقة بين المتغيرين :

✓ جدول رقم (21): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام

التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة:

الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة	قيمة الارتباط سبيرمان	الدلالة المعنوية Sig	مستوى الدلالة	الدلالة الاحصائية
نمط القيادة الديمقراطي	0.67	0.00	0.01	دال احصائيا

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة والذي بلغت قيمته 0.67 وقيمة دلالة معنوية 0.00 أي اقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي دال احصائيا ، وبالتالي قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.67 وهي قيمة أكبر من الصفر تبين أن العلاقة طردية موجبة و متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 بحيث إذا تغير أحد المتغيرين فإن الاخر يتبعه في نفس الاتجاه .

وعليه من خلال ما سبق نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$)

بين النمط القيادي الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة

الجللفة.

ومنه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على **النمط القيادي الديمقراطي دور في الالتزام التنظيمي**

لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

وهو ما يدل على أن مدرء المدارس الابتدائية يمارسون نمط القيادة الديمقراطي وعلى أنهم يقدمون لمعلميهم الاهتمام الكافي ويستخدمون العلاقات الانسانية وايضا يشركونهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة والثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين يؤدي ذلك الى التزامهم وولائهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار بالعمل وعدم تركهم له.

الفرضية الفرعية الرابعة:

✓ **النمط القيادي الاوتوقراطي (التسلطي) دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات**

بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان للرتب الذي يحدد قوة واتجاه العلاقة

بين المتغيرين :

✓ **جدول رقم(22): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي الاوتوقراطي**

(التسلطي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة:

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة الارتباط سبيرمان	الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة
-------------------	---------------	-------------------------	-----------------------	--

دال احصائيا	0.01	0.00	0.38 -	نمط الاوتوقراطي (التسلطي)
----------------	------	------	--------	--------------------------------

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط سييرمان بين النمط القيادي الاوتوقراطي (التسلطي) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة والذي بلغت قيمته - 0.38 بقيمة دلالة معنوية 0.00 أي أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي دال احصائيا، ومنه قيمة معامل الارتباط سييرمان - 0.38 هي قيمة أصغر من الصفر ، وبالتالي العلاقة عكسية سالبة متوسطة بين النمط القيادي الاوتوقراطي (التسلطي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 بحيث إذا تغير أحد المتغيرين فإن الاخر يتبعه في الاتجاه المضاد.

وعليه من خلال ماسبق من نتائج نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.01=\alpha)$ بين النمط القيادي الاوتوقراطي (التسلطي) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

ومنه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على للنمط القيادي الاوتوقراطي (التسلطي) دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

وجود علاقة عكسية بين النمط القيادي الاوتوقراطي (التسلطي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين محل الدراسة يدل على أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع وهو ما جاءت به نتائج الدراسة وبالتالي فإن ممارسة النمط القيادي الأوتوقراطي من قبل مدراء المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة يأخذ الاتجاه المعاكس وينخفض ، وهذا يرجع لاشباع حاجات المعلمين والمعلمات محل الدراسة وولائهم وحبهم ورغبتهم في البقاء

والاستمرار بالعمل ، وهو ما ينعكس مع النمط القيادي الأوتوقراطي التسلطي الذي لا يهتم بالعلاقات الإنسانية.

إن ممارسة نمط القيادة الأوتوقراطي التسلطي بقوة يؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات والعكس صحيح ، وهو ما يؤدي الى عدم رغبة المعلمين والمعلمات محل الدراسة وعدم حبهم و ولائهم للمدرسة التي يعملون بها، وهذا يرجع الى سوء معاملة المدير و المركزية في اتخاذ القرارات وعدم ممارسته للعلاقات الانسانية مع المعلمين والمعلمات والرقابة المشددة لهم مما يجعلهم يفكرون بترك العمل أو تغيير المدرسة التي يعملون بها.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ للنمط القيادي التسيبي (الحر) دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس

الابتدائية لمدينة الجلفة:

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان للرتب الذي يحدد قوة واتجاه

العلاقة بين المتغيرين :

✓ جدول رقم(23): نتائج معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي التسيبي (الحر) والالتزام

التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة:

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة الارتباط سبيرمان	الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة
دال احصائيا	0.01	0.00	0.21	نمط القيادة التسيبي (الحر)

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط سبيرمان بين النمط القيادي التسيبي (الحر) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة والذي بلغت قيمته 0.21 بقيمة دلالة معنوية 0.01 أي أقل من مستوى الدلالة 0.01 وبالتالي دال إحصائيا ومنه قيمة معامل الارتباط سبيرمان 0.21 هي قيمة أكبر من الصفر ، وبالتالي العلاقة طردية موجبة وضعيفة بين النمط القيادي التسيبي (الحر) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل الدراسة عند مستوى دلالة 0.01 بحيث إذا تغير أحد المتغيرين فإن الآخر يتبعه في نفس الاتجاه.

وعليه من خلال ما سبق من نتائج نستنتج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.01=\alpha)$ بين النمط القيادي التسيبي (الحر) والالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

ومنه فإننا نقبل الفرضية البحثية التي تنص على للنمط القيادي التسيبي (الحر) دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

وجود علاقة طردية ضعيفة بين مستوى الإلتزام التنظيمي والنمط القيادي الحر يدل على ممارسته بدرجة منخفضة بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، فممارسة مثل هذا النمط يقلل من مستوى الإلتزام التنظيمي

وهذا يرجع لتجنب المدير دوره وهجره لسلطته وتجرده من مسؤولياته ،وبالتالي تكثر الغيابات والتهاون في أداء العمل.

✓ الفرضية الفرعية السادسة:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول

الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الجنس :

للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باختبار t.test للعينات المستقلة لإجراء المقارنة بين متوسطي

مجموعتين وكانت النتائج كالتالي:

جدول رقم (24) : نتائج اختبار t.test تبعا لمتغير الجنس

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ت (t)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة	
غير دال احصائيا	0.05	0.13	1.53	0.48	2.24	ذكر	الجنس
				0.39	2.36	انثى	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من بيانات الجدول أعلاه أن متوسط التزام الإناث الذي بلغت قيمته 2.36 بانحراف معياري

0.39 أعلى من متوسط التزام الذكور 2.24 بانحراف معياري قيمته 0.48 ، كما جاءت نتيجة

اختبار t.test 1.53 وقيمة دلالة معنوية sig 0.13 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه

نقرر أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 .

وعليه من خلال ماسبق من نتائج فإننا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

تفسر الباحثة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و الجنس ، يدل على أن كلا الجنسين لهم التزام في العمل واهتمامهم وحبهم للعمل في المدرسة وهو ما يتوافق مع كلا الجنسين في شعورهم وإحساسهم بانتمائهم وولائهم و رغبتهم في البقاء والاستمرار ، وبذل مجهود أكبر بالمدرسة ، وبالتالي لا يوجد تأثير لمتغير الجنس على الالتزام التنظيمي في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة. اتفقت مع دراسة "شافية بن حفيظ ، 2012" التي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس ، واختلفت مع دراسة " سامية خميس أبو ندا ، 2007" التي توصلت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية .

الفرضية الفرعية السابعة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين

حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير السن:

تم إجراء تحليل التباين الحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالعينة محل الدراسة تبعاً لمتغير السن ، ويوضح الجدول رقم (25) نتائج الاختبار والدلالة الاحصائية:

جدول رقم(25): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير السن

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ف (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة
غير دال احصائيا	0.05	0.98	0.48	0.77	1.72	السن

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 1.72 وقيمة الانحراف المعياري 0.77 كما يوضح نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة تبعاً للسن حيث جاءت قيمة ف (f) 0.48 وقيمة الدلالة المعنوية (sig) 0.98 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. وعليه من خلال ماسبق من نتائج فإننا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير السن.

عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الالتزام التنظيمي ومتغير السن يدل على أن متغير السن لا يؤثر على الالتزام التنظيمي ، فالمعلمين والمعلمات الأقل سنا التزامهم لهم نفس الالتزام التنظيمي مع المعلمين والمعلمات الأكبر سنا ، وهذا يرجع الى أن لهم نفس المهام والواجبات في العمل و رغبتهم في اشباع حاجاتهم الاجتماعية و الاقتصادية و بالتالي عدم تركهم للعمل وإيمانهم بأهداف المدرسة وتطابق قيمهم مع قيم المدرسة وبالتالي ولائهم والتزامهم بالعمل في المدرسة.

واختلفت مع دراسة "سامية خميس أبو ندا، 2007" التي توصلت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية .

✓ الفرضية الفرعية الثامنة:

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين

حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية:

تم إجراء تحليل التباين الأحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام

التنظيمي لدى المعلمين بالعينة محل الدراسة تبعاً لمتغير الحالة العائلية، ويوضح الجدول رقم (26) نتائج

الاختبار والدلالة الاحصائية

جدول رقم(26): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعاً لمتغير الحالة العائلية

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ف (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة
غير دال احصائيا	0.05	0.74	0.78	0.53	1.40	الحالة العائلية

المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 1.40 وقيمة الانحراف المعياري 0.53 كما يوضح نتائج

تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى

المعلمين والمعلمات محل الدراسة تبعاً لمتغير الحالة العائلية حيث جاءت قيمة ف (f) 0.78 وقيمة الدلالة

المعنوية (sig) 0.74 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة تبعاً لمتغير الحالة العائلية.

وعليه من خلال ماسبق من نتائج فإننا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والحالة العائلية يدل على أن متغير الحالة العائلية لا يؤثر على مستوى الالتزام التنظيمي، وبالتالي فإن الفرد المتزوج أو الاعزب أو المطلق أو الأرملة لهم نفس مستوى الالتزام التنظيمي وذلك لأن لهم نفس الحاجات الاجتماعية والاقتصادية وعليهم بتبليتها، مما يفسر رغبة الأفراد بعدم تركهم للعمل، خاصة وأن العمل ضروري لجميع فئات المجتمع نظراً لارتفاع مستويات البطالة وقلة فرص العمل والتوظيف، فإن أي شخص له عمل يتمسك به ولا يتركه مما يزيد في التزامه بعمله.

اختلفت النتائج مع ما توصلت له دراسة "سامية خميس أبو ندا، 2007" إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية.

✓ الفرضية الفرعية التاسعة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$)

في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة:

تم إجراء تحليل التباين الحادي ANOVA لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإلتزام التنظيمي لدى المعلمين بالعينة محل الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويوضح الجدول رقم (27) نتائج الاختبار والدلالة الاحصائية.

جدول رقم(27): نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA تبعا لمتغير سنوات الخبرة

الدلالة الاحصائية	مستوى الدلالة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة ف (F)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة
غير دال احصائيا	0.05	0.71	0.81	0.90	1.67	سنوات الخبرة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول أعلاه قيمة المتوسط الحسابي 1.67 وقيمة الانحراف المعياري 0.90 ، كما يوضح نتائج

تحليل التباين أحادي الاتجاه ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي لدى

المعلمين والمعلمات محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة حيث جاءت قيمة ف (f) 0.81 وقيمة الدلالة

المعنوية (sig) 0.71 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة تبعا لمتغير سنوات الخبرة.

وعليه من خلال ما سبق من نتائج فإننا نرفض الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل

الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي و متغير سنوات الخبرة يدل على أن متغير

سنوات الخبرة لا يؤثر على الالتزام التنظيمي حيث أن المعلمين والمعلمات الموظفين حديثا أو الذين لديهم

أقدمية في العمل ، لا يؤثر على التزامهم بالعمل ، فتجد الفرد الحديث في العمل بالمدرسة يسعى لبذل

أقصى ما لديه من جهد في العمل لتثبيته وترسميه ، ولوجود رقابة دورية من طرف مفتشي التربية والتعليم ،

و أنه كلما زاد الفرد في أقدميته يزيد تمسكه بالعمل وذلك لتحقيق المسؤولية بالعمل ، و وفي كلا الحالتين يفسر ذلك الى تطابق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المدرسة التي يعملون بها.

اتفقت مع دراسة "شافية بن حفيظ ، 2012" التي توصلت الى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الاقدمية في التدريس ، كما اتفقت مع دراسة " سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، 1430هـ" في أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظرهم وفقا لمتغيرات (سنوات الخبرة) . واختلفت مع دراسة "سامية خميس أبو ندا ، 2007" التي توصلت إلى وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية .

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرئيسية:

- " يساهم النمط القيادي السائد لمدير المدرسة في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة".

من خلال التعرف على النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية وهو النمط القيادي الديمقراطي و الذي بلغت قيمت متوسطه الحسابي 2.22 بانحراف معياري قيمته 0.54 و هو يؤكد الجدول رقم (17) ، وما تثبته نتائج الفرضية الفرعية الأولى " نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة" .

وما تؤكد نتائج الفرضية الثانية "وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة" ويؤكد الجدول رقم (20) ، يتضح لنا أن مستوى الالتزام التنظيمي مرتفع حيث بلغت قيمة متوسطه الموزون 2.34 بانحراف معياري قيمته 0.41 .

ومن خلال التعرف على قوة معامل الارتباط سبيرمان وهي علاقة طردية موجبة بين النمط القيادي

الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحل ، حيث بلغت قيمت معامل الارتباط سبيرمان **0.67**

عند مستوى دلالة 0.01 وهو ما يوضحه الجدول رقم (21) ، و ما تثبته نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

والتي تنص على " **لنمط القيادي الديمقراطي دور في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات**

بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ".

نستنتج أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الذي يساهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي .

وبالتالي تتحقق الفرضية الرئيسية التي مفادها " **يساهم النمط القيادي السائد لمدير المدرسة في الرفع من**

مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ".

إن أسلوب القيادة الجيد يشبع حاجات الأفراد في العمل ويسعى لتحقيقها كما ويشركهم في اتخاذ

القرارات ويغرس حب العمل لديهم ، وذلك عن طريق نمط القيادة الديمقراطي الذي يساهم في تحقيق كل

ذلك وهو ما أكدته نتائج هذه الدراسة ، فهو يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية ليزيد من حماس العاملين

بوضوح أهدافهم وتوافقها مع الأهداف التنظيمية والسعي لتحقيقها من كلا الطرفين ، وبالتالي يتحقق

الالتزام التنظيمي .

وهذا ما يتوافق مع دراسة " **عطا الله بشير عبود النويقة ، 2015** " التي خلصت الى وجود أثر

ايجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي ، واختلفت مع دراسة " **باسم عباس كريدي**

، 2010 " التي توصلت الى وجود علاقة وتأثير ذو دلالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والالتزام

العاطفي ، واتفقت مع دراسة " **عبد الله بشير الرشيدى ، 2010** " التي توصلت الى وجود علاقة

ايجابية دالة احصائيا بين الانماط القيادية والولاء التنظيمي .

واتفقت مع دراسة "سامية خميس أبو ندا ، 2007" التي توصلت الى وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

3.5. نتائج الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نمط القيادة السائد الذي يساهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي والى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، والى الكشف عن دور الانماط القيادية " النمط القيادي الديمقراطي ، الأوتوقراطي(التسلطي) ، التسيبي(الحر) " مع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، والتعرف على الفروق ذات الدلالة الاحصائية بين الالتزام التنظيمي ومتغيرات البيانات الشخصية (الجنس، السن ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة).

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى التالي :

بالنسبة للبيانات الشخصية :

- ✓ إن الإناث أكثر من الذكور ، حيث كانت نسبة الاناث 76.5% مقارنة بالذكور بنسبة 23.5% ، مما يعني أن الغالبية العظمى للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة هم إناث.
- ✓ أن الفئة العمرية الغالبة على عينة الدراسة هي الفئة العمرية أقل من 30 بنسبة 46.3% مما يعني أن فئة الشباب هي الفئة الغالبة .
- ✓ أن الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة هم من الفئة المتزوجين بنسبة 62.3% وهذا يدل على أن لهم التزام بعملهم ولهم حس المسؤولية وأكثر تمسك بعملهم.

✓ أن غالبية سنوات الخبرة من الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 54.9% بأن غالبية عينة الدراسة هم قليلو الخبرة ولكن مستوى الالتزام يكون في أعلى مستوياته لأنهم حريصون على التمسك بعملهم وعدم تركه.

فيما يتعلق بالأنماط القيادية في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة :

✓ جاء محور نمط القيادة الديمقراطي بمتوسط المرجح 2.22 و انحراف معياري 0.54 مما يعني وجود النمط القيادي الديمقراطي بدرجة متوسطة .

✓ جاء محور نمط القيادة الاوتوقراطي أو التسلطي بمتوسط المرجح 2.05 و انحراف معياري 0.47 مما يعني وجود النمط القيادي الاوتوقراطي أو التسلطي بدرجة متوسطة .

✓ جاء محور نمط القيادة الحر أو التسيبي بمتوسط المرجح 1.48 و انحراف معياري 0.53 مما يعني وجود النمط القيادي الحر أو التسيبي بدرجة منخفضة .

✓ نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.

فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي :

✓ جاء محور الالتزام التنظيمي بمتوسط موزون 2.34 وانحراف معياري 0.41 بدرجة مرتفعة مما يعني وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .

نمط القيادة ودوره في الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة:

✓ يساهم النمط القيادي الديمقراطي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة وبالتالي للنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة.

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي(التسلطي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، وبالتالي للنمط القيادي الاوتوقراطي(التسلطي) دور في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة .

✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي التسيبي(الحر) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، وبالتالي للنمط القيادي الديمقراطي دور في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير السن.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

4.5. توصيات الدراسة:

توصي الباحثة :

✓ بضرورة تعزيز و زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية، مما ينخفض دوران العمل وتركهم للمؤسسة التي يعملون بها .

✓ بناء ثقافة تنظيمية في المدارس تركز على العلاقات الانسانية مما تزيد في الولاء و الرضا الوظيفي للمعلمين والمعلمات وبالتالي ترفع في مستوى الالتزام التنظيمي.

✓ تشجيع النمط القيادي الديمقراطي في المدارس الابتدائية وترسيخه لدى مدراء المدارس وذلك بتكثيف الدورات التكوينية والتدريبية لهم مما يحقق النجاح للمدرسة والأهداف التربوية.

✓ توفير ظروف ومناخ تنظيمي ملائم للمعلمين والمعلمات يحفزهم و يشجعهم على زيادة الالتزام والولاء وبالتالي تحقيق الاهداف المنشودة ، بالإضافة الى علاقات الاحترام والتقدير والود ، مما يزيد من تماسكهم ورغبتهم بالبقاء والاستمرار بالعمل في المدرسة و الشعور بالانتماء و الرضا الوظيفي ليقبل الشعور بالإحباط .

✓ توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفاعلية في العملية التربوية والإدارية بكافة مجالاتها.

✓ دعم و تشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل المشاكل التي تواجه المدرسة .

✓ السعي لإثراء مبدأ المشاركة وإبداء الآراء والاقتراحات ، فيما يخص مهام وواجبات العمل، وذلك من خلال القدرة على اختيار أسلوب القيادة الديمقراطي من طرف المدراء ، لتحقيق النجاح

والأهداف التربوية والتنظيمية.

- ✓ تشجيع الزيارات الميدانية بين مديري المدارس .
- ✓ رفع هيبة المعلمين داخل المدارس وخارجها والمحافظة على كرامتهم والدفاع عن حقوقهم بحيث لا يتجرأ التلاميذ أو أولياء الأمور عليهم بدون حق .
- ✓ تشجيع البحوث الميدانية وذلك للتعرف على العوامل التي تؤثر في مستويات الالتزام التنظيمي و الرفع من درجاته ، مما يعود بالفائدة للمدارس .
- ✓ القيام بعدة بحوث مستقبلية تخص البيئة التنظيمية واتخاذ القرار والرضا الوظيفي وضغوط العمل وأثرهم على الالتزام التنظيمي .

خاتمة

توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج النظرية والميدانية في هذه الدراسة ، بالنسبة للنتائج النظرية تعتبر الإدارة الناجحة إدارة قادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة ، حيث تعد القيادة الإدارية أحد سبل نجاحها و عنصر حيوي في استمرارية المنظمات ، وهي من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الأفراد في المنظمة ، يشير الالتزام التنظيمي إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها ، وهذا بوجود نمط قيادة مناسب يمارسه قائد المنظمة ، الذي يعتبر المسؤول عن تحقيق الأهداف التنظيمية ، فهو أساس فعالية القيادة الادارية ، وبه يسهل الالتزام الجماعي و الشعور بالهدف المشترك ويشجع الالتزام القوي ، وينمي الشعور بالولاء والانتماء لدى العاملين كما أنه يدعمه ، حيث يؤثر في درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ، و يخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة ، والقائد الناجح له دور حيوي في الرفع من درجات الالتزام لدى الأفراد.

كما تبين من خلال الدراسة أن نمط القيادة الممارس من قبل المدرء في المدارس الابتدائية يعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية لأي مدرسة وله علاقة قوية بالالتزام المعلمين والمعلمات ، والذي يدفع المعلمين والمعلمات نحو الإنجاز والأداء الفعال ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة ، كما أنه من أهم محددات نجاح أو فشل أي مدرسة ، فممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الديمقراطي بمشاركة معلميه في اتخاذ القرارات ومعاملتهم بكل تقدير وود واحترام ، ومنحهم الفرصة لسماع شكواهم واقتراحاتهم وآرائهم في العمل والاهتمام بحاجاتهم ، يؤثر على سلوك المعلمين والمعلمات بالمدرسة ، و يظهر ذلك في ولائهم لمؤسستهم ، وشعورهم بالفخر والاعتزاز لها ، و تحقيق المسؤولية بإنجاز جميع مهام العمل وعدم تأجيلها وعدم التهاون

فيها ، و الرغبة بالبقاء والاستمرار في المدرسة ، بالاضافة إلى تحسين أدائهم وفعاليتهم ، مما يؤدي الى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف التربوية ، أما ممارسة نمط القيادة التسيبي الذي يتساهل مع واجبات العمل ويتخلى عن دوره في إرشاد المعلمين والمعلمات ويتجرد من مسؤولياته يؤدي الى دوران العمل و التغيب والتأخر والتهاون الدائم في العمل ، مما يؤدي الى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي وبالتالي فشل المدرسة في تحقيقها لأهدافها المنشودة وفشلها ، و ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الأوتوقراطي التسلطي باتباع الرقابة المستمرة في أداء العمل والحد من تحفيز المعلمين والمعلمات وسوء معاملتهم ، والمركزية في اتخاذ القرارات ، تؤدي الى الرغبة في ترك العمل و عدم شعورهم بالولاء والانتماء في المدرسة ، مما يؤدي الى انخفاض مستوى التزامهم و رغبتهم بترك العمل أو تغيير العمل إلى مكان آخر وهذا ما يؤثر سلبا على المدرسة .

إن نمط القيادة الذي يمارسه مدير المدرسة له دور كبير في التزام المعلمين والمعلمات وفي تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق النجاح للمدرسة، فهو المحرك الأساسي لنجاحها.

أما بالنسبة لنتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى:

- ✓ النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد لمدرء المدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.
- ✓ وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة.
- ✓ يساهم النمط القيادي الديمقراطي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .
- ✓ وجود علاقة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة (حيث

أن نمط القيادة الديمقراطي له دور في ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات محل الدراسة).

✓ وجود علاقة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة ، (حيث أن نمط القيادة الأوتوقراطي "التسلطي" له دور في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات محل الدراسة).

✓ وجود علاقة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي التسيبي (الحر) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة (حيث أن نمط القيادة الحر "التسيبي" له دور في انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين والمعلمات محل الدراسة)

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغيرات البيانات الشخصية (الجنس ،السن ، الحالة العائلية ، سنوات الخبرة)

توصي الباحثة إلى ضرورة تعزيز و زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية ، وبناء ثقافة تنظيمية قوية تركز على العلاقات الانسانية والعدل والمساواة في التعامل مع المعلمين والمعلمات ، وتشجيع النمط القيادي الديمقراطي في المدارس الابتدائية وترسيخه لدى المدراء ، و السعي لإثراء مبدأ المشاركة وإبداء الآراء والاقتراحات ، فيما يخص مهام وواجبات العمل ، وبالتالي رفع مستوى الالتزام التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة و النجاح للمدرسة ، وأخيرا تشجيع البحوث الميدانية لمثل هذه المواضيع .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

(1) - المصادر و القواميس:

- 1 القرآن الكريم.
- 2 ابن منظور ، لسان العرب ، دار صادر، بيروت المجلد 12، ط1، 2000.
- 3 المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، دار المشرق،بيروت ، 2000، الطبعة 2.

(2) - الكتب باللغة العربية:

- 4 ابو الحسن عبد الموجود ابراهيم : التطوير الاداري في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2007، الطبعة الاولى.
- 5 أيمن عودة المعاني : الولاء التنظيمي ، سلوك منضبط وإنجاز مبدع ، دار حامد، عمان، ط1 ، 2007.
- 6 جمال الدين لعويسات : السلوك التنظيمي والتطوير التنظيمي ، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003، بدون طبعة.
- 7 جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان ادريس : السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ، 2002، بدون طبعة.
- 8 جرينبرج ، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسبوني إسماعيل : إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،دار المريخ ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى ، 2004
- 9 حسن محمود حسن ناصر : الانماط القيادية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في المنظمات ،الجامعة الاسلامية ، غزة.

- 10 - حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجامعات في منظمات الاعمال ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004 ، بدون طبعة .
- 11 - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- 12 - خالد حامد : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والانسانية ، دار الجسور للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2007 ، الطبعة 1 .
- 13 - خضير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي : منهجية البحث العلمي ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الاولى ، 2008 .
- 14 - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 ، الطبعة الاولى .
- 15 - خميس السيد اسماعيل : القيادة الادارية ، عالم الكتاب ، القاهرة ، مصر ، د.ط. ، 1971 .
- 16 - رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، الجزائر ، 2008 ، الطبعة 1 .
- 17 - راوية حسن : ادارة الموارد البشرية ، رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 .
- 18 - زاهد محمد الديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، عمان ، 2011 .
- 19 - زاهر عبد الرحمان ، الهيكل التنظيمي للمنظمة - الهندرة - ، دار الراية ، عمان ، ط 2011 ، 1 .
- 20 - زيد منير عبوي : الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ، وظائف المدير ، دار دجلة ، المملكة الأردنية الهاشمية ، طبعة 1 ، 2007 .
- 21 - سعيد سبعون ، حفصة جرادى : الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2012 ، بدون طبعة .

- 22 - سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني : أسس البحث العلمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن
عكنون الجزائر ،2007، بدون طبعة.
- 23 - سمير أحمد عسكر :مدخل إلى إدارة الأعمال ،دار النهضة العربية ،مصر ، 1984 .
- 24 - شباكي سعدان : تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني ،ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر ، بدون سنة نشر ، بدون طبعة.
- 25 - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن
،2008، طبعة 1.
- 26 - عبد السلام أبو قحف وآخرون : نظم الإدارة الحديثة ،دار التعليم العالي الجامعي،
الإسكندرية ،2011
- 27 - عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،الاسكندرية
،مصر، 2007 .
- 28 - عبد الله محمد عبد الرحمان : علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الاسكندرية، بدون
طبعة ،2003
- 29 - علي عباس : إدارة الموارد البشرية الدولية ، دار اثراء للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، 2008
،ط1.
- 30 - علي احمد عبد الرحمان عياصرة ، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ،دار حامد
،عمان، بدون طبعة.2006.
- 31 - علي عياصرة ،محمد محمود العودة الفاضل : الاتصال الإداري واساليب القيادة الإدارية في
المؤسسات التربوية ،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،عمان، بدون سنة نشر ، بدون طبعة.

- 32 - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، طبعة 1.
- 33 - عمر محمود غباين : القيادة الفاعلة والقائد الفعال ، اثناء للنشر والتوزيع ، بدون طبعة ، 2009.
- 34 - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون ، ادارة السلوك التنظيمي ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، بدون طبعة
- 35 - صلاح الدين عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
- 36 - صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005.
- 37 - طريف شوقي : السلوك القيادي وفاعلية الادارة ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، بدون طبعة ، بدون سنة نشر .
- 38 - طريف شوقي فرج ، عبد المنعم شحاتة ، محمود ابراهيم ، شوقي ابراهيم : علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، د.ط. ، 1996.
- 39 - طارق عبد الحميد البديري : الأساليب القيادية والادارية في المؤسسات التعليمية ، دار الفكر ، عمان ، 2005 ، ط2.
- 40 - طلعت ابراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2007 ، بدون طبعة.
- 41 - طلعت ابراهيم لطفي ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 1995.
- 42 - ظاهر محمود كلادة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة ، دار الازهر للنشر ، بدون طبعة ، 1997.

- 43 - فائن عوض غزو: القيادة والإشراف، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
الأردن، 2010، ط1.
- 44 - فاروق عبده فلية، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات
التعليمية، دار المسيرة، اللارن، ط2005، 1.
- 45 - فريد فهمي زيارة: إدارة الاعمال الاصول والمبادئ، مطبعة الشعب، عمان
الأردن، 2000، بدون طبعة.
- 46 - فوزي غرابية آخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل
للنشر والتوزيع، عمان، 2002، الطبعة 3.
- 47 - فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون
طبعة، 2005.
- 48 - فليبسادلر: ترجمة هدى فؤاد: القيادة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008، ط1.
- 49 - كامل بربر: الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، الطبعة
الأولى، 1996
- 50 - ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة: دار الشروق للنشر والتوزيع
عمان، 2003.
- 51 - مادلين غرادينز، ترجمة سام عمر: مناهج العلوم الاجتماعية، المركز العربي للتعريب
والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، ج2، 1993.
- 52 - مجدي عزيز ابراهيم، تنمية تفكير المعلمين والمتعلمين ضرورة تربوية في عصر المعلومات
عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، د.ط.

- 53 - محمد أحمد سليمان ،سوسن عبد الفتاح وهب :الرضا والولاء الوظيفي ،قيم واخلاقيات العمل ،الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون،عمان،2011.
- 54 - محمد بن عايد المشاوية الدوسري :العلاقات الإنسانية في الفكر الإسلامي المعاصر ، مركز الدراسات والبحوث،الرياض،2005.
- 55 - محمد حسرنين العجمي :الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر،عمان ، الطبعة الاولى،2006.
- 56 - محمد سعيد أنور سلطان :السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة ،الاسكندرية ، بدون طبعة ، 2003.
- 57 - محمد حسن محمد حمدات ،قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس،درا حامد،الأردن،ط2006،1.
- 58 - محمد شفيق : الانسان والمجتمع ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية 1997.
- 59 - محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله: دار المسيرة ،عمان الأردن،2008
- 60 - محمد رفيق الطيب ،أساسيات الوظائف ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بدون طبعة ، 2001.
- 61 - محمد قاسم القريوتي : السلوك القيادي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال .،دار وائل للنشر والتوزيع ،2012،طبعة 6.
- 62 - محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ،الأردن ،2010،الطبعة الخامسة
- 63 - محمود فتحي عكاشة ،محمد شفيق: المدخل الى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، بدون طبعة،1997،ص543.

- 64 - مصطفى يوسف الكافي : ادارة الصراع والازمات التنظيمية ،دار حامد للنشر والتوزيع
عمان ،الاردن ،الطبعة الاولى.
- 65 - معن محمود عياصرة، مروان بن احمد: القيادة والرقابة والاتصال الاداري ،دار حامد للنشر
والتوزيع، عمان ،الاردن ،2008.
- 66 - موريس أنجرس : منهجية البحث في العلوم الانسانية ،دار القصبه للنشر، الجزائر 2004-
2006
- 67 - موسى اللوزي: التنظيم واجراءات العمل، دار وائل للنشر ،الاردن ،عمان، 2008 ،الطبعة 2
- 68 - ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ،ديوان المطبوعات
الجامعية ،الجزائر، 2011،
- 69 - ناصر محمد العديلي : إدارة السلوك التنظيمي ،لبنان ، الطبعة الاولى ، 1993
- 70 - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان ،الطبعة الاولى ، 2002.
- 71 - نور الدين حاروش ، ادارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة والترجمة
والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1

(3)- المجالات:

- 71- محمد فائز حسن، نغم دايع عبد العلي ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ،دراسة
استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني ،العدد السابع ،بدون سنة
نشر، العراق
- 72- محمد فائز حسن، نغم دايع عبد العلي ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي ،دراسة
استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الثاني ،العدد السابع ،بدون سنة
نشر، العراق

73- علي شوقي وآخرون ، أنماط السلوك للقائد ورؤساء الأقسام للمعاهد الفنية ،مجلة تنمية الرفادين
مجلد 11، عدد28، بغداد ، 1989.

(4) - المداخلات:

74- احمد مسعودان: الادارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد ،مداخلة ضمن الملتقى
الدولي حول الحكم الراشد واستراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية جامعة فرحات
عباس، سطيف، الجزائر، 08-09 افريل 2007.

75- خالد بوجعدار، شهيناز ديروش : أثر أنماط القيادة الادارية على تنمية الابداع لدى الموارد
البشرية،دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ،مجلة العلوم
الانسانية،جامعة محمد خيضر بسكرة ،العدد 32، 2013، الجزائر.

76- موسى احمد خير الدين ، محمود أحمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في
المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ،دراسة استطلاعية، المؤسسة العامة
للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية ، 2010

(5) - الرسائل والأطروحات الجامعية:

77- اسماعيل العمري : السلوك القيادي للمدير ولعاقته بالالتزام التنظيمي للاستاذة ،دراسة ميدانية
بمتوسطات ولاية ورقلة، الوادي، غرداية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية
والارطوفونيا ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر -2- الجزائر ، 2010/2011 .

78- إيناس فؤاد نواوي فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين
والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، قسم الإدارة
التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية، 1428/1429 هجري.

79- بن سليم حسين : القيادة المدرسية وادارة مشروع المؤسسة دراسة ميدانية لأساتذة التعليم بمدارس

مدينة الجلفة نموذجا: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر

بسكرة ،الجزائر ،2015/2014،

80 - خالد محمد احمد الوزان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير (غير منشورة

)،جامعة نايف العربية ، البحرين،2006،

81- سامي ابراهيم حماد حنونة : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات

ال فلسطينية بقطاع غزة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ، قسم ادارة الاعمال الجامعة

الاسلامية ،غزة ،فلسطين،2006،

82- شرقي رابح : النمط القيادي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى معلمي المرحلة الابتدائية دراسة

ميدانية بمؤسسات التعليم الابتدائي بولاية المسيلة ،رسالة ماجستير غير منشورة،قسم علم النفس

وعلوم التربية و الارطوفونيا ،كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة منتوري قسنطينة،

الجزائر،2010/2009،

83- فيروز شين : تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة

صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم التسيير ،كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2014-2013،

84- كيرد عمار : تأثير القيادة الادارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة

مؤسسة سونلغاز ،مديرية التوزيع بالاغواط ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة اكلي محند اولحاج،الويرة ،الجزائر ،2015/2014.

85- مازيا عيساوي : آليات تفعيل نشر الثقافة البيئية في الوسط المدرسي ،منهاج مقترح للتربية

البيئية في المرحلة الابتدائية ،اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم

العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،2015/2014

86- محمد بن غالب العوفي : الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ،رسالة ماجستير غير

منشورة،كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية ، الرياض ، 2005

87- مزيان بشرى : العلاقة بين اساليب القيادة وانماط الاتصال لدى مدراء المدارس الثانوية من

وجهة نظر الاساتذة ،رسالة ماجستير غير منشورة ،قسم علم النفس وعلوم التربية ،جامعة وهران

،الجزائر ،2011-2012.

88- وسيلة واعر : دور النمط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ،دراسة حالة مجمع صيدال

،اطروحة دكتوراه ،قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة

محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ،2014-2015

(6) - **المراجع باللغة الأجنبية:**

89-Aruna B.bhat et al.leadership Style and team processes as

predictors of organozational learning teamperformance

Management ,vol18,N°07, 2012

90-François de singly ,le questionnaire ,Armand colin,2eme édition,2008.-

91-Jean Claude combessie: la méthode en sociologie

, casba,Alger.

92- Kasim Ramaeree.Abdul Ghafar Ghaudhry, leadership-

style,satisfaction and commumentent an exploration in the united

Arab Emirates,construction ;sector ,Engineering construction and

Architectural management, vol19, N° 01,2012.

93- H.koontez, c.o'donnel, management principes et méthodes de gestion, mac grawhill ,canada,1980

94-Luc Albarello et Autres :pratiques et méthodes de recherche en sciences sociales, Armand colin ,paris,1995

95-Rodolphe ghiglion ,benjamine matlon,les enquêtes sociologique(théories et pratique),armand colin,4eme édition,paris,1978

96-Raymond Quivy, Luc van compenhoudt :manuel de recherche en science sociales ,bordas, paris,1988

(7) - مواقع الانترنت:

97 - معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي: تعريف المدرسة : www.almaany.com: 2018/10/17، على الساعة 12:00.

98-ربى ششتاوي : تعريف المدرسة ، www.mawdoo3.com ، 2018/10/17 على الساعة 12:21.

99-أسماء الميرغني ،الدرس 43 ارتباط سبيرمان للرتب ،
<https://www.youtube.com/watch?v=9SnSdLjJ8ig&t=164s> ، 2019/01/31 ،
12:00.

100 - التسيير التربوي والإداري(سند تكويني لفائدة مديري المدارس الابتدائية) :
<http://www.infpe.edu.dz>: 2019/02/17، 16:24 .

الملاحق

قائمة المحكمين

أسماء المحكمين	صفة المحكمين
بلقواس زرفة	أستاذة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -
بوزقرة ياسين	أستاذ محاضر ب- بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة تيبازة-
قجة رضا	أستاذ بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة -
بتقة ليلي	أستاذة محاضرة ب- بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد بوضياف المسيلة -
هامل مهديّة	أستاذة محاضر ب- بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة الطارف-

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول موضوع :

نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي
للمعلمين
دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل نرجو منكم التعاون معنا والإجابة على أسئلة الاستبيان ، وذلك بوضع العلامة (×) في الخانة المناسبة .

ونحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها تبقى في السرية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي .

ولكم منا جزيل الشكر

الأستاذ الدكتور:

زوزو رشيد

من إعداد الطالبة :

عاشوري ابتسام

القسم الأول : البيانات الشخصية :

- 1 الجنس : ذكر أنثى
- 2 السن : أقل من 30 من 30 إلى 40 من 41 إلى
- أكثر من 50
- 3 الحالة العائلية : متزوج أعزب مطلق أو أرمل
- 4 سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 أكثر من 15 سنة

القسم الثاني : الأنماط القيادية

الرقم	نمط القيادة الديمقراطي	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
01	مديرك ودود يسهل التعامل معه.			
02	مديرك يستخدم العبارات الطيبة في حوارهِ معكَ.			
03	يوزع مديرك المهام وفقاً لمبدأ تكافؤ الفرص.			
04	يضع مديرك اقتراحات المعلمين والمعلمات موضع العمل والتنفيذ.			
05	مديرك يعطى الفرصة و الوقت لتبادل الخبرات بين المعلمين والمعلمات في المدرسة ومدارس أخرى.			
06	مديرك يحث المعلمين والمعلمات على التعاون والاحترام المتبادل.			
07	مديرك يتجنب مواجهة المعلمين والمعلمات بأخطائهم أمام زملائهم.			
08	مديرك يفوض جزءاً من مهامه الادارية الى المعلمين والمعلمات.			
09	يشارك مديرك المعلمين والمعلمات في المناسبات			

			الاجتماعية.	
			مديرك ديمقراطي في تعامله مع المعلمين والمعلمات خاصة في الاجتماعات والندوات.	10
			مديرك يهتم بحاجات المعلمين والمعلمات أكثر من اهتمامه بطريقة العمل.	11
			مديرك يسعى إلى رفع الروح المعنوية للمعلمين والمعلمات.	12
			مديرك يشرك المعلمين والمعلمات في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالشؤون المدرسية ويساعدهم في واجباتهم.	13
			مديرك يزيد من فاعلية العمل بالتشجيع والتحفيز.	14
			مديرك يعمل بروح الفريق.	15
			مديرك يوفر المناخ التربوي السليم للمعلمين والمعلمات في القسم.	16

الرقم	نمط القيادة الأتوقراطي او التسلطي	موافق	موافق أحد ما	غير موافق
01	مديرك يحرص على أن يعمل المعلمين والمعلمات بأقصى طاقاتهم.			
02	مديرك يتبع أسلوب الرقابة الشديدة لمتابعة المعلمين والمعلمات.			
03	مديرك ينفرد باتخاذ قراراته دون الرجوع للمعلمين والمعلمات.			
04	مديرك يتعامل بكبرياء مع المعلمين والمعلمات.			
05	يحرص مديرك على عدم القيام بالتفويض لبعض المهام للمعلمين والمعلمات.			
06	مديرك يكثر من استخدام السلطة الرسمية في إجبار المعلمين والمعلمات على تنفيذ ما يكلفهم به من أعمال.			
07	أثناء تأديتك لمهام وواجبات العمل مديرك لا يتسامح في تأخير مهام وواجبات العمل ويقوم بالمراقبة المشددة له.			

			08	إذا وجد مديرك انك لم تقم بالعمل الذي طلب منك في الوقت المحدد يحذرك.
			09	مديرك لا يولي للعلاقات الانسانية أي اعتبار مع المعلمين والمعلمات.
			10	مديرك يحد من تحفيز المعلمين والمعلمات.
			11	سوء معاملة المدير تجعل المعلمين يفكرون في تغيير المدرسة التي يعملون بها.

الرقم	نمط القيادة التسيبي أو الحر	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
01	مديرك يتردد في اتخاذ أي قرارات تتعلق بالشؤون المدرسية.			
02	مديرك يدير اجتماعات المعلمين والمعلمات دون خطة.			
03	مديرك يتخلى عن دوره في توجيه وإرشاد المعلمين والمعلمات.			
04	مديرك يتيح للمعلمين والمعلمات الفرصة بعدم الالتزام بالمواعيد الرسمية للعمل.			
05	مديرك ينقاد لطلبات المعلمين والمعلمات الشخصية.			
06	مديرك يتيح الحرية للمعلمين والمعلمات في تنفيذ المهام الموكلة إليهم دون رقابة.			
07	يسامح مديرك في التهاون على العمل الى حد كبير.			
08	مديرك متساهل مع أدائك لواجبات و مهام العمل .			
09	مديرك يتجنب مواجهة المشكلات التي تقع في المدرسة.			
10	مديرك يتجرد من معظم المسؤوليات الادارية بمنحها للمعلمين والمعلمات.			
11	مديرك يركز على العلاقات الاجتماعية دون الاهتمام بالعمل .			
12	غيابات المعلمين والمعلمات في المدرسة كثيرة.			
13	تتهاون في أدائك لعملك في المدرسة.			

القسم الثالث :

الرقم	الالتزام التنظيمي.	موافق	موافق لحد ما	غير موافق
01	لديك استعداد لبذل جهد أكبر من المتوقع لمساعدة المدرسة على النجاح.			
02	تشعر بالولاء نحو المدرسة.			
03	لديك استعداد للقيام بأي مهمة توكل إليك للاحتفاظ بعملك الحالي في المدرسة.			
04	تتشابه قيمك الشخصية مع قيم المدرسة.			
05	تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في المدرسة وتستحق العمل بها.			
06	يشجعك العمل في المدرسة على إظهار أقصى ما لديك من أداء ومهارات.			
07	تهتم كثيرًا بسمعة المدرسة ومصيرها.			
08	القرار الذي اتخذته في اختيار العمل بالمدرسة التي تعمل بها كان خطأً كبيرًا منك.			
09	تشعر بانك راض عن عملك في المؤسسة.			
10	تشعر بالانتماء في المدرسة التي تعمل بها.			
11	لديك الرغبة في الاستمرار والبقاء في المدرسة.			
12	تشعر بسعادة بالغة لاختيارك المدرسة التي تعمل بها و تفضيلها على جهات أخرى كان يمكنك أن تعمل بها .			
13	ظروف العمل تجعل المعلمين يفكرون في تغيير المدرسة التي يعملون بها.			
14	ترفض نقلك إلى جهة عمل أخرى ، لقناعتك وحبك بالعمل في المدرسة.			

مع تحيات الطالبة /

دليل المقابلة

- رقم المقابلة:

- مكان المقابلة:

- مدة المقابلة:

مواصفات المبحوث:

- الجنس:

- الخبرة المهنية:

مضمون المقابلة :

أقدم نفسي والموضوع : طالبة في علم اجتماع فرع تنظيم وعمل ، أنا بصدد إجراء دراسة حول نمط القيادة في المدرسة ودوره في الالتزام التنظيمي للمعلمين .

يسعدني أن التقي بكم للحديث عن هذا الموضوع ،وأشكركم على إعطائي جزء من وقتكم وعلى قبولكم لإجراء المقابلة ، ونبدأ في الموضوع بإذن الله :

1 - هل ترى أن اسلوب الأوتوقراطي التسلطي مناسب لسير العمل

.....؟

2 - هل ترى أن مراقبة المعلمين بصفة دائمة ومستمرة ودقيقة ضرورية لانجاز العمل

.....؟

.....

3 - هل هناك تسيب وإهمال في انجاز واجبات ومهام المعلمين والمعلمات

.....؟

4 - هل تقوم بمشاركة المعلمين والمعلمات في اتخاذا القرارات المتعلقة بالعمل ؟

.....

5 هل تقوم بمشاركة المعلمين في المناسبات الاجتماعية و الاستفسار حول مشكلات العمل التي تواجههم ؟

.....

6 كيف تشجع المعلمين على أداء العمل ؟

.....

7 إلى أي حد تساهم في تمسك المعلمين بالعمل؟

.....

8- هل تشعر بأن المعلمين راضيين عن العمل معك؟

.....

9- هل هناك التزام بواجبات العمل من قبل المعلمين والمعلمات؟

.....

10- ماهو النمط القيادي الذي تراه مناسب والأحسن لسير العمل مع المعلمين وفي المدرسة؟

ملخص الدراسة

نمط القيادة في المدرسة ودوره في تحقيق الالتزام التنظيمي للمعلمين

" دراسة ميدانية بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة "

إعداد

ابتسام عاشوري

إشراف

الأستاذ زوزو رشيد

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور النمط القيادي السائد في المدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، والتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات محل الدراسة ، بالإضافة الى الكشف عن دور الأنماط القيادية " الديمقراطية ،التسلطي،التسيبي " في الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بمحل الدراسة و تحديد أي الأنماط الذي يساهم في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية بمدينة الجلفة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (162) مبحوث ومبحوثة ، وتم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، كما تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وغيرها من الأساليب الإحصائية التي ساعدت في عرض النتائج وتحليلها ،وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- ✓ نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .
- ✓ وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .
- ✓ يساهم النمط القيادي الديمقراطي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .
- ✓ وجود علاقة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) بين النمط القيادي الديمقراطي و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .

- ✓ وجود علاقة ودور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي الأوتوقراطي(التسلطي) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .
- ✓ وجود علاقة ودور ذو ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.01=\alpha$) بين النمط القيادي التسيبي(الحر) و الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بالمدارس الابتدائية لمدينة الجلفة .
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) في اتجاهات المبحوثين حول الالتزام التنظيمي بمحل الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس ،السن ،الحالة العائلية ،سنوات الخبرة) . وتوصي الباحثة بضرورة الاهتمام بتعزيز التزام المعلمين والمعلمات وتشجيع نمط القيادة الديمقراطي بالمؤسسات من أجل الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي .

الكلمات المفتاحية: القيادة الادراية ، نمط القيادة ، الالتزام التنظيمي ، التنظيم ،المعلمين ، المدرسة.

Abstract

The study aimed to identify any dominant "democratic, autocratic or free" leadership styles in DJELFA City primary schools, and to identify the level of organizational commitment of the teachers in question. In addition to revealing the role of the dominant leadership style in achieving the organizational commitment of teachers; which contributes to raising their level, In order to achieve the objectives of the study, the descriptive approach was adopted and the form tool was developed with the aim of collecting data from the 194 samples of the study and research, and after the forms were distributed, the recovered forms were identified as 162 forms. The SPSS program is based on the analysis of the form data, and calculation means, standard deviations and other statistical methods that aided in presenting and analyzing the results were used.

The study revealed one of the most important group of results:

- ✓ The democratic leadership style is typical of primary schools in the city of DJelfa.
- ✓ Primary school teachers in the town of DJelfa demonstrate a high level of organizational commitment.
- ✓ The democratic leadership style contributes to a higher level of organizational commitment for teachers in primary schools in the city of DJelfa.
- ✓ There is a statistically significant relationship and role ($\alpha = 0.01$) between Democratic leadership style and the organizational commitment of primary school teachers in the city of DJelfa

- ✓ There is a statistically significant relationship and role at the significance level ($\alpha = 0.01$) between the Autocratic leadership style and the organizational commitment of teachers in primary schools in the city of DJELfa.
- ✓ There is a statistically significant relationship and role at the significance level ($\alpha = 0.01$) between The Free Leadership Style and the organizational commitment of primary teachers in the city of DJelfa.
- ✓ There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) in the research trends on the organizational commitment of the subject studied due to variables (sex, age, family situation, years experience).

The researcher felt that it was necessary to promote the engagement of teachers and to encourage the democratic leadership style of institutions in order to strengthen their regulatory engagement.

Keywords: leadership, leadership style, organizational commitment, organization, teachers, school.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ