

## أنماط القيادة الادارية وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط في سورية

إعداد  
يمامة أيمن السوسي

إشراف:  
د. فداء ناصر

اعدت لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال

2022

بسم الله الرحمن الرحيم

((وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ  
وَسَتُرَدُّونَ اِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ  
تَعْمَلُونَ))

## التوبة- الآية (105)

### ملخص الرسالة:

يأتي هذا البحث بمحاولة إلقاء الضوء على الطبيعة الادارية في إحدى اهم المؤسسات الحكومية في سورية، من خلال تركيزه الأثار المترتبة على استخدام أنماط القيادة الادارية المطبقة في المؤسسة العامة للنفط ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها، وبالتالي التوصل إلى حقيقة مدى جدوى تطبيق بعض أنماط القيادة الادارية في تعزيز الالتزام التنظيمي وذلك من خلال القيام بتقييم مدى تأثير التزام الموظفين في المؤسسة العامة للنفط بالنمط القيادي السائد فيها وذلك باستخدام

أسلوب البحث الاستقصائي من خلال استبانة موجهة للموظفين في المؤسسة لاكتشاف النمط الإداري المطبق من جهة وقياس أثره على التزام الموظفين للمؤسسة وقد تضمنت الاستبانة ثلاث أنماط قيادية هي الديمقراطي والتحويلي والحر بالإضافة إلى المحور الذي يقيس مدى الالتزام التنظيمي. حيث تمثل مجتمع الدراسة بـ 129 عامل.

وبالتالي تم اختيار عينة (عشوائية) من المجتمع المدروس بما يتلائم مع أهداف الدراسة بحيث بلغ حجم عينة الدراسة 97 مبحوث، وذلك بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة الأصلي ومدة الدراسة

وبشكل عام من خلال الدراسة التحليلية تبين تطبيق نمط القيادة الديمقراطية بدرجة متوسطة والتحويلية بدرجة متدنية تقارب المتوسط في حين لم يظهر دور للقيادة الحرة كما لوحظ وجود أثر للنمط القيادي السائد (الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي للعاملين، كما تبين وجود أثر لبعض المتغيرات الشخصية والمهنية على الالتزام التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الديمقراطية، الإدارة التحويلية، الإدارة الحرة، الالتزام التنظيمي.

### شكر وتقدير

نحمد الله ونشكره كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، وفي البداية نستغفر الله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلمات ونسأله أن يتقبل منا أعمالنا واجتهادنا ويرضى بها عنا، ثم نصلي على أشرف الخلق سيدنا محمد - صلى الله عليه وسلم - وعلى آله وصحبه وسلم تسليماً كثيراً.

هنا أتوجه بالشكر لإدارة الجامعة كما يعود كل الفضل والشكر إلى أستاذي الدكتور المسؤول عن رسالتي والذي كان الداعم الأول لي الأستاذ الدكتور / فداء ناصر الذي تابعني

وأرشدني طيلة الستة شهور الماضية فلولاها لما كان لدي هذا القدر من العلم والوعي ولا كنت لأقف هنا الآن.

أود أيضاً التوجه بخالص الشكر والامتنان لكل الأساتذة الذي ساهموا ولو بالقليل لي في مسيرتي الدراسية في الجامعة وعملوا على إثراء معلوماتي وتصحيحها وتوجيهي خلال السنة الدراسية وبالأخص الدكتور حسان إسماعيل والدكتور عبد الحميد الخليل والدكتور حيان ديب والشكر واجب لكل أساتذة التحكيم والسادة المناقشين لهذه الرسالة وشكراً لهم على قبول هذه المناقشة.

في الأخير لا يمكنني أن أنسى دور أهلي والديّ واختي على دعمي طوال فترة التحضير لهذه المناقشة، والشكر جائزاً لهم منذ بداية تعليمي على مدار كل المراحل التعليمية، فلولا وجودهم وتربيتهم لما كنت أنا على ما أنا عليه.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
<b>الفصل التمهيدي</b>	
1	أولاً: مقدمة
2	ثانياً: الدراسات السابقة
6	ثالثاً: مشكلة الدراسة
6	رابعاً: فرضيات الدراسة
8	خامساً: أهداف الدراسة
8	سادساً: أهمية الدراسة
8	سابعاً: منهجي الدراسة وحدودها
9	ثامناً: مصادر البيانات

9	تاسعاً: متغيرات الدراسة
10	عاشراً: نموذج الدراسة وأداة جمع البيانات
<b>الفصل الأول: القسم النظري</b>	
<b>المبحث الأول: الأنماط القيادية وخصائصها</b>	
13	أولاً- نمط القيادة التحويلية
18	ثانياً- نمط القيادة الديمقراطية
25	ثالثاً- النمط القيادي الحر
<b>المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي</b>	
30	أولاً - تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه.
34	ثانياً- مكونات الالتزام التنظيمي وأنواعه وأبعاده ومدخله
39	ثالثاً- دوافع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
43	رابعاً_ آثار الالتزام التنظيمي بالنسبة لـ (الفرد والمؤسسة)
<b>الفصل الثاني: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط</b>	
77	الخلاصة
78	النتائج
80	التوصيات
81	المراجع
85	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان
47	الجدول رقم (1) تقسيم العينة (المجتمع المدروس)
48	الجدول رقم (2) محاور الاستبانة وعدد العبارات ومراجعتها
48	الجدول رقم (3) الاستجابة والدرجة في مقياس لأجكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة
49	الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
50	الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور
51	الجدول رقم (6) طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي والوزن النسبي ومدى الاعتماد والتقييم
52	الجدول رقم (7) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب الجنس
53	الجدول رقم (8) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب العمر
54	الجدول رقم (9) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي
55	الجدول رقم (10) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي
57	الجدول رقم (11) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة في الشركة
59	الجدول رقم (12) الدالات الإحصائية لتقييم نمط القيادة الديمقراطية
61	الجدول رقم (13) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى القيادة التحويلية
63	الجدول رقم (14) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى القيادة الحرة
64	الجدول رقم (15) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الالتزام التنظيمي
66	الجدول رقم (16) الدالات الاحصائية لاختبار مستوى تطبيق القيادة الإدارية وأبعاده في المؤسسة
67	الجدول رقم (17) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين (القيادة الديمقراطية) و (الالتزام التنظيمي)
68	الجدول رقم (18) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير بين (القيادة الديمقراطية) و(الالتزام التنظيمي)
68	الجدول رقم (19) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين (القيادة التحويلية) و(الالتزام التنظيمي)
69	الجدول رقم (20) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير بين (القيادة التحويلية) و (الالتزام التنظيمي)
70	الجدول رقم (21) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين (القيادة الحرة) و (الالتزام التنظيمي)
70	الجدول رقم (22) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير بين (القيادة الحرة) و (الالتزام التنظيمي)
71	الجدول رقم (23) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمؤهل العلمي للمبحوث

72	الجدول رقم (24) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث
73	الجدول رقم (25) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث
74	الجدول رقم (26) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث
74	الجدول رقم (27) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث
75	الجدول رقم (28) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث

### فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان
10	شكل (1) يوضح نموذج الدراسة
52	شكل2: التوزع النسبي لعينة الدراسة بحسب الجنس
53	شكل3: التوزع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر
54	شكل4: التوزع النسبي لعينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي
56	شكل5: التوزع النسبي لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي
57	شكل6: التوزع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة في المؤسسة

## أولاً: المقدمة

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على استغلال موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفعالية في رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والكفاءة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، كما يجب على القائد تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتجسير مواهبهم وإبداعاتهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار فيحل المشكلات، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات.

في ظل التسارع وازدياد حجم العمل في المؤسسة العامة للنفط التابعة لوزارة النفط والثروة المعدنية في الجمهورية العربية السورية، بحكم أنها تشرف على جميع الشركات العاملة والمقاولين الأوليين والثانويين، وبالتالي تمتاز بحجم أعمال كبيرة، فكان لا بد من دراسة أثر الأنماط القيادية الممارسة داخل المؤسسة في الحفاظ على ديمومة واستمرارية العمل وتقديم أعمال بأفضل جودة وكفاءة، لاسيما في ظل الظروف الراهنة التي تمر بها الدولة السورية والأزمة الراهنة التي أثرت بشكل مباشر على قطاع النفط وبالتالي على عمل المؤسسة وانتاجيتها، ما أثر على أداء الموظفين فيها، وبالتالي على ولائهم الوظيفي، وحيث أن النمط القيادي وأثره على الالتزام التنظيمي من أهم ركائز النجاح في العمل كان لا بد من البحث في هذا الموضوع للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي ومدى تأثره بالنمط القيادي السائدة في المؤسسة العامة للنفط في سورية.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بنوناس صباح، 2016، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر – بسكرة-الجزائر. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، حيث تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم التدخل، و تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني و هو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاث أنماط هي نمط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: ( : التأثير المثالي ، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية)، ونمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي(المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، ونمط قيادة عدم التدخل، والقسم الأخير وهو المتغير التابع

والمتمثل في الالتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري) ، شملت الدراسة على 137 مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.

مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الالتزام المعياري ومستوى الالتزام الاستمراري لديهم. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0.05.

**الدراسة الثانية: محمود عبد الرحمن الشنطي، 2017، العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية- المجلد الثاني، عدد7، كانون الثاني.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية واختبار أثر الرضا الوظيفي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة وتكونت عينة الدراسة من (356) موظفاً جرى اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة من المجتمع الكلي للدراسة (4838) وكانت الاشكالية البحثية تنطلق من الرضا الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي حيث كان المتغير التابع للالتزام التنظيمي في حين ان المتغيرات المستقلة هي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية، وقد خلصت الدراسة إلى ان اتجاه المبحوثين حول مستوى الالتزام التنظيمي جاء بدرجة متوسطة وكان النمط القيادي السائد في الوزارات الفلسطينية هو نمط القيادة التحويلية ، ثم النمط التبادلي، كما بينت الدراسة أن عدم وجود علاقة مباشرة بين الالتزام التنظيمي والأنماط القيادية، وأكدت الدراسة على أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، بينما لم يثبت توسطه للعلاقة بين القيادة التبادلية والالتزام التنظيمي..

**الدراسة الثالثة: بن معتوق حمزة، 2017، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد5 ، العدد11 ، جامعة بسكرة.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في المنظمات والإدارات المعاصرة خاصة من جانب الثقافة التنظيمية الموجودة لدى بعض المرؤوسين والقادة، ولعل من بينها الالتزام التنظيمي والذي يظهر مدى رغبة الموظفين بالعمل والبقاء بالمنظمة، ومن أبرز العوامل المؤثرة على درجة ولاء والالتزام الموظف هو النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس.

وقد تمت مناقشة مفهوم القيادة الإدارية وأنماطها، وعناصرها وكذلك إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأنواعه ومظاهره، وتأثيراته على الفرد والمنظمة وجماعة العمل.

وقد خلصت الدراسة إلى ان أغلب المنظمات أصبحت تعطي أولوية وأهمية كبيرة للفرد العامل، وتوفر له كل الظروف لكي يستطيع بذل أقصى جهد وكذلك لكي تضمن ولاءه ودرجة التزامه

واستمراره بعمله، وذلك من خلال توفير النمط القيادي الديمقراطي والسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرار، وتحفيزه بالمنح والترقيات والمناخ التنظيمي المشجع لضمان التزامه أطول مدة ممكنة.

**الدراسة الرابعة: راضية يوسف، موسى بخاخشة، 2018، أثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، مجلة التنمية الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، المجلد 3، العدد 5.**

هدفت هذه الدراسة التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية" براهمية مسعود "ببوشقوف بولاية قلمة، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة مكونة من ( 34 ) فقرة موزعة على محورين (أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي) واستخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، طبقت الدراسة على عينة شملت ( 60 ) عاملا من مجتمع الدراسة الذي يضم ( 341 ) عاملا، ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج (SPSS) خلصت الدراسة إلى: النمط الديمقراطي هو السائد وجاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي ( 3.46 ) يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل وأخيرا النمط الحر

بدرجة منخفضة وجاء المستوى العام لتوافر أنماط القيادة الإدارية متوسط؛ الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يبديه العاملون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) يليه الالتزام العاطفي ثم الاستمراري وجاءت جميع الأبعاد بدرجة متوسطة كما جاء المستوى العام للالتزام التنظيمي متوسط؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بينما لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر.

**الدراسة الخامسة: محمد حامدي، عسول محمد الأمين، 2020، تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 23 العدد 1**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأنواعها المتمثلة في (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة. تم توزيع 45 استبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في رؤساء ومدراء الأقسام لمؤسسة بتروجال (فرع باتنة) وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة بنسبة 36%.

وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين وتحفيزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز الالتزام التنظيمي.

**الدراسة السادسة: بوعكاز سهام، الطاهر نوايتيه، 2021، دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي-تبسة، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03.**

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي، وانطلقت من التساؤل التالي: هل يوجد أثر ايجابي معنوي لأنماط القيادة على ابعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 مفردة من مجتمع الدراسة وهم موظفو جامعة العربي التبسي من اساتذة وعمال، وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع المعلومات. والاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS) للحصول على النتائج. وقد تم

اعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي لتحليل النتائج وخلصت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة احصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي.

### التعقيب على الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية مما طرحته الدراسات السابقة بهدف البناء النظري من حيث أنماط القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات حيث ساهمت الدراسات السابقة في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة في حين نلاحظ بأن أغلب الدراسات قد ركزت على الالتزام التنظيمي، وما يميز دراستنا هو تركيزها على أحد أهم مؤسسات القطاع العام في سورية وهي المؤسسة العامة للنفط وذلك لأهمية هذا القطاع في الاقتصاد الوطني لذا من الضروري أن يحظى بالاهتمام الكافي ليعالج مشكلة عدم الاستقرار والنقص الكبير في أعداد الموظفين خلال فترة الأزمة الحالية، وبالتالي الحفاظ على الموظفين الحاليين.

### ثالثاً: مشكلة الدراسة

انطلاقاً من الظروف الحالية التي تحيط بعمل المؤسسة العامة للنفط وتتالي تغيير القيادات الادارية فيها، وتوقف أعمال المؤسسة في الكثير من المناطق، وتعليق الكثير من الشركات الأجنبية(المقاولين) لأعمالهم، وما نتج من أحداث واستنكاف للكثير من الموظفين وتعيين موظفين جدد، جاءت هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الآتي: ما هو أثر الأنماط الادارية السائدة في المؤسسة العامة للنفط على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها؟

ويتفرع عن هذا التساؤل عدداً من التساؤلات الفرعية هي:

- ما هو النمط الاداري السائد من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العامة للنفط؟
- هل يوجد أثر للنمط القيادي السائد (التحويلية، الديمقراطية، قيادي حر) في مستوى الالتزام التنظيمي؟
- هل يوجد فروق معنوية بين افراد العينة نحو نمط القيادة السائد؟
- هل يوجد فروق معنوية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية نحو مستوى الالتزام التنظيمي؟

### رابعاً: فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى H1:** لا يوجد نمط قيادي واحد سائد في المؤسسة العامة للنفط

**الفرضية الرئيسية الثانية H2:** لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي المؤسسة ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الديمقراطية كأحد أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط.

**الفرضية الفرعية الثالثة H2-3:** لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الحرة كأحد أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط.

**الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا يوجد فروق معنوية بين أفراد العينة نحو نمط القيادة الادارية السائد يعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

**الفرضية الفرعية الأولى H3-1:** لا يوجد فروق معنوية بين أفراد العينة نحو نمط القيادة الادارية السائد يعزى للمؤهل العملي.

**الفرضية الفرعية الثانية H3-2:** لا يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق أنماط القيادة الادارية في المؤسسة العامة للنفط يعزى للمسمى الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة H3-3:** لا يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق أنماط القيادة الادارية يعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة H4:** لا يوجد فروق معنوية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة العامة للنفط.

**الفرضية الفرعية الأولى H4-1:** لا يوجد فروق معنوية في مدى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يعزى للتحصيل العلمي.

**الفرضية الفرعية الثانية H4-2:** لا يوجد فروق معنوية في مدى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يعزى للمسمى الوظيفي.

**الفرضية الفرعية الثالثة H4-3:** لا يوجد فروق معنوية في مدى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

## خامساً: أهداف الدراسة

انطلاقاً من الإشكالية السابقة فقد حدد الباحث عدداً من الأهداف تركزت فيما يأتي:

- 1- التعرف على أهم الأنماط القيادية السائدة على المستوى التنظيمي للمؤسسات عموماً وخصائص كل نمط.
- 2- محاولة معرفة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط.
- 3- اكتشاف العلاقة القائمة بين النمط القيادي السائد في المؤسسة العامة للنفط والالتزام التنظيمي للعاملين فيها.
- 4- محاولة اكتشاف أثر الفروق الشخصية والوظيفية والعوامل الأخرى على مستوى الالتزام التنظيمي.

## سادساً: أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة العملية من التطرق إلى موضوع الالتزام التنظيمي في الوقت الذي تشهد فيه العديد من المؤسسات الحكومية ومنها المؤسسة العامة للنفط حركة تسرب ونزوح واستنكاف كبيرة من طرف الموظفين العاملين فيها وفي شركاتها العاملة بسبب عدد من العوامل، وهنا تأتي الأهمية العلمية للبحث حيث تم الاعتماد على واحد من أكثر العوامل تأثيراً في الالتزام التنظيمي وهو عامل النمط الإداري، حيث تركز الدراسة على معرفة مدى تأثير وانعكاس النمط الإداري السائد في المؤسسة على الالتزام الوظيفي والتنظيمي للعاملين بما يمكن من التركيز على الإيجابيات في حال وجودها ومحاولة تلافي السلبيات.

## سابعاً: منهج الدراسة وحدودها

سيتم في هذه الدراسة اتباع المنهج الوصفي التحليلي من خلال وصف وشرح المضمون والمفاهيم النظرية المرتبطة بموضوع الانماط القيادية و الالتزام التنظيمي والمستقاة من الادبيات النظرية، أما التحليل فمن خلال الجانب العملي (التطبيقي): والذي يعتمد على توزيع استمارات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع الدراسة، ويتم بعدها تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS/ الاحصائي.

### حدود الدراسة

الحدود الزمنية: 2022

الحدود المكانية: المؤسسة العامة للنفط (دمشق، سورية).

### ثامناً: مصادر البيانات

وقد أستخدم مصدرين أساسيين للمعلومات:

#### 1- المصادر الثانوية:

حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث من خلال مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والأبحاث والدارسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

#### 2- المصادر الأولية:

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة اعتمد الباحثة على توزيع استبانة خصيصاً لهذا الغرض وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على محددات الالتزام التنظيمي، وأنماط القيادة الادارية، وتم صياغة فقرات الاستبانة بما يلائم تساؤلات الدراسة، وتم الاستفادة من المراجع والدراسة السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة.

## تاسعاً: متغيرات الدراسة

المتغير التابع: الالتزام التنظيمي للعاملين

المتغير المستقل: القيادة الديمقراطية، القيادة التحويلية، النمط القيادي الحر

## عاشراً: نموذج الدراسة وأداة جمع البيانات

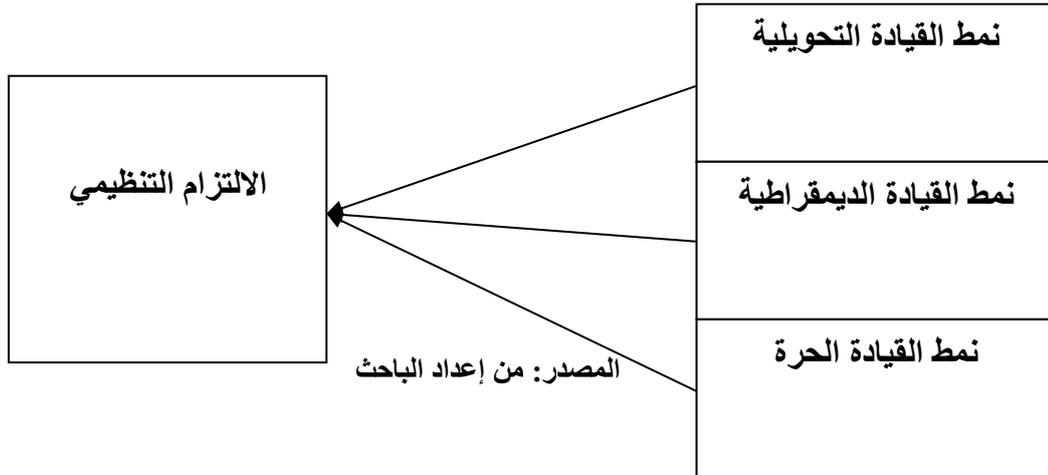
ويتكون نموذج الدراسة من ثلاث متغيرات مستقلة هي أنماط القيادة الادارية ومتغير تابع.

المتغيرات المستقلة: أنماط القيادة وفيها ثلاثة أنماط (نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة)

المتغير التابع: وهو في هذه الدراسة الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط.

ويمكن وضع نموذج الدراسة بناء على المتغيرات السابقة من خلال الشكل التالي:

### شكل (1) يوضح نموذج الدراسة



جرى اختيار (استبيان) كأداة لجمع البيانات والحصول على بيانات لا يمكن الوصول إليها من مصادر أخرى وجرى تصميم الاستبانة اعتماداً على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة بعض اجراء التعديلات المناسبة لطبيعة العمل في المؤسسة العامة للنفط، وتتكون هذه الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الأول خصص للتعرف على المعلومات الشخصية والمهنية للمبحوثين، أما الثاني فخصص للتعرف على نمط القيادة الادارية السائدة في المؤسسة العامة للنفط أما الجزء الثالث فهو للتعرف على مدى الالتزام الوظيفي.

## الفصل الأول: أنواع الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي

المبحث الأول: الأنماط القيادية وخصائصها
أولاً- نمط القيادة التحويلية
ثانياً- نمط القيادة الديمقراطية
ثالثاً- النمط القيادي الحر

### المبحث الأول: الأنماط القيادية وخصائصها

تحول مفهوم القيادة من التعبير عنها بوصفها الحاكم والمحكوم إلى تكوين أساسي في عملية السعي المتواصل للحصول على التميز ودعمه أساسية في خلق أجيال قادرة على التعامل مع الأحداث والتحديات على كل المستويات حتى أصبح علم القيادة من أساسيات تطوير العلوم المادية، وهو بذلك ينقل من خانة التفكير النظري المحصور في أذهان العلماء إلى التطبيق العملي فكرياً وممارسة، حيث يعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، والسلوك القيادي للمدير يُشكل أحياناً عاملاً بناءً وأحياناً أخرى

عامل هدم للمنظمة، ذلك لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، لذا اهتم كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة وأنماطها، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات كالأداء والرضا والولاء التنظيمي، أو من حيث وضع نظريات لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها، وذلك نظراً للأهمية التي تقوم بها القيادة.

وكل فعل من الأفعال ينقسم إلى جزئيين أو دورين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل يقوم به آخرون حيث يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته إعطاء الأوامر ويمثل الدور الثاني من ينجزون العمل وهم الأتباع ومهمتهم تنفيذ الأوامر وهذا هو واجبهم، وبالتالي عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم، مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تتسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل، وعدم استقرار العاملين، وعدم شعورهم بالانتماء الوظيفي تجاه المنظمة التي يعملون بها، وبناءً على ما تم ذكره عن أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها؛ كان لابد من البحث في أنماط القيادة الإدارية السائدة في المنظمات وخصائصها.

## أولاً: نمط القيادة التحويلية

### أ- مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها:

هي القدرة على إلهام العاملين للنظر إلى ما بعد مكاسبهم الشخصية والتركيز على أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى رفع بعضهم بعض إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، 2016، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد، عمان، ص78.

<sup>2</sup> Bernard M. Bass, **From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision**, Published by Elsevier, Vol 18(3), Winter 1990, P 21

قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى المرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية، وبناء علاقة قائمة على ثقة واحترام متبادل لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

ويمكن القول بأنها القيادة التي تعمل على التأثير في قيم واتجاهات العاملين ومعتقداتهم وسلوكياتهم من أجل تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة، حيث يصبح العاملون محفزين لتحقيق جهودا عالية لتحقيق أهداف المنظمة.

أشهر من كتب في النظرية التحويلية هما كل من (Burn, Bass) حيث تقوم هذه النظرية على افتراض أن القائد يتمتع بالجاببية والتي بها يلهم الآخرين أو الأتباع، ويحشد فيهم العاطفة والحماس لتحقيق أهداف كبرى، فهذه النظرية ترى أن الإدارة هي عملية يستطيع من خلالها الفرد بالتكيف مع الآخرين<sup>4</sup>.

ويعتبر بيرنز أن القائد التحويلي يسعى ليحول الأتباع إلى قادة، والقيادة التحويلية من وجهة نظر بيرنز هي القيادة الأكثر تعقيدا ولكنها الأكثر قوة، ويضيف أيضا أن هذا النوع من القيادة يكون ضروريا عندما ينظر أو يتطلع القائد إلى الدافع الكامن وهو يبحث عن طاقة إضافية في الفرد<sup>5</sup>.

#### ب- أبعاد القيادة التحويلية:

- **التأثير المثالي:** يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة وينشأ الإحساس بالفخر وتحقيق مكاسب الاحترام والثقة لمرؤوسيه، كما تعرف التابعين بالقائد ورسائله وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد مرؤوسيه<sup>6</sup>. وبالتالي فإن خبرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل منه قدوة وتمكنه من التأثير في الآخرين ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وإقناعهم بأن تحقيق أهدافهم الشخصية لا يتم بمعزل عن تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني إيجاد نوع من التوحيد القيمي الشخصي والمظمي بموجب إحداث التوازن التنظيمي المناسب بين أهداف المنظمة وإشباع حاجات العاملين<sup>7</sup>.

<sup>3</sup> Murphy. L, **Transformational Leadership, A Cascading chain Reaction**, Journal of nursing Management, Vol 13( 2), 2005, p 131

<sup>4</sup> مروى شاوش، 2021، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي)، أطروحة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، ص35.

<sup>5</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، مصدر سابق، ص78.

<sup>6</sup> Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung &All, **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, Vol 88(2), 2003, p 218

<sup>7</sup> كمال سليم دواني، القيادة التربوية، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص141.

- **التحفيز الإلهامي:** وهي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، ويستخدم الرموز لتركيز الجهود، ويعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة، ويعتبر سلوك القائد الإلهامي بأنه سلوك فرعي متفرع من التأثير المثالي ومرتبطة بالكاريزما<sup>8</sup>. إن الحفز الإلهامي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية من خلال تنشيط التخيلات الذهنية، حيث أن هذه التخيلات تشجع على الالتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة، لذا فإن مستوى القائد التحويلي في الحفز الإلهامي يكون أكثر قوة إذا كانت رؤية المنظمة المستقبلية ومهامها محددة بوضوح وبساطة<sup>9</sup>.
- **الاستشارة الفكرية:** وتشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها وبطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليين يحددون الغرض ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالالتزام الكامل من قبل التابعين<sup>10</sup>. وهنا نجد أن القادة التحويليين يركزون على المشكلة أكثر من لوم المرؤوسين، ويعتبرون مرؤوسيهم مصدراً قيماً للأفكار، ومصدراً للحفاظ على الانفتاح على الأفكار الجديدة.
- **الاعتبارات الفردية:** وتعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل مرؤوس منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وبالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي اهتمام شخصي لكل مرؤوس، من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم<sup>11</sup>، فالاهتمام بالأفراد يعد خدمة وتضحية وليس مجرد سلطة رقابية على هؤلاء الأفراد، وأن هذه القيادة تعمل على إثارتهم والاتصال معهم على نحو دائم، وأنها مسؤولة عن تقديم التدريب والتعليم المستمرين لهم ومنحهم الفرص المختلفة وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وبالتالي يحقق مستويات عالية من الأداء، فالقادة التحويليين يركزون الانتباه حول تطوير مرؤوسيهم باتجاههم ليكونوا تحويليين أيضاً، ومؤكدين أيضاً على الأهداف المشتركة الممكن تحقيقها<sup>12</sup>.

## ت- خصائص القائد التحويلي

<sup>8</sup> Bernard M. Bass,op cit,p22

<sup>9</sup> حسين محمد المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ص224

<sup>10</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، عمان، ط1، 2009، ص424.

<sup>11</sup> عبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، العدد 1، 2009، ص29

<sup>12</sup> Bernard M. Bass,op cit,p23.

للقيادة التحويلية خصائص يتميزون بها عن غيرهم من القادة ومن أهم تلك الخصائص ما يلي<sup>13</sup>:

- يخلق القادة التحويليين منظمات ذات موازنة وريادة وإبداع ومرونة وتجعل من صورتهم الشخصية والاحترافية قادة قادرين على قيادة الآخرين في بيئة تحتاج لتغيير جذري.
- إن القادة التحويليين مستعدون وقادرون على المخاطرة والتحدي في مواجهة الواقع مهما كان صعبا وذلك من خلال ما يتمتعون به من جرأة وريادة.
- يمتاز القادة التحويليين بالانفتاح والثقة المتبادلة بينهم وبين تابعيهم ويقدمون الدعم والتفهم لتابعيهم، إضافة إلى تمكينهم كلما دعت الحاجة إلى ذلك.
- يؤكد القادة التحويليون على القيم من خلال توضيح القيم المرغوبة لتابعيهم وإثبات القول بالفعل من خلال تصرفهم بما يتلاءم مع أقوالهم.
- يحاول القادة التحويليون الإفادة من خبراتهم الماضية في مواجهة الأحداث المستقبلية، ويمتازون بالاستعداد لعمل تغيير جذري في أنماطهم وأساليبهم وسلوكياتهم إن دعت الحاجة لذلك.
- يتمتع القادة التحويليين بالقدرة على مواجهة المواقف المعقدة والغامضة التي قد يتعرضون لها، واعتبارها أمورا لا بد للمنظمة أن تواجهها سعيا للنجاح.
- يملك القادة التحويليين رؤية مستقبلية، وهم قادرين على بناء رؤية مشتركة مع التابعين من خلال صياغة الطموحات المشتركة.
- يتميز القادة التحويليين بتحفيز المرؤوسين للقيام بأداء أكثر مما هو متوقع منهم، من خلال رفع وتوسيع القائد من حاجات المرؤوسين، ويعمل على رفع مستوى الوعي حول أهمية وقيمة النتائج المرغوبة لديهم.

### ث- أثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي

تعددت الدراسات التي تؤكد على الارتباط الإيجابي بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي<sup>14</sup>. فالقادة الأكثر ممارسة للقيادة التحويلية هم أكثر مقدرة على تكوين علاقة مبنية على الانفتاح

<sup>13</sup> كانتكان فواز مرعي، أثر القيادتين التحويلية والتبادلية على أداء الموارد البشرية في شركة الصناعات الدوائية الأردنية، أطروحة دكتوراه، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص36.

<sup>14</sup> Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, **Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement, Group & Organization Management**, Sage Publications ,Vol 34, N(5) , 2009 ,p595

والمشاركة، وتوفير بيئة عمل تمتاز بالتنوع، والأهمية، والاستقلالية، والتغذية الراجعة، وأكثر مقدره على ربط العاملين بأهداف منظماتهم وهذا يجعلهم أكثر التزاما، وتمسكا بمؤسساتهم<sup>15</sup>.

القيادة التحويلية تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية، وتعمق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية المنظمة وأهدافها، مما يدفعهم للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، والعامل الذي يمتلك شعورا بالهوية الجماعية، فإنه يعزز مستوى انتمائه التنظيمي<sup>16</sup>.

فلقيادة التحويلية دورا بارزا في تحويل قيم ومعتقدات وأهداف العاملين لتكون منسجمة مع قيم ومعتقدات وأهداف المنظمة، وعندها يكون العاملين تحت تأثير داخلي يدفعهم للعمل دون تردد أو انتظار لتوجيه ومراقبة من القائد، وهذا راجع إلى أن القيم والمعتقدات قد تركز على خلق رقابة ذاتية لدى الفرد في العمل مما تجعله ينسجم مع المنظمة ويريد تحقيق أهدافها، مما يحقق أقصى درجات الالتزام والولاء لدى العاملين<sup>17</sup>.

### ثانياً: القيادة الديمقراطية

شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم الإدارة وافترضاها، كان للمدارس السلوكية فضلا كبيرا فيها، والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة لافتراضات النظريات الكلاسيكية حيث وجهت الانتباه إلى ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولقد أسهمت هذه الافتراضات في توجه أسلوب الإدارة إلى النمط الديمقراطي.

#### أ- مفهوم القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو التشاركية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للتابعين، فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار وأن القرارات للأغلبية دون تسلط أو الإرهاب فالقائد يشجع التابعين ويقترح دون إملاء أو فرض، إن سلوك القائد هنا يقوم على إعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح، وأن العاملين في المؤسسة يعملون معه وليس عنده فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بجميع الاتجاهات، وهذا النمط من القيادات يهتم ببعد الإنتاج

---

<sup>15</sup> Piccolo, R & Colquitt, J.. Transformational Leadership And Job Behaviors:The Mediating Role Of Core Job Characteristics. Academy Of Management Journal,vol.49 (2), 2006, pp 327–340

<sup>16</sup> Bernard M. Bass, Op.Cit. p21

<sup>17</sup> Bernard M. Bass, Op.Cit. p22

بالمؤسسة ويسعى لتحقيق أهدافها ولذلك تعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالاً<sup>18</sup>.

ناصرت " النظرية الحديثة للإدارة " التوجه الديمقراطي للقادة الذين يدعمون التشارك في القرارات ويثمن جهود العاملين ويسعى لتعزيز سلوكهم التعاوني تجاه الإدارة، الذي يعتبر سلوكاً تبادلياً من طرف الرؤساء والمرؤوسين، والذي وسمه منظرو العلاقات الإنسانية بالسلوك التشاركي. حيث يعتبر " التون مايو " و " ارجيريس " و " وماسلو " و "ماك جريجور " من أهم رواد هذا الاتجاه، ولا ننسى " كيرت ليفين " عالم النفس الاجتماعي الذي تعرض للموضوع من خلال تجاربه الميدانية<sup>19</sup>، وقد اقترح دعاة الإنسانية المؤسسية نظماً إدارية تدمج القيم والممارسات الديمقراطية في عمليات المؤسسات، وعندما تقترح الإدارة الجديدة التغيير فإنها تدافع عن الإدارة التشاركية، ودمقرطة عملية صنع القرار وأسنه وضع العمل، كما أنها تفترض امتلاك الزبائن للفرصة في المساعدة في تحديد البرامج وتنفيذها، وقد تفاعل كثير من منظري المؤسسة تفاعلاً كبيراً بان تصبح المؤسسة البيروقراطية ديمقراطية بشكل متسارع بسبب المهنة المتسارعة والتعليم والتكيف الاجتماعي وعلى الرغم من عدم تحقيق آمالهم، إلا أن هناك الكثير من المحاولات لدمقرطة الحياة المؤسسية بما فيها القطاع العام. وما زال الهيكل الهرمي التقليدي مهيمناً ولكن حدث بعض التغيير.

عموماً يعتمد هذا النمط الإداري على العلاقات الإنسانية مدخلاً للتعامل مع المرؤوسين ولذا يطلق عليها القيادة التي تركز اهتمامها على مجموعة المرؤوسين (Group – Centered)، كما تعني النمط الذي يعطي فيه القائد مساحة واسعة للمرؤوسين لكي يشاركوا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وكذلك التفاعل فيما بينهم جميعاً<sup>20</sup>. وبالتالي تكون الديمقراطية في الإدارة (الديمقراطية التنظيمية) دلالة على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

وتعرف القيادة الديمقراطية بأنها كل نشاط هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يراعي مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحهم عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات والإمكانات المادية المتاحة<sup>21</sup>.

<sup>18</sup> كمال برباوي، دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 4، 2013، ص 153.

<sup>19</sup> محمدي، عبد القادر، 2016، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر – بسكرة، الجزائر، ص 167.

<sup>20</sup> عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، 2016، أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية-جامعة الشهيد حمة لخضر-الوادي العدد 16، ص 7.

<sup>21</sup> Pontso Moorosi and Bongani D Bongani, 2016, School district leadership styles and School improvement: evidence from selected school principals in the Eastern Cape province, south African Journal of education, 36(4). 133-156.

أو هي القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القادة المرؤوسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.<sup>22</sup>

وبالتالي فإن القيادة الديمقراطية هي القيادة التي يقوم فيها المدير أو الرئيس داخل المؤسسات بتفويض جزء من سلطته كما يسمح للموظفين والعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرار كما أنها تعني بالجانب الإنساني مما يحقق تماسك جماعة العمل بالمؤسسة الرياضية وخلق نوع من التفاعل والترابط مما يساهم هذا في تحقيق هدف المؤسسة المرغوب فيه.

### ب- مرتكزات القيادة الديمقراطية

استنادا لما سبق ذكره عن مفهوم النمط الديمقراطي من القيادة الإدارية يمكننا حصر بعض مرتكزات هذه القيادة كما يأتي<sup>23</sup>:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه والتي تدور حول الأفكار التالية:
  - الحصول على نتائج فعالة في العمل.
  - عدم تعارض مصالح المؤسسة مع مصالح الموظفين أي محاولة القائد إشباع حاجياتهم.
  - يجب معاملة الأفراد معاملة تحفظ كرامتهم.
- إشراك العاملين في بعض مهام القيادة:

حيث يقوم القائد بعمل لقاءات تشاورية يحاول من خلالها التعرف على آراء مرؤوسه حيث تسمح له هذه الفرصة بسماع آراءهم حول المشاكل التي تواجههم، وهذه اللقاءات تشجع القائد مرؤوسيه على تقديم اقتراحات ويجب على القائد ألا ينسب مقترحات وآراء مرؤوسيه إلى نفسه.

يعتبر ديمقراطيا كل مجتمع تكون فيه الغايات الجماعية غرضا لتوافق ضمنى على الأقل، وحيث تسند المواقع لمعايير وظيفية وليس فقط لقواعد تسلسلية، حيث يتم بالقدر الممكن مناقشة الالتزامات الجماعية وإضفاء الشرعية عليها، أي تجاوز نموذج الإدارة المبني على أساس الطاعة دون السعي للفهم... وذلك بغض النظر عن طريقة تعيين القادة لكن الديمقراطية لا تقصر الكائن البشري على أن يكون مواطنا فقط، بل تعترف به كفرد حر، لكنه ينتمي إلى جماعات اقتصادية وثقافية وعليه فالديمقراطية ليست مجرد إجراءات ولكنها سلوك نابع من إرادة حرة في آن واحد<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> قريقة محمد، 2017، دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية، أطروحة ماجستير، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، الجزائر، ص8.

<sup>23</sup> فانتن عوض الغزو، "القيادة والإشراف الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص136.

<sup>24</sup> آلان تورين، ما الديمقراطية، ترجمة: عبود كاسوحة، منشورات وزارة الثقافة، سورية، 2000، ص16.

## ت- مزايا القيادة الديمقراطية

كشفت الدراسات أن الآثار والمزايا الإيجابية على أداء المرؤوسين للنمط الديمقراطي في القيادة كثيرة نذكر منها<sup>25</sup>:

- رفع روح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.
- تحقيق الترابط الجماعي وإيجاد جو اجتماعي سليم.
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة.
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين.
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين.

## ث- عيوب النمط الديمقراطي للقيادة:

فمن أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية نذكر ما يأتي<sup>26</sup>:

- المشاركة تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة.
- القيادة تفشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة.

## ج- خصائص القائد الديمقراطي

يوجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الديمقراطي عن غيره فهو<sup>27</sup>:

- يهتم كثيراً بنمو الأفراد ضمن المؤسسة التي يديرها
- يتحلى بالحكمة والعقلانية والذكاء في تصرفاته مع زملائه.
- يحترم خصوصية الأفراد ما دام ذلك لا يؤثر على حرية الآخرين أو على العمل.
- اتخاذ قرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث إن المشاركة يكون لها الأثر الفعال في تنفيذ القرارات.

<sup>25</sup> عدلان، شهير. طيوش، لحو، 2021، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين دراسة ميدانية ببلدية وجانة، أطروحة ماجستير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، ص30.

<sup>26</sup> المصدر السابق، ص31.

<sup>27</sup> العامودي، محمد زكي، 2013، مستوى كفاءة الأداء الوظيفي وعلاقته بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الإدارية دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، أطروحة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا بالمشاركة مع جامعة الأقصى ص87.

- يسمح بحرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب لرأيه.
- لا يستأثر بالسلطة، بل يفوض جزءاً من صلاحيته في العمل للآخرين.
- يحرص على أن يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم.
- يلجأ إلى استخدام سلطته دون تعسف.
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة

وعليه يمكن معاملة مفهوم الديمقراطية التنظيمية إجرائياً على أنه مجموعة من الإجراءات الإدارية، تفسح المجال أمام الأفراد للمشاركة. ويعتبر الاتفاق الضمني أدنى نتائجها والتمكين أعلاها، بغض النظر عن طريقة تعيين القادة. بحيث توفر المنظمة رسمياً لأفرادها إجراءات قانونية ديمقراطية تكفل العمل النقابي والإعلام والاتصال والفهم المتبادل والتضامن والتسامح وهيئة مراقبة (تحفظ الحقوق) وكل ما يجعل القادة والأتباع يتصرفون وفق سلوك ديمقراطي يتمحور حول المساواة والحرية والإخاء.

### ح- أثر القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي

الثقة التي تمنحها القيادات الديمقراطية للمرؤوسين قد تكون سبباً في رفع روحهم المعنوية وزيادة دافعيتهم للعمل. فهي تقوم على تحفيز العاملين على القيام بأعمالهم لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة من خلال مساعدتهم على التعرف على المسؤوليات المهمة وتحديد الأهداف ووضع الثقة في المرؤوسين بأنهم سيحققون مستويات الأداء المطلوبة<sup>28</sup>.

إن القيادة الديمقراطية رغم أنها فعالة في تحفيز العاملين على العمل، غير أنها لا تشجعهم على تجاوز التوقعات، كذلك نجد أن القائد الديمقراطي، يمكن أن يتيح لمرؤوسيه قدراً معيناً من الاستقلالية والتحكم، ولكن عندما يتجاوز المرؤوس هذا المستوى فإنه يتدخل للحد من هذا التجاوز، أي أن القائد التبادلي يحرص على الحد من سلطات تابعيه، ويحافظ على دائماً على اعتماديتهم عليه وذلك من خلال توضيح المهام وكيفية الأداء الصحيح لها<sup>29</sup>، إن ممارسة مثل هذا السلوك وهو تقييد العاملين بأعمال محددة، يترتب عليه عدم تمكينهم من استخدام مهاراتهم وقدراتهم مما يجعلهم لا يتقبلون المسؤولية، ويشجعهم على السلبية في العمل ويحملهم بالتالي على أن يبحثوا عن عمل في منظمات أخرى لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، لعدم تمكنهم من إشباعها في ظل المنظمة الحالية.

<sup>28</sup> May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M. **Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry.** African Journal of Marketing Management, Vol.1( 6),2009, p 134.

<sup>29</sup> مرفت محمد السعيد مرسي، أثر القيادة التبادلية في الشعور بعدم الأمان الوظيفي والانسحاب النفسي من العمل، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص 190.

ومن ناحية أخرى فإن قيام القائد الديمقراطي بإزالة كل العوائق والعراقيل التي تعترض العاملين للوصول إلى الهدف، من شأنه أن يسمح للعاملين بأن يقوموا بعملهم بكل ثقة واطمئنان لأن قائدهم بجانبهم ويسهل لهم الطريق للوصول إلى الهدف مما يرفع من روحهم المعنوية، ويندمجوا أكثر في العمل، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم بالعمل ويقوي صلتهم وانتمائهم بمنظمتهم.

إن القيادة الديمقراطية تقوم على أساس التعزيز الإيجابي والتعزيز السلبي.

ففي ما يخص التعزيز الإيجابي الذي يمنحه القائد للمرؤوسين، والتي تسهل من تحقيق الأهداف التي تمت الموافقة عليها من قبل المرؤوسين وبالتالي فإن القائد يكافئ المرؤوسين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الإيجابي أي أنه يقدم المكافآت نتيجة الوفاء بالالتزامات<sup>30</sup>، إن هذه المكافآت وحتى تكون حافزا إيجابيا للعاملين، وتحقق النتائج الإيجابية يجب أن تكون المكافآت عادلة ومتناسبة مع الجهد المبذول والنتائج المتحققة، ويجب أن تشبع المكافآت الحاجات الشخصية للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية، لذلك يجب أن تدرس المكافآت بعناية من قبل القيادات، وهذا من شأنه أن يجعل العاملين يستخدمون أفضل مهاراتهم وقدراتهم لتحقيق النتائج المرجوة ويندمجون في العمل وبالتالي تجعلهم أكثر التزاما بمنظمتهم ولكن لن تجعلهم أكثر انتماءا.

أما فيما يخص التعزيز السلبي الذي يستخدمه القائد التبادلي وهو حين لا يحقق المرؤوسين النتائج المرجوة أو حصل أي خطأ فإنه يتم تطبيق الإجراءات الملائمة بحقهم كالإنذار والنقل. إن ممارسة مثل هذا التعزيز السلبي وخوفا من العقوبة من طرف المرؤوسين فإنهم مضطرين للرجوع إلى قائدهم في معظم الأوقات لتخوفهم من اتخاذ أي قرار، أو يتحملون أي مسؤولية لإنجاز المهام، وهذا سيحد من حريتهم في أداء أعمالهم، و يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لديهم وعدم اندماجهم في العمل، وبالتالي يؤثر على انتمائهم التنظيمي<sup>31</sup>.

وإذا ما قارنا مستوى الالتزام التنظيمي في ظل القيادة الديمقراطية مع القيادة التحويلية فإن دراسات كثيرة أكدت بأن القيادة الديمقراطية أقل تأثيراً من القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي<sup>32</sup>.

### ثالثاً: النمط القيادي الحر

#### أ- مفهوم القيادة الحرة

إن نمط القيادة الحرة (أو عدم التدخل، أو الفوضوية) يشترك مع النمطين الآخرين للقيادة الديمقراطية والتحويلية في أنه يستهدف توجيه جهودات الأفراد العاملين من خلال التأثير في سلوكهم، هذا النمط من القيادة لا تحكمه قوانين أو سياسات محددة أو إجراءات ويتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك، فهي قيادة تترك للأفراد حرية مطلقة في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب

<sup>30</sup> May- chium, T. Ramayah et all. Op Cit, p 134

<sup>31</sup> Ibid, p 134.

<sup>32</sup> Ibid, p 135.

القائد، والقائد في هذا النمط يترك مرؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، كما يتميز أيضا بالتفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه و يترك لهم حرية التصرف واتخاذ القرار..

ومن أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة الحرة هي<sup>33</sup>:

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها؛
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه، فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي لمرؤوسيه المزيد من الحرية؛ وبالتالي عدم اعطاء المعلومات إلا حينما يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة<sup>34</sup>؛
- فالقائد الذي يتبع نمط القيادة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لم يكن مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه؛
- إن إتباع القائد نمط القيادة الحرة لا يعني بصفة كاملة استماع القائد إلى مرؤوسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة تاركا لمرؤوسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل.

#### ب- مزايا النمط القيادي الحر

يمكن تلمس مجموعة من المزايا والايجابيات التي يحققها النمط الحر أهمها<sup>35</sup>:

- تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالذكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة للثقة يتجاوب المرؤوسين.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في أداء العمل.
- قد ينجح هذا النمط عند تعامل القائد مع مستويات عقلية وعلمية عالية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات

#### ت- عيوب النمط القيادي الحر

<sup>33</sup> طريقة محمد ، مصدر سابق، ص162.

<sup>34</sup> علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد عمان، ط1، 2006، ص38.

<sup>35</sup> العميان، محمود سلسمان، 2008، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط3 ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص262.

رغم المزايا التي يوفرها هذا النمط إلا أن عيوبه تؤثر على امكانية التطبيق في العديد من المؤسسات وأهم تلك العيوب نذكر<sup>36</sup>:

- اتخاذ القرارات اعتباطاً بلا تخطيط أو أهداف أو بيئة.
- ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت.
- لا يأخذ هذا النمط بعناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم، وتنسيق، وإشراف وتقويم، مما يسبب الاضطراب والفوضى.
- أن القائد الذي ينتهج هذا النوع من الأنماط يكون ضعيف في الرقابة والإشراف على المرؤوسين أو قد تكون معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في أغلب الأحيان.
- أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد الموظفين من التهرب من المسؤولية.
- غموض فلسفة المنظمة وذلك نتيجة لتولي مناصب القيادة من أشخاص ليسوا أهلاً لها، وبالتالي عدم المقدرة على رسم السياسة التي يجب أن يلتزم بها المرؤوسون.
- تفويض متطرف للسلطة والمرؤوسين هم من يتخذون القرارات.

### ث- خصائص النمط القيادي الحر

يوجد العديد من الخصائص التي تميز النمط الترسلّي عن غيره فهو<sup>37</sup>:

- لا يحاول أن ينظم سير العمل.
- تتسم اجتماعاته بالمرؤوسين بالارتجال، وعدم التخطيط، وكثرة المناقشات، وضعف الفاعلية؛ لأن قرارات ليست ملزمة.
- انعدام سيطرته على المرؤوسين، وهنا تنعدم القيادة.
- يتساهل مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم.
- يترتب عليها روح معنوية عالية وإنتاج منخفض.
- يترك المرؤوسين يحددون أهدافهم وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة.

<sup>36</sup> أبو ناموس، رائد علي عبد الكريم، "فاعلية القيادة الإدارية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة"، فلسطين، 2016، ص 26-27.

<sup>37</sup> العامودي، محمد زكي، مصدر سابق، ص 84.

- يترك لمروؤسيه حرية إصدار القرارات واتخاذ الإجراءات، ووضع الحلول لإنجاز العمل.
- لا يقوم بأي عمل ولا يصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو.

### ج- أثر القيادة الحرة على الالتزام التنظيمي

إن ممارسة القائد الإداري لهذا النمط من القيادة، ينتج عنه حالات التسبب وعدم الجدية في العمل، ويتحول النظام إلى فوضى وضياع في الوقت وعدم استثمار الجهد والزمن لخدمة الأهداف، كما يتعثر العمل بغياب دور القائد، ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية ونتاجية العمل، حيث إن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد، كما تبرز ظاهرة ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وضعف التماسك وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات، ما سيؤثر سلبا في رغبة الأفراد بالاستمرار في منظماتهم أي أن هذا النمط يضعف الالتزام التنظيمي على الرغم من أنه يهتم بتحقيق أهداف الجماعة وكسب رضاهم على حساب تحقيق أهداف العمل والواجبات المطلوبة.

ومن دراسة هذه الأنماط الثلاثة وهي القيادة التحويلية، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة، نستخلص أن النمط القيادي التحويلي أسلوب يركز على تأثير القائد بالمروؤسين ودفعهم تجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة وهو ما يعزز الانتماء للمنظمة، أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المروؤسين في اتخاذ القرارات بينما نجد أن نمط القيادة مبني على أساس الحرية الكاملة للمروؤسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

<b>المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي</b>
أولا – تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه.
ثانياً- مكونات الالتزام التنظيمي وأنواعه وأبعاده ومدخله
ثالثا _دوافع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

### المبحث الثاني: الالتزام التنظيمي

إذا كانت القيادة من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال؛ فإن الالتزام التنظيمي للعاملين لا يقل أهميةً ولا تأثيراً على إنتاجية المنظمة واستقرارها؛ فكلما كان التزام العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي أكبر، ويتأثر التزام العاملين تجاه منظماتهم بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات المهمة من وجهة نظر الباحثين أسلوب القيادة، فالالتزام التنظيمي وهو أحد أنواع الال

الالتزام الاجتماعي ويمثل الوجه الحداثي للالتزام الاجتماعي وأشكاله متعددة : الالتزام إلى المؤسسة كهيئة و الالتزام إلى عموم جماعة العمل و الالتزام إلى الفئة المهنية الخاصة ... أي الالتزام في المنظمات والى مختلف جماعاتها الفرعية. وأنه يتلبس الطبيعة الثقافية ويتمحور حول

تبنى الأفراد (أعضاء الجماعة) للنماذج الثقافية الخاصة بالجماعات التنظيمية باعتبارها استراتيجيات يمارسها الأفراد كفاعلين اجتماعيين من أجل اكتساب القوة الاجتماعية في فضاءات التنظيمات، وهنا انتماء الأفراد في عملهم يمكن ان يكون في عدة أشياء وبدرجات متفاوتة، تنتزع على المستويات الإدارية المنخفضة وعلى المستويات الأعلى

**أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي وخصائصه**

### **1- تعريف الالتزام التنظيمي**

تتعدد تعاريف الالتزام التنظيمي وهنا لا بد من العودة الى الأدبيات الاقتصادية التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي بما يخدم بحثنا الحالي وبداية يمكن تبين مفهوم الالتزام في اللغة:

اصطلاحاً فقد عرفه كل من<sup>38</sup>:

كانتر: بأنه الالتزام الوجداني والعاطفي الذي يبديه الفرد تجاه المجموعة وتعرفه أيضاً بأنه الربح المترافق مع استمرار المشاركة والتكاليف المترافقة مع المغادرة.

في حين عرفه هال: بأنه عملية تحدث تطابقاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد وذلك بشكل متزايد.

أما "موداي" يعتبره القوة النسبية لتطابق الفرد وانهماكه في منظمة معينة.

ويرى "مارش" ان العامل المنتمي يشعر بأن عليه التزاماً أخلاقياً للبقاء في المنظمة، بغض النظر عن حالة الرضا التي توفرها له الشركة على مدار السنوات.

ويعتبرها "ألتيو" ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة للصفات التنظيمية الفردية المتعلقة بالاستثمارات على مدار الوقت.

من خلال التعاريف السابقة نجد عدم وجود تطابق بين هذه التعاريف بما يتعلق بتقديم توضيح حول معنى الانتماء، فكل منها ركز على مكون محدد فكل من "كانتر" و"مارش" يتفقان على أن الالتزام يمكنه أن يحدث التزاماً نحو المنظمة لكنهما يختلفان في كونه مشروطاً أم غير مشروطاً فـ "كانتر" يرى أن دوام الالتزام مقرون بالربح وفي حال انتفاء الربح ينتفي الانتماء، ويناصر هذا الرأي تعريف "ألتيو" الذي يعزو الالتزام إلى صفقة يبرمها الفرد مع المنظمة يستفيد من جرائها ما اسماه بالاستثمار الذي لا بد أن يكون مربحاً ويضيف أن الالتزام يشهد مع الوقت، لهذا يعرف بعض الكتاب الالتزام التنظيمي على انه علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم الرسمي مقابل ما يقدمه الأخير لهؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، أما "مارش" فيؤكد أن الالتزام هو عملية غير مشروطة يقدم عليها العامل وان كانت الظروف في المنظمة غير مرضية، كما نجد بأن موداي يصفه بالقوة وكأنه يستحضر معنى الدافع الذي يدفع الفرد إلى الانهماك في المنظمة.

<sup>38</sup> محمد، عبد القادر، مصدر سابق، ص75.

ومن خلال ربط مجموعة الأفكار المتداولة حول الالتزام وربطها بالتنظيم المؤسسي يمكن أن نقيم مفهوم الالتزام من منظور تنظيمي بأنه علاقة تبادلية ولكنها إيجابية بين الفرد والمنظمة، حيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي<sup>39</sup>:

- التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.
- قبوله لأهداف، وقيم المنظمة.
- رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة.
- حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة.
- استغراقه في مهام، ومشاكل المنظمة.
- استعداداه للتضحية من أجل المنظمة.

كما يعرف بأنه شعور لدى الفرد بالاندماج والتوحد مع المنظمة التي ينتمي إليها، وتقبله لأهدافها وقيمها وحرصه على البقاء بها وبذل أقصى طاقة لتحقيق أعلى معدلات الأداء ليساعد في تحقيق أهدافه<sup>40</sup>.

إن الالتزام أحد الأهداف الإنسانية الذي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار العمل فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم. فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الالتزام التنظيمي، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد أهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها، إن تحقيق التوازن و الالتزام داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين، في الوقت نفسه فالالتزام التنظيمي يختلف عن الرضا الوظيفي، فقد يكون الموظف راضياً عن وظيفته لكنه لا يشعر بالانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها.

يعبر الالتزام التنظيمي عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية<sup>41</sup>.

## 2- خصائص الالتزام التنظيمي:

<sup>39</sup> محمدي، عبد القادر، مصدر سابق، ص78.

<sup>40</sup> صالح علي الجراح، جمال داود أبو دله، 2015، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2 ص288.

<sup>41</sup> نبيل، ساره، 2012، مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/6/3 على الرابط: <http://www.hrdiscussion.com/hr49307.html>

من خلال ما سبق ذكره من تعاريف للالتزام التنظيمي يمكن تحديد عدد من الخصائص الداعمة لمفهوم الالتزام التنظيمي<sup>42</sup>:

- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة أي التطابق بين أهداف الفرد، وأهداف المنظمة.
- تناسب هدف الجماعة مع هدف الفرد أو قبوله لأهداف، وقيم المنظمة.
- الرغبة في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة، وبالتالي استغراقه في مهام، ومشاكل المنظمة.
- كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة.
- حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة
- استعداده للتضحية من أجل المنظمة.
- استقرار الجماعة (في أهدافها وأعضائها).
- اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم.

حيث انه من خلال التفاعل والاتصال المكثف يستطيع الأفراد أن يتعاملوا ويتكيفوا مع بعضهم البعض، وينشأ فيما بينهم شعور الانتماء للجماعة، وباعتبار المنظمة جماعة فإنها تقدم دوافع الانتماء للأفراد خاصة بها تميزها عن المنظمات الأخرى، مما يحدث تبايناً بين أصناف المنظمات.

**ثانياً: مكونات الالتزام التنظيمي وأنواعه وأبعاده ومداخله**

### **1- مكونات الالتزام التنظيمي:**

مفهوم الالتزام التنظيمي يشير إلى نوعية العلاقة بين المنظمة والفرد، وأنه يشمل إيمان قوي وقبول كبير لأهداف وقيم المنظمة، الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة، واهتمام ورغبة كبيرة في الاستمرار والبقاء في العمل بالمنظمة. كما أن عناصر الالتزام تمتاز بتحددت بحاجات نفسية واجتماعية للفرد، وانتساب الفرد إلى جماعة معينة أو مجتمع معين، ثم تبنى القيم والعادات والنظم السائدة داخل جماعة الانتماء أو المجتمع أو المنظمة، حيث يكون الفرد جزءاً من جماعة انتمائه. وعليه فإن مكونات الالتزام التنظيمي تتحدد وفق الآتي<sup>43</sup>:

- الحاجة إلى النظام: فالإنسان يصاب بالقلق من الإبهام والغموض والأحداث المستعصية على فهمه والتي لا يستطيع التحكم فيها، ولذلك يسعى الى صياغة تصورات يفسر بها معني العالم فيه وعلاقته به، وهذا ما يحدث في المنظمة إذا كان الاتصال التنظيمي غير فعال وكانت اهداف التنظيم غير واضحة.

<sup>42</sup> محمدي، عبد القادر ، مصدر سابق، ص68.

<sup>43</sup> محمدي، عبد القادر ، مصدر سابق، ص85

- الحاجة إلى القبول الاجتماعي والانتماء: حيث ان الفرد يتعلم انه حين يسلك سلوكا يستحسنه المحيطون به فإنهم يكافئونه، بينما يتسبب السلوك المرفوض اجتماعيا في عقابه، لذلك يحرص الشخص على الحصول على التقدير الايجابي من الاشخاص الذي يلعبون دورا مهما في حياته، ويحاول ان يحافظ على انتمائه<sup>44</sup>. وعليه يمكن للقائد في المنظمة أن يساعد العاملين على إشباع هذه الحاجة إذا كان الاتصال التنظيمي فعال وكانت أهداف التنظيم واضحة.

## 2- أنواع الالتزام التنظيمي

يتضح جليا أن هناك رابطة وجدانية تربط الشخص ومؤسسته، تترجم عن طريق مجموعة من السلوكات التنظيمية، وفي هذا الإطار تتضح أنواع الالتزام التنظيمي، حيث يوجد ثلاثة أنواع رئيسية للالتزام التنظيمي هي<sup>45</sup>:

- الالتزام العاطفي: ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها وانهماكه فيها وارتباطه شعورياً بها ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها.
- الالتزام المستمر: ويشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.
- الالتزام المعياري: ويشير إلى مستوى الالتزام الأدبي الذي يدفع الفرد إلى تبني قيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

## 3- أبعاد الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام مفهوماً مركباً، ويتضمن العديد من الأبعاد، وهي تتمثل فيما يلي<sup>46</sup>:

- الهوية: يسعى الالتزام إلى توطيد الهوية، وهي في المقابل دليل على وجوده، ومن ثم تبرر سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية، وبالتالي الانتماء
- الجماعة: تؤكد الروابط الانتمائية على الميل نحو الجماعية، ويعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها، وتؤكد الجماعية على كل من التعاون Cooperation والتكافل Solidarity والتماسك، والرغبة الوجدانية Sentimental، في المشاعر الدافئة للتوحد Oneness، وتعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة، والتفاعل، والاجتماعية،

<sup>44</sup> Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59, P.219.

<sup>45</sup> ALLEN N.; MEYER J., 2004- Tam Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario, p70.

<sup>46</sup> عبد السلام حمادوش، 2014، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي لدى عمال و موظفي القطاع الصحي (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بوزيدي لخضر ببرج بوعريبيج)، أطروحة ماجستير، جامعة سطيف، الجزائر، ص101-102.

وجميعها تسهم، في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

- **الولاء:** يعد الولاء جوهر الالتزام، ويدعم الهوية الذاتية، ويقوي الجماعية، ويركز على المساهمة ويدعو إلى تأييد الفرد لجماعته، ويشير إلى مدى الانتماء إليها. وكما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية، إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للانتماء، بهدف الحماية الكلية.
- **الالتزام:** يبرز الالتزام عند التمسك بالمعايير، والنظم الاجتماعية، ومن هذا المنطلق تؤكد الجماعة على الانسجام، والإجماع، لذا فإنها تولد ضغوطاً فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال والإذعان كآلية رئيسية لتحقيق الإجماع وتجنب النزاع.
- **التواد:** وهو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات، الروابط والصداقات، ويشير التواد إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة، والميل إلى المحبة، والعطاء والإيثار، والتراحم بهدف التوحد مع الجماعة، وينمي لدى الفرد تقديره لذاته، وإدراكه لمكانته، وكذلك مكانة جماعته بين الجماعات الأخرى، ويدفعه إلى العمل للحفاظ على الجماعة وحمايتها لاستمرار بقائها، وتطورها، كما يشعر بفخر الانتساب إليها.
- **الديمقراطية:** هي أحد أساليب التفكير، والقيادة، وتشير إلى الممارسة، والأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاثة عناصر وهي:

- تقدير قدرات الفرد وإمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية، وتكافؤ الفرص، والحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام، و تنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.

- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم والتعاون مع الغير، وأن تتاح له الفرصة للنقد، وتقبل نقد الآخرين بصدر رحب، وأن يكون الانتخاب وسيلة اختيار القيادات، مع الالتزام باحترام النظم والقوانين، والتعاون مع الغير في وضع الأهداف والمخططات التنفيذية وتقسيم العمل وتوزيعه ومتابعته. وهي بذلك تمنع الديكتاتورية، وترحب بالمعارضة، مما يحقق سلامة ورفاهية المجتمع.

- إتباع الأسلوب العلمي في التفكير

إن أبعاد الالتزام المذكورة تتعلق بالجزء النفسي والاجتماعي من شخصية العامل، بحيث أن المنظمة باتت تمثل بالنسبة له الجزء الكبير من حياته ووقته، الالتزام يحقق له هويته من خلال إبراز إمكاناته وشخصيته في إطار الجماعة التي ينتمي إليها إضافة إلى الدور الهام للجماعة في تكوين علاقة محبة وتواد، وجو من التفاهم والتعاون، ليصبح ذا ولاء والتزام وهذا يكون لصالحه وصالح التنظيم.

#### 4- مداخل الالتزام التنظيمي

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الالتزام التنظيمي التي يحظى بها تراث العلوم الاجتماعية إلى المداخل التالية<sup>47</sup>:

#### - مداخل سلوكية:

تتألف من إسهامات كل من علماء السلوك، وعلماء النفس الاجتماعي. ويرى هؤلاء العلماء أن العوامل الاجتماعية، والنفسية أكثر تأثيراً، وفعالية من العوامل البنائية في انتمائية الفرد نحو تنظيم العمل الذي يعمل بداخله.

وتقوم الفكرة الأساسية للمداخل السلوكية على أن الالتزام التنظيمي يتمثل بنمط السلوك الذي يتخطى من حيث القبول اجتماعياً حدود ما يتوقعه التنظيم من سلوك أفراد العمال بداخله.

#### - مداخل التبادلية المحدثة في دراسة الالتزام التنظيمي:

تنتقل الافتراضات النظرية لمداخل التبادلية المحدثة في دراسة الالتزام التنظيمي، من إسهامات نظرية التبادل عند كل من "هومانز"، "هربرت سيمون" و"بيتر بلاو". ومن أبرز علماء التبادلية المحدثة "مورتيمر" و"بيكر"، وغيرهم.

وتقوم الفكرة المحورية لمداخل التبادلية المحدثة في دراستها للالتزام التنظيمي على افتراض علاقة تبادلية بين هذا الانتماء، والمنفعة المتبادلة بين كل من الفرد، والتنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله، وأن كل عمل يكلف به الفرد يقابله نظير مادي من قبل التنظيم.

#### - مدخل الالتزام – التنظيمات المتعاضمة

تقوم مداخل الالتزام التنظيمات المتعاضمة على فرضية أساسية مفادها أن تحقيق الحد الأمثل من انتمائية الأفراد لأهداف التنظيم الرسمي، وقيمه يتأتى من خلال تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل، بل على حياتهم الاجتماعية.

#### - المداخل البنائية المحدثة

تنتقل مداخل البنائية المحدثة في دراستها للالتزام التنظيمي من الإسهامات الرائدة لعلماء كل من البنائية الوظيفية والراديكالية حول عدد من القضايا مثل: سوق العمل، التنظيمية، وإنجاز المكانة، والطبقة، وبناءات القوة، والعمل.

<sup>47</sup> عيساوي الساسي، 2018، قراءة تحليلية لمقاربات الانتماء التنظيمي في المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، ص 165-172.

ومن أبرز علماء المداخل البنائية المحدثة نجد "مورجان"، "فرناندز"، "هدسون" وغيرهم. يستهل علماء المداخل البنائية المحدثة مناقشتهم حول المحددات البنائية للالتزام التنظيمي بمبدأ النظره الإستراتيجية التي تنهض عليها مناقشات مداخل الفرد – التنظيم.

والعلة وراء هذا الرفض عندهم أن العلاقة بين الفرد والتنظيم، أو بين الفعل والفاعل لا تتصف بالاستاتيكية والانعزالية، بل تتصف بالعلاقة بالدينامكية العالية. وتتمثل الخطوة التالية في بناء تلك المداخل في الاستفادة من المداخل السلوكية التي تركز على مناقشة العلاقات بين سلوك الأفراد، والرضا عن العمل لجماعات العمل، وأخلاقياتها.

من خلال ما سبق حول مداخل دراسة الالتزام التنظيمي، ترى الباحثة أن لكل مدخل نظريته الخاصة، بحيث هناك من يرى أنه حاجة نفسية واجتماعية، وهناك من يرى أنه مجرد علاقة تبادل بين منفعة يحققها الأفراد والتنظيم من خلال هذا الانتماء، وهناك من يرى أن التزام الأفراد يكون في صالح التنظيم الرسمي وهذا من خلال ما يستفيد منه بالتحكم فيهم داخل وخارج التنظيم، وهناك من يرى من الالتزام مفهوم ديناميكي مع الأخذ بعين الاعتبار النظرة السلوكية.

**ثالثاً: دوافع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.**

### **1- دوافع الالتزام التنظيمي:**

لكل فرد حاجة يشبعها أو هدفا يحققه أو خطرا يدفعه.... كلها أسباب تدفعه لينخرط في جماعة ما تلبي هذه المطالب التي يمكننا أن نذكر بعضها موجزا<sup>48</sup>:

- يتحد الأفراد لانجاز اعمل ومهام محددة
- يتحد الأفراد لحل مشاكل يصعب حلها فرديا
- يتحد الأفراد بسبب تشابه صفاتهم
- يتحد الأفراد لأن الاتصالات والعلاقات قوية و غزيرة تربطهم ببعضهم
- يتحد الأفراد لأن اتخاذهم قوة لهم تحميهم من المخاطر
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تشبع حاجاتهم للانتماء والتقدير
- يتحد الأفراد لأن الجماعة تمكنهم من تحقيق أهدافهم
- يتحد الأفراد لان الجماعة تقوم بتوجيههم نحو القيم ، والمعايير الاجتماعية

<sup>48</sup> ماهر احمد، 2003، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ، ص259.

فإذا تكونت الجماعة كمحصلة لانتماء الأفراد، فإنها تسعى إلى الحفاظ على وجودها من خلال تقوية تماسكها وذلك بدعم شعور الانتماء نحوها لدى أعضائها، وقد حدد بعض الباحثين العوامل الداعمة في<sup>49</sup>.

- الإجماع والاتفاق على أهداف الجماعة
  - تناسب هدف الجماعة مع هدف الفرد
  - كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة
  - جاذبية الأفراد
  - التنافس بين الجماعات مع اشتراط التشابه في الأهداف بينها- .
  - انعزال الجماعة (جغرافيا أو اجتماعيا)
  - حجم الجماعة (الجماعة الكبيرة تعاني من مشاكل الاتصال)
  - الضغوط الخارجية، (مخاطر العمل، عدم العدالة)
  - استقرار الجماعة (في أهدافها وأعضائها)
  - مركز الجماعة (أهميتها في المنظمة)
  - اعتمادية أفراد الجماعة على الجماعة في إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم.
- تلعب دوافع الالتزام الذاتي أو الاجتماعي للمنظمة دوراً أساسياً في خلق التباين أو الاختلاف بين المنظمات، ويمكن التمييز بين نوعين مختلفين من الدوافع<sup>50</sup>:
- أ- الدوافع الذاتية: حيث تشكل الدوافع والرغبات الشخصية، أو الذاتية، في الالتزام أساساً لتكوين المنظمات ونذكر منها:
- تحقيق أهداف ذاتية.
  - إشباع حاجات مادية أو معنوية
- ب- الدوافع الاجتماعية للانتماء: تنبثق بعض المنظمات من الدوافع الاجتماعية العامة، حيث يستهدف الفرد من خلالها إسداء الخدمة للمجتمع بصرف النظر عن الفائدة الشخصية المراد تحقيقها مثال ذلك الجمعيات الخيرية وجمعيات الخدمات الاجتماعية.

<sup>49</sup> المرجع السابق، ص260-261.

<sup>50</sup> خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم، 2005، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ص22.

أما " سايمون " في نظرية " القرار " فيرى أن الأفراد ينتمون إلى المنظمات بموجب قرارات يقدمون عليها بعد عملية فكرية يوازنون فيها بين العوائد والتكاليف ويختارون هذا القرار بين بدائل أخرى. ويرى أيضا أن التوازن يكون بين الحوافز أو البواعث والإسهام الفردي، ومعني ذلك أن التحاق الفرد بالتنظيم قائم على تعاقد يحصل بمقتضاه على بعض الإغراءات أو الحوافز مقابل ما تقدمه من مساهمات، ويتوقف استمراره على مدى توازن هذه البواعث مع قيمة الجهد الذي يبذله في المساهمات التي يقدمها، ومن الواضح أن تقدير هذا التوازن يعتمد على معيار ذاتي، أي أن الفرد المندمج في عملية قرار مستمرة بداية من قرار الالتحاق بالمنظمة إلى قرار مشاركة المهام إلى قرار استمرار انتماءه إلى المنظمة، وهذا الأخير هو عملية مستمرة في حد ذاتها، كما يشير إلى ذلك " محمد علي محمد " تفسيرا لنظرية " سايمون " ، فمن الالتحاق إلى استمرار البقاء كلها عبارة عن محطات لا تنتهي في قطار الالتزام إلى غاية قرار توقيفه<sup>51</sup>.

## 2- العوامل المؤثرة بالالتزام

يتأثر يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من العوامل حيث تؤثر في مستوى التزام العامل للمؤسسة ويمكن توضيح هذه العوامل فيما يلي<sup>52</sup>:

- العوامل الشخصية للفرد: ويقصد بها الخصائص والصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره وهذه المتغيرات قد يكون مصدرها الفرد أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة، ومن هذه الصفات:

- العمر: فالعاملين من ذوي الفئات الشابة أكثر انتماءاً لمنظماتهم.
- الجنس: حيث يختلف دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي باختلاف جنسه، ويعد العاملون الذكور أقل ولاء لمنظماتهم وأكثر تركا للعمل من العاملات الإناث.
- الحالة الاجتماعية: والتي تحدد مقدار استقرار العاملين، حيث أن استقرار العلاقات الاجتماعية والأسرية وإيجابيتها تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله وبالتالي يزداد انتمائه للمنظمة.

- العوامل التنظيمية: وتتمثل في الآتي:

- الأجور: فالمنظمات التي تمنح أجوراً مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.

<sup>51</sup> محمد علي محمد، 1982، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، ص 182.

<sup>52</sup> عباس، بوعلاي. حكومي، محمد، 2021، العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر، ص34.

- نمط القيادة: حيث أن المنظمات التي تتميز بالتعامل الانساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية يتسم أفرادها بمستوى عالي من الالتزام تماء التنظيمي.
- المشاركة في اتخاذ القرار: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الالتزام التنظيمي.
- العوامل الادارية: وتتمثل بالعناصر التالية:
  - الاحترام والتقدير
  - وضوح الوظيفة

#### رابعاً: آثار الالتزام التنظيمي بالنسبة لـ (الفرد والمؤسسة)

يؤثر الالتزام التنظيمي على عدة متغيرات منها<sup>53</sup>:

- الروح المعنوية: حيث أن للالتزام دورا مهما في رفع المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم، مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.
- التخفيف من دوران العم (ترك العمل): للالتزام التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها.
- الأداء: حيث أن للالتزام التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبدع.
- التغيب: وللالتزام التنظيمي دور في تخفيف من مظاهر الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعذار.

تلاحظ الباحثة أن الالتزام التنظيمي يؤثر في الروح المعنوية لما يلعبه من دوره في رفع معنويات العاملين، مما يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة، كما له دور في تأثير على الأداء وتخفيف من مظاهر الغياب كما له دور في تشجيع الفرد العامل على الإبداع والابتكار. وبدراسة هذا الأثر الالتزام على كل من الأفراد والمنظمات كل على حدا نجد ما يأتي:

<sup>53</sup> بوخروبة ضحى، 2020، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريبيج، دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريبيج، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، الجزائر، ص85.

## 1- تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد

تنقسم آثار أو نتائج الالتزام التنظيمي على الفرد إلى قسمين<sup>54</sup>:

- القسم الأول: ويتمثل في آثار الالتزام التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم هذه الآثار إلى نوعين:

هما الآثار الإيجابية والآثار السلبية. حيث تتمثل الآثار الإيجابية في أن الالتزام التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي ورضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف التنظيم ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهداً لتحقيق تلك الأهداف.

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الالتزام التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله.

- القسم الثاني: فيتمثل في آثار الالتزام التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الالتزام التنظيمي المرتفع يكون مجداً في عمله وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك فإن الالتزام التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاداً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقته أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه وأدائه المتميز.

## 2- تأثير الالتزام التنظيمي على المنظمة

يؤثر الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية الآتية:

- الأداء المتميز: يؤثر الالتزام التنظيمي على فاعلية وكفاءة المنظمات لما له من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الالتزام من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما يشير الباحثون إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين الالتزام التنظيمي

<sup>54</sup> الجراح، صالح علي، 2015، أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلد 11، العدد 2، ص294.

والإبداع الإداري كما توصلت إحدى الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي تأثيراً مباشراً على الأداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات الشخصية (الخبرة، مستوى التعليم، الجنسية، العمر). ويرجع كثير من باحثي الإدارة ومنظريها تفوق الإدارة اليابانية، إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد الياباني العامل في هذه المنظمات، فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشكلات، والموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانوية في مقابل مصلحة منظمته.

- دوران العمل: تشير بعض الدراسات إلى أن زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين يقلل معدلات دوران العمل. وتشير دراسات أخرى إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر بشكل مباشر على نية ترك العمل فالالتزام التنظيمي له تأثير سلبي قوي على نية ترك العمل فالعامل الأقل انتماءً أكثر ميلاً لترك العمل.

بناءً على ما سبق فإن المنظمة التي يتصف أفرادها بالانتماء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار موظفين جدد ذوي مهارة عالية.

## الفصل الثاني: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط

### تمهيد

يتناول هذا الفصل الهدف الأساسي من هذه الدراسة وهو توضيح " أنماط القيادة الإدارية وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط في سورية " حيث أن أنماط القيادة بأنواعها متغير مستقل، و الالتزام التنظيمي متغير تابع، ويستعرض هذا الفصل المنهجية المتبعة وإجراءات الدراسة والتي تُعدّ أساساً يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي للبحث، ومن خلال التحليل الإحصائي الذي يقود إلى استخلاص النتائج التي من شأنها تحقيق أهداف هذه الدراسة بحث. حيث وهنا لن يتم أخذ عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة لتحديد حجم العينة الذي يُمثل مجتمع الدراسة، بل كان هناك مبحثين مستهدفين تم تحديدهم مسبقاً تبعاً لطبيعة ومستوى عملهم في الشركة محل الدراسة.

وتوجد عدة طرق لتحديد حجم العينة المطلوبة ( $n$ ) لحجم مجتمع الدراسة الأصلي ( $N$ ) حيث أن  $N$  بالنسبة للحالة المدروسة (المؤسسة العامة للنفط) تمثل 129 عامل.

وبالتالي تم اختيار عينة عشوائية من المجتمع المدروس بما يتلائم مع أهداف الدراسة بحيث بلغ حجم عينة الدراسة 97 مبحث، وذلك بما يتناسب مع حجم مجتمع الدراسة الأصلي ومدة الدراسة وكانت هذه العينة مقسمة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1) تقسيم العينة (المجتمع المدروس) \*

الرقم	الدرجة الوظيفية	العدد
1	مدراء	8
2	معاون مدير	4
3	رئيس دائرة	14
4	رئيس شعبة	48
5	عاملين في المديریات (سائقين)	23
العدد الإجمالي		97

\*(المصدر: إعداد الباحث)

## 1- تطوير أداة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياته، تمّ تطوير استبانة خاصة (مُلحق رقم (1)) بالاستناد إلى المراجع والدراسات السابقة، التي لها صلة بالموضوع في بناء الاستبانة حول " أنماط القيادة الادارية وأثرها في الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط في سورية "

واعتماده بشكلٍ أساسي في جمع البيانات الأولية. تتضمن الاستبانة 72 عبارة متعلّقة بأسئلة الدراسة ومقسّمة على ثلاثة محاور: محاور الدراسة الرئيسيّة (مجالات الدراسة)، بالإضافة إلى عبارات تتناول الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة من حيث (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية).

تتمثّل محاور الدراسة الرئيسيّة في أنماط القيادة الادارية السائدة في المؤسسة العامة للنفط و مدى الالتزام التنظيمي. وتناولت الاستبانة أنماط القيادة الادارية من خلال عباراتٍ تبحث في عملية النمط المطبّق في المؤسسة محلّ الدراسة، بالإضافة إلى عناصر هذا النمط المتمثّلة في: نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الحرة، وكذلك تم تناول العبارات التي تخص أبعاد وعناصر المتغيّر التابع (مدى الالتزام التنظيمي) وذلك بحسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2) محاور الاستبانة وعدد العبارات ومراجعتها\*

عدد العبارات	المحور	
6	البيانات الديمغرافية	
14	نمط القيادة الديمقراطية	نمط القيادة الإدارية

18	نمط القيادة التحويلية	(المتغير المستقل)
12	نمط القيادة الحرة	
22	مدى الالتزام التنظيمي (المتغير التابع)	
72 عبارة	مجموع العبارات في الاستبانة	

\* (المصدر: إعداد الباحث)

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس الاستجابات لمحاور الاستبانة، حيث يُعتبر مقياس ليكرت من أكثر المقاييس المستخدمة لقياس اتجاهات وآراء الأفراد، وتمّ مقابلة كلّ إجابة برقم كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (3) الاستجابة والدرجة في مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبانة\*

الاستجابة الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	5	4	3	2	1

\* (المصدر: إعداد الباحث)

وزعت الاستبانة على العينة العشوائية المؤلفة من 97 مبحوث من الإدارة العليا والمتوسطة من مديري الإدارات ورؤساء الدوائر والشعب، بالإضافة إلى العاملين في المؤسسة العامة للنفط، محل الدراسة.

تم استعادة 97 استبانة، وبالتالي بلغت نسبة الاستجابة 100% دخلت جميعها في التحليل الإحصائي على برنامج SPSS لتكون ممثلة للمجتمع المدروس.

## 2- ثبات وصدق أداة الدراسة:

### - صدق الاستبانة:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقام الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

### ✓ الصدق الظاهري للاستبانة :

عرض الباحثة الاستبانة على المشرف وتم تزويد الباحثة بالملاحظات والتغيرات على الاستبانة، وقد استجاب الباحثة وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ويوجد استمارات مرفقة لما كانت عليه الاستثمارات قبل عملية التحكيم.

### ✓ الثبات / معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدم الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين 0 – 1 وتعتبر القيمة المقبولة له 0.60

فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحتها للاستخدام وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (4).

الجدول رقم (4) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة\*

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نمط القيادة الديمقراطية	14	0.829
نمط القيادة التحويلية	18	0.866
نمط القيادة الحرة	12	0.80
مدى الالتزام التنظيمي	22	0.836

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من النتائج الموضحة في الجدول (4) نجد أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوحت 0.80-0.86 وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

### ✓ الاتساق الداخلي internal Validity

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل عبارة من عبارات المقياس مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، أي ما يهمننا هنا هو تبيان فيما إذا كان الارتباط معنوياً أم لا.

حيث قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه، حيث وجدنا ارتباطاً معنوياً بين كل عبارة من عبارات المتغيرين (المستقل والتابع) والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له الفقرة.

وبيّن الجدول (5) معاملات الارتباط المبيّنة عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% بين كل عبارة من عبارات محاور (أبعاد) أنماط القيادة الإدارية والدرجة الكلية للمحور، وكذلك بين كل عبارة من عبارات محاور (أبعاد) الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية للمحور.

الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة و الدرجة الكلية للمحور\*

معاملات الارتباط عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة ثقة 95% بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة والدرجة الكلية للمحور نفسه.	
المحور الأول (نمط القيادة الديمقراطية)	0.11 - 0.80
المحور الثاني (نمط القيادة التحويلية)	0.21 - 0.89
المحور الثالث (نمط القيادة الحرة)	0.21 - 0.68
المحور الرابع (مدى الالتزام التنظيمي)	0.12 - 0.86

**ملاحظة:** إن معاملات الارتباط المذكورة في الجدول (5) هي معاملات معنوية.

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من الجدول (5) نجد أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور تراوحت بين 0.11 و 0.80، وبالنسبة للمحور الثاني فتراوحت بين 0.21 و

0.89، وللمحور الثالث بين 0.21 و 0.68، والمحور الرابع بين 0.12 و 0.86 هو صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

### 3- المعالجة الإحصائية للبيانات:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات حيث قامت الباحثة بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب جميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية).

ب- اختبار العينة الاحادية T TEST.

ت- اختبار One way anova لمقارنة الفروق تبعا للبيانات التعريفية.

ث- الانحدار الخطي البسيط.

وتم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (4=1-5)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي  $4/5=0.8$ ، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول الآتي :

الجدول رقم (6) طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي و الوزن النسبي و مدى الاعتماد والتقييم\*

مدى الاعتماد والتقييم	الوزن النسبي المقابل له	طول الخلية
متدنية جداً	من 20% - 36%	من 1.80-1
متدنية	أكبر من 36% - 52%	أكبر من 1.80 – 2.60
متوسطة	أكبر من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
عالية	أكبر من 68% - 84%	أكبر من 3.40 – 4.20
عالية جداً	أكبر من 84 - 100%	أكبر من 4.20 - 5

\* (المصدر: إعداد الباحثة)

حساب التكرارات للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه العبارات التي تتضمنها أداة الدراسة.

### 4- خصائص عينة الدراسة

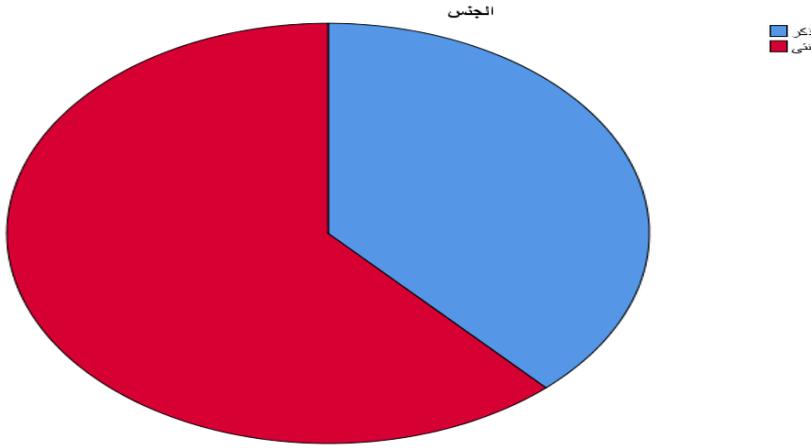
تم حساب التكرارات للتعرف على الصفات الشخصية للمبحوثين كالتالي:

أ- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب الجنس:  
الجدول رقم (7) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب الجنس\*

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	37	38.1	38.1	38.1
	أنثى	60	61.9	61.9	100.0
Total		97	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (10) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب الجنس\*



\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

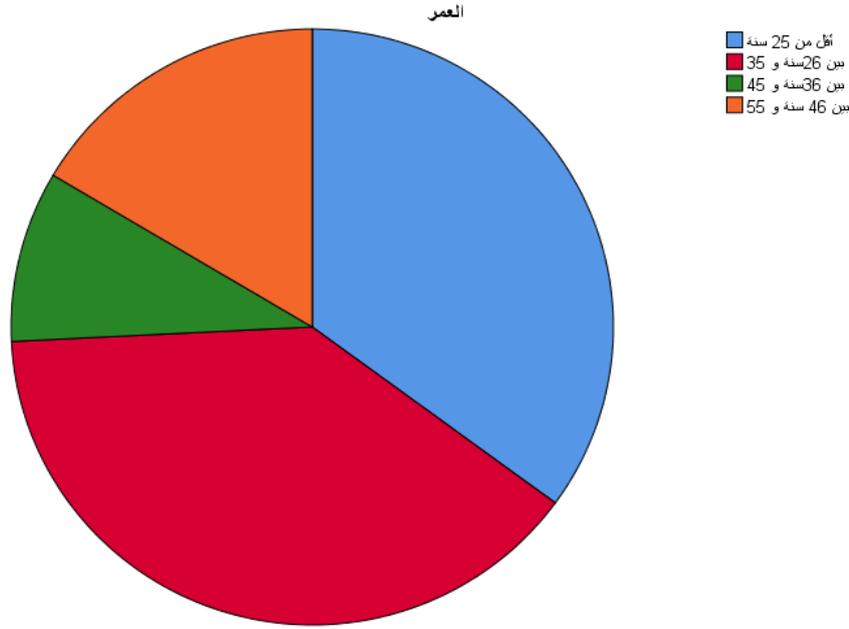
يُبيّن الجدول رقم (7) والشكل رقم (10) أنّ عدد الذكور في عينة الدراسة هو 37 مبحوث بنسبة 38.1%، وعدد الإناث 60 مبحوث بنسبة 61.9%، ونلاحظ أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور في الإدارة المتوسطة والعليا، وذلك بسبب الأزمة التي تتعرض لها سورية منذ بداية العام 2011 حيث أدت إلى خسارة أعداد كبيرة من الذكور العاملين في المؤسسة العامة للنفط.

ب- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب العمر:  
الجدول رقم (8) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب العمر\*

		العمر			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	34	35.1	35.1	35.1
	بين 26 سنة و 35	38	39.2	39.2	74.2
	بين 36 سنة و 45	9	9.3	9.3	83.5
	بين 46 سنة و 55	16	16.5	16.5	100.0
Total		97	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (11) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب العمر\*



\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (8) والشكل رقم (11) أن النسب العمرية موزعة حيث أن 35.1% من العاملين في عينة الدراسة تنتمي أعمارهم للفئة العمرية أقل من 25 سنة، و39.2% كانت أعمارهم بين 26 سنة و35 سنة، و 9.3% من العينة كانت أعمارهم تنتمي للفئة العمرية 36-45 عاماً، بالإضافة إلى وجود عدد من العاملين قد تجاوزت أعمارهم الـ 46 عاماً، حيث بلغت نسبتهم 16.5%. بالنظر إلى الفئات العمرية التي تنتمي إليها العينة، يتضح لنا مدى محافظة الشركة على العاملين ذوي الخبرات في مستوى الإدارة المتوسطة.

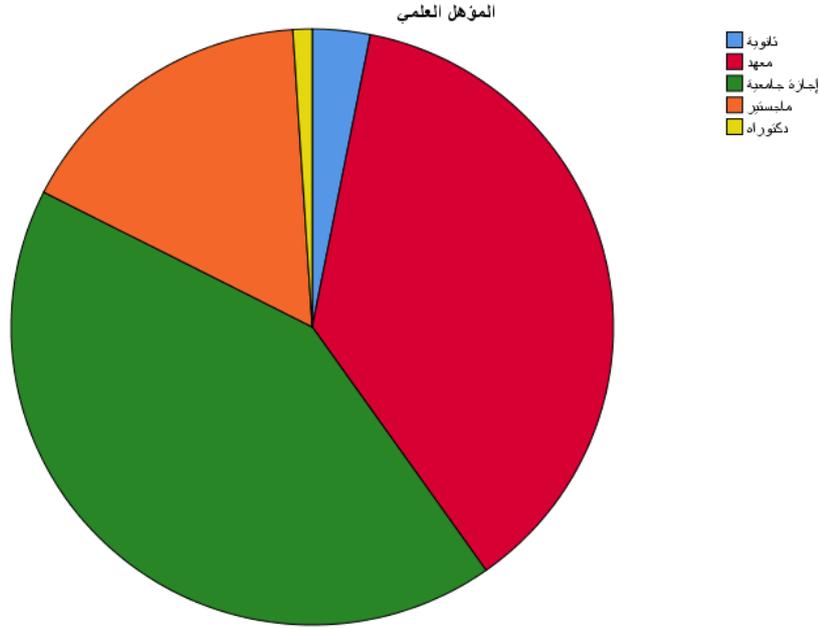
ت- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب التحصيل العلمي:

الجدول رقم (9) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي\*

المؤهل العلمي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوية	3	3.1	3.1	3.1
	معهد	36	37.1	37.1	40.2
	إجازة جامعية	41	42.3	42.3	82.5
	ماجستير	16	16.5	16.5	99.0
	دكتوراه	1	1.0	1.0	100.0
	Total	97	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (12) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب التحصيل العلمي\*



\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (9) والشكل رقم (12) أن معظم أفراد العينة بنسبة 42.3% هم من حاملي الإجازة الجامعية، 16.5% دراسات عليا و 37.1% من حاملي شهادة المعهد المتوسط و 3.1% من حملة الشهادة الثانوية و 1% فقط من حملة شهادة الدكتوراة. نستنتج أنه في المؤسسة العامة للنفط يوجد موارد بشرية تتمتع بمستوى علمي مرتفع يمكن استثماره وجعله مورداً متميزاً تستغله المؤسسة في بناء توجهاتها الاستراتيجية وتحقيق مزايا تسهم في اتخاذ القرارات بفاعلية وكفاءة، والقيادة بجدارة وبناءً على خلفية علمية صحيحة.

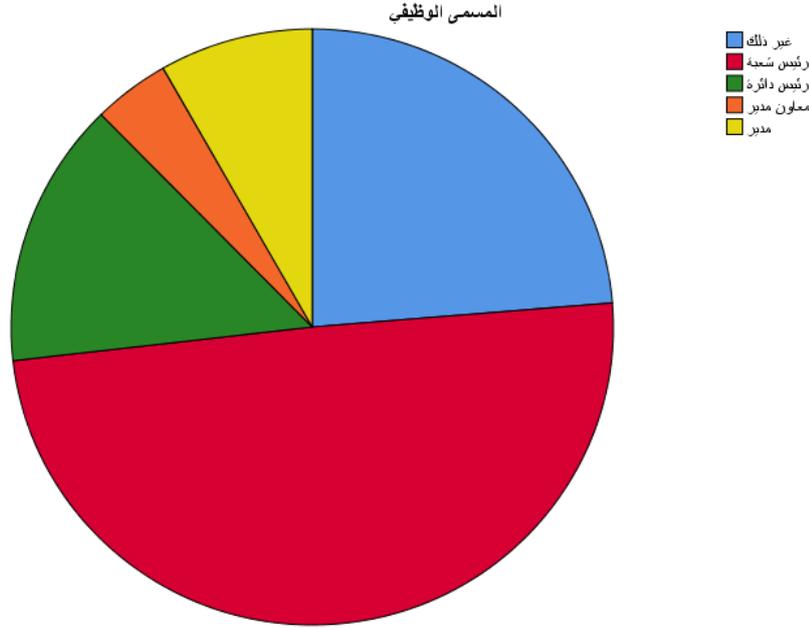
ث- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب المسمى الوظيفي:

الجدول رقم (10) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي\*

المسمى الوظيفي		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير ذلك	23	23.7	23.7	23.7
	رئيس شعبة	48	49.5	49.5	73.2
	رئيس دائرة	14	14.4	14.4	87.6
	معاون مدير	4	4.1	4.1	91.8
	مدير	8	8.2	8.2	100.0
Total		97	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (13) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب المسمى الوظيفي\*



\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبين الجدول رقم (10) والشكل رقم (13) أن 23.7% من العينة هم من حملة شهادة التعليم الأساسي، وكذلك 49.5% هم من رؤساء الشعب في المؤسسة، وكذلك 14.4% من رؤساء أقسام حاصلين على شهادة جامعية على الأقل، وكذلك 4.1% هم معاوني المدراء، و8.2% من المدراء في المؤسسة.

يمكن القول بأن العينة المدروسة أظهرت وجود مستوى جيد من الخبرة العملية يمكن استغلاله في تطوير الأعمال أو عند ظهور أي طارئ، كما ويوضح لنا ذلك تركيز الشركة على توزيع المسؤوليات في كافة المستويات الإدارية وذلك من أجل متابعة وإدارة العمليات التشغيلية بكفاءة وفعالية، باعتبارها مؤسسة تعمل في مجال التنقيب عن البترول، وتتضمن عمليات تشغيلية ضخمة.

### ج- التوزيع النسبي للعينة في الشركة محل الدراسة بحسب سنوات الخبرة فيها:

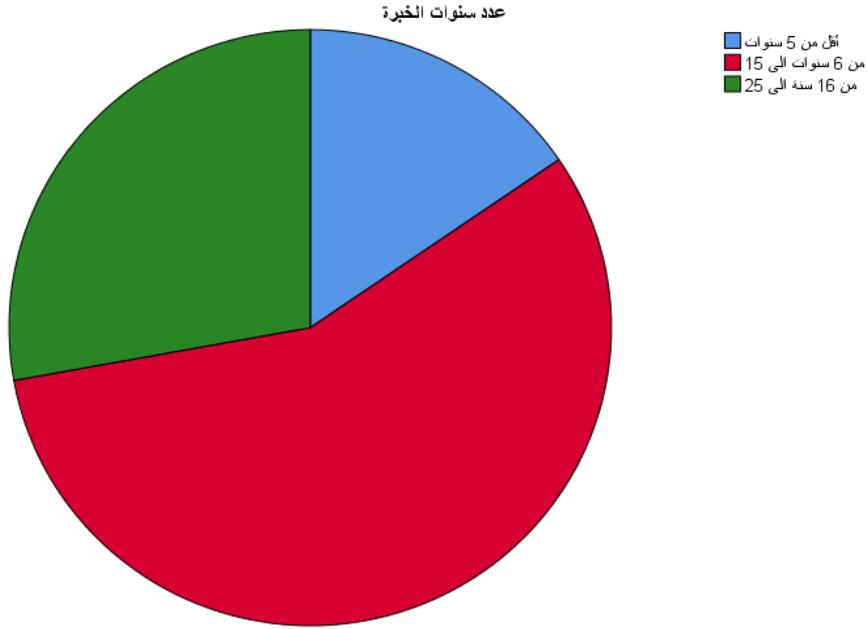
الجدول رقم (11) التوزيع التكراري لعينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة في الشركة\*

عدد سنوات الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	15	15.5	15.5	15.5
من 6 سنوات الى 15	55	56.7	56.7	72.2
من 16 سنة الى 25	27	27.8	27.8	100.0
Total	97	100.0	100.0	

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

الشكل رقم (14) التوزيع النسبي لعينة الدراسة بحسب سنوات الخبرة في الشركة\*



\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يُبيّن الجدول رقم (11) والشكل رقم (14) أن النسب الأكبر كانت لذوي سنوات الخبرة المتوسطة، فقد توزعت النسب بين 15.5% لمن هم في المؤسسة أقل من 5 سنوات و نسبة 56.7% لمن لديهم سنوات خبرة بين 6 سنوات إلى 15 سنة ، بينما لمن سنوات خبرتهم أكثر من 16 سنة فمافوق بلغت نسبتهم 27.8%.

تؤكد النسب السابقة النتائج التي توصلنا إليها في التوزيعات السابقة، من سعي المؤسسة للحفاظ على ذوي الخبرات في الإدارات المتوسطة والعليا لتحسين عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق ورقابة التنفيذ بين المستويات المختلفة. وهذا مؤشر على توافر عنصر الخبرة والمهارات اللازمة للعمل. بالإضافة إلى عمل المؤسسة على بناء كفاءات جديدة في المستويات الإدارية من خلال الترقية الوظيفية لأصحاب الأداء الفعال ولمن هم لم يتجاوزوا 3 سنوات في عملهم في الشركة.

## 5- تحليل فقرات ومحاور الدراسة

يُستخدم اختبار T للعينة الواحدة للكشف عن وجود فرق (اختلاف) جوهري (معنوي) للوسط الحسابي لمتغير ما لعينة واحدة عن قيمة محددة ثابتة، وعادةً ما يُستخدم لاختبار الدلالة الإحصائية للفرق بين الوسط الحسابي المحسوب على مستوى العينة  $\bar{x}$  والوسط الحسابي المفترض للمجتمع.

إذا تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كان المتوسط الحسابي لدرجة الاستجابة لكل فقرة من فقرات محاور الاستبانة تساوي القيمة الوسطى وهي 3، أم تختلف عنها اختلافاً جوهرياً، و نوضحها كم يلي: إذا كانت  $sig > 0,05$ ، أي أن ( قيمة Sig أكبر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة آراء مجتمع الدراسة تقترب من القيمة المتوسطة وهي 3، أما إذا كانت  $Sig < 0,05$  أي أن ( قيمة sig أصغر من مستوى الدلالة 0,05) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بأن متوسط درجة الإجابة تختلف عن القيمة المتوسطة.

وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة تزيد أو تنقص بصورة جوهريّة عن القيمة المتوسطة، وذلك من خلال قيمة إشارة قيمة متوسط الاختبار فإذا كانت موجبة فإن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن القيمة المتوسطة والعكس صحيح.

#### - التساؤل الأول: ما هو نمط القيادة الادارية لدى العاملين في المؤسسة العامة للنفط.

لمعرفة نمط اعتماد أبعاد القيادة الادارية، فقد تم قياس أبعاد هذا المفهوم من حيث (نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة الحرة) من خلال عبارات تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاهمية، كما يلي:

#### \* نمط القيادة الديمقراطية

الجدول رقم (12) الدالات الإحصائية لتقييم نمط القيادة الديمقراطية\*

العبارة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	الدلالة الاحصائية
يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة الموظفين	97	3.79	1.29	28.95	0.000
يمارس الموظفون صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل	97	2.28	0.67	33.95	0.000
يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل	97	3.59	1.07	32.90	0.000
يستطيع الموظفون اتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي	97	3.89	1.06	36.02	0.000

0.000	18.04	1.12	2.06	97	يشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار
0.000	19.655	1.49	2.97	97	يشارك المدير في حل المشاكل التي تواجه العاملين
0.000	20.09	1.39	2.85	97	يحفز المدير الموظفين علي الإبداع والتطوير بالعمل
0.000	21.79	0.85	1.88	97	يحاول المدير مساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم
0.000	15.46	1.17	1.84	97	يعامل المدير جميع الموظفين بالعدل والانصاف
0.000	2798	0.77	2.20	97	يتواصل المدير بالنقاش والنقد الايجابي لتطوير العمل
0.000	27.70	0.82	2.30	97	يحرص المدير علي المشاركة في المناسبات الاجتماعية للموظفين
0.000	19.20	1.50	2.92	97	يستخدم المدير أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين
0.000	28.84	0.80	2.36	97	يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين
0.000	34.31	0.80	2.81	97	يشجع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل
0.000	43.62	0.61	2.70	97	نمط القيادة الديمقراطية

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الإدارة الديمقراطية قد بلغ (2.70) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (54%) والذي يقابل مستوى تقييم نمط القيادة الديمقراطية بمستوى متوسط ، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.61) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم متوسط والمؤسسة تتبنى بمستوى متوسط نمط القيادة الديمقراطية.

احتلت المرتبة الأولى في اعتماد الشركة على عبارات نمط القيادة الديمقراطية العبارة (يستطيع الموظفون اتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي) بمتوسط الإجابات عليها (3.89) ومستوى دلالة حسابي (0.000)

تليها المرتبة الثانية في اعتماد الشركة على عبارات نمط القيادة الديمقراطية العبارة (يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة الموظفين) بمتوسط الإجابات عليها (3.79) ومستوى الدلالة الحسابية (0.000) أصغر من مستوى الدلالة المفترض 0.05 يدل على وجود فرق جوهري بين متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة والمتوسط المفترض 3 وتقييم اعتماد هذه العبارة كأحد عبارات القيادة الديمقراطية في المؤسسة بمستوى (متوسط) دال احصائياً

#### \* نمط القيادة التحويلية

الجدول رقم (13) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى القيادة التحويلية\*

الدالة الاحصائية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبارة
0.000	23.11	0.95	2.24	97	يتجاوز رئيسي تحقيق منفعه الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة
0.000	71.39	0.55	4.04	97	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه
0.000	28.60	0.90	2.62	97	يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر
0.000	38.11	0.79	3.07	97	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه.
0.000	19.51	1.02	2.03	97	يعتبر رئيسي نموذجاً للنجاح والإنجاز بالنسبة لي
0.000	19.52	1.15	2.28	97	يظهر رئيسي قوة وثقة بالنفس في كل ما يواجهه
0.000	36.59	0.57	2.14	97	يركز رئيسي على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة
0.000	22.69	0.73	1.70	97	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.
0.000	24.13	0.77	1.90	97	رئيسي يوفر لي التشجيع المستمر
0.000	13.37	1.23	1.68	97	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصياً
0.000	70.88	0.55	4.02	97	يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها

0.000	30.84	0.75	2.35	97	يقترح رئيسي طرق جديدة حول كيفية إكمال المهام
0.000	27.79	0.82	2.32	97	يحظى رئيسي بإحترام كل من يعمل معه
0.000	27.14	0.82	2.26	97	يجعني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة
0.000	22.65	1.19	2.74	97	يشجعني رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل
0.000	30.12	0.75	2.30	97	يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبدا محل شك
0.000	22.78	0.98	2.28	97	يفضل رئيسي الآراء والأفكار الجديدة عند حل المشكلات
0.000	29.58	0.76	2.30	97	عندما أتحدث إلى رئيسي فهو يصغي جيدا لي
0.000	49.58	0.48	2.45	97	نمط القيادة التحويلية

(المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)\*

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس نمط القيادة التحويلية قد بلغ (2.45) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (49%) والذي يقابل مستوى تقييم نمط القيادة التحويلية بمستوى متدني، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.48) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم متدني والمؤسسة تتبنى نمط القيادة التحويلية ولكن بمستوى متدني أقرب إلى المتوسط.

#### \* نمط القيادة الحرة

الجدول رقم (14) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى القيادة الحرة\*

الدالة الإحصائية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
0.000	24.51	1.10	2.74	97	تصل المدير الأفكار المطروحة من الموظفين دون نقاش

0.000	30.49	0.89	2.77	97	يترك المدير الخيار للموظفين في وضع الخطط والأهداف
0.000	28.64	1.14	3.31	97	لا يناقش المدير كثيراً في اعتماد الخطط والأهداف الدائرة
0.000	27.66	1.25	3.53	97	يشارك المدير بفاعلية عالية بالمناسبات الاجتماعية
0.000	19.76	1.48	2.98	97	يميل المدير دائماً لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل
0.000	23.53	1.07	2.57	97	يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم
0.000	26.11	1.25	3.32	97	يتقبل المدير كافة الاقتراحات من قبل الموظفين
0.000	23.77	0.98	2.37	97	يفضل المدير أن يختار الموظفين الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز عملهم
0.000	30.55	0.79	2.45	97	يفوض المدير الموظفين لمتابعة وحل مشاكل العمل
0.000	34.06	0.73	2.54	97	يفضل المدير عدم التقيد كثيراً في تنفيذ التعليمات بحذافيرها
0.000	40.80	0.66	2.77	97	يتأثر المدير عادة برغبات الموظفين
0.000	35.69	0.71	2.59	97	يتساهل المدير في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم
0.000	131.01	0.18	2.43	97	نمط القيادة الحرة

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إنَّ المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس نمط القيادة الحرة قد بلغ (2.43) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (48%) والذي يقابل مستوى تقييم نمط القيادة الحرة بمستوى متدني، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.18) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم متوسط والمؤسسة تتبنى بمستوى متدني خصائص القيادة الحرة.

\* مدى الالتزام التنظيمي:

الجدول رقم (15) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الالتزام التنظيمي\*

الدلالة الإحصائية	t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	العبرة
0.000	20.98	1.09	2.34	97	أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة
0.000	27.49	1.13	3.16	97	أعطي هذه المؤسسة أحسن ما لدي في أسلوب أداء العمل
0.000	45.78	0.75	3.49	97	إنني أهتم جدًا بمستقبل هذه المؤسسة
0.000	23.71	1.51	3.65	97	أفكر في مشكلات عملي وأنا بعيد عن مقر عملي
0.000	35.49	1.04	3.75	97	أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامى بالمؤسسة
0.000	33.74	1.01	3.46	97	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل.
0.000	42.68	0.85	3.64	97	لا أتغيب عادة عن عملي.
0.000	32.46	0.84	2.78	97	أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة
0.000	32.64	0.97	3.22	97	لا يرتبط انتماني للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز
0.000	36.22	0.70	2.58	97	أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أفضل مؤسسة يمكن العمل بها.
0.000	18.90	1.24	2.39	97	يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود

0.000	38.58	0.56	2.22	97	تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها
0.000	21.49	1.08	2.36	97	يضايقني السلوك المسيئ لسمعة المؤسسة في المجتمع
0.000	47.38	0.42	2.06	97	يعتبر عملي في هذا المؤسسة أفضل فرصة عمل عُرِضت علي.
0.000	22.97	1.37	3.21	97	أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
0.000	56.53	0.62	3.58	97	أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة.
0.000	20.85	1.14	2.42	97	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة
0.000	25.66	0.96	2.52	97	أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية العمل فيها.
0.000	38.52	0.65	2.57	97	أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب
0.000	21.55	1.08	2.37	97	لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية
0.000	36.90	0.63	2.39	97	أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة
0.000	16.81	1.24	2.12	97	أشعر بالفخر بالانتماء والعمل في هذه المؤسسة وأني جزء منها
0.000	59.35	0.47	2.83	97	مدى الالتزام التنظيمي

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس مدى الالتزام التنظيمي قد بلغ (2.83) درجة من أصل 5 درجات، وهي قيمة أصغر من قيمة المتوسط الحسابي المعياري في هذه الدراسة والبالغ (3) درجات، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (56%) والذي يقابل مستوى تقييم نمط القيادة الحرة بمستوى متوسط، وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط الحسابي (0.47) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي، وأن هذا التقييم متوسط .

## 6- اختبار فرضيات الدراسة

في إطار تحقيق أهداف الدراسة ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة ونتائجها، وبعد تحديد مشكلة الدراسة ونموذجها، صاغ الباحثة مجموعة من الفرضيات بالصيغة العدمية كالتالي:

**الفرضية الرئيسية الأولى H1:** لا يوجد نمط قيادي واحد سائد في المؤسسة العامة للنفط، تم إجراء اختبار **one sample t test** لمقارنة الفروق في التقييم بين المتوسط الحسابي والمتوسط المعياري في القياس وهو /3/ وحصلنا على ما يلي:

الجدول رقم (16) الدالات الاحصائية لاختبار مستوى تطبيق القيادة الإدارية وأبعاده في المؤسسة\*

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	t	درجة الحرية	الدلالة الاحصائية	
2.70	0.61	43.62	100	0.000	نمط القيادة الديمقراطية
2.45	0.48	49.58	100	0.000	نمط القيادة التحويلية
2.43	0.18	131.01	100	0.06	نمط القيادة الحرة

(المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

من حيث القيادة الديمقراطية نجد أن المتوسط 2.70 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للقيادة الادارية من حيث (القيادة الديمقراطية) في المؤسسة العامة للنفط بدرجة متوسطة).

من حيث القيادة التحويلية نجد أن المتوسط 2.45 والدلالة الاحصائية Sig=0.000 أصغر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للقيادة الادارية من حيث (القيادة التحويلية) في المؤسسة العامة للنفط بدرجة متدنية قريبة من المتوسط).

من حيث القيادة الحرة نجد أن المتوسط 2.43 والدلالة الاحصائية Sig=0.060 أكبر من 0.05 وبالتالي (يوجد تطبيق للقيادة الادارية من حيث (القيادة الحرة) في المؤسسة العامة للنفط بدرجة متدنية).

**الفرضية الرئيسية الثانية H2:** لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H2-1:** لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الديمقراطية كأحد أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط.

تم إجراء الانحدار الخطي البسيط لإيجاد علاقة مستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (17) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين (القيادة الديمقراطية) و (الالتزام التنظيمي)\*

### Model Summary

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.017 <sup>b</sup>	5.858	0.046	0.056	.236 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), القيادة الديمقراطية

**(المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)**

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.6% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.6% أي أن المتغير المستقل القيادة الديمقراطية استطاع أن يفسر 5.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (الالتزام التنظيمي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويُظهر الجدول (17) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=5.8$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.017$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (18) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير بين (القيادة الديمقراطية) و(الالتزام التنظيمي)\*

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	17.597		0.206	3.623	(Constant)
0.017	2.420	0.236	0.049	0.118	القيادة الديمقراطية

a. Dependent Variable: القيادة الادارية

**(المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)**

ومن خلال الجدول (18) نجد أن بعد المتغير المستقل (القيادة الديمقراطية) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ .

وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة الديمقراطية كأحد أنماط القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط.

**الفرضية الفرعية الثانية H2-2:** لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط..  
تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (19) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين (القيادة التحويلية) و(الالتزام التنظيمي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.015 <sup>b</sup>	6.150	0.049	0.058	.242 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), القيادة التحويلية

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 24.2% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 5.8% أي أن المتغير المستقل القيادة التحويلية استطاع أن يفسر 5.8% من التغيرات الحاصلة في التابع (الالتزام التنظيمي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (19) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=6.1$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.015$ ) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (20) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير بين (القيادة التحويلية) و (الالتزام التنظيمي)\*

Coefficients <sup>a</sup>					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.000	23.342		0.160	3.726	(Constant)
0.015	2.480	0.242	0.039	0.096	القيادة التحويلية

a. Dependent Variable: القيادة الادارية

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

ومن خلال الجدول (20) نجد أن بعد المتغير المستقل (القيادة التحويلية) له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig < 0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.000$ . وعليه يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط.

الفرضية الفرعية الثالثة H2-3: لا يوجد تأثير معنوي لأنماط القيادة الحرة كأحد أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط..  
تم اجراء الانحدار الخطي البسيط لايجاد العلاقة المستقل بالتابع كما يلي:

الجدول رقم (21) دالات علاقات الارتباط والتفسير بين (القيادة الحرة) و (الالتزام التنظيمي)\*

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.061 <sup>b</sup>	5.506	0.043	0.013	.230 <sup>a</sup>	1

a. Predictors: (Constant), القيادة الحرة

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته 23.0% ولدينا مقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 1.3% أي أن المتغير المستقل القيادة الحرة استطاع أن يفسر 1.3% من التغيرات الحاصلة في التابع (الالتزام التنظيمي) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. ويظهر الجدول (21) أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية  $F=5.5$  ومعنوية الدلالة الحسابية ( $Sig=0.061$ ) وهي أكبر من المعنوية القياسية  $sig=0.05$ . مما يؤكد وجود ضعف القوة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل ذا دلالة معنوية.

الجدول رقم (22) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير بين (القيادة الحرة) و (الالتزام التنظيمي)\*

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model
			Std. Error	B	
0.052	19.045		0.193	3.670	(Constant)
0.061	2.347	0.230	0.046	0.108	القيادة الحرة

a. Dependent Variable: القيادة الادارية

(المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)\*

ومن خلال الجدول (22) نجد أن نمط (القيادة الحرة) ليس له تأثير ذا دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية  $sig > 0.05$  حيث قيمتها  $sig=0.052$ . وعليه لا يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة الحرة كأحد أنماط القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط.

• **الفرضية الرئيسية الثالثة H3:** لا يوجد فروق معنوية بين أفراد العينة نحو نمط القيادة الادارية السائد يعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية.

وينفّر عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H3-1:** لا يوجد فروق معنوية بين أفراد العينة نحو نمط القيادة الادارية السائد يعزى للمؤهل العملي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق القيادة الادارية تبعا للمؤهل العلمي.

الجدول رقم (23) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمؤهل العلمي للمبحوث\*

#### ANOVA

القيادة الادارية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.002	6.683	0.046	2	0.093	Between Groups
		0.007	98	0.679	Within Groups

		100	0.771	Total
--	--	-----	-------	-------

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (23) أن قيمة دالة التباين  $F=6.68$  والدلالة الإحصائية  $Sig=0.002$  أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل أي (يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق القيادة الإدارية في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمؤهل العلمي) وقد أظهر المبحوثين من ذوي درجة ماجستير أنهم أكثر مرونة في تطبيق النمط القيادي المناسب للمنظمة. الفرضية الفرعية الثانية H3-2: لا يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمسمى الوظيفي. تم إجراء اختبار التباين الأحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية والمسمى الوظيفي.

الجدول رقم (24) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا للمسمى الوظيفي للمبحوث\*

#### ANOVA

القيادة الإدارية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.003	4.972	0.034	3	0.103	Between Groups
		0.007	97	0.668	Within Groups
			100	0.771	Total

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (24) أن قيمة دالة التباين  $F=4.97$  والدلالة الإحصائية  $Sig=0.003$  أصغر من 0.05 ونقبل الفرض البديل (يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية يُعزى للمسمى الوظيفي) وقد أظهر المبحوثين من ذوي مسمى رئيس دائرة أنهم أكثر قدرة على تطبيق أنماط القيادة الإدارية.

الفرضية الفرعية الثالثة H3-3: لا يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق أنماط القيادة الإدارية يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

تم إجراء اختبار التباين الأحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى تطبيق القيادة الإدارية و سنوات الخبرة.

الجدول رقم (25) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث\*

## ANOVA

القيادة الادارية

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.000	6.509	0.041	4	0.165	Between Groups
		0.006	96	0.607	Within Groups
			100	0.771	Total

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (25) أن قيمة دالة التباين  $F=6.50$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.000$  أصغر من 0.05 و نقبل الفرض البديل (يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق أنماط القيادة الادارية في المؤسسة العامة للنفط يُعزى لسنوات الخبرة) وقد أظهر المبحوثين من ذوي الخبرة 6 – 15 سنوات أنهم أكثر مرونة في تطبيق الأنماط الادارية بحسب الحاجة.

**الفرضية الرئيسية الرابعة H4:** لا يوجد فروق معنوية في الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمتغيرات الشخصية والمهنية (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة) في المؤسسة العامة للنفط. ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الرابعة الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى H4-1:** لا يوجد فروق معنوية في مدى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للتحصيل العلمي. تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى الالتزام التنظيمي تبعا للتحصيل العلمي.

\* الجدول رقم (26) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للتحصيل العلمي للمبحوث

## ANOVA

الالتزام التنظيمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.001	7.422	0.055	2	0.111	Between Groups
		0.007	98	0.731	Within Groups
			100	0.842	Total

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (26) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.001$  أصغر من 0.05 و نقبل الفرض البديل (يوجد فرق معنوي حول مدى الالتزام التنظيمي يُعزى للمؤهل العلمي) وقد أظهر المبحوثين من ذوي الدرجات العلمية ماجستير ومعهد أنهم أكثر انتماءً.

**الفرضية الفرعية الثانية H4-2:** لا يوجد فروق معنوية في مدى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمسمى الوظيفي.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى الالتزام التنظيمي تبعا للمُسَمَّى الوظيفي.

الجدول رقم (27) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا للمُسَمَّى الوظيفي للمبحوث\*

#### ANOVA

##### الالتزام التنظيمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.055	2.627	0.021	3	0.063	Between Groups
		0.008	97	0.778	Within Groups
			100	0.842	Total

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (27) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.055$  أكبر من 0.05 و نقبل الفرض العدم (لا يوجد فرق معنوي حول مدى قوة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمُسَمَّى الوظيفي).

**الفرضية الفرعية الثالثة H4-3:** لا يوجد فروق معنوية في مدى الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى لسنوات الخبرة في الشركة.

تم اجراء اختبار التباين الاحادي للفروق **One way anova** لدراسة الفروق بين مدى قوة الالتزام التنظيمي تبعا لسنوات الخبرة.

الجدول رقم (28) الدالات الاحصائية لاختبار الفروق تبعا لسنوات الخبرة للمبحوث\*

#### ANOVA

##### الالتزام التنظيمي

Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	
0.190	1.566	0.013	4	0.052	Between Groups
		0.008	96	0.790	Within Groups
			100	0.842	Total

\* (المصدر: إعداد الباحثة وفقاً لمخرجات التحليل في البرنامج الإحصائي SPSS)

يبين الجدول (28) أن قيمة دالة التباين  $F=7.4$  والدلالة الاحصائية  $Sig=0.190$  أكبر من 0.05 ونقبل الفرض العدم (لا يوجد فرق معنوي لمدى قوة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى لسنوات الخبرة).

### خلاصة المبحث الثاني:

توصلنا من خلال نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات أنه لا يوجد نمط اداري واحد سائد في المؤسسة العامة للنفط ، وأنه هناك تطبيق للأنماط الادارية (الديمقراطي، التحويلي، الحرة) بشكل متوسط لنمط الادارة (الديمقراطية) وبشكل متدني للأنماط الادارة (التحويلية ، الحرة). وأن أنماط القيادة الادارية (الديمقراطية، التحويلية) تأثير معنوي وعلاقة ارتباط موجبة مع الالتزام التنظيمي للمؤسسة، كما وجدنا بأنه لا يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة الحرة كأحد أنماط القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط.

كما وتوصلنا أيضاً إلى وجود فروق معنوية في تطبيق هذه الانماط الادارية باختلاف المتغيرات الديمغرافية للعاملين (المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة).

### النتائج التطبيقية

بعد إجراء الدراسة الاحصائية تبين الآتي:

1- إن غالبية الموظفين هم فئة الاناث، وقد تراوحت غالبية الأعمار بين 26-35 سنة، كما بلغ المؤهل العلمي للغالبية المدروسة نسبة 42.3% من فئة الاجازة الجامعية، وقد كانت النسبة العظمى للمسمى الوظيفي 49.5% هم من رؤساء الشعب في المؤسسة، أما بحسب عدد سنوات الخبرة فقد بلغت نسبة 56.7% لمن لديهم سنوات خبرة بين 6 سنوات إلى 15 سنة.

2- تبين من خلال إجراء الدراسة الاستقصائية ميل بعض القيادات الادارية إلى تطبيق النمط التحويلي بدرجة متدنية لكن قريبة من المتوسطة، وبعضهم الآخر النمط الديمقراطي لكن

- بدرجة متوسطة، في حين لم يظهر النمط القيادي الحر أهمية تذكر من حيث التطبيق الكامل فيما خلا بعض الخصائص من حيث التفويض والتساهل وإعطاء مساحة من الحرية للموظفين وهو أمر منطقي حيث أنه غير قابل للتطبيق الكامل إلا ضمن المؤسسات العلمية.
- 3- فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي للمبشرين فقد أظهرت النتائج وجود اتجاه انتمائي متوسط بالمؤسسة العامة للنفط
- 4- يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة الديمقراطية كأحد أنماط القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط
- 5- يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط
- 6- لا يوجد تأثير معنوي لوجود القيادة الحرة كأحد أبعاد القيادة الادارية في الالتزام التنظيمي للمؤسسة العامة للنفط
- 7- يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق القيادة الادارية في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمؤهل العملي) وقد أظهر المبشرون من ذوي درجة ماجستير أنهم أكثر مرونة في تطبيق النمط القيادي المناسب للمنظمة.
- 8- يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق القيادة الادارية يُعزى للمسمى الوظيفي) وقد أظهر المبشرون من ذوي مسمى رئيس دائرة أنهم أكثر قدرة على تطبيق أنماط القيادة الادارية.
- 9- يوجد فروق معنوية حول مدى تطبيق القيادة الادارية في المؤسسة العامة للنفط يُعزى لسنوات الخبرة) وقد أظهر المبشرون من ذوي الخبرة 6 – 15 سنوات أنهم أكثر مرونة في تطبيق الأنماط الادارية بحسب الحاجة
- 10- يوجد فروق معنوية حول مدى الالتزام التنظيمي يُعزى للمؤهل العلمي وقد أظهر المبشرون من ذوي الدرجات العلمية ماجستير ومعهد أنهم أكثر انتماءً.
- 11- لا يوجد فروق معنوية حول مدى قوة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى للمسمى الوظيفي
- 12- لا يوجد تأثير معنوي لمدى قوة الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للنفط يُعزى لسنوات الخبرة

## التوصيات

في ضوء النتائج السابقة توصي الباحثة بما يلي:

- 1- بما أن للقيادة التحويلية والديمقراطية أثراً على الالتزام التنظيمي للعاملين فإن الباحثة توصي بضرورة عقد دورات تدريبية تعنى بتوعية القيادات الإدارية بأهمية القيادات التحويلية والديمقراطية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، مع التركيز أكثر على نمط القيادة التحويلية لأنها النمط الأكثر قدرة على تحقيق وتعزيز الالتزام التنظيمي.
- 2- بناء كفاءات جديدة في المستويات الإدارية من خلال الترقية الوظيفية لأصحاب الأداء الفعال ولمن هم لم يتجاوزوا 3 سنوات في عملهم في الشركة، مع الحفاظ على ذوي الخبرات في الإدارات المتوسطة والعليا لتحسين عمليات اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق ورقابة التنفيذ بين المستويات المختلفة.
- 3- ضرورة تفعيل نظام المكافآت والحوافز لما له من دور هام في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- 4- تقليص المدد الزمنية للبقاء في المناصب المهمة في الإدارة العليا حتى نتفادى الشعور الوهمي بملكية المناصب، وبالتالي تراجع الشعور بالطموح الإداري ما يؤثر على ضعف الالتزام التنظيمي.

## المراجع

المراجع العربية

- 1- بالأنماط وعلاقته الوظيفي الأداء كفاءة العامودي، محمد زكي، 2013، مستوى  
بوزارة الترخيص سلطة على الإدارية دراسة تطبيقية القيادات لدى القيادية السائدة  
والسياسة الإدارة غزة، أطروحة ماجستير، أكاديمية قطاع في والمواصلات النقل  
الأقصى. جامعة مع بالمشاركة العليا للدراسات
- 2- ، ط3 ، "الأعمال منظمات في التنظيمي العميان، محمود سلسمان، 2008، السلوك  
الأردن. للنشر والتوزيع، وائل دار
- 3- تعزيز في المواهب إدارة إستراتيجيات تطبيق الجراح، صالح علي، 2015، أثر  
الرسمية، المجلد الأردنية في الجامعات التدريس هيئة أعضاء لدى التنظيمي الالتزام  
العدد 2. 11،
- 4- المؤسسة العامة للنفط. 2014. النظام الداخلي وفق أخر تعديلات، وزارة النفط والثروة  
المعدنية، سورية.
- 5- وعلاقتها الإدارية القيادة فاعلية" الكريم، 2016، عبد علي أبو ناموس، رائد  
، "غزة محافظة في العسكرية الطبية بالخدمات لدى العاملين الإبداعي بالسلوك  
فلسطين.
- 6- وزارة منشورات كاسوحة، عبود :ترجمة الديمقراطية، تورين، 2000، ما الآن  
سورية. الثقافة،
- 7- ط1. عمان، المسيرة، دار والإداري، التنظيمي التطوير السكارنة، 2009 خلف بلال  
بيروت. صادر، دار العرب، ط1، ج 14، منظور، 2000، لسان بن
- 8- عمال لدى التنظيمي بالولاء وعلاقتها القيادية ضحى، 2020، الأنماط بوخروبة  
مستوى على ميدانية بوعريريج، دراسة برج للتقاعد وكالة الوطني الصندوق  
الإبراهيمي البشير محمد بوعريريج، جامعة برج لولاية للتقاعد الوطني الصندوق  
بوعريريج، الجزائر. برج
- 10- وتأثيرها القيادة وأنماط العاطفي الذكاء بين العلاقة تحليل المراد، 2009، محمد حسين  
عين شمس، التجارة، جامعة دكتوراه، كلية أطروحة الإدارية، القيادة زيادة فعالية في  
مصر.
- 11- المسيرة، دار نظرية المنظمة، كاضم، 2005، وخضير الشماع حسن محمد خليل  
عمان.
- 12- إدارة استراتيجيات تطبيق دوله، 2015، أثر أبو داود الجراح، جمال علي صالح  
الأردنية في الجامعات التدريس هيئة أعضاء لدى التنظيمي الالتزام تعزيز في المواهب  
الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.
- 13- والقيادة التمكين ثقافة الله، 2009، تأثير عبد طه محمد الفاعوري، كفاية حمود عبير  
الأردنية، الأعمال، الجامعة في إدارة الاردنية المجلة المتعلمة، المنظمة على التحويلية  
العدد 1.
- 14- الموظفين أداء على القيادية الأنماط عدلان، شهير. طيوش، لحو، 2021، أثر  
بن الصديق محمد وجانة، أطروحة ماجستير، جامعة بلدية ميدانية الإداريين دراسة  
جيجل. يحيى
- 15- التربوية، دار الإدارة في والدفاعية القيادة عياصرة، 2016، الرحمن عبد أحمد علي  
حامد، عمان.

- 16- عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، 2016، أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بالأجهزة الحكومية في منطقة الجوف، مجلة 16. الوادي العدد-جامعة الشهيد حمة لخضر-الدراسات والبحوث الاجتماعية
- 17- الاتصال الفاضل، 2006، العودة محمود محمد عياصرة، الرحمن عبد أحمد علي عمان، ط1. حامد دار التربوية، المؤسسات في الإدارية القيادة وأساليب الإداري
- 18- عمال لدى التنظيمي بالالتزام وعلاقتها التنظيمية حمادوش، 2014، الثقافة السلام عبد بوزيدي الاستشفائية العمومية بالمؤسسة ميدانية القطاع الصحي (دراسة وموظفي سطيف، الجزائر. بوعريريج)، أطروحة ماجستير، جامعة بيج لخير
- 19- المؤسسة، في التنظيمي الانتماء لمقاربات تحليلية الساسي، 2018، قراءة عيساوي عنابة (الجزائر). مختار باجي مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة عباس، بوعلاي. حكومي، محمد، 2021، العدالة التنظيمية وأثرها في الانتماء التنظيمي دراسة ميدانية، جامعة العقيد أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 20- للنشر أسامة دار، "الإداري والإشراف القيادة" الغزو، 2013، عوض فاتن الأردن. عمان، والتوزيع،
- 21- العمل الرسمية جماعة تماسك في الديمقراطي القيادي النمط محمد، 2017، دور قريبة - بوضيف محمد الرياضية، أطروحة ماجستير، جامعة بالمؤسسات للعاملين المسيلة، الجزائر.
- 22- الأردن. المسيرة، دار التربوية، القيادة دواني، 2013، سليم كمال
- 23- التغيير في للأفراد الشخصية والمتغيرات القيادية الأنماط برباوي، 2013، دور كمال الجزائرية، العدد 4. المؤسسات أداء مجلة التنظيمي،
- 24- الموارد أداء على والتبادلية التحويلية القيادتين أثر مرعي، 2008، فواز كائنكان الدراسات كلية دكتوراه، أطروحة الأردنية، الدوائية الصناعات شركة في البشرية العليا، الأردن. للدراسات العربية عمان جامعة العليا، والمالية الإدارية
- 25- شاوش، 2021، أثر أنماط القيادة الإدارية على تعزيز الثقافة التنظيمية لدى مروى العربي العاملين (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز أم البواقي)، أطروحة ماجستير، جامعة البواقي، الجزائر. أم -مهدي بن
- 26- التنظيمي، الانتماء في تحقيق التنظيمية الديمقراطية القادر، 2016، دور محمدي، عبد بسكرة، الجزائر. - خيضر محمد أطروحة دكتوراه، جامعة
- 27- الأمان بعدم الشعور في التبادلية القيادة أثر مرسي، 2014، السعيد محمد مرفت إدارة في الأردنية ميدانية، المجلة دراسة العمل، من النفسي والانسحاب الوظيفي الأردنية، المجلد 10، العدد 2. الأعمال، الجامعة
- 28- مصر. الجامعية، الدار التنظيمي، السلوك احمد، 2003، ماهر
- 29- الاسكندرية. الجامعية، المعرفة دار التنظيم، اجتماع علم محمد، 1982، علي محمد
- 30- بالرضا التنظيمي وعلاقته والولاء التنظيمي الانتماء مفهوم ساره، 2012، نبيل،
- 31- الموارد البشرية، تم الاطلاع عليه بتاريخ لإدارة العربي المنتدى الوظيفي، <http://www.hrdiscussion.com/hr49307.html> 2022/6/3 على الرابط:

المراجع الأجنبية

- 1- <sup>1</sup> ALLEN N.; MEYER J., 2004- Tam Employee Commitment Survey Academic Users Guide 2004. London, Ontario, Canada: University of Western Ontario.
- 2- Bernard M . Bass, **From Transactional to Iransformational Leadership: Learning to Share the Vision** , Published by Elsevier, Vol 18(3), Winter 1990.
- 3- Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung &All, **Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, Vol 88(2),2003
- 4- Murphy. L, **Transformational Leadership, A Cascading chain Reaction**, Jornal of nursing Management, Vol 13( 2), 2005.
- 5- May-Chiun, L., Ramayah, T., & Hii, W. M. **Leadership Styles and Organizational Commitment: A Test on Malaysia Manufacturing Industry**. African Journal of Marketing Management ,Vol.1( 6),2009
- 6- **Piccolo, R & Colquitt, J.. Transformational Leadership And Job Behaviors:The Mediating Role Of Core Job Characteristics. Academy Of Management Journal**,vol.49 (2), 2006.
- 7- Pontso Moorosi and Bongani D Bongani, 2016, School district leadership styles and School improvement: evidence from selected school pricipals in the Estern Cape province, south African Journal of education,36(4).
- 8- Porter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among.Psychiatric technicians, Journal of Applied Psychology, No.59
- 9- Weichun Zhu, Bruce J. Avolio, Fred O. Walumbwa, **Moderating Role of Follower Characteristics With Transformational Leadership and Follower Work Engagement, Group & Organization Management**,Sage Publications ,Vol 34, N(5) , 2009.

## ملحقات الدراسة

### الاستبانة

في إطار بحث مقدم لنيل درجة الماجستير بالعلوم الادارية بعنوان: **أنماط القيادة الادارية وأثرها في الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة العامة للنفط في سورية**" تطبق الباحثة استبانة لجمع المعلومات اللازمة والضرورية لاستكمال موضوع الدراسة والحصول على النتائج المناسبة مما سيعود بالنفع والخير لما فيه مصلحة المؤسسة والمجتمع، وإن حرصكم على تقديم المعلومات الكافية بدقة وموضوعية سيؤدي إلى تقييم أفضل لموضوع الدراسة علماً بأن هذه البيانات يراعى فيها السرية التامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

### المحور الأول: المتغيرات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع إشارة (×) أمام الاجابة المناسبة

الجنس: ذكر.....، أنثى.....

العمر: أقل من 25.....، بين 26 و35.....، بين 36 و45.....، بين 46 و55.....، أكبر من 55.....

المسمى الوظيفي: مدير.....، معاون مدير.....، رئيس دائرة.....، رئيس شعبة.....، غير ذلك.....

المؤهل العلمي: ثانوية.....، معهد.....، اجازة جامعية.....، ماجستير.....، دكتوراه.....

عدد سنوات الخبرة، 5 سنوات فأقل.....، من 6- إلى 15 سنوات.....، من 16 إلى 25 سنة.....، 25 سنة فأكثر.....

الحالة الاجتماعية: أعزب.....، متزوج.....

**المحور الثاني نمط القيادة الادارية الساندة في المؤسسة العامة للنفط:**

يرجى وضع إشارة (×) أمام الاجابة المناسبة

أولاً: نمط القيادة الديمقراطية					
العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم صياغة ووضع الأهداف بمشاركة كافة الموظفين					
يمارس الموظفون صلاحياتهم كاملة لتسهيل مهام العمل					
يميل المدير لتفويض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل					
يستطيع الموظفون اتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي					
يشارك المدير الموظفين في عملية صنع القرار					

					يشارك المدير في حل المشاكل التي تواجه العاملين
					يحفز المدير الموظفين علي الإبداع والتطوير بالعمل
					يحاول المدير مساعدة الموظفين على تطوير قدراتهم
					يعامل المدير جميع الموظفين بالعدل والانصاف
					يتواصل المدير بالنقاش والنقد الايجابي لتطوير العمل
					يحرص المدير علي المشاركة في المناسبات الاجتماعية للموظفين
					يستخدم المدير أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين
					يظهر المدير مرونة في تعامله مع الموظفين
					يشجع المدير مبدأ المشاركة الجماعية في أداء العمل
<b>ثانيا: نمط القيادة التحويلية</b>					
					يتجاوز رئيسي تحقيق منفعه الخاصة سعيا لتحقيق الصالح العام للجماعة
					يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه
					يشعري العمل مع رئيسي بالفخر
					يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه.
					يعتبر رئيسي نموذجا للنجاح والإنجاز بالنسبة لي
					يظهر رئيسي قوة وثقة بالنفس في كل ما يواجهه
					يركز رئيسي على أهمية وجود شعور جماعي برسالة المؤسسة
					يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.

					رئيسي يوفر لي التشجيع المستمر
					يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصياً
					يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها
					يقترح رئيسي طرق جديدة حول كيفية إكمال المهام
					يحظى رئيسي باحترام كل من يعمل معه
					يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات من زوايا مختلفة
					يشجعني رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل
					يزودني رئيسي بآراء تجعلني أعيد التفكير في أمور لم تكن أبداً محل شك
					يفضل رئيسي الآراء والأفكار الجديدة عند حل المشكلات
					عندما أتحدث إلى رئيسي فهو يصغي جيداً لي
<b>ثالثاً: نمط القيادة الحرة</b>					
غير موافق بشدة	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					تصل المدير الأفكار المطروحة من الموظفين دون نقاش
					يترك المدير الخيار للموظفين في وضع الخطط والأهداف
					لا يناقش المدير كثيراً في اعتماد الخطط والأهداف الدائرة
					يشارك المدير بفاعلية عالية بالمناسبات الاجتماعية

					يميل المدير دأنا لأسلوب تفويض صلاحياته لتسهيل مهام العمل
					يترك المدير المجال للموظفين لحل مشاكل العمل وفق أسلوبهم
					يتقبل المدير كافة الاقتراحات من قبل الموظفين
					يفضل المدير أن يختار الموظفين الآليات والأساليب المناسبة لإنجاز عملهم
					يفوض المدير الموظفين لمتابعة وحل مشاكل العمل
					يفضل المدير عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات بحذأفيرها
					يتأثر المدير عادة برغبات الموظفين
					يتساهل المدير في تطبيق العقوبات على الموظفين المقصرين بمهامهم

### المحور الثالث مدى الالتزام التنظيمي

يرجى وضع إشارة (x) أمام الاجابة المناسبة

أولاً: مدى الالتزام التنظيمي					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					أشعر بالرغبة في بذل أقصى مجهود لتحقيق أهداف المؤسسة
					أعطي هذه المؤسسة أحسن ما لدي في أسلوب أداء العمل
					إنني أهتم جداً بمستقبل هذه المؤسسة
					أفكر في مشكلات عملي وأنا بعيد عن مقر عملي
					أشعر بالسعادة أثناء قيامي بممارسة مهامي بالمؤسسة

					أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي، إذا ما اقتضت الضرورة لإنجاز العمل.
					لا أتغيب عادة عن عملي.
					أشعر بالفخر باستمرار عملي في هذه المؤسسة
					لا يرتبط انتمائي للعمل بالمؤسسة بما أحصل عليه من حوافز
					أتحدث عن المؤسسة مع أصدقائي على أنها أفضل مؤسسة يمكن العمل بها.
					يساعدني جو العمل على بذل أقصى ما أستطيع من مجهود
					تحرص المؤسسة على تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها
					يضايقني السلوك المسيئ لسمعة المؤسسة في المجتمع
					يعتبر عملي في هذا المؤسسة أفضل فرصة عمل عُرِضت علي.
					أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
					أتقيد بالأنظمة المعمول بها في المؤسسة.
					أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة
					أقبل أي عمل أكلف به من قبل المؤسسة حتى أضمن استمرارية العمل فيها.
					أنا راض بما يحققه لي عملي الحالي من مكاسب
					لا أفكر في ترك العمل، إلا لظروف استثنائية
					أرى أن قيمي تتفق مع قيم المؤسسة
					أشعر بالفخر بالانتماء والعمل في هذه المؤسسة وأنتي جزء منها