

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس وعلوم التربية

سنة: 2018/2017



رقم الجرد :

أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة دكتوراه علوم  
في تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

**علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي  
لدى عينة من عمال قطاع المحروقات  
دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة.**

مقدمة للمناقشة العلنية من طرف:

العمري إسماعيل

في: 2017/12/20م

أمام اللجنة المكونة من:

رئيساً	جامعة ورقلة	أ. د. مزياني الوناس
مشرفاً	جامعة ورقلة	أ. د. عبد الفتاح أبي مولود
مناقشاً	جامعة ورقلة	أ. د. جخراب عرفات
مناقشاً	جامعة الأغواط	د. بوفاتح محمد
مناقشاً	جامعة الوادي	د. غربي عبد الناصر
مناقشاً	جامعة الأغواط	د. عمومن رمضان

# إهداء

أهدي ثمرة هذا الجهد إلى من علمني السلوك والأدب أبي العثماني رحمه الله وطيب ثراه،

وإلى أمي عائشة قرّة عيني حفظها الله ورعاها وأكرمنا برضاها.

إلى كل الأخوة والأخوات الأحياء منهم والأموات وجميع أبنائهم وبناتهم.

إلى أسرتي الصغيرة: فريحة زوجتي و أبنائي: يونس، عثمانى، مصطفى

ثم إلى جميع الرفقاء والأصدقاء والزملاء كل باسمه.

العمرى إسماعيل

# شكر و عرفان

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير والإجلال:

إلى الأستاذ الفاضل المشرف عبد الفتاح أبي مولود، الذي بصّرنى بما لم أكن أعلم وفتح

لي آفاقاً كنت أجهلها وأسعفني بتوجيهاته، وأبهرنى بسعة إطلاعه ودمائة أخلاقه.

كما أتوجّه بالشكر والامتنان لكل الأساتذة بالكلية، الذين أفادوني على قدر ما يستطيعون

وما يزيدني إجلالاً لشخصهم، أن عاملوني باحترام وأخوة.

ثم إلى كافة عمال المديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة

لتعاونهم معنا

وإلى كل من أعانني من قريب أو من بعيد.

العمرى إسماعيل

## - ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد. وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على أداتين: الأولى: اختبار وصف فاعلية القائد وتكيفه (لهيرسي وبلانشارد)، من أجل تحديد النمط القيادي المتبع من طرف رؤساء المصالح والأقسام في تسيير المرؤوسين، وتشتمل الأداة على 12 موقف تعكس مستويات نضج المرؤوسين، وبناء على ذلك تتحدد أربعة أساليب قيادية يمكن أن يتبعها رؤساء المصالح والأقسام في إشرافهم على المرؤوسين وهي: الإبلاغ، الإقناع، التفويض، المشاركة.

الثانية: استبيان مقياس الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، يحتوي على 19 بند تتوزع على أربعة أبعاد هي: بعد الاعتزاز بالمنظمة، وبعد البقاء بالمنظمة، وبعد تطابق الأهداف والقيم، وبعد بذل المجهود الإضافي. وبعد التحقق من صدق الأدوات وثباتهما وبالتالي التحقق من صلاحيتهما لإجراء الدراسة الحالية، تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ( 31 رئيس و 319 مرؤوس).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن نمط الإقناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض، كما أثبتت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي على حساب المرؤوسين ذوي المستوى لمنخفض في الالتزام التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود

فروق جوهريّة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحرقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساؤهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلنشارد.

وقد تم تفسير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة والتراث العلمي والمقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح والأقسام ومرؤوسيهم.

## **–Study Summary:**

The current study aimed to identify the level of organizational commitment among the workers of the hydrocarbons sector in the region of Ouargla and its relation to the leading behaviors of the heads of departments and divisions according to the position theory of Hersey and Blanchard.

To obtain the data needed to prepare the study and achieve the objectives of the study, we relied on two tools:

The first: TEST of describe the effectiveness of the leader for (Hersi and Blanchard), in order to determine the leadership pattern adopted by the heads of departments and divisions in the subordination of subordinates. The tool includes 12 positions that reflect the maturity levels of the subordinates.

Four ways of leadership can be determined by the heads of departments and divisions in supervising subordinates: reporting, persuasion, delegation, participation.

The second: Organizational commitment scale questionnaire for the subordinates. It contains 19 items divided into four dimensions: dimension of pride the organization, dimension of staying in the organization, dimension of matching the goals and values, and dimension of the extra effort.

After the verification of the validity of the two tools and thus verify their validity for the current study, the study was applied to a representative sample of the statistical community of workers in the fuel sector in the region of Ouargla (31heads of departments and divisions and 319 subordinats).

The study found the following results:

-The style of persuasion is the dominant style of the heads of departments and divisions working in the fuel sector in the region of Ouargla according to the position theory of Hersey and Blanchard.



-The level of organizational commitment of subordinates working in the hydrocarbons sector in the region of Ouargla is low.

-There are statistically significant differences in favor of subordinates with a high level of organizational commitment at the expense of subordinates with low level of organizational commitment.

-There are significant differences between the levels of organizational commitment among the workers of the hydrocarbons sector in the region of Ouargla due to the difference in the leadership behaviors practiced by their leaders from the perspective of the position theory of Hersey and Blanchard.

The findings of the present study have been interpreted in the light of previous studies, scientific heritage and interviews with heads of departments and divisions and their subordinates.



## Résumé de l'étude

Cette étude visait à déterminer l'engagement organisationnel des travailleurs du secteur hydrocarbures zone Ouargla et sa relation avec les comportements de leadership des chefs des départements et divisions conformément à la théorie situationnelle niveau Hersi et Blanchard.

Pour obtenir les données nécessaires à la préparation de l'étude, et d'atteindre les objectifs de l'étude, nous nous sommes appuyés sur deux outils.

Le premier: TEST de décrit l'efficacité du chef et adapter à (Hersey et Blanchard), afin de déterminer la direction du motif par les chefs des départements et divisions dans la conduite de ses collaborateurs, et comprennent l'outil sur la position 12 reflète la maturité des collaborateurs niveaux.

Par conséquent, il est déterminé par quatre styles de leadership peuvent être suivis par les chefs de départements et divisions dans leur supervision des collaborateurs: rapport, persuasion, délégation, participation.

Deuxièmement: Questionnaire de 1 échelle de l'engagement organisationnel des collaborateurs, contenant 19 objet distribué sur quatre dimensions: dimension de la fierté de l'organisation, et dimension de avoir séjourné à l'organisation, et dimension de le match de les objectifs et les valeurs, et dimension de avoir fait l'effort supplémentaire.

Après vérification de la sincérité des outils et stabilité et ainsi vérifier leurs autorités pour mener l'étude, elle a été appliquée à un échantillon représentatif de la communauté statistique de la zone des travailleurs du secteur des hydrocarbures Ouargla (31 chefs des départements et divisions et 319 collaborateurs).

L'étude a révélé les résultats suivants:



- Le modèle de la persuasion est le leader du motif des chefs des départements de travail du secteur des hydrocarbures et de la région de Ouargla et des sections selon la théorie situationnelle Hersi et Blanchard.

- Le niveau de l'engagement organisationnel des collaborateurs travail de secteur des hydrocarbures à zone de Ouargla faible niveau.

- Il existe des différences statistiquement significatives en faveur des collaborateurs à un niveau élevé d'engagement organisationnel au détriment des collaborateurs ayant un faible niveau d'engagement organisationnel.

- Il y avait des différences statistiquement significatives entre l'engagement organisationnel des travailleurs du secteur des hydrocarbures et des districts Ouargla attribué aux différents comportements de leadership exercé par leurs supérieurs de vue de la théorie et situationnelle Hersey Blanchard des différences fondamentales.

Les résultats ont été interprétés il a atteint dans l'étude à la lumière des études antérieures et du patrimoine scientifique et des entretiens avec les chefs des départements et divisions et leurs collaborateurs.



## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	- الإهداء
ب	- شكر وتقدير
ج	- ملخص الدراسة
ط	- فهرس المحتويات
ق	- قائمة الجداول
ث	- قائمة الأشكال
01	- مقدمة
<b>الباب الأول: الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الأول: الفصل التمهيدي</b>	
07	1 - مشكلة الدراسة.
12	2 - فرضيات الدراسة.
13	3 - أهداف الدراسة.
14	4 - أهمية الدراسة.
15	5 - التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: مفهوم القيادة	
17	- تمهيد.
17	1 - تعريف القيادة.
20	2 - تعريف القائد.
21	3 - أساليب تأثير القائد على المرؤوسين
23	4 - صفات القائد الناجح.
24	5 - أنماط القيادة.
25	6 - مداخل دراسة القيادة.
25	7 - مدخل السمات.
27	8 - المدخل السلوكي.
32	9 - المدخل الموقفي.
42	10 - فاعلية القيادة.
44	11 - أعظم قائد في البشرية.
45	- خلاصة الفصل.
الفصل الثالث: مفهوم الالتزام التنظيمي	
47	- تمهيد.
47	1 - تعريف الالتزام التنظيمي.
51	2 - أهمية الالتزام التنظيمي.
52	3 - مداخل دراسة الالتزام التنظيمي.

53	4 - أبعاد الالتزام التنظيمي.
53	5 - خصائص الالتزام التنظيمي.
54	6 - محددات الالتزام التنظيمي.
55	7 - أنواع الالتزام التنظيمي.
56	8 - مراحل تطور الالتزام التنظيمي.
57	9 - نتائج الالتزام التنظيمي.
61	10 - العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي.
62	- خلاصة الفصل.
<b>الباب الثاني: الجانب الميداني</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
65	- تمهيد.
65	1 منهج الدراسة وحدودها.
66	2 مجتمع الدراسة وحجم العينة.
66	3 مجتمع الدراسة.
69	4 عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها.
86	5 الدراسة الاستطلاعية.
86	6 أهداف الدراسة الاستطلاعية.
87	7 عينة الدراسة الاستطلاعية.

89	8 أدوات جمع البيانات المستخدمة.
89	9 أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه.
94	10 - استبيان الالتزام التنظيمي.
97	11 - إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية.
98	12 - أساليب المعالجة الإحصائية المستعملة في الدراسة.
98	13 - خلاصة الفصل.
<b>الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة</b>	
100	-تمهيد
100	1 - عرض نتيجة الفرضية الأولى
101	2 - عرض نتيجة الفرضية الثانية
102	3 - عرض نتيجة الفرضية الثالثة
109	4 - عرض نتيجة الفرضية الرابعة
110	5 - عرض نتيجة الفرضية الخامسة
111	6 - عرض نتيجة الفرضية السادسة
119	7 - عرض نتيجة الفرضية السابعة
123	-خلاصة الفصل
<b>الفصل السادس: مناقشة وتفسير نتائج الدراسة</b>	
126	-تمهيد
126	1 - مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الأولى

129	2 -مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثانية
131	3 -مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الثالثة
135	4 -مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الرابعة
139	5 -مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية الخامسة
141	6 -مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية السادسة
151	7 -مناقشة وتفسير نتيجة الفرضية السابعة
155	خلاصة الفصل
157	• الاستنتاج العام
172	• قائمة المراجع
الملاحق	
1 - الملحق رقم (01): قائمة بأسماء المحكمين ودرجاتهم العلمية.	
2 -الملحق رقم (02): مدونة السلوك التنظيمي لمؤسسة سوناطراك.	
3 -الملحق رقم (03): القائمة التفقدية الارغونومية.	
4 -الملحق رقم (04): مقياس النمط القيادي.	
5 -الملحق رقم (05): استبيان الالتزام التنظيمي.	
6 -الملحق رقم (06): نتائج التحليل الاحصائي.	

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
23	صفات القائد الناجح	01
60	الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي	02
68	طريقة المعاينة الحصصية وفق الانتماء الوظيفي	03
69	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب متغيراتها	04
70	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الجنس	05
71	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب السن	06
72	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الخبرة	07
73	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب المؤهل العلمي	08
74	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الحالة العائلية	09
75	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الانتماء الوظيفي	10
76	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب نظام العمل	11
78	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب متغيراتها	12
79	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الجنس	13
80	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب السن	14
81	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الخبرة	15

82	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب المؤهل العلمي	16
83	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الحالة العائلية	17
84	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الانتماء الوظيفي	18
85	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب نظام العمل	19
87	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية (الرؤساء) حسب متغيراتها	20
88	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية (المرووسين) حسب متغيراتها	21
92	حساب ثبات مقياس النمط القيادي	22
93	مفتاح تصحيح مقياس النمط القيادي	24
96	حساب ثبات مقياس الالتزام التنظيمي	25
100	تكرارات الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام	27
101	نتائج كا <sup>2</sup> لتكرارات الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام	28
102	قيمة كا <sup>2</sup> ودرجة الحرية ومستوى الدلالة	29
102	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والجنس	30
103	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الجنس	31
103	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والسن	32
104	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف السن	33
104	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والخبرة	34
105	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الخبرة	35

105	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي المؤهل العلمي	36
106	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف المؤهل	37
106	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والحالة العائلية	38
107	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الحالة العائلية	39
107	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والانتماء الوظيفي	40
108	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الانتماء	41
108	جدول مزدوج يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي ونظام العمل	42
109	جدول يبين قيمة كا <sup>2</sup> لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف نظام العمل	43
109	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لمستوى الالتزام	44
110	جدول يبين المتوسطات الحسابية وقيمة(ت) للفروق بين متوسطي درجات الالتزام	45
112	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي درجات الالتزام موزعة حسب الجنس	46
113	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي درجات الالتزام موزعة حسب السن	47
114	جدول يبين تحليل التباين لثلاث مجموعات في الالتزام التنظيمي موزعة حسب الخبرة	48
115	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي درجات الالتزام موزعة حسب المؤهل	49
116	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي	51

	درجات الالتزام موزعة حسب الحالة العائلية	
117	جدول يبين تحليل التباين لثلاث مجموعات في الالتزام التنظيمي موزعة حسب الانتماء	53
118	نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات الالتزام التنظيمي موزعة حسب الانتماء الوظيفي	54
119	جدول يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي درجات الالتزام موزعة حسب نظام العمل	55
120	متوسطات درجات الالتزام موزعة حسب نوع النمط القيادي	56
121	نتائج تحليل التباين لأربع مجموعات من المرؤوسين في التزامهم موزعة حسب نوع النمط القيادي	57
122	نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات الالتزام موزعة حسب نوع النمط القيادي	58
161	جدول يوضح النموذج التفصيلي في القيادة للالتزام التنظيمي	59

## قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	المداخل الرئيسية للقيادة	26
02	المصفوفة الإدارية لبليك وموتون	30
03	أنواع الإدارة الموجودة في الشبكة الإدارية لبليك وموتون	32
04	المستويات الأربعة للنضج الوظيفي	38
05	الأنماط القيادية الأربعة لنظرية هيرسي وبلانشارد	40
06	تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة	66
07	المصالح الموجودة على مستوى مؤسسة سوناتراك حوض بركاوي	67
08	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الجنس	71
09	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب السن	72
10	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الخبرة	73
11	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب المؤهل العلمي	74
12	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الحالة العائلية	75
13	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب الانتماء الوظيفي	76
14	توزيع أفراد الدراسة (الرؤساء) حسب نظام العمل	77
15	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الجنس	80
16	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب السن	81
17	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الخبرة	82
18	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الحالة العائلية	83
19	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب المؤهل العلمي	84
20	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب الانتماء الوظيفي	85
21	توزيع أفراد الدراسة (المرووسين) حسب نظام العمل	86

## - مقدمة:

يشهد عالم اليوم حركة لا مثيل لها من التغيرات، والنمو المتزايد الوتيرة في شتى نواحي الحياة، فالمنظمات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها ومشاريها تواجه تحديثات متكررة وبصفة مستمرة تسعى لتطويرها وتنمية قدرتها، بما يضمن سلامتها ويحفظ مكانتها ويرفع شأنها، ففي تنمية الموارد البشرية مثلاً تركز المنظمات على عدة جوانب، كمتطلبات العولمة الاقتصادية، والمنافسة التجارية والاقتصادية الداخلية والخارجية، والتنوع الثقافي والاجتماعي المتزايد لهذه الموارد، والتنافس على جلب أكفء وامهر القادة والمدراء لإدارة وتعظيم أداء هذه المنظمات، وهذا ما حتم عليها ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بصفته المحرك الأساس لأداء جميع الوظائف، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمة على فعالية هذا العنصر، الأمر الذي يتطلب تنميته والحفاظ عليه وتحقيق التكامل والتوازن بينه وبين المنظمة التي يعمل بها، بحيث يتحقق الرضا والالتزام بصفة دائمة لجهة عمله، إذ أن كفاءة العاملين والتزامهم لمنظماتهم وتنامي الطاقات الإبداعية لديهم من العوامل الرئيسية لإنجاز أهداف المنظمات بشكل متكامل.

وخلال هذا السعي الحثيث استحوذ العمل الأكاديمي والبحث الميداني على حيز واسع من اهتمام كبرى الشركات العالمية والمؤسسات الدولية على غرار المؤسسة الجزائرية سوناپراك، خاصة فيما تعلق منها بقضايا القيادة الإدارية ومهاراتها الأساسية، وذلك إدراكاً ووعياً بأن القيادة هي لب الإدارة في كافة مستوياتها وعلى اختلاف أنشطتها.

ولعل الانشغال المتنامي المتعلق بالقيادة الإدارية ومهاراتها الأساسية من قبل عدد من الباحثين وعلماء الإدارة والتنظيم حالياً، مرده إلى البحث المستمر من طرف المؤسسات عمن تراه الأفضل في أن يكون قائداً ناجحاً قادراً على التطوير الذي يزيد من كفاءة وفعالية الأداء ويحقق أهداف الموارد البشرية أفراداً وجماعات وتنظيمات.

في الحقيقة إن بؤرة تركيز البحوث والدراسات النظرية لأدبيات القيادة اتجهت بشكل جوهري لوقت طويل نحو عناصر القيادة الناجحة من خلال محاولة تحديد خصائص وسمات معينة، وكذا الوقوف على دور عوامل الموقف القيادي في العملية الإدارية أملا منها في طرح نموذج نظري نهائي كفيلا بتحديد وضبط والتحكم في عوامل النمط القيادي المطور والمحفز لأداء المرؤوسين والمحقق لأهداف التنظيم.

وبموجب المدخل الموقفي فان سلوك القائد يؤثر ويتأثر بمتغيرات كثيرة، والموقف الذي يشكل النمط القيادي إنما هو مجموعة غير محدودة من العوامل وقد أشار باحثوا نظرية الموقف إلى البيئة والحجم والتكنولوجيا بوصفها عوامل مهمة في تحديد الموقف.

وقد لاقى هذا المدخل قبولا من طرفنا جعلنا نركز في دراستنا على أحد أهم النظريات الموقفية في القيادة ألا وهي نظرية هيرسي وبلانشارد.

ونظراً لأهمية النمط القيادي - من وجهة نظر النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد- الذي يمارسه الرؤساء، في التأثير على العاملين معهم من عدة جوانب مثل إجراءات العمل، ومتطلباته، وسياسة المؤسسة، والعلاقات بين العمال فيما بينهم، والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس، هذه الأخيرة التي تشكل حجر الزاوية في التأثير على العمال من مختلف جوانب الحياة، ويتضح ذلك جلياً حينما تسوء العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، ومن هنا يبرز دور النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء المصالح والأقسام في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعمال العاملين بقطاع المحروقات في الجزائر.

ويعد الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمات في حالة صحية سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني من هذا النوع، لغرض تحفيز العاملين، وزيادة درجات الالتزام بأهداف وقيم منظماتهم.

وعلى ضوء ما تطرقنا له سالفًا، تأتي هذه الدراسة للبحث في موضوع الالتزام التنظيمي عند عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وعلاقته بالنمط القيادي لرؤساء المصالح والأقسام وفق النظرية الموقفية وبعض المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، الأقدمية، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل).

وقد قسمنا هذه الدراسة إلى بابين (نظري وميداني) تضم ستة فصول:

حيث تضمن الباب النظري ثلاثة فصول، فكان الفصل الأول تحت عنوان: الفصل التمهيدي، وفيه تطرقنا إلى إشكالية الدراسة، وفرضياتها، وأهدافها، وأهميتها، والتعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة وحدود الدراسة.

أما الفصل الثاني فجاء بعنوان: مفهوم القيادة، وفيه تطرقنا إلى تعريف القيادة، وتعريف القائد، وأساليب تأثير القائد على المرؤوسين، وصفات القائد الناجح، وأنماط القيادة، ونظريات القيادة، وفاعلية القيادة، وأعظم قائد في البشرية.

وجاء الفصل الثالث بعنوان: مفهوم الالتزام التنظيمي، وفيه تطرقنا إلى تعريف الالتزام التنظيمي، أهمية الالتزام التنظيمي، مداخل دراسة الالتزام التنظيمي، أبعاد الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي، محددات الالتزام التنظيمي، أنواع الالتزام التنظيمي، مراحل تطور الالتزام التنظيمي، قياس الالتزام التنظيمي، نتائج الالتزام التنظيمي.

فيما تضمن الباب الميداني ثلاثة فصول، حيث جاء الفصل الرابع بعنوان: الإجراءات المنهجية للدراسة الأساسية وفيه تطرقنا إلى: المنهج المتبع، مجتمع الدراسة وحجم العينة، أهداف الدراسة الاستطلاعية، عينة الدراسة الاستطلاعية، أدوات جمع البيانات المستخدمة وهي: أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه (L.E.A.D) لهيرسي و بلانشارد، و أداة استبانة الالتزام التنظيمي، ثم تطرقنا إلى إجراءات الدراسة الأساسية، والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.

وقد تضمن الفصل الخامس عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، وتضمن الفصل السادس تفسير النتائج المتوصل إليها، وختمت الدراسة باستنتاج عام وتوصيات واقتراحات علمية وعملية.

الجانب النظري

# الفصل الأول الفصل التمهيدي

1-1- مشكلة الدراسة\_\_\_\_\_ة.

1-2- فرضيات الدراسة\_\_\_\_\_ات.

1-3- أهداف الدراسة\_\_\_\_\_ة.

1-4- أهمية الدراسة\_\_\_\_\_ة.

1-5- التعريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

## 1-1-مشكلة الدراسة:

تعتبر المحروقات شريان الاقتصاد للكثير من دول العالم، فهي القوة المحركة والدافع نحو التقدم الصناعي خاصة والاقتصادي الاجتماعي عامة، والجزائر من البلدان الرائدة في مجال المحروقات لما لها من احتياطات نفطية وغازية كبيرة جعلت اقتصادها يقوم بصورة رئيسية على هذا القطاع، وهذا ما يعكس أهمية هذا القطاع ومن ثم أهمية الاهتمام بالثروة البشرية التي تشغله.

ويحتل قطاع المحروقات أهمية كبرى في الاقتصاد الجزائري باعتبار أن كل من النفط والغاز مادتين استراتيجيتين تحققان عوائد مالية ضخمة للجزائر، وتشكلان المصدر الأساسي لتوفير العملة الصعبة، وتمثل صادرات الجزائر من المحروقات معدل 82 % من إجمالي الصادرات منذ عام 2000 .

(World Trade Organization, Trade Profiles 2007, p.5.)

وبالتالي فإن قطاع المحروقات يمثل المصدر الفعال الذي تعتمد عليه التنمية في شتى المجالات فهو يمثل نسبة 12 % من الناتج الوطني المحلي، وأكثر من 12 % من الميزانية العامة للدولة تمول عن طريق الجباية البترولية، ويساهم ب 82 % من إيرادات الصادرات الجزائرية. <sup>(1)</sup>

ولأن قطاع المحروقات يساهم بدور حيوي في تحقيق الأهداف الوطنية والتنمية الاجتماعية والاقتصادية ويساهم في تحسين نوعية الحياة العامة للمواطنين والحد بالتالي من مشكلتي الفقر والبطالة، فإن نجاح قطاع المحروقات واستمرار أدائه بفاعلية يعد أمراً هاماً ليس من أجل العاملين فيه فقط، وإنما من أجل المجتمع ككل، الأمر الذي جعل الدولة تولي اهتمام بالغاً بهذا المورد وتبذل من أجله الغالي والنفيس، للحفاظ عليه وتطويره قدر المستطاع ، فأنشأت لذلك شركة عالمية منافسة مختصة في قطاع المحروقات ألا وهي شركة سوناطراك، ولم تدخر هذه المنظمة ولا مسيروها جهداً، لجعلها مؤسسة ناجحة ناجحة تحتل اليوم المرتبة التاسعة عالمياً في مجال تخصصها<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Hilel Hamadache, (2010) Rente pétrolière et évolution du secteur agricole en Algérie- Syndrome hollandais et échangeabilité . Thèse de Master of science, CIHEAM – IAMM n° 103 - Montpellier,

<sup>2</sup>-الموقع الإلكتروني لمؤسسة سوناطراك، 2016.

ولم يتأت لها ذلك كله إلا من خلال اتباعها لمنهج قويم ورأي سديد نبأها بأن السر في نجاح المنظمات هو العنصر البشري، وقد شكل هذا الأخير هاجسا كبيرا، خاصة في كيفية اختياره وتأهيله و حسن قيادته وتوجيهه للاستفادة من طاقاته والرفع من مردوبيته وجعله عنصر فعّالاً مفيداً لنفسه ولمنظّمته ولمجتمعها.

ويعاني المشرفون القائمون على التنظيمات من عدة ظواهر سلبية كارتفاع تكلفة الغياب، والتأخر عن العمل، وتسرب العمال من المنظمات، وانخفاض درجات الرضا الوظيفي و تدني مستوى الانتاج وغيرها.

وقد أكد العديد من الباحثين أن الزيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة بالمصانع الأمريكية يعود في المقام الأول إلى وجود مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي عند العاملين اليابانيين، لذا تحاول الإدارة الحديثة بقدر الإمكان تنمية العلاقة بين التنظيم والأفراد العاملين فيه بهدف استمراريتهم فيه و تنمية مشاعر الالتزام لديهم، كما أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية و في مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل (بطاح، 2006، ص36)

ومن خلال ذلك تسعى المنظمات قاطبة، للظفر بعنصر بشري متميز يعتز بالانتماء لها، ويؤمن بأهدافها، ويبذل مجهودات إضافية تساهم في نجاحها. ولم يجد العلماء سبيلاً أسرع، ولا أسهل ولا أيسر من الفوز بعامل يتمتع بمستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي، وفي هذا الصدد سعى الكثير من الباحثين لإجراء دراسة أكاديمية تعنى بموضوع الالتزام التنظيمي وتضبط العوامل المتحكمة فيه.

وتعد الأعمال والدراسات التي قام بها بورتر وآخرون (Porter et al)<sup>3</sup> من الأعمال التي تناولت الالتزام من الناحية الإدارية، فقد عرفه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها"، وتوصل إلى أن

---

<sup>3</sup> - وكان ذلك في سنة 1974 ومازال الكثير من الباحثين يعتمدون على اعماله إلى اليوم.

هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي: إيمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها. الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة. الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (الأحمدي، 2004، ص 44)

وركزت دراسة التركي (2015) حول المهارات الإدارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بالرياض، على التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرين مع بحث تأثير بعض المتغيرات الشخصية على كل منهما، وقد كان من بين أهم نتائج الدراسة: أن المهارات القيادية للقائد تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، وأن هناك درجة كبيرة من الالتزام لتنظيمي عند العينة. (التركي، 2015، ص 152)

وفي دراسة جمسولج وآخرون (2013) Gumusluoglu et al. حول "علاقة القيادة التحويلية بالالتزام التنظيمي لدى عمال البحث والتطوير بالشركات التركية"، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تأثير سلوكيات القادة التحويليين معنوياً على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بأنشطة البحث والتطوير، من خلال العدالة الإجرائية كمتغير وسيط، و تأثير سلوكيات القادة التحويليين معنوياً على مستوى الالتزام اتجاه المشرفين لدى العاملين بأنشطة البحث والتطوير، ولكن من خلال العدالة التفاعلية كمتغير وسيط (التركي، 2015، ص 95)

ولقد اقترحنا في ختام دراستنا للماجيستير (2011) حول "علاقة السلوك القيادي للمدير بالالتزام التنظيمي للأساتذة بمتوسطات مدينة ورقلة، غرداية والوادي" وجوب دراسة الموضوع بشكل أكثر توسع وأحسن طرحاً خاصة في القطاع الصناعي، وهذا بالتعمق أكثر في أغوار وخبايا متغيرات الدراسة التي ثبت علمياً أن لها تأثير كبير في نجاح المنظمات والافراد، من أجل الوصول إلى التحكم في درجتها ومستواها، مع إمكانية التنبؤ بحدوثها للرفع أو التقليل منها على حسب ما يتطلبه الموقف.

كما ورد في مدونة السلوك التنظيمي المرسله من طرف المدير العام لمؤسسة سوناطراك (ملحق 2)، ضرورة الاهتمام بالعديد من المتغيرات السلوكية التنظيمية على غرار الاهتمام بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العمال، وتسخير كل المتطلبات للتحسين مستوى هذه المتغيرات... وعليه فقد التقت رغبات المسؤولين القائمين على شركة الوطنية سوناطراك مع رغبتنا في دراسة أثر النمط القيادي (وفق النظرية الموقفية) في تحسين مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في قطاع المحروقات.

وفي دراسة صالح (2008) حول "أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بجاية، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أن أسلوب القيادة الإدارية الأوتوقراطي هو السائد في مختلف المحطات (بوعمامة 2010 ص 112). وفي هذا المجال حرصت الكثير من النظريات والمداخل السلوكية والنفسية، إلى تفسير العديد من سلوكيات وتصرفات العمال في بيئة العمل على غرار الرضاء الوظيفي، والاتزان العاطفي، والالتزام التنظيمي، والقيادة وغيرها...، في محاولة منها لضبط تلك السلوكيات والتحكم في درجتها والتنبؤ بحدوثها، بغية الاستفادة منها وتجنباً لخسائرها على الفرد والمنظمة.

ومن خلال اطلاعنا على مختلف المداخل والنظريات النفسية السلوكية، سجلنا الكثير من المآخذ على بعضها، فمدخل السمات صادف العديد من الانتقادات منها إغفالها لدور التابعين في إنجاز عملية القيادة. وعدم اعتبار الموقف كعامل هام ومؤثر في العملية القيادية.

أما المدخل السلوكي مثلاً يجد صعوبة في توصيف السلوك عندما نتعامل مع أنظمة اجتماعية معقدة تتكوّن من أفراد يتّسمون بالتعقيد، وصعوبة الفهم، فإنه من الصعب التنبؤ بأنماط علاقات مستقرّة، وبالتأكيد سوف يكون من الصعب كذلك التوصل إلى معادلاتٍ تعكس القدرة على تحقيق النّجاح أو الفعالية.

ومن ثمّ، فقد برزت الحاجة إلى مداخل جديدة لفهم القيادة. لقد كان محور الارتكاز لهذه المداخل الجديدة هو إدراك أنه على الرغم أن بُعدي العلاقات الشخصية والمهام أو الإنتاج قد يكونان مفيدان في توصيف سلوك القادة، إلا أنهما لا يفيدان في إمكانية التنبؤ به، ومن ثمّ فقد تمثّلت الخطوة التالية هي تطوّر نظريات القيادة في ابتكار النماذج الموقفيّة. (المرسى وآخرون، 2004، ص 578، 579).

وتفترض النماذج الموقفيّة أنّ سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر، وعليه، فإنّ الهدف من النظرية الموقفية يكمن في التعرّف على العوامل الموقفية الهامة، وبيان كيفية تفاعلها؛ لتحديد النمط القيادي المناسب.

و حرصت نظريات الأنماط القيادية و نظريات النمط القيادي عن البحث عن الأسلوب القيادي الذي يكون فعالا في كل الوضعيات، لكن النتائج التي توصلت إليها البحوث في هذا المجال كانت متناقضة (Louche,C2002, p104)

وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد نموذج موقفي للقيادة له دلالات تطبيقية. وهو ما جعل أصحاب الأعمال والمديرين يقبلون على تطبيقه بحماس.

ويستند منطق نظرية القيادة الموقفية إلى مستوى نضج المرؤوسين، بمعنى أن القائد يجب عليه باستمرار التعرف على مستوى نضج مرؤوسيه - مدى المعرفة والخبرة والمهارة- ثم يقرر استخدام النموذج القيادي الملائم (مرسى وعبد الرحمان، 2004، ص 589)

وفي تناولنا لموضوع الدراسة خصوصية تتمثل في تبيننا لتوجهات النظرية الموقفية الحديثة في الموضوع، بالإضافة خصوصية العينة وزمن الدراسة، وكذا في الدمج بين توليفة متميزة من المتغيرات الوسيطة.

وعلى ضوء الدراسات السابقة وإدراكا لما سبق فإن إشكالية الدراسة تتبلور في السؤال التالي:

هل توجد فروق جوهرية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساءهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد؟

وينبثق عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية جاءت كالتالي:

أ- ما الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة

من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم؟

ب- هل هناك فروق جوهرية بين تكرارات الأنماط القيادية- الإقناع، الإبلاغ، المشاركة، التفويض-

الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق نظرية

هيرسي وبلانشارد؟

ج- هل توجد فروق في الأنماط القيادية للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل

العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل؟

د- ما مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة من وجهة نظر

المرؤوسين؟

د- هل توجد فروق بين متوسطي مستوى الالتزام التنظيمي -المرتفع والمنخفض- لدى مرؤوسي قطاع

المحروقات بمنطقة ورقلة؟

ه- هل توجد فروق في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن،

الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل؟

## 1-2- فرضيات الدراسة:

- النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة

وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد هو نمط الإقناع.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية- الاقناع، الإبلاغ، المشاركة، التفويض-الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.  
- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مستوى الالتزام التنظيمي -المرتفع والمنخفض- لدى مرؤوسي قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساؤهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

### 1-3-أهداف الدراسة:

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام العاملين في قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وبيان علاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين معهم، وذلك من خلال:

أ-استكشاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد من وجهة نظر الرؤساء أنفسهم.

ب-قياس مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة من وجهة نظر المرؤوسين.

ج-البحث عن وجد فروق في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

د-التعرف على الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل

هـ-اكتشاف العلاقة بين الأنماط القيادية للرئيس (وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد) ومستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

#### 1-4-أهمية الدراسة:

##### 1-4-1-الأهمية العلمية لدراسة:

تساهم الدراسة في إثراء المعرفة النظرية لتراث العلمي في ميدان التنظيمات العمالية وذلك بتحديد مجموعة من التأثيرات المختلفة لسلوك القيادي على سلوك العاملين، وعلى مستوى التزامهم التنظيمي وكفاءة أدائهم ونشاطاتهم المؤدية إلى تحقيق أهدافهم ومنظماتهم.

##### 1-4-2-الأهمية العملية لدراسة:

إمكانية استفادة القيادات الإدارية من نتائج الدراسة، وذلك بالتعرف على النمط القيادي المناسب والفعال في رفع مستوى الالتزام التنظيمي للعامل ومن ثم اتخاذ القرارات الملائمة لتطوير المؤسسات الاقتصادية وزيادة فاعلية الأداء فيها. والمساهمة في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

## 1-5-التعاريف الإجرائية:

- النمط القيادي: يعني نوع السلوك (موجه، مقنع، مشارك، مفوض) الذي يمارسه المشرفين في قطاع المحروقات اتجاه مرؤوسيهـم والذي يظهر من خلال الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات اختبار (هيرسى وبلانشار) للقيادة.

- الالتزام التنظيمي: يعني مدى اعتزاز العامل في قطاع المحروقات بالمنظمة، والرغبة القوية في البقاء فيها والإيمان بأهدافها وقيمها، وبذل مجهودات إضافية تساهم في نجاح المنظمة، والذي تظهره الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبيان معد لهذا الغرض.

# الفصل الثاني

## مفهوم السلوك القيادي

- تمهيد

1-2- تعريف القيادة.

2-2- تعريف القائد.

2-3- أساليب تأثير القائد على المرؤوسين

2-4- صفات القائد الناجح.

2-5- أنماط القيادة.

2-6- مداخل دراسة القيادة.

2-6-1 - مدخل السمات.

2-6-2 - المدخل السلوكي.

2-6-3 - المدخل الموقفى.

2-7-فاعلية القيادة.

2-8-أعظم قائد فى البشرية.

-خلاصة الفصل.

## - تمهيد:

بعد عرضنا لمشكلة الدراسة وفرضياتها وأهميها وأهدافها، لزم علينا أن نتطرق إلى عرض الاطار النظري لمتغيرات الدراسة وهذا بالاعتماد على التراث العلمي وأمهات الكتب والمصادر. ولكي نفصل فيها أكثر أدرجناها في فصلين الأول بعنوان مفهوم القيادة، والثاني بعنوان الالتزام التنظيمي.

إن وجود مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة، يجعلهم يتطلعون حتماً إلى قيادة، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بتحليل فكرة القيادة من خلال تحليلهم لعلاقات الأفراد وأوضاع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها بغرض معرفة طبيعة قوة تأثير فرد على مجموعة من الأفراد الآخرين ومدى استجابتهم لتوجيهه.

## 2-1/ -تعريف القيادة:

يقول كيث جرينت في مقدمة كتابه (القيادة) بالرغم مما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وما يزيد على القرن من البحث (الأكاديمي) في القيادة، فيبدو أننا لم نقرب من اتفاق على المعنى الأساسي لها، فضلاً عن إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو التنبؤ بها. ولا يمكن أن يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بهذا الموضوع أو قلة المواد المتعلقة به؛ فحتى 29 أكتوبر 2003 ، كان هناك 14139 كتاباً تتناول موضوع القيادة معروضة للبيع على موقع أمازون دوت كوم دوت يو كيه الإلكتروني . وفي غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ، تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى 53121 كتاباً، وهناك دليل واضح على أنه خلال فترة قليلة من الزمن سيفوق عدد الكتب التي تتناول القيادة عدد من يقرءون هذه الكتب.(كيث، 2012، ص 9)

وقد عرف ولمان (WOLMAN) القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمراً ناجحاً "

أما برستوس وفيفنر (T . FIFNER & R.PRESTHUS) فيعتبران القيادة " نوعاً من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم " ( صلاح الدين، 2008، ص195)

بينما يعرفها أوردواي تيد (ORDWAY. TEAD) في كتابه فن القيادة بأنها: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة إليهم "

تمحورت هذه المجموعة من التعاريف على السمات والخصائص الواجب توافرها في القائد فركزت، بذلك على جانب واحد من جوانب القيادة.

واتجه مجموعة أخرى من الباحثين إلى التركيز على جانب آخر يتمثل في التأثير حيث أن القيادة هي: " ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة "

ويقول ستوجديل (STOGDILL) أنها " عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه "

ويرى كريفن (GRIFFIN) أن القيادة تعني " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته "

ويعرفها دونالد وكونتز (KOONTZ & DONNELL) على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء نشاط تعاوني " (دريوش، 2012، ص 32)

تنظر هذه التعاريف للقيادة على أنها عملية تأثير يمارسها القائد على مرؤوسيه بغية الوصول إلى أهداف معينة أو تحقيق مستوى معين من الأداء، فركزت بذلك على قوة التأثير كجانب وحيد ومهم في عملية القيادة متجاهلة الجوانب أخرى.

ونظرا لاقتصار هذه التعاريف على قوة التأثير، والتعاريف التي سبقتها على سمات القائد، جاءت تعاريف جديدة اهتمت بتفاعل ثلاثة عناصر رئيسة في القيادة وهي القائد والمرؤوسين والموقف، نورد أهمها فيما يلي:

يرى جوردن (GORDEN) أن القيادة هي "عملية تفاعل تتم بين شخص (القائد) وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير حين نجد في النهاية شخص واحد (القائد) يؤثر بينما أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير " كما أن ريتشارد إيتال (RICARD ITAL) يعرفها على أنها " تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة " (دريوش، 2012، ص 33)

اعتبرت هذه التعاريف عنصر الموقف أساسيا في عملية القيادة بالإضافة إلى عنصري القائد والمرؤوسين، مما جعلها التصور السائد والمقبول.

من خلال مجموعات التعاريف السابقة يمكننا إجمال عدد من النقاط التي تتقاطع فيها وتتفق عليها فيما يلي:

- أن كل قائد يجب أن يكون لديه أتباع فالفرد وحده لا يستطيع أن يقود بدون أتباع له.  
- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها في الأفراد التابعين له وذلك حتى لا يؤثر الأتباع أنفسهم في القائد نفسه.

-هدف القيادة أن يؤثر القائد في الأتباع وذلك للوصول إلى تحقيق أهداف محددة.  
وعليه يمكن القول أن التعاريف السابقة تتفق أن القيادة هي عملية تأثير يمارسها شخص معين (القائد) على مجموعة أشخاص آخرين في موقف معين بغية تحقيق هدف معين.

ونحن نعرف القيادة على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي للتنظيم، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية.

## 2-2/ -تعريف القائد:

القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يتناول أي عمل، يُدخل عليه التحسينات، ويضعه في حيز التنفيذ، ويصل به إلى النتائج المرغوبة، وهو مدرّب محقّر ممتاز، يستطيع بناء فريق، حر في الاتصال، قادرٌ على حلّ المشكلات، يحبّ المخاطر، صانع قرار ممتاز، لا ينتظر متى تحدث الأشياء، بل يضعها بنفسه، وهو يهتمّ بأعضاء فريق العمل، كما يهتمّ بالنتائج النهائية، كما أنّ العمل متعته (مركز الخبرات المهنية، دت، ص12).

وهناك 05 تعريف للقائد قدّمها (كارتر، 1953) ما زالت تستخدم إلى الآن، وهذه التعاريف هي:

الأول: القائد هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة. ونجد هذا التعريف يؤكّد على التفاف الجماعة حول القائد.

الثاني: القائد هو الشخص القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها. وهو تعريفٌ كافٍ لتسهيل صعوبة تحديد أهداف الجماعة.

الثالث: القائد هو الشخص الذي حدّدته الجماعة. وهذا التعريف يشير إلى الشخص الذي يحتلّ دور القيادة، دون الإشارة إلى خصائص القيادة.

الرابع: القائد هو الشخص الذي يُحدث تغييرا في تركيب الجماعة، وفي مستوى أدائها.

الخامس: القائد هو ذلك الشخص الذي حدّدته الجماعة، والقادر على قيادة الجماعة نحو تحقيق

أهدافها على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة (سلطان، 2002، ص337).

## 3-2- / أساليب تأثير القائد على المرؤوسين:

تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكننا من التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويبرز هذا في النجاح من خلال كيفية تأثيره ونفوذه على سلوك مرؤوسيه، ولهذا يجب علينا أن نتعرف على : كيف يمكن للقائد أن يؤثر على المرؤوسين ؟

"يلاحظ أنه كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب، كلما استطاع أن يضيف إلى مهارته القيادية رصيماً أكبر في التأثير على المرؤوسين . " (ماهر، 2002، ص308 )  
ومن أهم هذه الأساليب التي يستخدمه القائد ما يلي:

**1- استخدام المدعمات و العقاب:** ونعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، كإعطاء المكافآت وتشجيع العمال من جهة، وانتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين.

**2-تحديد أهداف العمل:** يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية، والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى إقناعهم بها، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة.

**3-جمع و تحليل و نشر المعلومات :** لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القوة، يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها و اختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما يستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات اتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الاتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر.

**4-تحديد أساليب العمل:** يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك مرؤوسيه.

**5- تهيئة ظروف العمل:** إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

**6-تقديم النصح و الخبرة و المشورة :** تعترض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الاختصاص، وإن تقديم المسؤولين النصيحة و الحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة و نفوذا و تأثيرا على مرؤوسيه من جهة، و تسود الثقة بينهما و الاحترام و قبول الخبرة و المشورة من جهة أخرى.

**7- إشراك الآخرين في عملية اتخاذ القرارات:** القائد الناجح هو الذي يقوم بإشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، مما يحقق رضا مرؤوسيه والعمل بحرية وجدية، وبالتالي جعلهم يتحملون المسؤولية في كل الأعمال.

**8-تحسيس ورفع دافعية المرؤوسين:** يواجه القائد في ميدان العمل، عدة عقبات، مثل: انخفاض مستوى الأداء عند المرؤوسين وقلة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

## 2-4- صفات القائد الناجح:

لقد تبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين. بغض النظر عن الموقف أو الظرف، فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلياً أن نبحث عن هذه الصفات، وإن أردنا تدريب شخص فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات " وهناك عدة دراسات حديثة تشير إلى اقتناع معظم المنظمات بهذا الأمر، وممارستهم لاختيار القادة وتدريبهم بناء على هذه الصفات التي تظهر في الجدول التالي: (السويدان، 2003، ص 77)

### -جدول رقم (01) يوضح صفات القائد الناجح.

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات إيجابية و إن
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
المصداقية	الصدق والقدرة وتطابق القول مع الفعل، مما يولد الثقة لدى الأتباع (وأشارت عدة دراسات رئيسية إلى أن هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع).
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف، ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه)
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغييرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله (تشير دراسة صدرت في مجلة على النفس التطبيقي عام 1991 إلى أن من يملك هذه الصفة لديه صفة أكبر من غيره للبروز كقائد، ولو بشكل غير رسمي).

## 2-5/ أنماط القيادة:

على الرغم من تعدد تصنيفات الأنماط القيادية، إلا أن هناك معيارين يمكن تصنيف هذه

الأنماط على ضوءهما، وهما:

• المعيار الأول: النظر إلى القيادة من حيث مصدر السلطة التي يعتمد عليها القائد في توجيه

موظفيه، والتي لا تخرج أن تكون أحد الأمرين (الأغبري، 2000، ص 94).

الأول: القيادة الرسمية: ويقصد بالقيادة الرسمية أنها قيادة تستمد سلطتها وشرعيتها من وجودها في

موقع متميز من الهرم التنظيمي (مدير، مدير معاون...). ويتمتع هذا النوع من القيادة بحق إصدار

القرارات والتفويض وتوجيه الآخرين والرقابة عليهم.

الثاني: القيادة غير الرسمية: وتستمد سلطتها وتأثيرها في الآخرين، من خلال بعض الاعتبارات

الشخصية أو الاجتماعية أو الدينية. ويتمتع القادة غير الرسميين بتأثير كبير على أفراد المنظمة

(الخشروم و مرسي، د ت، ص 31).

• المعيار الثاني: وهو الذي يعتمد على أسلوب ممارسة القائد وتأثيره على موظفيه (الأغبري،

2000، ص 95)

• وقد صُنف إلى ثلاثة أنماط:

أ/ القيادة الأوتوقراطية (السلطوية): حيث يلجأ الرئيس إلى ممارسة الأساليب الاستبدادية؛ لأداء

وتنفيذ وظيفته، وينفرد في صنع القرارات. ومن ثمّ فعلاقته مع المرؤوسين تستند إلى أساس شخصي

فقط، وعنصر الجزاء الذي يطبّقه (ثواباً أو عقاباً) لا يكون قائماً على أسس موضوعية

ومن ثمّ يؤدي إلى حدوث عدوات في المؤسسة، وانقسامات قد تعيقها عن تحقيق أهدافها.

ب/ القيادة الديمقراطية: حيث تقوم العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه على مبدأ الاحترام والثقة المتبادلة، وإتاحة الرئيس لمرؤوسيه المشاركة في العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة، وكذلك اتخاذ القرارات.

ج/ القيادة التسيببية: يتميز هذا النمط بعدم الالتزام، ويتسم بالفوضى، حيث يفهم أصحاب هذا النمط أنّ الديمقراطية تعني إطلاق العنان للموظف لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، دون اللجوء إلى رئيس المصلحة أو القسم

## 2-6/ -مداخل دراسة القيادة:

ثمة ثلاثة مداخل لفهم القيادة وأدوارها داخل المنظمات وهي:

### 2-6-1-مدخل السمات (Treat Approach):

ويعتبر من أوائل مداخل دراسة القيادة، ويعتمد على تحديد الخصائص الطبيعية (الفسولوجية) والنفسية (السيكولوجية) للقائد، وتحديد السمات التي تميز القائد عن غيره من الأفراد، وبناءً على ذلك تصبح عملية اختيار القادة سهلة وبسيطة للغاية، إذ يكفي توفر هذه الخصائص ليصبح الفرد قائداً. ويستند هذا المدخل إلى افتراض أساسي هو أن القادة يولدون ومعهم هذه الخصائص والصفات ولكنهم لا يكتسبونها بالتعلم والممارسة.

ويمكن القول أن توفر خصائص القيادة في فرد ما سوف يزيد من احتمال وجود قيادة ناجحة ولكنها لا تضمن لوحدها نجاح القائد في مهامه، وتنقسم هذه الخصائص إلى أربع مجموعات هي:

- 1-خصائص فسيولوجية: مثل الجاذبية والطول، والعرض والقوة، ونبرة الصوت وحجم الجسم والمظهر العام.

2-خصائص اجتماعية: كالتعاون والصبر، واللباقة، والنضج العاطفي والاجتماع

3-خصائص شخصية: مثل الثقة بالنفس، والسيطرة والشجاعة والاحترام، والحماس وروح المبادرة.

4-خصائص ذاتية: مثل الشعور بالمسؤولية، والاستعداد للتضحية والذكاء والمهارات الخاصة اللغوية وغيرها (الخشروم و مرسى، دت،ص318) .

ولا يختلف المدخل السمات كثير عن نظرية الوراثة في تفسيرها لظاهرة القيادة:

: أو نظرية الرجل العظيم: حيث يرى أصحاب هذه Heredity Theory نظرية الوراثة -النظرية أن الرجال العظام يبززون في المجتمع لما يتمتعون به من قدراتٍ غير مألوفة، و امتلاكهم مواهبٍ عظيمة، و سماتٍ وراثية تجعل منهم قادةً، أيا كانت المواقف التي يواجهونها (محمود سليمان العميان، 2004، ص263).

وتترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد الذي كان سائدا في التاريخ الإغريقي والروماني القديم من أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقيادة شيء فطري، حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم، وقد عرفت لاحقا بنظرية الرجل الخارق.

ولا يزال البعض يتساءل عما إذا كان القادة مولودين بالفطرة، أم مصنوعين بالخبرة. فكثير من الناس يعتقدون أن القادة يولدون بالفطرة، ويكون دور الخبرة هي صقل المواهب والقدرات القيادية لديهم، وفي الواقع نجد بعض الأفراد قادة فعالين، ولكن دون أن نميز بين تكامل شخصية الفرد مع الموقف الذي يمر به في حياته العامة، وهذه هي الأسباب الخفية التي لا نلقي لها بالاً في نظريتنا. فالقادة يكونون فعالين حسب المواقف التي تتفق مع طبيعة شخصيتهم وردود أفعالهم، ولكن من الصعب التكهّن بأي الشخصيات تتوافق بفاعلية مع أي موقف من المواقف، وإذا افترضنا أن القادة مولدون بالفطرة عندئذ تصبح عملية التدريب على القيادة أمراً غير مثمر، ولهذا فإن التوجهات الحديثة للقيادة الإدارية تبين أن هناك الكثير من المهارات القيادية التي يمكن تعلمها، ولكن في المقابل يصعب ضمان إعداد القادة الفعالين بمجرد تدريس هذه المهارات لبعض الناس.

إن امتزاج المهارات القيادية وتجاوب الأفراد وتفاعلهم معها، لا يمكن ضمان حدوثه وتأكيد بمجرد إلحاق هؤلاء الأفراد بدورات تدريبية مهما كانت هذه الدورات تخصصية ومركزة وواضحة (الأغبيري، 2000، ص ص 88، 89).

- تقييم مدخل السمات: صادف هذا المدخل العديد من الانتقادات منها:

أن هذه النظرية لم تؤيد بدرجة كافية الفرض الأساسي لها، من حيث أن الشخص الذي يتميز بسمات معينة يصبح قائدا ناجحا.

عدم قدرتها على التحديد القاطع للعديد من السمات الشخصية التي يمكن أن تفرق بين القادة الناجحين وغيرهم، وكذا عدم تحديدها للأهمية النسبية لكل سمة من هذه السمات الشخصية، وقدرتها على التأثير على فاعلية القائد (العلوي، 1998، ص 41).

كما أشار البعض الآخر إلى إغفال هذه النظريات دور التابعين في إنجاح عملية القيادة. وعدم اعتبار الموقف كعامل هام ومؤثر في العملية القيادية.

2-6-1- المدخل السلوكي: ويضم جملة من النظريات أهمها:

2-6-2-1- نظم ليكارت: يعتبر رنسيس ليكارت من أهم الباحثين السيكولوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي، وقدموا مقاييس لقياس هذا السلوك.

إهتم ليكارت بدراسة وتقديم نماذج للسلوك الإشرافي، وتوصل من خلال دراساته لمختلف أنماط التسيير والسلوك الإشرافي (1961، 1967، 1976) إلى التمييز بين أربعة أنساق وهي:

أ/ النسق الأول: وهو نسق استغلالي تسلطي، تتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية والاتصال الصاعد.

ب/ النسق الثاني: وهو نسقٌ تسلطيّ لا يختلف عن الأول إلا في الإحساس الطيّب الذي يوجد عند الرّؤساء نحو حاجات مرؤوسيّهم، والتركيز إنما يكون على الحاجات الماديّة فقط.

ج/ النسق الثالث: وهو نسق استشاريّ، يُسمح فيه بممارسة الشورى والتغذية العكسية، ومشاركة المرؤوسين في عملية اتّخاذ القرارات، بإعطاء الرأى وتقديم المعلومات الضرورية. ورغم هذه المشاركة، فإنّ القادة في إطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في عملية اتّخاذ القرار.

د/ النسق الرّابع: وهو نسق المشاركة الكلّيّة، حيث يشجّع الأتباع والمرؤوسون على المشاركة الفعلية في عملية اتّخاذ القرارات، ويقدم ليكرت النسق الرابع كنموذج لتسيير الأفراد والجماعات والمنظّمات من أجل الإشباع وتحقيق حاجاتهم وأهدافهم، معتبرا هذا النموذج أحسن نسق لتبادل التفاعل والتأثير بين الأفراد والجماعات والمنظّمات (عشوي، 1992، ص ص 162، 163).

**2-2-6-2 نظرية البعدين:** يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو في القيادة، حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة، ولفترة طويلة، بإجراء أبحاثٍ تهدف إلى تحليل أنماط النمط القيادي، وتمكّنوا من تحديد بعدين لسلوك القادة، وهما:

الأول: هيكله المهام: ويُقصد بها تحديد الأدوار بين القادة والمرؤوسين، ويعبّر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل، وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه، والرقابة عليه وتجربة أساليب العمل.

الثاني: الاهتمام بمشاعر الآخرين: يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جواً من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم، وإقامة اتصال ذي اتجاهين: هابط وصاعد.

وبموجب هذا التحليل، فإنّ هذين البعدين ليسا متعارضين، والقائد الفعّال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية من كليهما في نفس الوقت، وبالتالي يحقّق الرضا والإنجاز الجماعيّ لمرؤوسيه (العميان، 2004، ص 270).

## 2-6-2-3 المصفوفة الإدارية (البلاك و موتون): افترض بلاك و موتون أنّ التفاعل بين بُعد

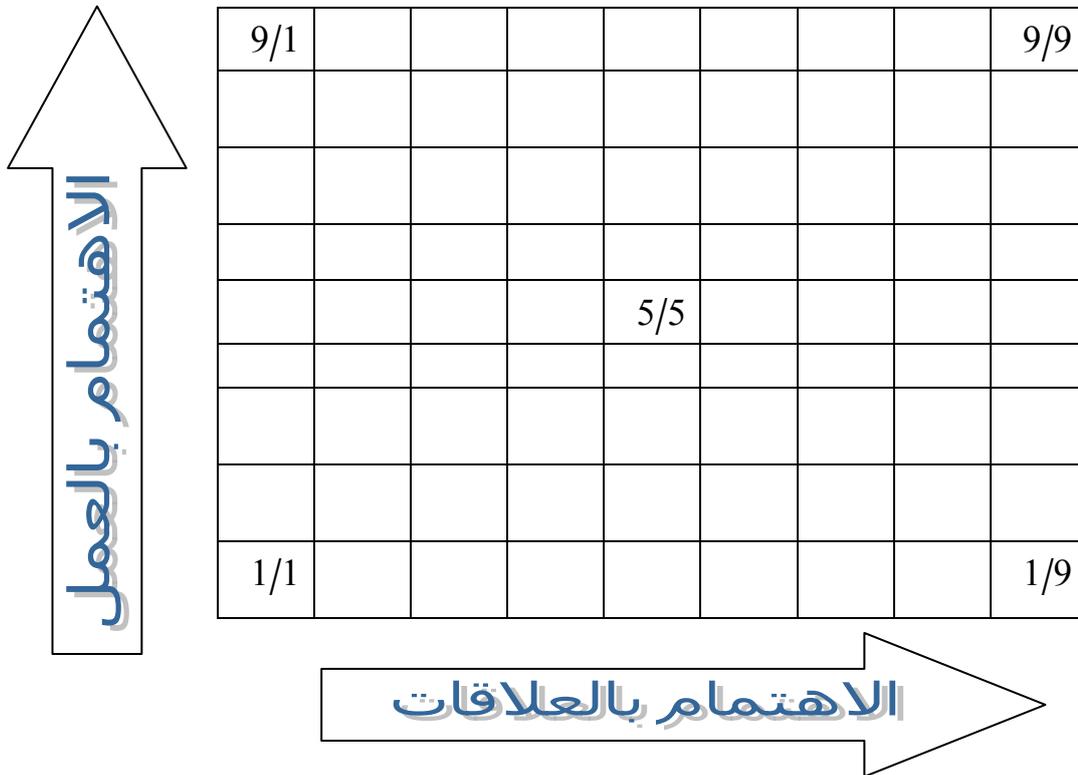
الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعلاقات ينتج عنه عددٌ من الأنماط القيادية، و من بين هذه الأنماط يبرز

ما هو أفضل نمط للقيادة. و يتمّ هذا التفاعل من خلال ما يُطلق عليه المصفوفة الإدارية، و التي

يشغل فيها بُعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحورَ الأفقيّ، و الاهتمام بالعمل المحورَ الرأسيّ. وحتى

يتمكّننا من التقدير الكميّ لكل بُعد، قاما بتقسيم كلّ محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9)، وتشكّل

النقطة التي يلتقي فيها المحوران معاً نمط القيادة السائد لدى القائد. كما في الشكل التالي:



شكل رقم (02): يوضح المصفوفة الإدارية لبليك وموتون. (شوقي، دت، ص98)

يتّضح من الشّكل السّابق أنّ التفاعل بين المستويات الثلاثة لُبُعديّ سلوك القائد (المنخفض

المتوسّط، المرتفع) ينتج عنه خمسة أنماط قياديّة هي:

أ/ النمط 1/1: المنخفض على كلّ من بُعد الاهتمام بالعلاقات والاهتمام بالعمل، ويعبّر عن القائد الذي يبذل قدرًا من الجهد يفي فقط بأداء الحدّ الأدنى لما يُطلب منه، ولا يهتمّ بالعاملين كبشر لهم احتياجات يجب إشباعها.

ب/ النمط 1/9: المرتفع على بُعد الاهتمام بالعلاقات والمنخفض على بُعد الاهتمام بالعمل، وهو القائد الذي يُبدي اهتمامًا ملحوظًا بحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها. ويُقيم علاقات تتسم بالصدّاقة والودّ معهم، في حين لا تحظى المهمة الواجبة سوى بالقدر اليسير من العناية.

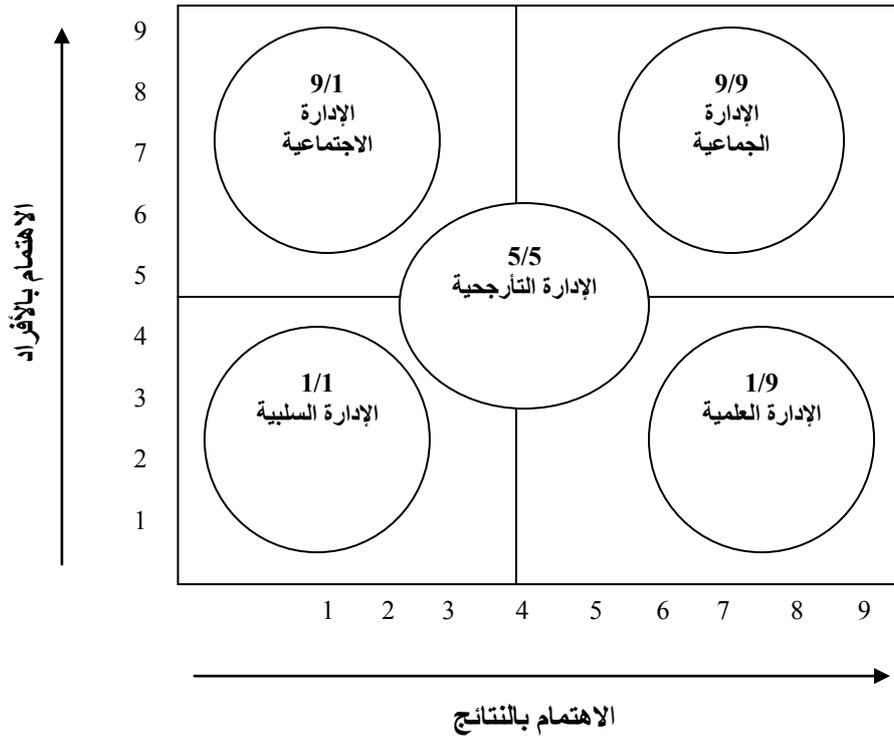
ج/ النمط 9/1: المنخفض على بُعد الاهتمام بالعلاقات، والمرتفع على بُعد الاهتمام بالعمل؛ حيث ينصبّ تركيز مثل هذا القائد على تنظيم العمل، بُغية الوصول إلى أقصى قدرٍ من الإنتاجية.

د/ النمط 5/5: المتوسط على كلّ من بُعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات؛ ويشير إلى ذلك القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية، من خلال التوازن بين ضرورة أن يتمّ العمل، مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة، ويسعى إلى إشباع الحدّ الأدنى من حاجاتهم، إن هذا القائد يُعدّ رجلَ الحلول الوسطى.

هـ/ النمط 9/9: المرتفع على كلّ من بُعد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات؛ حيث يركّز مثل هذا القائد على انتظام العمل، ويسعى سعيًا دؤوبًا لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة ويولي قدرًا مساويًا لحاجات العاملين، ويعمل على إشباعها ويقيم علاقات تتسم بالودّ معهم.

وقد أشارا إلى أنّ الوضع الأمثل للقيادة الفعّالة هو النمط 9/9.

والشكل التالي يوضح ذلك



شكل رقم (03) يوضح أهم أنواع الإدارة الموجودة في الشبكة الإدارية لبليك وموتون.

### تقييم المدخل السلوكي:

لقد لعبت نظريات التفسير السلوكي للقيادة دوراً هاماً في تدعيم الفكر المعاصر في هذا المجال. وعلى الخصوص، فقد وُجّهت النظر إلى عدم التركيز على ماهية القيادة، أو محاولة السؤال: من هم القادة؟ مدخل السمات. ولكن ضرورة التركيز على السؤال: ماذا يفعل القادة؟ أنماط السلوك. وليسوء الحظ، فإن نظريات السلوك حاولت التوصل إلى توصيف عام حول ما الذي يشكّل فعالية القيادة. إننا عندما نتعامل مع أنظمة اجتماعية معقدة تتكوّن من 7 أفراد يتّسمون بالتعقيد، وصعوبة الفهم، فإنه من الصعب التنبؤ بأنماط علاقات مستقرّة، وبالتأكيد سوف يكون من الصعب كذلك التوصل إلى معادلاتٍ تعكس القدرة على تحقيق النجاح أو الفعالية للقيادة...

ومن ثمّ، فقد برزت الحاجة إلى مداخل جديدة لفهم القيادة. لقد كان محور الارتكاز لهذه المداخل الجديدة هو إدراك أنه على الرغم أن بُعدي العلاقات الشخصية والمهام أو الإنتاج قد يكونان مفيدتين

في توصيف سلوك القادة، إلا أنهما لا يفيدان في إمكانية التنبؤ به، ومن ثمَّ فقد تمثلت الخطوة التالية هي تطوّر نظريات القيادة في ابتكار النماذج الموقفيّة.

(المرسي و عبد الرحمن، 2004، ص ص 578، 579).

### 3-6-2 المداخل الموقفية في القيادة:

حرصت نظريات الأنماط القيادية و نظريات النمط القيادي بالبحث عن الأسلوب القيادي الذي يكون فعالا في كل الوضعيات، لكن النتائج التي توصلت إليها البحوث في هذا المجال كانت متناقضة (Louche,C2002, p104) .

في حين تفترض النماذج الموقفيّة أنّ سلوك القائد يجب أن يختلف من موقف لآخر، وعليه، فإنّ الهدف من النظرية الموقفية يكمن في التعرّف على العوامل الموقفية الهامّة، وبيان كيفية تفاعلها؛ لتحديد النمط القيادي المناسب.

ومن بين هذه النظريات نذكر:

### 2-3-6-1-النظرية الاحتمالية لفيدلر:

طبقا لـ (Fiedler) فإن القيادة لا تتم في الخلاء، والقائد يجب أن يكون له مرؤوسين تحت يؤثر في سلوكهم تحت ظروف معينة.

ونظرا لأن هذه الظروف تختلف، فإنه لا يصح أن يكون هناك أسلوب قيادي واحد يصلح لجميع الظروف

وتفترض النظرية أن فاعلية القائد في قيادة المجموعات المختلفة تستند على عاملين أساسيين هما: شخصية القائد وصفاته

الصفات المميزة لظروف المحيطة.

وقد قام (Fiedler) بتوضيح كل من العاملين حتى يتسنى لنا فهم فاعلية القائد فهما كليا:

فبالنسبة إلى الصفات الشخصية للقائد فيعتبر (Fiedler) أن حب وتقدير القائد لزميله الذي يعمل معه ويعتبره القائد من أصعب الأشخاص للعمل معه هو العامل الأساسين، وأشار إليها (Fiedler)

ب: LPC وهي اختصار ل: Linking of the least Preferred co-worker .

وقد يعتبر القائد الذي يحصل على علامة LPC منخفضة بمعنى:

أنه يقيم أصعب الأشخاص في التعامل تقييم سلبي، وبأنه قائد أولى اهتماماته هو أداء العمل بطريقة ناجحة.

أما القائد الذي يقيم أصعب الأشخاص في التعامل تقييم إيجابي LPC مرتفع:

يعتبر بأنه قائد أولى اهتماماته توثيق العلاقات مع مرؤوسيه (سلطان، 2002، ص ص 350، 351).

أما طبيعة الموقف أو الصفات المميزة لظروف المحيطة، فهي تمثل الجزء الثاني من مكونات النظرية، ويقصد بها الدرجة التي يستطيع فيها القائد السيطرة على الموقف وذلك بمعرفة الاختلافات الموجودة بين الوضعيات.

ويعتقد فيدلر أنه من السهل على الفرد أن يكون قائداً في وضعيات دون أخرى، وقد أشار إلى أن مدى ملائمة الموقف تتحدد على ثلاث متغيرات، لكل متغير مستويين، وهذه المتغيرات هي:

علاقات القائد بأفراد الجماعة Leader-group relation: حيث أن أهم متغير في أداء الجماعة هي نوعية العلاقات الشخصية، والإنسانية بين القادة والأتباع، فكلما كانت علاقة القائد بالأتباع علاقة قوية وحميمية كلما كان النمط القيادي أكثر ملائمة، وعليه فإن القائد الذي يتمتع بثقة الأفراد يكون في موقف قيادي مناسب.

درجة هيكله المهام Task structure : ويقصد بها وضوح المهمة التي كلفت بها الجماعة، و وضوح الخطوات الضرورية لإنجازها.

فقد تكون هيكله المهام عالية أو منخفضة، وذلك حسب نوعية المهمة التي ينبغي إنجازها، فبعض المهام التي يكلف بها أفراد الجماعة تكون واضحة، أي أن كل فرد يعرف ما هو مطلوب منه وبذلك يؤديه على أكمل وجه لأنه مقتنع به، والبعض الآخر يتسم بالغموض وعدم التحديد.

قوة مركز القائد Leader position power: يتعلق هذا المتغير بنوعية النفوذ المتاح والسلطة المخولة للقائد استعمالها حين قيادة الجماعة، فيكون موقف القائد أقوى كلما كان باستطاعته أن يعاقب أو أن يثيب، فبعض القادة لهم نفوذ قوي، والبعض الآخر نفوذهم وسلطتهم أقل.  
(Mushinsky,1983,p410)

### 2-3-6-2- نظرية المسار والهدف: Path -Goal Theory

تعتبر نظرية المسار والهدف والتي أسسها كل من (HOUSE & EVANS) امتداداً مباشراً لنظرية التوقع في الحوافز، وتفترض النظرية بأن المهمة الرئيسية للقائد هي إتاحة المكافآت المرغوبة أو ذات القيمة في مجال العمل، وأن يوضح لمعاونيه نوعية السلوك المطلوب الذي سوف يقود إلى تحقيق الهدف والحصول على الحوافز، بمعنى أن المدير سوف يبين الطريق لإنجاز الهدف. وتوضح النظرية أربعة أنواع من سلوك القائد:

السلوك الإرشادي أو الموجه Directive leader behavior : وينطوي على تعريف الأفراد بالمهام المتوقعة منهم، وإعطائهم بعض الإرشادات لكيفية أداء العمل، ثم جدولة العمل بعد ذلك.

السلوك المدعم Supportive leader behavior : وينطوي على إظهار القائد الود و الصداقة والاهتمام برفاهية العاملين، وكذلك معاملتهم بموضوعية ودون تحيز أو تمييز.

السلوك المشارك Participative leader behavior : وينطوي على استشارة العاملين والتعرف على وجهات نظرهم، و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

السلوك الموجه بالإنجاز Achievement oriented leader behavior : و ينطوي على وضع اهداف ذات تحدي، و أن يتوقع من العاملين تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، وإظهار الدعم والتشجيع و الثقة في قدراتهم على تحقيق هذه الأهداف(المرسى و عبد الرحمان،2004،ص ص 583،584) .

2-3-3-3-نظرية القرار المعياري: Normative Decision Theory: (الوقت الصحيح لمشاركة المرؤوس)

طبقا لرأي YETTON & VROOM : إن نظرية القرار المعياري هي نظرية لتحديد فاعلية القائد عن طريق التركيز على مجموعة من الاستراتيجيات لاختيار أكثر الوسائل فاعلية في اتخاذ القرارات. وتبعا لبحوثهما العديدة في هذا المجال توصلا إلى أن القائد يتخذ أحد 05 وسائل لاتخاذ القرارات وتتلخص استراتيجية القرارات فيما يلي:

أ/أوتوقراطي: ويعتمد القائد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات، ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

ب/استشاري فردي: يشرك القائد المرؤوسين في المشاكل كلا على حدا، ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

ج/استشاري جماعي: يشرك القائد المرؤوسين في اجتماع جماعي، ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

د/المناقشة الجماعية: يشرك القائد المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات، ويصلوا معا إلى القرار عن طريق الإجماع.

ويصرح VROOM & YETTON بأنه كما أنه لا توجد طريقة مثلى في القيادة، فإنه لا توجد طريقة مثلى في اتخاذ القرارات، فلكل مميزات وعيوب.

مثلا أن القرارات التي تتخذ عن طريق المشاركة تتميز بأنها تحظى بقدر كبير من القبول من المرؤوسين، ولكنها تتطلب الكثير من الوقت الذي يملكه القائد وتملكه المنظمة.

أيضاً القرارات الأوتوقراطية سريعة وفعالة، ولكنها تسبب الاستياء بين المرؤوسين.

ويقترض VROOM & YETTON أن مهمة القائد الفعال هو اختيار أنسب وسيلة لاتخاذ القرارات بحيث تعظم الأرباح وتقلل الخسائر، ويمكن للقائد أن يصل لهذا عن طريق الإجابة على العديد من الأسئلة الأساسية عن الوضع الحالي (سلطان، 2002، ص ص 355-357).

## 2-6-3-4- النظرية الوضعية لهيرسي وبلانشارد:

يشكو المديرون عادة من أن النظريات البحتة قد لا تساعدهم في أداء مهامهم في خطوط الإنتاج أو المعامل أو المكاتب بطريقة أفضل، ومن ثم فإنهم يطالبون بشيء يمكن فهمه وتطبيقه. ومن هنا فقد طور كل من هيرسي وبلانشارد نموذج موقفي للقيادة له دلالات تطبيقية. وهو ما جعل أصحاب الأعمال والمديرين يقبلون على تطبيقه بحماس.

ويستند منطق نظرية القيادة الموقفية إلى مستوى نضج المرؤوسين، بمعنى أن القائد يجب عليه باستمرار التعرف على مستوى نضج مرؤوسيه - مدى المعرفة والخبرة والمهارة- ثم يقرر استخدام النموذج القيادي الملائم (مرسي وعبد الرحمان، 2004، ص 589)

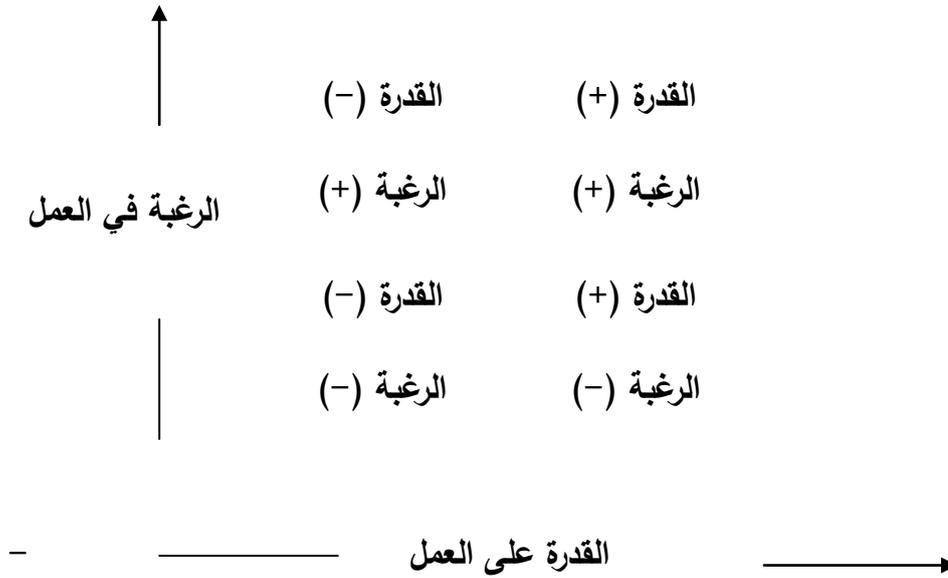
مفهوم النضج: عندما نتحدث عن النضج في إطار القيادة الموقفية، لا نعني به نضجا من حيث العمر أو النمو العقلي أو النمو العاطفي، وبالتالي يتحدد مستوى نضج الفرد بمدى قدرته واستعداداته تجاه عمل معين.

ويميز هيرسي وبلانشارد بين نوعين من النضج هما:

النضج الوظيفي (Job maturity): ويعبر عن قدرة الفرد على أداء عمل معين، وكلما ارتفع مستوى نضج الفرد الوظيفي، ازدادت قدرته على أداء العمل، وارتفع مستوى مهاراته في أداء المهام المرتبطة بهذا العمل، وبالتالي تقل حاجته للرقابة التفصيلية أو التوجيهات المباشرة من جانب القائد الإداري.

النضج النفسي (Psychological maturity): ويعبر عن الاستعداد النفسي لفرد تجاه عمل معين ورغبته في أدائه وكلما ارتفع مستوى النضج النفسي لدى الفرد في مجال معين ، ازدادت ثقته في نفسه ورغبته في العمل ودوافعه للإنجاز ، وبالتالي تقل حاجته إلى ممارسة القائد لأسلوب التشجيع و التدعيم المستمر لدفعه وحثه على العمل(مركز الخبرات المهنية، دت، ص 21-23).

مستويات النضج: يتكون مستوى نضج المرؤوس من عنصرين أو بعدين أساسيين هما القدرة والرغبة وكلما ازدادت درجة كل من هذين البعدين، ازداد نضج المرؤوس، ومن تفاعل عنصري القدرة والرغبة يمكننا الخروج بعدد لا نهائي من مستويات النضج يمثل كل منهما التقاء درجتين أحدهما على البعد الممثل للقدرة، والآخر على البعد الممثل للرغبة، ويمكننا حصر هذه المستويات في إطار أربعة مستويات رئيسية كما هو مبين بالشبكة التالية:



شكل رقم (04) يوضح المستويات الأربعة للنضج.

إن هذه المستويات الأربعة، يمثل كل منها مستوى نضج معين له سماته وخصائصه التي تميزه عن غيره من المستويات الأخرى. وبطبيعة الحال كلما ارتفعت درجتنا القدرة والرغبة، ارتفع مستوى نضج المرؤوس. وانطلاقاً من أن الهدف الرئيسي للقائد الإداري هو إنجاز مهام محددة من خلال جهود مرؤوسيه (مركز الخبرات المهنية، دت، ص ص 25، 24).

وعليه فكلما ارتفع مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين، قل القائد من اعتماده على الأسلوب المعني بالمهمة، وفي المقابل ازداد اعتماده على الأسلوب المعني بالأفراد.

وفي مستويات أقصى النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن دور القائد يصبح دوراً إرشادياً، نظراً لكون التابعين يتمتعون بمستوى عالي من الاستقلال الذاتي.

ويتجلى اهتمام القائد بالعمل من خلال:

التخطيط للعمل وتحديد الأولويات، تحديد الأهداف المراد تحقيقها، تحديد دور كل مرؤوس، متابعة سير العمل ومراقبته، تحديد وقت إنهاء العمل وطرائق تقييم الأداء، تحديد كيفية إنجاز الأهداف.

أما اهتمام القائد بالعاملين فينتبين من خلال:

إشراك المرؤوس في البحث عن مقترحات جديدة لطرائق إنجاز العمل، الاستماع إلى مشكلات المرؤوسين، تزويد المرؤوسين بالمعلومات بصورة مستمرة وتشجيعهم على إنجاز الأعمال، الثناء على جهود وأداء العاملين.

إن القيادة الفعالة تتجلى في القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة، وأهداف

المنظمة من جهة أخرى، والقائد الفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص متطلبات الموقف، باهتمامه بالعمل والعاملين وبمراعاة النضج الوظيفي للمرؤوسين بما يمكنه من استخدام الأسلوب القيادي الملائم (الأغبري، 2000، ص 104).

و وفقاً لنموذج هيرسي- بلانشارد فإنه يوجد أربعة أنماط قيادية متاحة للمدربين وهي :

1- الاخبار أو الايلاغ Telling : ووفقا لهذا النمط فإن القائد يحدد الأدوار المطلوبة لأداء الوظيفة،

ثم يخبر المرؤوسين عن ماذا ؟ وأين؟ وكيف؟ ومتى؟ يمكن تنفيذ المهام.

2- البيع أو الإقناع Selling: ووفقا لهذا النمط فإن القائد يزود المرؤوسين بتعليمات محددة، ولكنه

يدعم جهودهم لإنجاز المهام الوظيفية.

3- المشاركة Participating: وهنا فإن المدير والمرؤوسين يشاركون في القرارات حول كيفية تحقيق

الأداء المتميز للعمل.

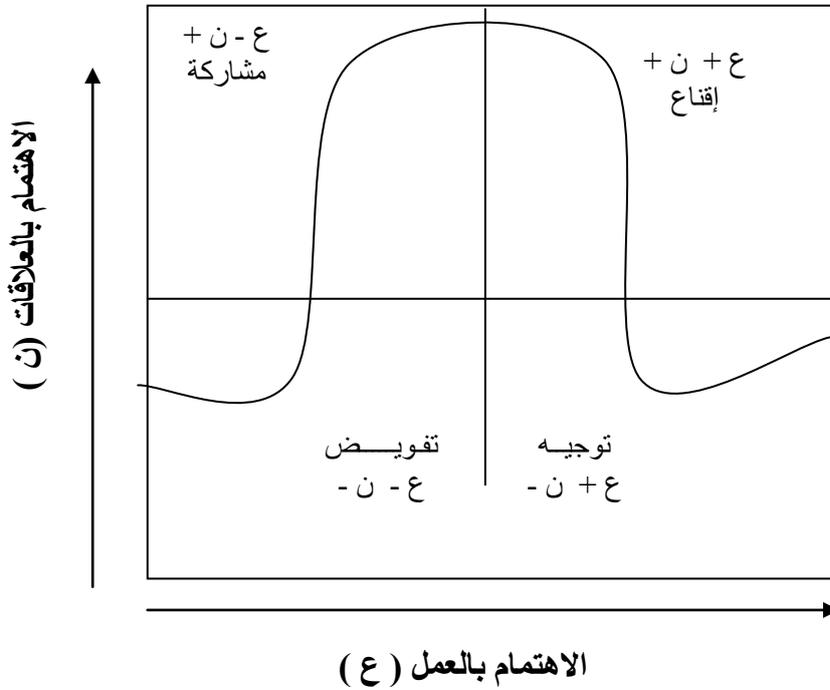
4- التفويض Delegating : ووفقا لهذا النمط، فإن القائد يكون تدخله محدودا للغاية سواء فيا

يتعلق بتزويد الأفراد بالتوجيهات أو تقديم الدعم الشخصي.

ومن خلال تحديد درجة أو مستوى الاستعداد لدى العاملين، فإن المدير يمكنه اختيار النمط القيادي

المناسب من بين الأنماط الأربعة، وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالي (مرسي و عبد

الرحمان ،2004، ص590).



شكل رقم (05): يوضح الأنماط القيادية الأربعة لنظرية هيرسي وبلانشارد.

وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه Leader

Effectiveness and Adaptability Description. تتكون من 12 عبارة، لكل واحدة منها

أربع إجابات، بهدف معرفة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، والتي يمكن الاطلاع عليها في الملاحق.

ومن خلال النظر إلى الأداة نجدها تشمل 12 حالة تعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين، موزعة

كالآتي:

ثلاثة موقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض.

ثلاثة موقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.

ثلاثة موقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.

ثلاثة موقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع.

وفي كل موقف، يتم اختيار إجابة واحدة من بين أربعة إجابات.

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

أو الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية (نمط الإقناع).

أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل (نمط المشارك).

أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل بصورة أقل (نمط التفويض). (الأغبري، 2000، ص 111).

### تقييم المدخل الموقفي:

تعرض جميع نظريات المدخل الموقفي فكرة أساليب معينة من القيادة، تصبح أكثر فاعلية من

أساليب قيادية أخرى في ظروف مختلفة.

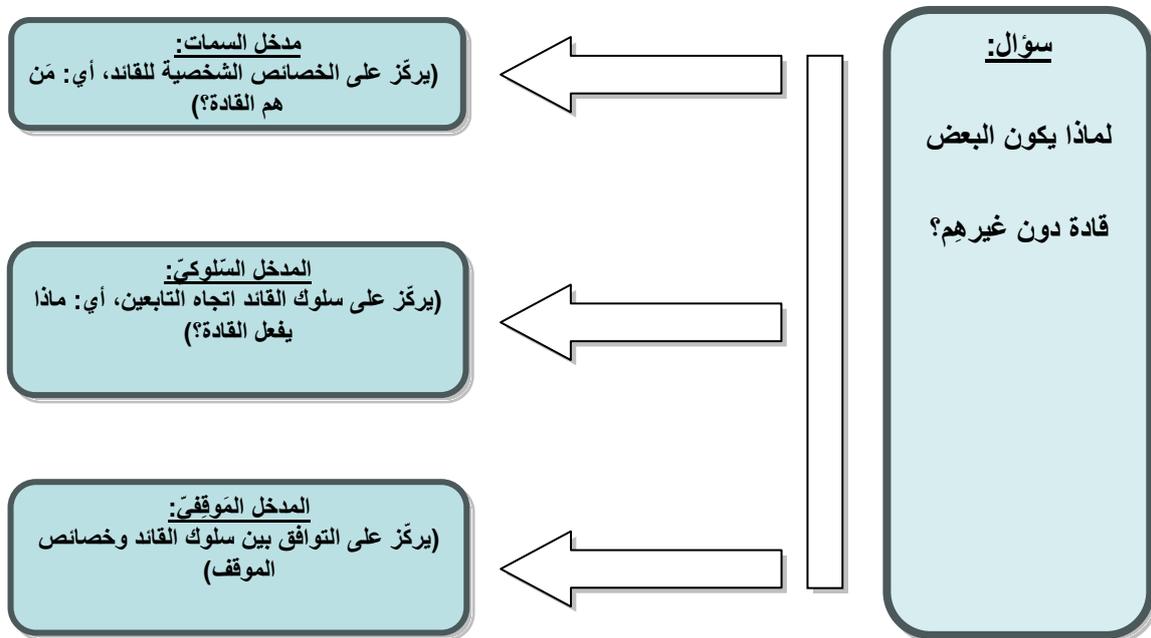
تختلف النظريات من حيث المحتوى والمصطلحات، ولكنهم يتفقوا في نقطتين:

الأولى: جميعهم يعتمدوا على المدخل الموقفي Contingency Approach.

الثانية: جميعهم يهتموا بقضية فاعلية القائد وأثرها على المنظمة.

- نظراً للأهمية التطبيقية لنظرية واستفادتها من نواحي العجز والقصور التي ظهرت في غيرها من النظريات السابقة وخاصة مناسبتها لمتغيرات الدراسة من حيث المحتوى وكذا تصنيف المفحوصين، فقد اعتمد الباحث أداة هيرسي وبلانشارد لتصنيف رؤساء المصالح والأقسام حسب نوع النمط القيادي الممارس اتجاه المرؤوسين، ومن أجل معرفة أي النمط الأنسب أو أكثر فاعلية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في قطاع المحروقات.

و الشكل الموالي يلخص المداخل الثلاثة لفهم القيادة وأدوارها داخل المنظمات.



شكل رقم(01): يوضح المداخل الرئيسية الثلاثة للقيادة.

## 2-7 / فعالية القيادة:

يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي استخدمت لقياس نجاح العمل القيادي والإداري، وفي هذا السياق يطرح تساؤل مهم، هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو إلى القدرة على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام l'efficience الفعال؟ حيث يشير معيار الكفاءة إلى الدرجة التي تتحقق بها l'efficacité أقل قدر ممكن من الموارد، بينما يشير معيار الفعالية الأهداف المحددة مسبقا والنتائج المتوقعة (Saulou,2004, p153)، وبالتالي يختلف القائد الكفاء عن القائد الفعال، وقد يكون القائد كفاء وغير فعال، كما قد يكون فعال وغير كفاء، كما قد يكون فعال وكفاء في نفس الوقت.

كما يؤكد نواف كنعان (2007) على هذا بقوله "إن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فعاليته" بينما أشار هذا الأخير إلى أن نجاح المؤسسة يرتبط فقط بالفعالية أونها تدل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ويعرف " بيلوس Bellows فاعلية القيادة الإدارية بأنها: المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة- على المدى القريب والبعيد-والمجتمع المحلي، والعام الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة (كنعان،2007، ص387)

ويشير كل من هيرسي وبلانشارد إلى أن المط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل بالمنظمة، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر التالية:

رغبة الموظف في العمل واستعداده لتحمل المسؤولية، قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه خبرة الموظف في مجال عمله، مؤهلات الموظف العلمية والعملية.

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين بالمراحل الأربع التالية:

- قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية.

- قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية.

- قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية.

- قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية. (الأغبري، 2000، ص ص 104، 103).

وبناءً على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً يتناسب والنضج الوظيفي لكل

مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى اهتمامه بالعمل والعاملين.

ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال: (تحديد القائد للأهداف، تحديد القائد لدور المرؤوسين، تنظيم

الموارد الاقتصادية الخاصة بالعمل، التخطيط المسبق للعمل وتحديد الأولويات، تحديد وقت انتهاء

العمل وطرق تقييم الأداء، متابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم)

كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال: (بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة

المرؤوسين، استماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها لهم، تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال

وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة، الثناء على جهود العاملين).

فالقيادة تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى،

ولذا فإن القائد الناجح أو الفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته،

وذلك من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسبان النضج الوظيفي لعاملين بما يمكنه من

استخدام النمط القيادي الملائم.

وبمعنى آخر ينبغي على القائد الإداري أن يكون على دراية كافية بمرؤوسيه، وقادراً على تغيير

سلوكهم المتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض على القائد المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط

القيادي المناسب لذلك .

## 8-2 - أعظم قائد في البشرية:

في سلسلة من المقالات نشرتها مجلة التايمز الأمريكية تحت عنوان: من هو أعظم قائد في التاريخ؟ كتب أحد اليهود المشتغلين بالتحليل النفسي في جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة بتاريخ 15 جويلية 1974 ما يلي:

قبل أن نبحث عن جوانب العظمة في شخصية معينة، فلا بد أن نحدد أولاً الصفات التي نبحث عنها في الرجل:

أولاً: أن يعمل على تحقيق الخير لتابعيه.

ثانياً: أن يؤسس نظاماً اجتماعياً يشعر فيه الفرد بالأمان النسبي.

ثالثاً: أن يوحد عقيدة تابعيه.

وقام الرجل بتحليل مشاهير قادة التاريخ طبقاً لهذه المعايير الثلاثة، ووصل إلى النتيجة التالية:

- إن أعظم قائد في التاريخ هو محمد صلى الله عليه وسلم.

وجاء في المرتبة الثانية النبي موسى عليه الصلاة والسلام، وقد برر العالم اليهودي هذا الترتيب بقوله

أن أي شيء فعله محمد قد فعله موسى ولكن بدرجة أقل.

وهذا الأديب والمؤرخ الفرنسي لامارتين يقول في كتاب له عن تاريخ الأتراك في عام 1845: إن هناك

ثلاثة معايير تقاس بها عظمة القائد وهي:

الأول: عظمة الهدف. الثاني: قلة الإمكانات. الثالث: ضخامة الإنجاز.

ثم قال: من يجروء أن يقارن أي إنسان في التاريخ بمحمد صلى الله عليه وسلم. والمدقق في هذه

المعايير الثلاثة الأولى (لعالم التحليل النفسي) يجدها تركز على الجانب الإنساني والاجتماعي في

القائد، لذلك وحسب هذه المعايير فإن النبي صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد إنساني في التاريخ،

كما أننا لو تفحصنا المعايير الثلاثة التالية (للأديب لامارتين) فسنجدها تركز على الجانب العملي في القائد، لذلك وحسب هذه المعايير فإن النبي صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد عملي في التاريخ.... وإذا أخذنا في الاعتبار النتيجتين معا فإننا نستطيع أن نخلص إلى أن النبي صلى الله عليه وسلم هو أعظم قائد متكامل في التاريخ وهذا يتناسب مع المهمة التي حددها المولى عز وجل لنبينا الكريم حيث قال: " وما أرسلناك إلا كافة لَناسٍ بشيراً ونذيراً ولكن أكثر الناس لا يَعْلَمُونَ " الآية 28 من سورة سبأ. (عبد الوهاب، 2000، ص ص 159، 158)

### -خلاصة الفصل:

تطرقنا في بداية هذا الفصل إلى تعريف بعض المفاهيم المتعلقة بالموضوع والاختلاف والتشابه الموجود بينها، لنخلص في نهايتها على تعريف شامل للقيادة حيث أنها تمثل مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي للتنظيم، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية. وقد ركزنا في هذا الفصل على التطرق إلى أهم نظريات القيادة، وقد تم التوسع في النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد لأننا اعتمدنا عليها في جمع المعلومات المطلوبة لإعداد الدراسة الحالية، وتؤكد النظرية على مستوى نضج المرؤوسين، لما له من تأثير على الموقف والذي به يحدد النمط القيادي المناسب أو الفعال، لذلك يطلق على هذه النظرية اسم نظرية النضج الوظيفي للعاملين، ولها أداة تقيس العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، أن القائد الناجح أو الفعال هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، وذلك من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسبان النضج الوظيفي لعاملين بما يمكنه من استخدام النمط القيادي الملائم. وبعد تطرقنا للمتغير الأول في الدراسة بشيء من التفصيل والتحليل، ننتقل في الفصل الموالي إلى التعرف على المتغير الثاني في الدراسة ألا وهو الالتزام التنظيمي.



## - تمهيد:

لقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي في الثلاثين سنة الأخيرة باهتمام الكثير من الباحثين الغربيين والعرب في مجالي السلوك التنظيمي وعلم النفس العمل والتنظيم.

وقد ركزت الأبحاث بصفة عامة حول مسببات ومحددات الالتزام التنظيمي وما يترتب عليها من نتائج سلوكية قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها لما له من الأثر الكبير على تحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفاعلية، وخير الأمثلة على ذلك التجربة اليابانية، حيث يعتبر الالتزام التنظيمي للأفراد شيء مقدس بالنسبة لهم.

### 3-1- تعريف الالتزام التنظيمي:

تعد مشكلة تحديد المصطلحات والمفاهيم من أدق المشكلات وأكثرها إثارة للجدل، وذلك بسبب الغموض الذي يشوبها، مما يتسبب في بلبلة أفكار الباحث، إضافة إلى جعل القارئ يحتار في الموضوع الذي يقرأه.

وانطلاقاً من هذا فإننا سوف نسعى إلى التعرف على أصل كلمة الالتزام في اللغة أولاً ثم في الاصطلاح ثانياً.

**3-1-1- مدلول الالتزام في اللغة:** إذا رجعنا إلى أصل كلمة (التزام) في اللغة العربية نجد أن اللام والزاي أصل صحيح في الكلمة يدل على ملازمة وملاصقة، فيقال (لزمه) إذا لصق به، ويقال لاززته أي لاصقته.

وبالتدقيق في مادة (لزم) نجد أن لها معنيين: الأول: (الإلزام) بمعنى الثبوت والوجوب، والثاني (الالتزام) إرادة شغل ذمة الإنسان بشيء.

ويستفاد من ذلك أن الإلزام يكون من سلطة أعلى أو حاكمة، أما الالتزام فيصدر ابتداءً من الملتزم اختياراً، ومن ذلك يقال في حالة الجمع بينهما أن الأمر اللازم هو ما يمتنع انفكاكه عن الشيء.

يتلخص مما سبق أن الالتزام في اللغة يجئ بمعنى إلزام الشخص نفسه بأمر سواء كان ذلك على وجه الإلزام بإرادته المحضة أو كان ذلك الإلزام من آخر كالإلزام الشرع للإنسان بأداء الأمور الدينية والأمر بالمعروف، أو كان ذلك على وجه الالتزام المتبادل بين إرادتين فيلتزم الإنسان بإرادته بشيء لم يكن لازماً له قبل اتجاه إرادته إلى هذا الشيء. (وهدان، 2001، ص 10).

### 3-1-2- التعريف الاصطلاحي للالتزام التنظيمي:

ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الالتزام التنظيمي، وبغرض تحديد مفهوم الالتزام التنظيمي تعرضنا إلى عدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال بغية تحديد الملامح الرئيسية للالتزام التنظيمي في هذه الدراسة.

ومن أوائل الذين قدموا تعريفاً للالتزام التنظيمي كان بورتر وسميث (Porter & Smith) سنة 1970، حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة" وهو تعريف أغلب الباحثين في مجال الالتزام التنظيمي فقد اخذ به (هيجان، 1998) إذ عرفه بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها، كما أخذ به (الطجم، 1996) وكذلك (العتيبي، 1994).

كما عرف كل من عبد الوهاب وخطاب، الالتزام التنظيمي بأنه استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه سلوك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية (الوازن، 2006، ص33)

وعرفه يوشنان كما ورد في المعاني (1996) على أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون لها رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن المردود الذي يحصلون عليه منها.

ويرى زاهرة كما ورد في المدهون (1995) أن الالتزام التنظيمي يتمثل في ثلاثة سلوكيات وهي:

- 1- قبول الموظف التام للأهداف والقيم التنظيمية.
- 2- استعداده لبذل جهود استثنائية لمصلحة التنظيم للوصول إلى الأهداف.
- 3- الرغبة الصادقة في المحافظة على الانتماء والعمل بفاعلية وبشكل دائم.

كما عرف كل من موداي ، بورتر و ستيرز ( Mowlay, Porter & Steers ) أن الالتزام التنظيمي يمثل " اعتقاد قويا وقبولا من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها. ويشتمل هذا التعريف على ثلاثة عناصر وهي:

- 1- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة
- 2- الرغبة في بذل مجهود كبير في العمل بالمنظمة
- 3- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة (الوازن، 2006، ص34).

وقد اتفق الباحثون أن المفاهيم المختلفة للالتزام التنظيمي يمكن أن تندرج تحت نوعين مختلفين:  
الأول: الالتزام المستمر، أي البقاء بالمنظمة.

الثاني: الالتزام المؤثر، أي البقاء بالمنظمة عن اقتناع.

وستند النوع الأول من الالتزام على التزام الفرد بالبقاء بالمنظمة طالما أنه يحقق منافع، أي التوجه بالمنافع التي يحصل عليها الفرد من عمله الحالي والتي يمكن أن تتأثر إذا ترك الفرد المنظمة، ومن أمثلة هذه المنافع: مركز الفرد بالمنظمة، المعاش المتوقع الحصول عليه عند بلوغ سن التقاعد...

ويعبر الفرد عن هذا النوع بالعبارات الآتية:

\* أنا متمسك بوظيفتي لأنها تعطيني ما أريد

\* ليس لدي أي فرصة أخرى غير أن أظل بعلمي الحالي

\* معظم جوانب حياتي ستضطرب إذا تركت عملي بهذه المنظمة

ويلاحظ أن ذلك النوع يمثل انتماء ضعيف مبنيا فقط على المنافع التي يحققها الفرد من عمله داخل المنظمة، ويركز على الاستثمار المتراكم الذي يمكن أن يفقده الفرد إذا ما ترك المنظمة، كما يدرك أنه لا يمكن تعويض ذلك حيث يصبح ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة، ويبقى الفرد بالمنظمة لعدم وجود بديل آخر.

ويستند النوع الثاني من الالتزام على توجه أهداف الفرد بتوافق مع أهداف المنظمة فهو القوة النسبية لاقتزان الفرد بالمنظمة واندماجه بها ورغبته القوية في البقاء فيها ويعبر الفرد عن هذا النوع من الالتزام بالعبارات الآتية:

\* لدي شعور قوي بانتمائي للمنظمة التي أعمل بها

\* أشعر أنني مرتبط عاطفيا بهذه المنظمة

\* أشعر أنني فرد من أفراد العائلة بهذه المنظمة

\* سأكون سعيدا بأن أمضي بقية حياتي في العمل بهذه المنظمة (الوازن، 2006، ص34).

ويلاحظ أن هذا النوع يمثل انتماء قويا للمنظمة يندرج تحت أعلى مستويات الالتزام التنظيمي.

وبعد الاطلاع على تعاريف عديدة لمفهوم الالتزام التنظيمي فإننا نرى أن نضع تعريفا شاملاً

للاللتزام التنظيمي يتمثل في:

-الالتزام التنظيمي: هو مجموعة من السلوكيات، تظهر في استمرارية اقتناع الفرد بالمنظمة، وقيمتها

وأهدافها، واستعداده لبذل مجهودات إضافية من شأنها أن تساهم في إنجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها.

### 3-2-أهمية الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، كما أنه يعد عنصراً حيوياً، لبلوغ أهداف المنظمة وتعزيز الابداع والاستقرار والثقة بين القيادة والمرؤوسين، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل، ولهذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين (أبو الروس وآخرون، 2011، ص 1260).

كما يذكر المسدي أن الالتزام التنظيمي له أثر بالغ الأهمية في الفاعلية التنظيمية ورفع مستوى الأداء (المسدي، 2011، ص 194)

واعتبر عاطف أن أهمية الالتزام التنظيمي تبرز من خلال العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة والتي منها: أن الالتزام التنظيمي يعتبر أحد المقومات الرئيسية المؤثرة على خلق الابداع لدى العاملين بالمنظمة، يخلق الأداء المتميز للعمل، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار الناجمة عن دوران العمل، كما أن انخفاض يعتبر لدى لمرؤوسين يحمل المنظمة كثيراً من التكاليف المادية، ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب... (عاطف، 2011، ص 277).

وقد أورد القصراوي عدداً من الأسباب التي دفعت الكثير من الكتاب والباحثين لدراسة الالتزام التنظيمي منها: أن الالتزام التنظيمي يشرح طبيعة العلاقة بين الفرد والمنظمة ككل، وأنه يعمل على تحسين القدرة لتنافسية، وأن له سلوكيات إيجابية منها: الاستغراق الوظيفي، المواطنة التنظيمية، أخلاقيات العمل المثلى. (القصراوي، 2008، ص4).

كما تبرز أهمية الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم في:

1- أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤثرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة.

2- أن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المربين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

3- أن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة. (الوازن، 2006، ص 37).

### 3-3- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي: لقد تمحورت دراسات الالتزام المبكرة حول منحيين:

أولاً: المدخل الاتجاهي (التبادلي): وينظر للالتزام على أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، ويعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين الجهود المبذولة والإجراءات المقدمة التي يحصلون عليها. ومع مرور الوقت فإن الأفراد يرغبون في وضع المراهنات الجانبية لتقرير ومعرفة التوازن بين الجهد المبذول والتكاليف والمكافآت التي يحصلون عليها، إذ تزداد مراهناتهم واستثماراتهم في المنظمة بزيادة مدة الخدم، مما يؤدي إلى زيادة تكلفة تركه للمنظمة والانتقال إلى منظمة أخرى.

ويعزى أصحاب هذا الاتجاه الالتزام التنظيمي أنه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث أن الموظفين الموالين لها هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل أن يقدموا للمنظمة بشكل ممتاز.

ثانياً: المدخل السلوكي: ويعنى بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها

نتيجة تركه لها، وعرفه أصحاب هذا الاتجاه بأنه الاتجاه أو التوجه نحو المنظمة (العوفي، 2005، ص34).

### 3-4-4 أبعاد الالتزام التنظيمي: ميز (ماير وسميث) بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي:

3-4-1-1 الالتزام العاطفي والمؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة.

3-4-2-2 الالتزام الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم السياسات العامة لتنظيم.

3-4-3-3 الالتزام المستمر: درجة التزام الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، ويتأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل التقدم في السن وطول العمر الوظيفي (العوفي، 2005، ص37).

### 3-5-5 خصائص الالتزام التنظيمي:

لقد أورد السالم وحرشوش (1991) بعض خصائص للالتزام التنظيمي كما يلي:

3-5-1-1 الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من بعض الظواهر والأنماط الخاصة بالعاملين.

3-5-2-2 الالتزام التنظيمي محصلة لتفاعل جملة عوامل إنسانية، وتنظيمية، وإدارية.

3-5-3-3 لا يصل الالتزام التنظيمي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل عليه تكون اقل نسبيا من درجة التغييرات التي تحصل في الظواهر الإدارية.



1- الانسحاب بدل الالتزام: الانسحاب يتم بشكل جلي عند العمال قليلي الاندماج أو الذين ترفضهم جماعة العمل مثل: بعض النساء، أو المهاجرين الذين لهم تطلعات العودة إلى البلد الأصلي، أو التقنين البسطاء الذين لم يتلقوا ترقيات منذ مدة طويلة. (مسلم، 2007، ص 28).

2- سرعة التنقل: وهم الفئة التي لها قابلية على التنقل بين المؤسسات لخبرتها أو لندرة تخصصها.

3- الاندماج السلبي: ويلاحظ عند العمال ذوي التأهيل البسيط والذين ليست لها طموحات أو عند المهاجرين الذين اختاروا الاندماج.

4- التفاوض: ويلاحظ عند العمال المؤهلين، أو التقنين السامين الذين يندمجون بشكل كبير في المؤسسة ويساهمون بشكل كبير أيضا في نتائجها.

### 3-7- أنواع الالتزام التنظيمي:

إن من المعروف أن هناك التزامات كثير فهناك ولاء الإنسان لنفسه، وولائه لأهله، وولائه لوطنه وأخيرا ولاءه لعمله، ومن الواضح أن هذا الولاء الأخير هو امتداد للولاء الاجتماعي الذي يظهر جليا في مشاعر الفرد وولائه لمجتمعه.

وقد أشار اللوزي (2003) إلى عدة أنواع (ركائز) للالتزام الاجتماعي وهي:

3-7-1- الالتزام المستمر (Continuous commitment): ويتمثل في تكريس الفرد لحياته في

سبيل الجماعة وديمومتها

3-7-2- الالتزام التلاحمي (Cohesion commitment): ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات

اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة

3-7-3- الالتزام الموجه (Control commitment): ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم، ومبادئ

الجماعة الامتثال لسلطتها والمعايير التي تحددها (بطاح، 2006، ص 185).

### 3-8-8- مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن بوشنان (Buchanan) ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

**3-8-1- مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعا لتدريب و العداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصب على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه و اتجاهات و أهداف المنظمة، ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوشنان أنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئة للمرحلة التي تليها ، ومن هذه المواقف نجد، تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة... .

**3-8-2- مرحلة العمل والانجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة هو الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور بوضوح الولاء للعمل والمنظمة.

**3-8-3- مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

وقد ذكر العتيبي والسواط أن (Welsch & Lavan) أشارا إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة

تمر عبر مرحلتين حدداهما في التالي:

**أ- مرحلة الانضمام للمنظمة:** والتي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

**ب- مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها.

وأردف العتيبي والسواط أن (O'Reilly) أشار إلى أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهي أ-الإذعان: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيًا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

ب-مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

ج-مرحلة التبنى: اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافًا وقيمًا له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (العوفي، 2005، ص 39).

### 3-9- نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد كلا من النتائج السلبية والإيجابية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التصور الذاتي الإيجابي، القوة، وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المزايا والمنافع التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بالتكاليف، فبرغم من أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الأفراد إلا أن هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها:

- قلة الفرصة المتاحة للتقدم الوظيفي، والذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من الوظائف

- قلة الفرصة المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

- زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد لها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

أما بالنسبة لارتفاع مستوى الالتزام بالنسبة لمجموعات العمل، نجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي إلى نتائج إيجابية متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للالتزام لجماعات العمل تتمثل في:

- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل زادت درجة الثبات والفاعلية  
- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل كانت على استعداد لبذل جهد أكبر وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

- كلما زادت درجة الالتزام عند مجموعة العمل زادت درجة التماسك بينها.  
في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في:

- انخفاض القدرة على الخلق والابتكار، والتكيف من خلال استقرار العمالة.  
- انخفاض معدل دوران العمل وبالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر (Oliver) أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة ويرون المنظمة بصورة أفضل.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة.

- زيادة فرص الصراع بين المجموعة والمجموعات الأخرى.

أما بالنسبة لمستوى الالتزام للمنظمات فنجد أن النتائج الايجابية له تتمثل في:

1-زيادة فرص الفاعلية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال:

- زيادة الجهد المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخير، انخفاض معدل الدوران.

2-زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون

صورة ايجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

يجب أن نلاحظ في هذا المجال أن معدل الدوران والغياب لهما نتائج ايجابية وسلبية في الظروف

المحيطة بالمنظمة ومكان العمل والمنافع التي يحصل عليها العاملون في المنظمة، سواء كانت

اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية وتكلفة الحصول عليها (الوازن، 2006، ص49).

3-العقد النفسي: تعتبر دليس روسو باحثة وأكاديمية استثمرت كثيرا في العمل حول مفهوم العقد

النفسي. لذلك سوف نركز على تعريفها حيث تتفق دليس روسو و سنيهال(1998) مع هذه الفكرة حيث

ترى بأن العقد النفسي هو اعتقاد شخصي قي علاقة متبادلة بين الفرد وطرف آخر كمؤسسة أو

كصاحب العمل.

فالعقد النفسي عند روسو هو عقد مبني على وعود أو توقعات ذاتية ويشترط تقبل محتواها وظروفها

من كل الاطراف المرتبطة بالعقد. ويبدو أن تصور روسو للعقد النفسي يقترب إلى حد ما مع عقد

العمل الرسمي بما أنه يشترط أهمية الثقة في نوايا وإمكانيات كل الأطراف.

إن العقد النفسي في تصورنا يتجاوز الوعود الرسمية بل يعبر عن النوايا والمواقف التي قد لا

يفصح بها المستخدم. فالعقد النفسي هو بمثابة ميثاق أو دستور ذاتي ينتج عن طريق المحاورة

الداخلية للفرد و يكون موضوعها المعطيات الخارجية و المحيطة ومفهوم الذات - ويقصد بمفهوم

الذات كيف يقيم الفرد نفسه وما هي الصورة التي تتكون لديه عن قدراته وإمكانياته-(مزيان

،دت،ص51) .

أما النتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة فتتمثل في:

- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى منافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار.

ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في شركة " جينيرال موتور " وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام والولاء للمنظمة عادة ما تخنق لديهم القدرة على الابتكار والخلق. (الوازن، 2006، ص49) والجدول رقم (02) التالي يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي.

### جدول رقم (02) يلخص الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	ايجابية	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- انخفاض القدرة على التقدم الوظيفي.</li> <li>- انخفاض القدرة على التطور الذاتي.</li> <li>- زيادة الضغوط المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الشعور بالانتماء والارتباط.</li> <li>- التصور الذاتي الايجابي.</li> <li>- المكافآت التنظيمية.</li> <li>- الجاذبية للعاملين المحتملين.</li> </ul>	-1 الفرد
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التفكير الجماعي</li> <li>- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.</li> <li>- الصراع بين الجماعات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ثبات العضوية.</li> <li>- فاعلية الجماعة.</li> <li>- التماسك.</li> </ul>	-2 جماعة العمل
<ul style="list-style-type: none"> <li>* انخفاض الفاعلية والتي ترجع إلى:</li> <li>- انخفاض القدرة على التطور والتكيف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* زيادة الفاعلية والتي ترجع إلى: -بذل جهد أكبر.</li> <li>- انخفاض معدل الدوران.</li> <li>- انخفاض نسبة الغياب والتأخير.</li> <li>- العقد النفسي</li> </ul>	-3 التنظيم

### 3-10-العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث النظرية والميدانية، العلاقة الوثيقة بين القيادة والالتزام التنظيمي، على افتراض أن مستوى الالتزام التنظيمي للعمال يتأثر بصورة مباشرة بالنمط القيادي المتبع من طرف الرئيس.

ويذكر شفيق أن من بين الأهداف الرئيسية التي لا يجب أن يغفل عنها القائد، هي دعم الالتزام التنظيمي للمرؤوسين بمنظمتهم، وافتخارهم واعتزازهم بالانتماء إليها وإحساسهم بالمسؤولية نحوها وانكار ذاتهم في سبيلها والتضحية من أجلها (شفيق، 2011، ص 35).

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

(هلال، 2010، ص 28)

ويذكر الهنداوي أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من ضمن العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

(الهنداوي، 2013، ص 372).

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

(عاطف، 2011، ص 283) .

ومما سبق يمكن القول أن هناك ارتباط وثيقا بين مستوى الالتزام التنظيمي و النمط القيادي المتبع من طرف المشرف من الناحية النظرية، اما من الناحية التطبيقية، فإنه يتوجب علينا النزول على الميدان و إجراء دراسة ميدانية علمية تستجلى كل جوانب الغموض المتعلق بمعرفة النمط القيادي الأنسب للرفع من مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين.

## -خلاصة الفصل:

من خلال تطرقنا في هذا الفصل إلى تعريف الالتزام التنظيمي، لاحظنا عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم، فقمنا بعرض مجموعة من تعاريف الالتزام التنظيمي، ثم قمنا بوضع تعريف متكامل للالتزام التنظيمي، بعد ذلك تعرضنا إلى أهمية الالتزام التنظيمي، إذ أن الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.

وبعد اطلاعنا على باع كبير مما كتب وقيل حول ظاهرة الالتزام التنظيمي، اتضح لنا أهمية دراستنا لموضوع الدراسة بشكل أكبر، كما تبين لنا ضرورة تقصي الظاهرة ميدانياً عند العامل الجزائري، وذلك بتخصيص جانب ميداني في الدراسة يختبر مدى التزام العامل الجزائري في منظمته.

الجانب الميداني



## - تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، وقيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية، والضبط الدقيق في معالجة بيانات الدراسة الميدانية.

### 4-1- المنهج الدراسة و حدودها:

#### 4-1-1- حدود الدراسة:

أ-الحدود الزمنية: من ديسمبر 2012 إلى أبريل 2013.

ب-الحدود المكانية: أجريت الدراسة على عينة من عمال قطاع المحروقات العاملين بمنطقة ورقلة في

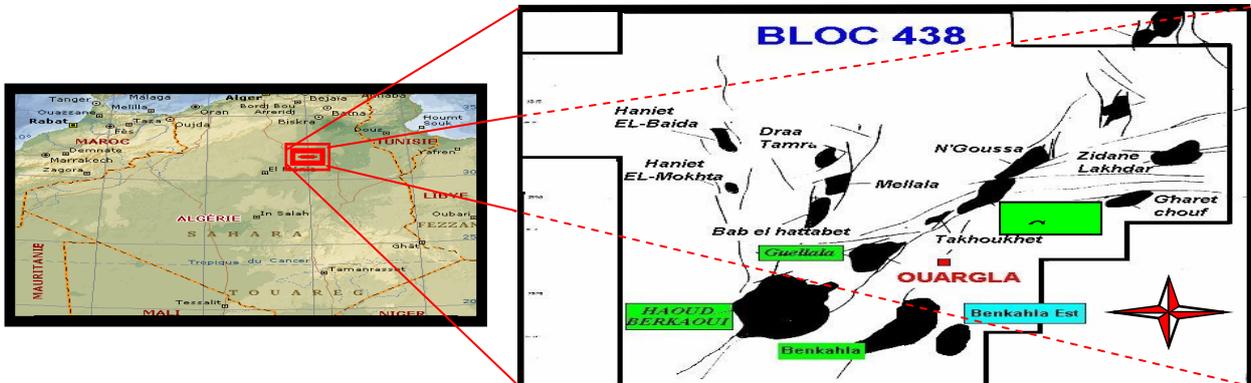
المواقع الثلاثة (قلالة، أم الراناب، بركاوي) المحيطة بمدينة ورقلة وينضوي هؤلاء العمال تحت تسيير

المديرية الجهوية حوض بركاوي التابعة للمؤسسة الوطنية "سوناطراك" وتقع هذه المديرية على

جانب الطريق الوطني رقم(49) الرابط بين مدينتي ورقلة وغرداية على بعد 30 كلم (جنوب غرب)

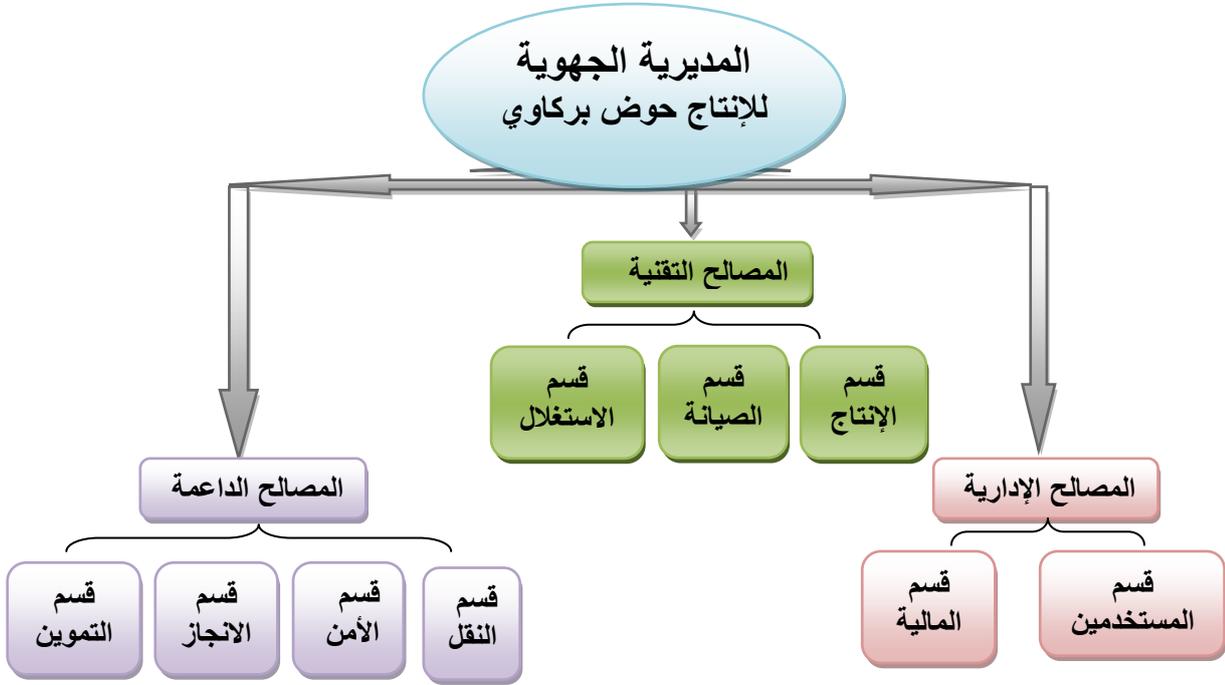
مدينة ورقلة، وعلى بعد 100 كلم من مدينة حاسي مسعود تقريبا، وعلى بعد 800 كلم من الجزائر

العاصمة والشكل الموالي يوضح تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة.



الشكل رقم(06) يوضح تموقع المؤسسة المدروسة على الخريطة.

وتتنوع المصالح والأقسام الموجودة بالمؤسسة حسب الهيكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة و المتطلبات العمالية والعالمية، والشكل الموالي يوضح المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة



شكل رقم (07) يوضح المصالح الموجودة على مستوى المؤسسة

**4-1-2- منهج الدراسة:** تم اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي لدراسة المشكلة موضوع بحثنا، والمتمثل في " علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ". وهذا لأن المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع، ويصفها وصفا دقيقا ويمكننا من التعبير عنها كميا وكيفيا، من توضح خصائصها ومقدارها ودرجتها. كما أن المنهج الوصفي التحليلي يتناسب تماما مع فرضيات الدراسة الحالية.

#### 4-2-مجتمع الدراسة وحجم العينة:

4-2-1-مجتمع الدراسة: يتحدد مجتمع الدراسة الحالية، في مجموع العمال المنضوين تحت لواء مديرية الشركة الوطنية سوناطراك حوض بركاوي بمنطقة ورقلة ويقدر عدد العمال بها حوالي (1200) عامل بين رئيس ومرؤوس حسب إحصاءات 2014.

وبعد تحديد حجم العينة بـ: (20%) من مجتمع البحث، كما أشارت إلى ذلك معظم البحوث والدراسات في مجال علم النفس (ملح 2000، ص 49) ، وبعد سحب العينة الاستطلاعية من العمال، واستبعاد الاستجابات غير المكتملة، أصبح عدد الرؤساء (31 رئيس قسم أو رئيس مصلحة) وعدد المرؤوسين (319)، وقد تم اختيارهم بالطريقة التالية.

#### 4-2-2-عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها:

**العينة:** هي الجزء الخاضع للدراسة من مجتمع البحث، ويعرفها "عبيدات وآخرون(1995، ص 96) بأنه عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي.

ولقد اعتمدنا على المعاينة الحصصية العشوائية لأن عينة الدراسة مقسمة وفق شرائح ضمن معيار الانتماء الوظيفي للعمال: فمنهم الإداري ومنهم التقني ومنهم الداعم كما سوف يظهر ذلك في الجدول اللاحق، وهذا ما يتناسب مع الدراسة ويتلاءم معها.

تكونت العينة من 319 مرؤوساً وهو ما يعادل نسبة 27% من مجتمع البحث. فقمنا باعتماد هذه النسبة في تقسيم حصص المصالح، فتوزعت هذه العينة على النحو التالي:

جدول رقم (03): يوضح طريقة حساب المعاينة الحصصية وفق معيار الانتماء الوظيفي

النتيجة	طريقة الحساب	الانتماء الوظيفي
65	100/ (27×239)	عينة المصالح الإدارية
154	100/ (27×569)	المصالح التقنية
105	100/ (27×392)	المصالح الداعمة

ولقد تعمدنا توزيع عدد أكبر من الاستمارات، لتفادي بعض الإشكالات كالتماطل والضياع وغيرها...

وفي النهاية تم جمع الاستمارات التالي عددها:

عينة المصالح الإدارية	69 استمارة.
المصالح التقنية	154 استمارة.
المصالح الداعمة	96 استمارة.

أ / عينة الرؤساء: تكونت عينة الدراسة من (31) رئيساً، مع محاولتنا مشاركة جميع رؤساء المصالح

والأقسام بالمديرية، وتشكل هذه العينة ما يفوق نسبته (90%) من مجتمع الدراسة.

ويوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، السن، الخبرة،

المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل).

الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة (الرؤساء) حسب متغيراتها

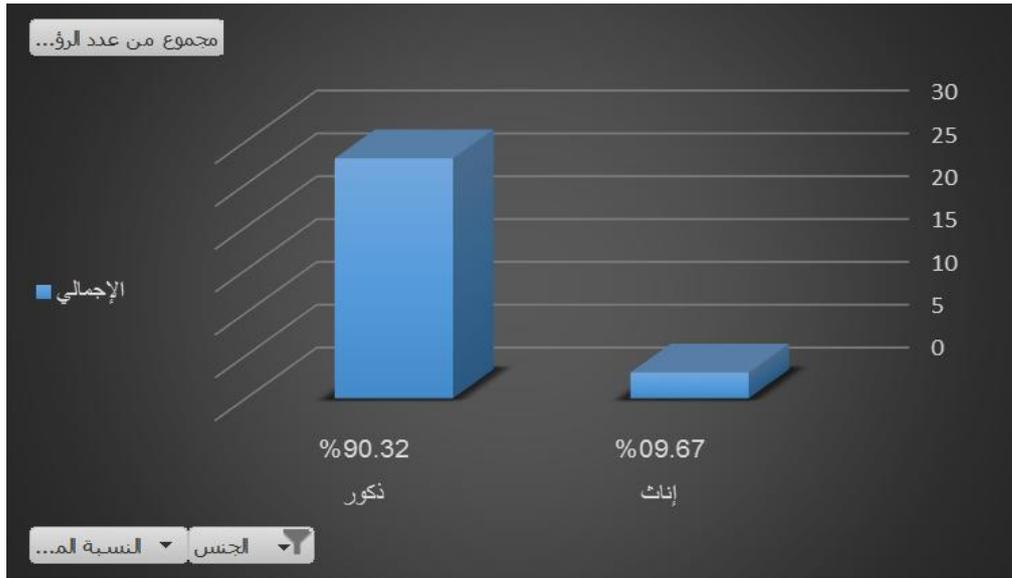
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	28	%90.32
	أنثى	3	%09.67
السن	أقل من 40	2	%6.45
	أكثر من 40	29	% 93.54
الخبرة	قصيرة (أقل من 5)	1	%3.22
	متوسطة (من 6-15)	9	%29.03
	طويلة (أكثر من 16)	21	%67.74
المؤهل العلمي	تكوين متخصص	01	% 03.22
	جامعي	30	%96.77
الحالة العائلية	متزوج	29	% 93.54
	أعزب	2	%6.45
الانتماء الوظيفي	إداري	11	%35.48
	تقني	17	%54.83
	داعم	3	%9.67
نظام العمل	عائلي	18	%58.06
	4*4	13	%41.93
المجموع		31	%100

ب-2 خصائصها: تتصف عينة البحث بالخصائص التالية:

- من حيث الجنس: يوضح الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

جدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الرؤساء من حيث الجنس.

الجنس	عدد الرؤساء	النسبة المئوية
ذكور	28	%90.32
إناث	03	%09.67
المجموع	31	%100



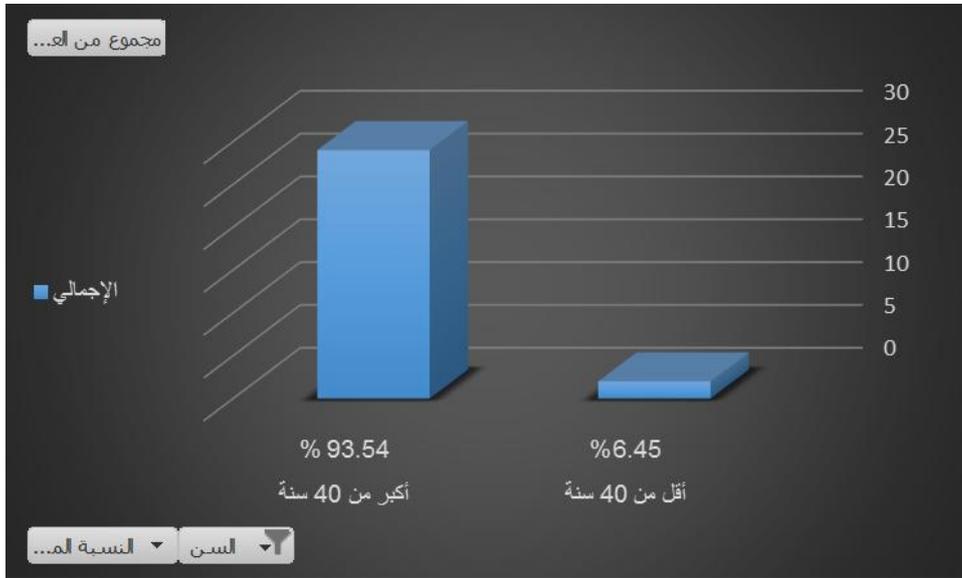
شكل رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الجنس.

من خلال الجدول رقم (05)، نلاحظ أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور، حيث كان عددهم 28 من أصل 31، وهو ما بلغ نسبة (%90.32)، في حين بلغ عدد الإناث 3 بنسبة (%09.67)، ويعود ذلك بدرجة أولى إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها صناعية، وتواجدها خارج نطاق النسيج العمراني للمدينة. فضلا عن العوائق الاجتماعية للمنطقة والتي تحدّ من توجّه المرأة للعمل في مثل هذه المؤسسات، كم تعكس هذه النسب حقيقة المجتمع الجزائري الذي يتميز بسيطرة العنصر الرجالي على مراكز اتخاذ القرار والمسؤولية.

من حيث السن: يوضح الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

جدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب السن.

النسبة المئوية	العدد	السن
%6.45	2	أقل من 40 سنة
% 93.54	29	أكبر من 40 سنة
%100	31	المجموع



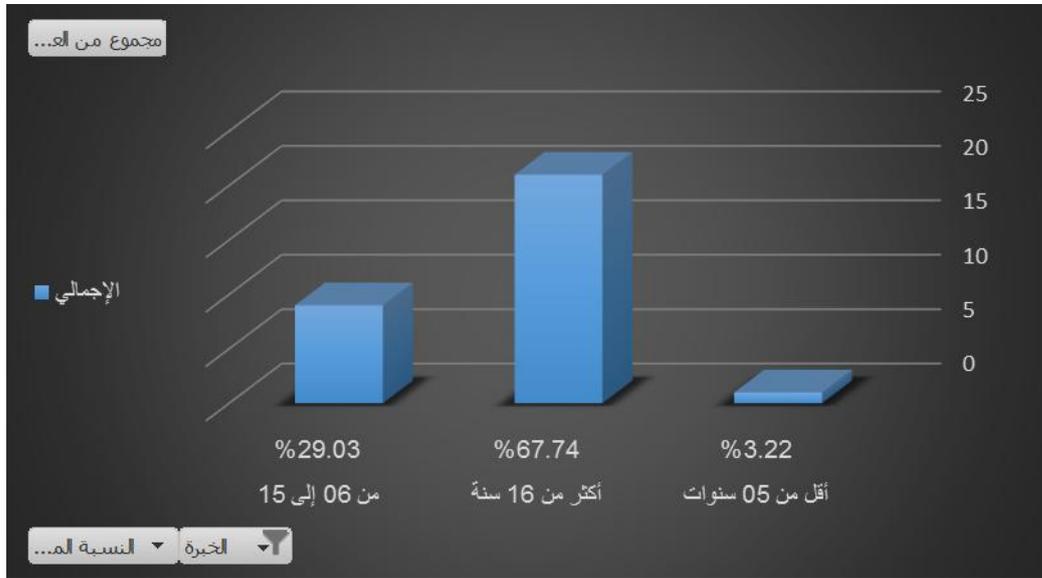
شكل رقم (09) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب السن.

من خلال الجدول رقم (06) يتضح أن عدد رؤساء المصالح الأكبر من 40 سنة بلغ 29 بنسبة (93.54%) ، فاقت نسبة الرؤساء الأقل من 40 سنة (6.45%)، وقد تم إعتقاد هذا التقسيم تبعاً لما جاء في القرآن الكريم في الآية 15 من سورة (الأحقاف) في قوله تعالى " ... حتى إذا بلغ أشده وبلغ أربعين سنة... " حيث تدل هذه الآية على أن اكتمال النضج لدى الإنسان يبدأ من سن الأربعين.

- **حسب الخبرة:** يوضح الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة.

**جدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الخبرة.**

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	1	%3.22
من 06 إلى 15	9	%29.03
أكثر من 16 سنة	21	%67.74
المجموع	31	%100



**شكل رقم (10) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الخبرة**

يوضح الجدول رقم (07) أن عدد الرؤساء ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 05 سنوات) كان مسيراً واحداً، أما عدد الرؤساء ذوي الخبرة المتوسطة (من 6 إلى 15 سنوات) فبلغ 09 مسيرين، أما عدد

الرؤساء ذوو الخبرة الطويلة (أكثر من 16 سنة) فبلغ 21 مسيراً. ويرجع هذا للاهتمام البالغ الذي توليه المؤسسة لمنصب رئيس مصلحة ورئيس قسم، والسعي الحثيث وراء الحفاظ على الكفاءات ذات الخبرة وعدم التفريط فيها بسهولة.

- حسب المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
تكوين متخصص	01	% 03.22
جامعي	30	%96.77
المجموع	31	%100



شكل رقم (11) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول رقم (08) يتضح أن كل رؤساء المصالح متحصلون على مؤهل علمي جامعي، عدا واحد، حيث بلغ عددهم 30 رئيساً بنسبة (96.77%)، مما يعني أن المؤسسة تسعى لكسب كفاءات مؤهلة لأداء مهامها كما ينبغي، زيادة على أن المستوى التعليمي للفرد يقوده إلى تحسين عمله ووضع العام، مما يغرس فيه قيماً إيجابية تجاه العمل والإنتاجية.

- حسب الحالة العائلية: يوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

جدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية
متزوج	29	% 93.54
أعزب	2	%6.45
المجموع	31	%100



شكل رقم (12) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الحالة العائلية

يوضح الجدول رقم (09) أن أغلب رؤساء العمال متزوجون بنسبة (93.54 %)، فيما بلغت نسبة غير المتزوجين (7.40%)، وهي نسبة ممثلة للمجتمع الاحصائي المأخوذة منه. ويعود ذلك أساساً لطبيعة المجتمع الجزائري وخاصة المحلي المشجع لزواج المنفر من العزوبية مع وجود جانب مادي المريح، وبعض الحوافز المادية الأخرى الخاصة بالمتقدمين لزواج.

**حسب الانتماء الوظيفي:** يوضح الجدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي.

**جدول رقم (10) توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الانتماء الوظيفي.**

الانتماء الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إداري	11	35.48%
تقني	17	54.83%
داعم	3	9.67%
المجموع	31	100%



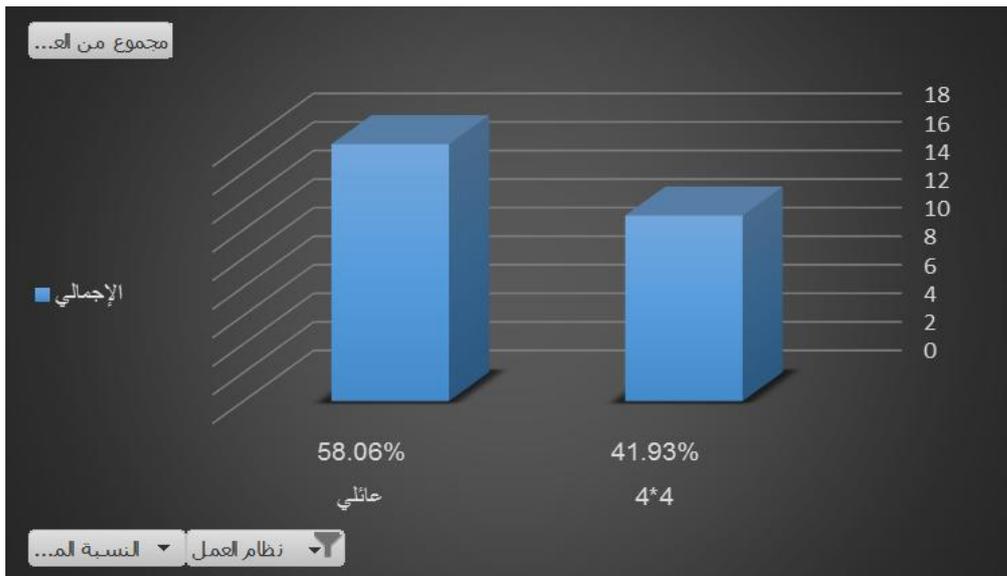
**شكل رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب الانتماء الوظيفي**

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن عدد الرؤساء الموجود في المصالح الادارية بلغ 11 بنسبة (35.48%)، في حين بلغ عدد الرؤساء في المصالح التقنية 17 رئيساً بنسبة (54.83%)، أما في المصالح الداعمة فكانوا 3 بنسبة (9.67%)، وهي نسبة ممثلة للمجتمع الإحصائي المأخوذة منه.

**حسب نظام العمل:** يوضح الجدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نظام العمل.

**جدول رقم (11) توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب نظام العمل.**

النسبة المئوية	العدد	نظام العمل
%58.06	18	عائلي
%41.93	13	4*4
%100	31	المجموع



**شكل رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الرؤساء حسب نظام العمل**

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن عدد الرؤساء الذين يقيمون مع الأهل بلغ 18 بنسبة (58.06%)، وهي أكبر من نسبة الرؤساء المقيمين في قاعدة الحياة بالمنطقة الصناعية لحوض بركاوي حيث بلغت نسبتهم (41.93%). ويرجع هذا أساساً لمتطلبات ومقتضيات العمل في المؤسسة.

#### ب/ عينة المرؤوسين:

ب-1 طريقة اختيارها: تكونت عينة الدراسة من (319) مرؤوساً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وتشكل هذه العينة ما يفوق نسبته (20%) من مجتمع الدراسة، وهي نسبة كافية لتمثيل المجتمع الذي أخذت منه. (سامي ملحم، 2000).

ويوضح الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل)

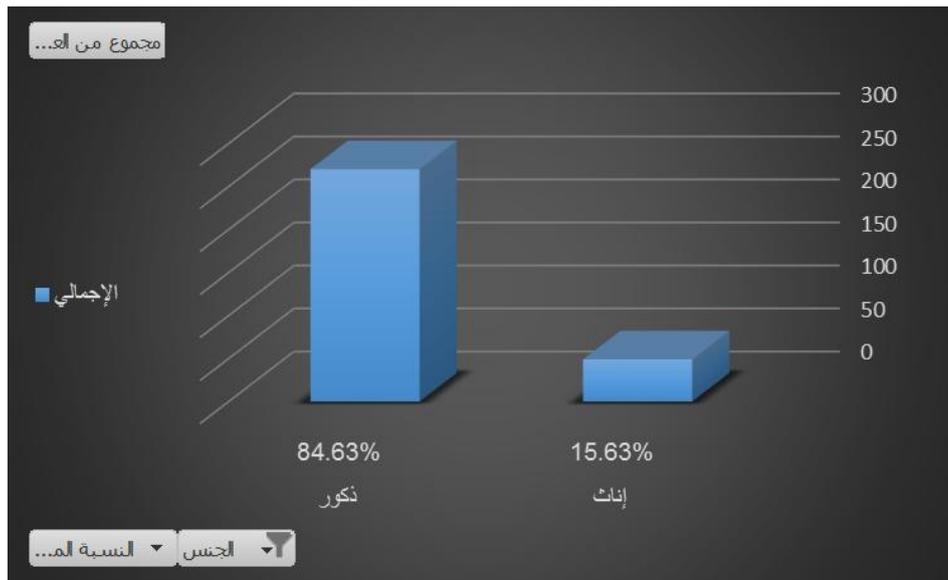
الجدول رقم (12) توزيع أفراد عينة الدراسة المرؤوسين حسب متغيراتها

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	270	%84.63
	أنثى	49	%15.63
السن	أقل من 40	207	%64.89
	أكثر من 40	112	%35.10
الخبرة	قصيرة (أقل من 5)	89	%27.89
	متوسطة (من 6-16)	129	%40.43
	طويلة (أكثر من 16)	101	%31.66
المؤهل العلمي	تكوين متخصص	74	%23.19
	جامعي	245	%76.80
الحالة العائلية	متزوج	277	%86.83
	أعزب	42	%13.16
الانتماء الوظيفي	إداري	69	%21.63
	تقني	154	%48.27
	داعم	96	%30.09
نظام العمل	عائلي	227	%71.15
	4*4	92	%28.84
المجموع		319	%100

ب-2 خصائصها: تتصف عينة البحث بالخصائص التالية:

- من حيث الجنس: يوضح الجدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.  
جدول رقم (13) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

النسبة المئوية	العدد	الجنس
%84.63	270	ذكور
%15.63	49	إناث
%100	319	المجموع



شكل رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الجنس

من خلال الجدول رقم (09)، نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة هم ذكور، حيث كان عددهم 270 مرؤوس من أصل 319، وهو ما بلغ نسبة (84.63%)، في حين بلغ عدد الإناث 49 مرؤوسة بنسبة (15.63%)، ويعود ذلك بدرجة أولى إلى طبيعة عمل المؤسسة كونها صناعية،

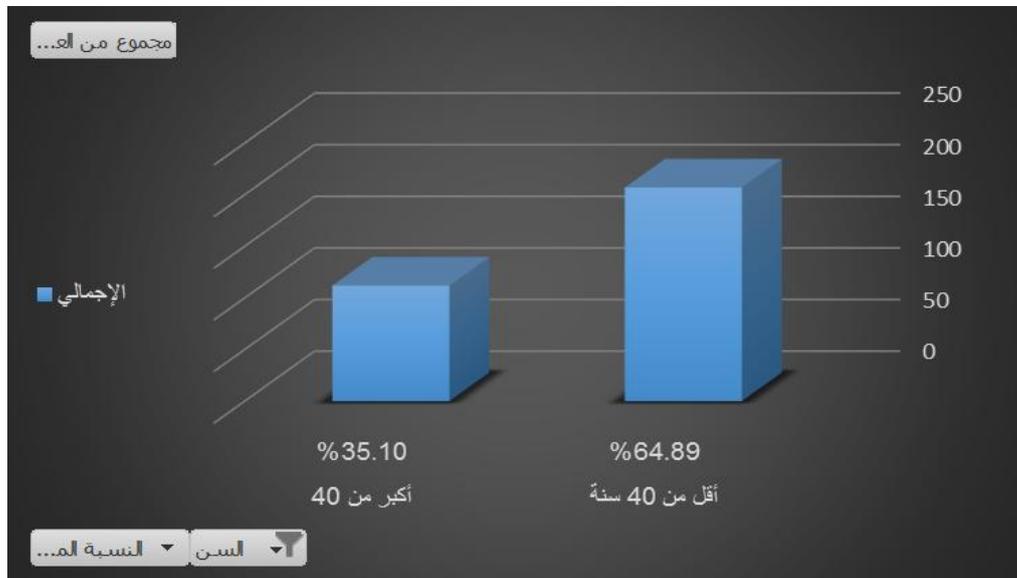
وتواجدها خارج نطاق النسيج العمراني للمدينة. فضلا عن العوائق الاجتماعية للمنطقة والتي

تحدّ من توجّه المرأة للعمل في مثل هذه المؤسسات.

من حيث السن: يوضح الجدول رقم (14) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن.

جدول رقم (14) توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب السن.

السن	العدد	النسبة المئوية
أقل من 40 سنة	207	%64.89
أكبر من 40	112	%35.10
المجموع	319	%100



شكل رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب السن

من خلال الجدول رقم (14) يتضح أن عدد المرؤوسين الأقل من 40 سنة بلغ 207 بنسبة

(%64.89)، فاقت نسبة المرؤوسين الأكبر من 40 سنة (%35.10)، وقد تم اعتماد هذا التقسيم تبعاً

لما جاء في القرآن الكريم في الآية 15 من سورة (الأحقاف) في قوله تعالى " ... حتىّ إذا بلغ أشدّه

ويبلغ أربعين سنة... حيث تدل هذه الآية على أن اكتمال النضج لدى الإنسان يبدأ من سن الأربعين، لذلك أخذنا من سن الأربعين فاصل بين سن العمال.

- حسب الخبرة: يوضح الجدول رقم (15) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.

جدول رقم (15) توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الخبرة.

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
قصيرة (أقل من 5)	89	27.89%
متوسطة (من 6-15)	129	40.43%
طويلة (أكثر من 16)	101	31.66%
المجموع	319	100%



شكل رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الخبرة

- يوضح الجدول رقم (15) أن فئة المرؤوسين ذوي الخبرة القصيرة (أقل من 05 سنوات) بلغ

عدد 89 أما عدد المرؤوسين ذوي الخبرة المتوسطة (من 6 إلى 15 سنوات) فبلغ 129، أما

عدد المرؤوسين ذوي الخبرة الطويلة (أكثر من 16 سنة) فبلغ 101 ، ويرجع ذلك إلى كثرة فرص

التوظيف في المؤسسة وقدرتها على توظيف عدد كبير من العمال سنويا مع التمكن من الاحتفاظ بالعمال ذوو الخبرة الطويلة وذلك لما توفره المؤسسات البترولية من حوافز مادية تسهل عليها الحفاظ على خبرائها واستقطاب كفاءات من مؤسسات أخرى.

- حسب الحالة العائلية: يوضح الجدول رقم (16) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.

جدول رقم (16) توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية
متزوج	277	%86.83
أعزب	42	%13.16
المجموع	319	%100



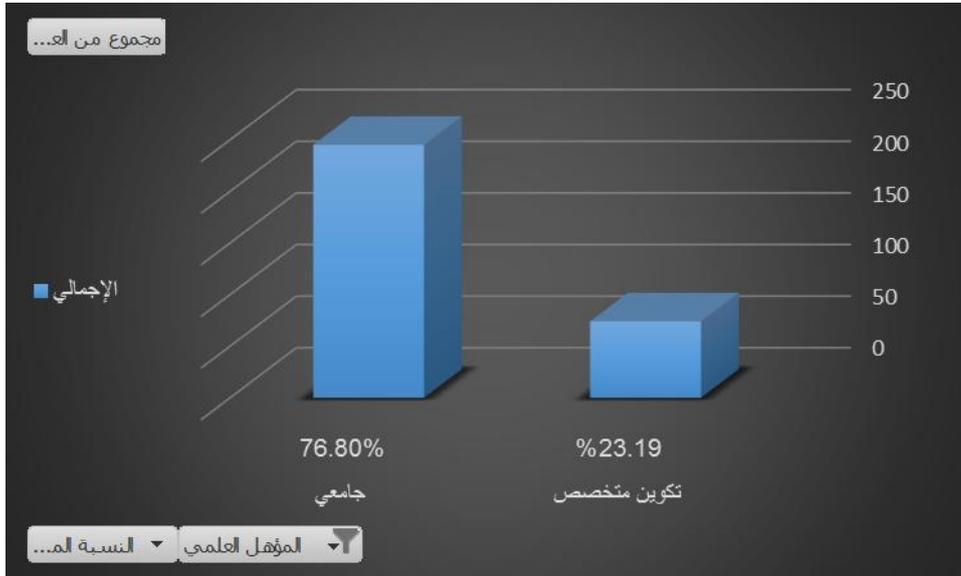
شكل رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الحالة العائلية.

يوضح الجدول رقم (16) أن أغلب العمال متزوجون بنسبة (%86.83) فيما بلغت نسبة غير المتزوجين (%13.16)، ويعود ذلك أساسا لطبيعة المجتمع المحلي المشجع للزواج.

- حسب المؤهل العلمي: يوضح الجدول رقم (17) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

جدول رقم (17) توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
تكوين متخصص	74	%23.19
جامعي	245	%76.80
المجموع	319	%100



شكل رقم (19) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب المؤهل العلمي.

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن أغلب المرؤوسين متحصلون على مؤهل علمي جامعي حيث بلغ عددهم 245 بنسبة (76.80%)، في حين بلغ عدد المتحصلين على مؤهل علمي من تكوين متخصص 74 بنسبة (23.19%)، مما يعني أن المؤسسة تزخر بكفاءات مؤهلة لأداء مهامها كما ينبغي. زيادة على أن المستوى التعليمي للفرد يقوده إلى تحسين عمله ووضعها العام؛ مما يغرس فيه قيما إيجابية تجاه العمل والإنتاجية.

حسب الانتماء الوظيفي: يوضح الجدول رقم (18) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الانتماء الوظيفي.

جدول رقم (18) توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الانتماء الوظيفي.

الانتماء الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
إداري	69	%21.63
تقني	154	%48.27
داعم	96	%30.09
المجموع	319	%100



شكل رقم (20) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب الانتماء الوظيفي

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن عدد العمال التقنيين بلغ 154 بنسبة (%48.27)، في حين

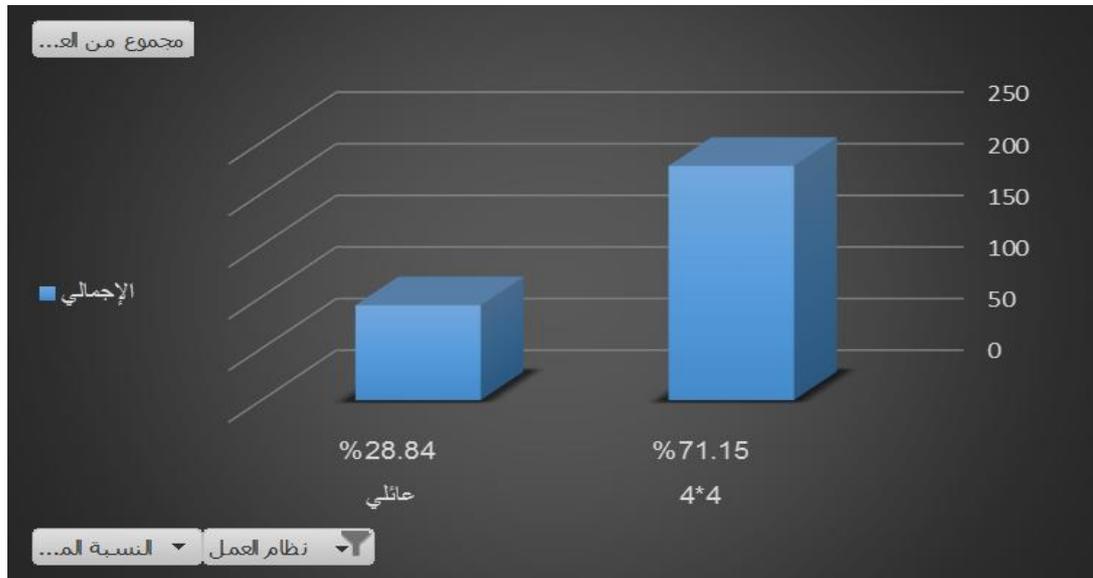
بلغ عدد العمال الإداريين 69 بنسبة (%21.63)، أما عدد العمال في المصالح الداعمة بلغ 96

بنسبة (30.09%)، ويرجع ذلك أساساً لاحتياج المؤسسة لعدد أكبر من عمال المصالح التقنية، وهذه النسب تتوافق مع نسب المجتمع الإحصائي للعينة.

- حسب نظام العمل: يوضح الجدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نظام العمل.

جدول رقم (19) توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب نظام العمل.

النسبة المئوية	العدد	نظام العمل
%71.15	227	4*4
%28.84	92	عائلي
%100	319	المجموع



شكل رقم (21) يوضح توزيع أفراد عينة المرؤوسين حسب نظام العمل

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن عدد العمال المقيمين في قاعدة الحياة بحوض بركاوي بلغ 227 عاملاً بنسبة (71.15%) وهي أكبر من نسبة العمال المقيمين مع الأهل (28.84%)، وهي عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي.

#### 4-3- الدراسة الاستطلاعية:

4-3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية: إن الهدف الأساسي من الدراسة الاستطلاعية هو:

أ-التحقق من مدى صلاحية الأدوات المعتمدة في الدراسة الحالية ومدى تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، وذلك بحساب خصائصها السيكمترية (صدقها وثباتها)، ومعرفة مدى وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية والعلمية ومن حيث صلاحية تعليماتها صحة أدوات جمع البيانات.

ب-معرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء تطبيق أدوات الدراسة الأساسية، وتفادي العراقيل التي قد تعيقنا في تطبيق الدراسة الأساسية.

#### 4-3-2- عينة الدراسة الاستطلاعية:

عينة الرؤساء: تكونت العينة الاستطلاعية للرؤساء من (17) رئيس مصلحة، من مجموع رؤساء المصالح والأقسام التابعين للمديرية الجهوية لمؤسسة سوناطراك بمنطقة حاسي مسعود، وتتمتع العينة الاستطلاعية بنفس خصائص العينة الأساسية للدراسة.

ويوضح الجدول رقم (20) يبين خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغيرات الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل)

الجدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (الرؤساء) حسب متغيراتها (ن=17)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	13	%76.47
	أنثى	4	%23.52
السن	أقل من 40	7	%41.17
	أكثر من 40	10	%58.82
الخبرة	قصيرة (أقل من 5)	2	%11.76
	متوسطة (من 6-16)	4	%23.52
	طويلة (أكثر من 16)	11	%64.70
المؤهل العلمي	تكوين متخصص	01	%5.88
	جامعي	16	%94.11
الحالة العائلية	متزوج	15	%88.23
	أعزب	2	%11.76
الانتماء الوظيفي	إداري	4	%23.52
	تقني	10	%58.82
	داعم	3	%17.64
نظام العمل	عائلي	5	%29.41
	4*4	12	%70.58
المجموع		17	%100

يبين الجدول رقم (20) توفر خصائص المجتمع الأصلي في عينة الدراسة الاستطلاعية.

عينة المرؤوسين: وشملت (57) مرؤوساً من بين عمال قطاع المحروقات العاملين بمنطقة حاسي مسعود، ويوضح الجدول رقم (21) خصائص العينة الاستطلاعية حسب متغيرات الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل)

الجدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية (المرؤوسين) حسب متغيراتها(ن=57)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	39	%68.42
	أنثى	18	%31.57
السن	أقل من 40	20	%35.08
	أكثر من 40	37	%64.91
الخبرة	قصيرة (أقل من 5)	6	%10.52
	متوسطة (من 6-16)	22	%38.59
	طويلة (أكثر من 16)	29	%50.87
المؤهل العلمي	تكوين متخصص	11	%19.29
	جامعي	46	%80.70
الحالة العائلية	متزوج	40	%70.17
	أعزب	17	%29.82
الانتماء الوظيفي	إداري	9	%15.78
	تقني	30	%58.82
	داعم	18	%35.29
نظام العمل	عائلي	19	%33.33
	4*4	38	%66.66
المجموع		57	%100

يبين الجدول رقم (21) توفر خصائص المجتمع الأصلي في عينة الدراسة الاستطلاعية.

#### 4-4-أداتي جمع البيانات المستخدمة:

تعتبر أدوات جمع البيانات المفتاح الأساسي الذي من خلاله نستطيع الولوج إلى الدراسة، وقد اعتمدنا على أداتين لجمع البيانات اللازمة للدراسة، حيث اعتمدنا على أداة لقياس الأنماط القيادية المستخدمة من رؤساء الأقسام والمصالح العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وهي أداة وصف سلوك القائد لهيرسي وبلانشارد (L.E.A.D)، كما قمنا ببناء أداة لقياس الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين تحت وصايتهم.

#### 4-4-1-مقياس النمط القيادي: أداة وصف سلوك القائد لهيرسي وبلانشارد (L.E.A.D):

تم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس النمط القيادي المعتمد لدى رؤساء عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وقد طور كل من هيرسي وبلانشارد من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة، وهي (الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل، النضج الوظيفي)، وقد أطلق على هذه النظرية كذلك اسم نظرية النضج الوظيفي للعاملين. وتشتمل أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه Leader Effectiveness and Adaptability Description. على 12 عبارة، لكل واحدة منها أربع إجابات، بهدف معرفة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وتشمل 12 حالة تعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين، موزعة كالآتي:

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض.

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.

ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع.

وفي كل موقف، يتم اختيار إجابة واحدة من بين أربعة إجابات.

فقد تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية (نمط الإبلاغ)، أو الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية (نمط الإقناع)، أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل (نمط المشارك)، أو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل بصورة أقل (نمط التفويض) (الأغبري، 2000، ص 111).

وقد تم الاعتماد على هذه الأداة لتناسبها مع أهداف الدراسة الحالية، حيث أن النمط القيادي يتحدد بالموقف الذي يكون فيه رئيس المصلحة أو القسم، وبمستوى النضج الوظيفي للمرووسين.

### الخصائص السيكومترية لمقياس النمط القيادي:

#### أ- صدق الأداة:

1 **صدق المحكمين:** لتأكد من صدق الأداة تم عرضها على عينة من الأساتذة المحكمين، من

أجل معرفة مدى تناسبها مع خصوصية العينة المدروسة، فاتفق الجميع بنسبة 90% على

قبول محتوياتها مع ضرورة تقديمها بلغتين الفرنسية والعربية، بغية التوضيح أكثر.

2 **الصدق الذاتي:** وتم ذلك بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات حيث بلغ (0.80) مما يدل

على صدق الأداة وصلاحيتها لأغراض الدراسة الحالية.

**ب- الثبات:** يشير ثبات الأداة إلى الاتساق والدقة وإمكانية الحصول على نفس النتائج بعد إجراءات

تطبيق الأداة أكثر من مرة (معمرية، 2002، ص 195).

وقد اعتمد الأداة في البيئة العربية (قرقش 2002) وقام بترجمتها من الإنجليزية الى اللغة العربية ثم

قام بقياس صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من خبراء اللغة العربية والإنجليزية ثم تطبيقها

على المجتمع الأردني، كما قام الباحث باستخراج ثباتها بالاستعانة بمعامل الثبات "ألفا كرومباخ

"وكانت قيمته (0.75) كما اعتمدها المغيدي وآل ناجي (1999) وخضري حسين (1999) والصليبي

(2008).

وقد تم حساب ثبات الاختبار بطريقة:

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

### **ثانياً: التجزئة النصفية:**

فبعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية لرؤساء وعددهم 17 رئيساً، تم تصنيف بنود الأداة بعد تصحيحها إلى قائمتين من الدرجات لكل رئيس درجتان: إحداها على النصف الفردي والأخرى على الزوجي، وبعدها قمنا بحساب معامل الارتباط بين نصفي الأداة باعتماد معادلة سييرمان، ثم صححنا معامل الارتباط باعتماد معادلة سييرمان وبراون، وكانت النتائج كالتالي:

كانت قيمة  $r = 0.72$ ، وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون أصبحت قيمة  $r = (0.82)$ ، وهو معامل ارتباط يدل على مناسبة الاداة لغايات الدراسة الحالية.

### **ثالثاً: طريقة الفا كرونباخ:**

جدول رقم (16) يبين قيمة معامل الثبات الفا كرونباخ  $= 0.72$  وهي قيمة تدل على ثبات المقياس وبالتالي صلاحيته للاستعمال في الدراسة الحالية.

والجدول التالي يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس الثبات لمقياس الأنماط القيادية لتهيرسي وبلانشارد

**جدول رقم (22) يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس الثبات**

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

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

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

#### - طريقة تصحيح أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي وبلانشارد:

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

الإجابة (أ) تعني استخدام أسلوب الإبلاغ.

الإجابة (ب) تعني استخدام أسلوب الإقناع.

الإجابة (ج) تعني استخدام أسلوب المشاركة.

الإجابة (د) تعني استخدام أسلوب التفويض.

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

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

المشرف على أعلى درجة في نمط من الأنماط الأربعة يعد ذلك النمط هو النمط الأكثر استخداماً

لديه، وتتم معرفة الفاعلية من خلال: تحديد الإجابات للحالات الاثني عشرة الموجودة بالاستبانة،

والقيمة الموازية لكل اجابة في قائمة مفتاح الإجابات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (23) يوضح مفتاح تصحيح مقياس فاعلية النمط القيادي لهيرسي وبلانشارد

(الأعبري، 2000، ص 109)

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

من خلال الجدول رقم (24) يقوم الباحث بجمع القيمة الموازية للإجابات لكل عمود من الأعمدة

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

- كلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة على درجة عالية من النجاح والتوفيق، فإن وزن

الفترة المختارة يكون (+2).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة أقل نجاحا وتوفيقا فإن وزن الفقرة المختارة

يكون (+1).

- وكلما كان القرار المتمثل في الفقرة المختارة غير ناجح للغاية وغير موفق للغاية كان وزن الفقرة

المختارة (-2) لذلك فإن درجة الفاعلية تمتد من (+24 الى +1) وفي كل مرة يكون القرار على

درجة عالية من النجاح والتوفيق، فإن درجة الفاعلية تقترب من (+24) ومع ذلك فإنه من الصعوبة بما كان أن تكون فاعلية النمط القيادي (+24) لأن ذلك يمثل المثالية.

#### 4-4-2-مقياس الالتزام التنظيمي:

##### وصف بناء المقياس:

لقد حاول الكثير من الباحثين تصميم مقاييس ملائمة لتقدير مستويات الالتزام التنظيمي عند العمال.

وتعود البدايات إلى تطوير مقياس الالتزام التنظيمي لـ: "ريتير و تراس"

(Ritzer & Trice :1969) من قبل: هريبينياك والتو (Hrebeniak & Alluto;1972) وكذا:

كوك و وول (Cook & Wall ; 1980) في بريطانيا.

ويعود أشهر مقياس لـ: "بورتر وزملائه" (Porter & all ; 1974) حيث تم استخدامه من قبل كل

من: "انجل وبيري" (Angle & Perry ; 1981) و "باتمان وستراسر" (Bateman & Strasser ;

1981) واستعمله من العرب " القحطان (1987) و العتيبي (1993) والعوفي (2005) وفي الجزائر

معمري حمزة (2013) و صوفي عبد الوهاب (2013)

كما أعد كومان وزملاءه: (Comman & all ; 1983) مقياس الالتزام السلوكي، الذي يعتبر جزءاً

من استبانة " ميتشجان" للتقييم التنظيمي، و أعد كذلك" ألر وماير ( Aller & Meyer ; 1990 )

مقياس الالتزام التنظيمي (صوفي 2013 ص 171).

بعد مراجعتنا لكثير من الأدبيات حول موضوع الالتزام التنظيمي في المراجع والدراسات العربية

والأجنبية، وكذا الاطلاع على الكثير من مقاييس الالتزام التنظيمي تكونت لدينا رؤية واضحة جعلتنا

نقوم ببناء أداة خاصة بقياس مستوى الالتزام التنظيمي تتناسب وظروف البيئة المحيطة.

وقد تكون المقياس في صورته الأولية من 27 فقرة تتوزع على مختلف الأبعاد الأربعة المحددة للالتزام

التنظيمي:

البعد الأول: الاعتزاز بالمنظمة (من 1 إلى 9) والثاني البقاء بالمنظمة (من 10 إلى 17) والثالث تطابق الأهداف والقيم (من 18 إلى 23) والرابع الجهد الإضافي (من 24 إلى 27). كما تنوعت الفقرات من فقرة إيجابية إلى أخرى سلبية، تقادياً لغش المفحوص.

ثم قمنا بعرض الأداة في صورتها الأولية رفقت إشكالية الدراسة وأسئلتها وفرضياتها على مجموعة من المحكمين المذكورة أسماؤهم في الملحق رقم (01)، وقد اتفق المحكمون على حوالي 19 فقرة بنسبة تفوق 80%. فقمنا باعتماد ذلك مع ادراج تغييرات طفيفة من حيث الشكل.

#### أ - صدق الأداة: واعتمدنا في حساب الصدق على:

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

ب- الثبات: يشير ثبات الأداة إلى الاتساق والدقة وإمكانية الحصول على نفس النتائج بعد إجراءات تطبيق الأداة أكثر من مرة (معمرية، 2002، ص195).

وقد تم حساب ثبات الاختبار بطريقة:

التجزئة النصفية: فبعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية للأساتذة وعددهم 57 مرؤوس، تم تصنيف بنود الأداة بعد تصحيحها إلى قائمتين من الدرجات لكل أستاذ درجتان: إحداهما على النصف العلوي والأخرى على النصف السفلي، وبعدها قمنا بحساب معامل الارتباط بين نصفي الأداة باعتماد معادلة سييرمان، ثم صحح معامل الارتباط باعتماد معادلة سييرمان وبراون.

كانت قيمة  $r = 0.70$ ، وبعد تصحيح معامل الارتباط بمعادلة سييرمان براون أصبحت قيمة

$r = (0.82)$ ، وهو معامل ارتباط عالي يدل على إمكانية استخدام الأداة لأغراض الدراسة الحالية.

## ثانياً: طريقة ألف كرونباخ:

بعد حساب معامل الثبات الفا كرونباخ وجدناها تساوي (0.71) وهو معامل يدل على ثبات الأداة وإمكانية استخدامها لأغراض الدراسة الحالية.

جدول رقم (25) يلخص نتائج المعاملات الإحصائية المستخدمة في قياس ثبات مقياس الالتزام

### التنظيمي

عدد العناصر	سيبرمان	سيبرمان براون	الفا كرونباخ
57	0.70	0.82	0.71

يبين الجدول السابق صلاحية الأداة المستخدمة لأغراض الدراسة الحالية.

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

## طريقة تصحيح استبيان الالتزام التنظيمي:

يتراوح المدى النظري للمقياس بين (19 و 95) درجة.

حيث تعطى: الدرجة (5) للبديل موافق جداً، والدرجة (4) للبديل موافق، وتعطى الدرجة (3) لبديل محايد، والدرجة (2) للبديل غير موافق، والدرجة (1) للبديل غير موافق مطلقاً.

هذا في حالة البنود الموجبة، أما في حالة البنود السالبة فتعكس الدرجات حيث:

تعطى: الدرجة (1) للبديل موافق جداً، والدرجة (2) للبديل موافق، وتعطى الدرجة (3) لبديل محايد والدرجة (4) للبديل غير موافق، والدرجة (5) للبديل غير موافق مطلقاً.

ويحدد مستوى الالتزام التنظيمي (مرتفع أو منخفض) بالاعتماد على درجة القطع أو النقطة الفاصلة وقد حددت اعتباراً بـ 67% من الدرجة الكلية للمقياس، وتقدر الدرجة في هذه الحالة بـ (63).

فإذا كان المعدل أكبر أو يساوي (63) كان مستوى الالتزام التنظيمي مرتفعاً، أما إذا كان أقل من (63) كان مستوى الالتزام التنظيمي منخفضاً.

## 4-5- إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية:

وبعد تحديد عينة الدراسة، وبعد التأكد من صلاحية الأدوات وسلامتها، وبعد الحصول على الموافقة

لإجراء الدراسة من طرف الجهات المعنية.

شرعنا في إجراءات تطبيق الدراسة الأساسية متبعين في ذلك الخطوات التالية:

تطبيق مقياس النمط القيادي (LEAD) على عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، حيث

سلمنا نسخة من المقياس لكل رئيس مصلحة أو رئيس قسم للإجابة عنها، وقد تمكنا من جمع (31)

استبيان من مجموع (44) استبيان مُقدّمة.

تطبيق مقياس الالتزام التنظيمي على عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، حيث سلمنا نسخة من المقياس لكل مرؤوس للإجابة عنها، وقد تمكنا من جمع (319) استبيان من مجموع (400) استبيان مُقدّمة.

#### **4-6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:**

لقد قمنا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتنوعة، وذلك لتعدد فرضيات البحث وتنوعها بين علانقية وفارقية، وكذا لإتباع طرائق مختلفة لحساب الصدق والثبات، وتم الاعتماد في ذلك على برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (15.0).

#### **خلاصة الفصل:**

تناول هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة الحالية حيث قمنا باختبار أداتي الدراسة على عينة استطلاعية تكونت من (17) رئيس مصلحة أو قسم + (57) مرؤوس) وقد تمتعت أداتي الدراسة (مقياس النمط القيادي ومقياس الالتزام التنظيمي) بخصائص سيكومترية (الصدق والثبات) أهلتها للاستخدام لأغراض الدراسة الأساسية.

وفي الدراسة الأساسية قمنا بتوزيع استبانة تضم أداتي الدراسة على مجموعة مكونة من 319 مرؤوس و31 رئيس مصلحة أو قسم موزعة حسب (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل) وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، للوصول إلى الكشف عن البيانات الكمية للظاهرة وتحليلها كميّاً للاستفادة من مضامينها، وبعد هذا العرض المفصل لإجراءات الدراسة الميدانية، أصبح بإمكاننا أن نختبر فرضيات الدراسة احصائياً ونقوم بعرضها وتحليلها ومناقشتها، وهذا ما سوف نقوم به في الفصلين المواليين.

# الفصل الخامس

## عرض نتائج الدراسة

- تمهيد

5-1- عرض نتائج الفرضية الأولى.

5-2- عرض نتائج الفرضية الثانية.

5-3- عرض نتائج الفرضية الثالثة.

5-4- عرض نتائج الفرضية الرابعة.

5-5- عرض نتائج الفرضية الخامسة.

5-6- عرض نتائج الفرضية السادسة.

5-7- عرض نتائج الفرضية السابعة.

- خلاصة الفصل.

## - تمهيد:

في هذا الفصل نعرض النتائج التي توصلت إليه الدراسة الحالية بشكل مفصل، حيث تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وتأثير بعض المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء التنظيمي، نظام العمل) على النمط القيادي الذي يتخذه رئيس المصلحة أو القسم، وعلى مستوى الالتزام التنظيمي للعمال المرؤوسين ، لذا قمنا بتطبيق مقياس وصف فاعلية القائد وتكييفه (L.E.A.D) لهيرسي وبلانشارد على عينة من رؤساء المصالح والأقسام، كما قمنا بتطبيق مقياس مستوى الالتزام التنظيمي على عينة من المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

### 1-5/ عرض نتائج الفرضية الأولى: وتنص الفرضية على:

- النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد هو نمط الأفتاع.

للإجابة على هذه الفرضية تم: حساب تكرارات الأنماط القيادية (الإبلاغ، الإفتاع، المشاركة، التفويض) التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام.

جدول رقم (27) يبين تكرارات الأنماط القيادية التي يمارسها الرؤساء.

الرتبة	النسبة	التكرار	النمط القيادي
1	45.16%	14	الأفتاع
2	25.80%	08	المشاركة
3	19.35%	6	الإبلاغ
4	9.67%	3	التفويض

يبين الجدول رقم (27) أن نسبة الرؤساء الذين يتخذون من أسلوب الاقناع كسلوك قيادي بلغت (45.16%) وقد حلّ سلوك الاقناع في المرتبة الأولى، وجاء سلوك المشاركة في المرتبة الثانية بنسبة (25.80%) في حين حل أسلوب التفويض في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ: (9.67%). مما يعني تحقق الفرضية البحثية والتي تنص على أن نمط الاقناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد. وبعد معرفتنا لسيادة نمط الاقناع لدى رؤساء المصالح والأقسام يتوجب علينا معرفة دلالة الفروق بين تكرارات الأنماط القيادية وذلك باللجوء إلى خطوة ثانية.

#### 5-2/ عرض نتائج الفرضية الثانية: وتتص الفرضية على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية- الاقناع، الإبلاغ، المشاركة، التفويض-الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق نظرية هيرسي وبلانشارد.

للإجابة على هذه الفرضية تم: اختبار دلالة الفروق بين تكرارات الأنماط القيادية الأربعة، باستخدام اختبار كا مربع. وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدولين رقم (28) و (29)

جدول رقم (28) يبين نتائج كا<sup>2</sup> مربع لتكرارات الأنماط القيادية.

البواقي	التكرارات المتوقعة	التكرارات المشاهدة	الأنماط القيادية
6.2	7.8	14	الاقناع
0.2	7.8	8	المشاركة
-1.8	7.8	6	الإبلاغ
-4.8	7.8	3	التفويض

جدول رقم (29) يوضح قيمة كا مربع مع درجة الحرية ومستوى الدلالة

6.23	قيمة كا مربع المحسوبة
3	درجة الحرية
0.09	تكون دالة عند

يوضح الجدول رقم (29) أن قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة (6.23) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعنى عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

وبعد معرفة دلالة الفروق بين متوسطات تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام، وجب علينا أن نتعرف على التأثير المتبادل بين الأنماط القيادية وبعض العوامل الشخصية والتنظيمية، من خلال التطرق إلى عرض نتائج الفرضية التالية.

**3-5/ عرض نتائج الفرضية الثالثة: تنص على:**

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الجنس؟

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات (الذكور والإناث) وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم ( 30 ) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والجنس

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقتناع	النمط القيادي الجنس
28	3	8	6	11	ذكور
3	0	2	0	1	إناث
31	3	10	6	12	المجموع

جدول رقم (31) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف جنس

الرؤساء.

تكون دالة عند	درجة الحرية	كا مربع المحسوبة
0.53	3	2.20

يوضح الجدول رقم (31) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (2.20) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائيا كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي وجنس القائد متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف

جنسهم.

ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير السن؟

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات السن وتكرارات النمط القيادي

باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول

جدول رقم (32) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والسن

التالي:

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقتناع	النمط القيادي السن
2	0	1	0	1	أقل من 40
29	3	9	6	11	من 40 فما فوق
31	3	10	6	12	المجموع

جدول رقم (33) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف سن الرؤساء.

كا مربع المحسوبة	درجة الحرية	تكون دالة عند
0.90	3	0.82

يوضح الجدول رقم (33) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (0.90) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والسن متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف

سنهم.

ج- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الخبرة.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات السن وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (34) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والخبرة

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقناع	النمط القيادي الخبرة
1	0	0	0	1	أقل من 5
9	2	3	1	3	من 6 إلى 15
21	1	7	5	8	من 16 فما فوق
31	3	10	6	12	المجموع

جدول رقم (35) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف خبرة الرؤساء.

كا مربع المحسوبة	درجة الحرية	تكون دالة عند
4.18	6	0.65

يوضح الجدول رقم (35) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (4.18) عند درجة الحرية (6) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والخبرة متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف

خبرتهم.

ت - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات المؤهل العلمي وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي.

جدول رقم (36) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والمؤهل العلمي

المؤهل	النمط القيادي	اقناع	ابلاغ	مشاركة	تفويض	المجموع
تكوين متخصص	0	1	0	0	0	1
جامعي	12	5	10	3	3	30
المجموع	12	6	10	3	3	31

جدول رقم (37) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف المؤهل العلمي للرؤساء.

تكون دالة عند	درجة الحرية	كا مربع المحسوبة
0.23	3	4.30

يوضح الجدول رقم (37) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (4.30) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والمؤهل العلمي متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف المؤهل العلمي لديهم.

ث - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الحالة العائلية.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات الحالة العائلية وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (38) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والحالة العائلية

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقناع	النمط القيادي الحالة
29	3	9	5	12	متزوج
2	0	1	1	0	أعزب
31	3	10	6	12	المجموع

جدول رقم (39) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الحالة

العائلية.

تكون دالة عند	درجة الحرية	كا مربع المحسوبة
0.51	3	2.28

يوضح الجدول رقم (39) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (2.28) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والحالة العائلية متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف

حالتهم العائلية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الانتماء

الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات الانتماء الوظيفي وتكرارات النمط

القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في

الجدول التالي:

جدول رقم (40) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي والانتماء الوظيفي

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقناع	النمط القيادي الانتماء
11	0	3	3	5	اداري
17	1	7	2	7	تقني
3	2	0	1	0	داعم
31	3	10	6	12	المجموع

جدول رقم (41) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف الانتماء

الوظيفي للرؤساء.

تكون دالة عند	درجة الحرية	كا مربع المحسوبة
0.01	6	15.34

يوضح الجدول رقم (41) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (15.34) عند درجة الحرية (6) وهي نسبة دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها بلغ (0.01) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن النمط القيادي والانتماء الوظيفي متغيران مرتبطان. مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي، لصالح الرؤساء التقنيين.

ج - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير نظام العمل.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين تكرارات نظام العمل وتكرارات النمط القيادي باستخدام اختبار (كا مربع) للاستقلالية بين المتغيرين. فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (42) يعرض تكرارات المتغيرين النمط القيادي ونظام العمل

المجموع	تفويض	مشاركة	ابلاغ	اقناع	النمط القيادي
					نظام العمل
18	2	8	2	6	عائلي
13	1	2	4	6	4*4
31	3	10	6	12	المجموع

جدول رقم (43) يبين قيمة (كا مربع) لاختلاف تكرارات النمط القيادي حسب اختلاف نظام العمل.

كا مربع المحسوبة	درجة الحرية	تكون دالة عند
3.89	3	0.27

يوضح الجدول رقم (43) قيمة كا مربع المحسوبة بلغت (3.89) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي ونظام العمل متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف نظام عملهم.

#### 4-5/ عرض نتائج الفرضية الرابعة: وتتص الفرضية على:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بترتيب درجات العمال المحصل عليها من استبيان الالتزام التنظيمي تصاعدياً، ومن ثم تقسيمها إلى مستويين وفق النقطة الفاصلة، المستوى الأول المرتفع (أكبر أو يساوي 63 درجة) والمستوى الثاني المنخفض (أقل من 63 درجة)

الجدول رقم (44) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الالتزام التنظيمي.

النسبة	التكرارات	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	مستوى الالتزام التنظيمي
83.69%	267	4.97	58.70	مستوى المنخفض
16.30%	52	2.41	72.27	مستوى مرتفع

يوضح الجدول رقم (44) أن تكرارات المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض في الالتزام التنظيمي بلغ (267) بنسبة تقدر بـ (83.69%) وهي أكبر من تكرارات المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي التي بلغت (52) بنسبة تقدر بـ (16.30%). مما يعني تحقق الفرضية البحثية، التي تنص على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

وهذا ما يدفعنا للقيام بخطوة أخرى من أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين. من خلال اختبار الفرضية التالية.

#### 5-5/ عرض نتائج الفرضية الخامسة: وتنص الفرضية على:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مستوى الالتزام التنظيمي -المرتفع والمنخفض-

لدى مرؤوسى قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

وللإجابة على هذه الفرضية قمنا بحساب دلالة الفروق بين المتوسطين باستخدام اختبار (ت). فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (45).

جدول رقم (45) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي

درجات المرؤوسين حسب اختلاف المستوى-المرتفع والمنخفض-.

عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) الجدولة	مستوى الدلالة
267	58.70	4.97	19.22	317	1.67	0.05
52	72.27	2.41				

يوضح الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين ذوي الالتزام المتوسط المرتفع بلغ (72.27) بانحراف معياري يقدر بـ (2.41) أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين ذوي الالتزام المنخفض الذي بلغ (58.70) بانحراف معياري يقدر بـ (4.97). ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين من خلال الجدول رقم (21) يظهر لنا أن قيمة (ت) المحسوبة (19.22) أكبر من قيمة (ت) المجدولة (1.64) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعنى رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي الالتزام التنظيمي لصالح المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض على حساب المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي.

#### 5-6/ عرض نتائج الفرضية السادسة: تنص الفرضية على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل. ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

أ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير الجنس.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين (الذكور والإناث) باستخدام اختبار (ت). فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (46).

جدول رقم (46) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي درجات للمرؤوسين حسب اختلاف الجنس.

متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	دالة عند
ذكور	268	60.54	6.79	-2.21	317	1.96	0.02
إناث	51	62.84	6.83				

يوضح الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذكور بلغ (60.54) بانحراف معياري يقدر بـ (6.79)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الإناث (62.84) بانحراف معياري يقدر بـ (6.83)

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (2.21) أقل من قيمة (ت) المجدولة (1.96) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف جنسهم لصالح الإناث.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي المرؤوسين تعزى إلى متغير السن.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين باستخدام اختبار (ت). فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (47).

جدول رقم (47) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي درجات المرؤوسين حسب اختلاف السن.

متغير السن	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
أقل من 40 سنة	194	60.94	6.75	0.09	317	1.96	0.05
من 40 فأكثر	125	60.86	7.01				

يوضح الجدول رقم (47) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الأقل من 40 سنة بلغ (60.94) بانحراف معياري يقدر بـ (6.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الأكبر من 40 سنة (60.84) بانحراف معياري يقدر بـ (7.01)

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.09) أقل من قيمة (ت) المجدولة (1.96) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف السن.

ب - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير الخبرة.

للإجابة على هذا الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين باستخدام اختبار (ف) فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (48).

جدول رقم (48) يبين نتائج تحليل التباين لثلاث مجموعات من المرؤوسين في مستوى التزامهم

التنظيمي تعزى لاختلاف خبرتهم.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	(ف) المجدولة	مستوى الدلالة
الخبرة	بين المجموعات	2	61.83	30.91	0.65	2.62	0.05
	داخل المجموعات	316	14834.53	46.94			
	المجموع الكلي	318	14896.36				

يوضح الجدول رقم (48) أن قيمة (ف) المحسوبة (0.65) أقل من قيمة (ف) المجدولة (2.62) عند درجة الحرية (2) و (316) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني تحقق الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف خبرتهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين باستخدام اختبار (ت). فكانت

النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (49).

جدول رقم (49) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي

درجات المرؤوسين حسب اختلاف المؤهل العلمي.

متغير المؤهل	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
تكوين متخصص	89	60.39	6.51	0.83	317	1.96	0.05
جامعي	230	61.11	6.97				

يوضح الجدول رقم (49) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذين لديهم مؤهل علمي تكوين متخصص بلغ (60.39) بانحراف معياري يقدر بـ (6.51)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذين لديهم مؤهل علمي جامعي (61.11) بانحراف معياري يقدر بـ (6.97).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.83) أقل من قيمة (ت) المجدولة (1.96) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير

الحالة العائلية.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين باستخدام اختبار (ت). فكانت

النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (50).

جدول رقم (51) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي

درجات المرؤوسين حسب اختلاف الحالة العائلية.

متغير الحالة العائلية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
متزوج	277	60.94	6.75	0.19	317	1.67	0.05
أعزب	42	60.71	7.48				

يوضح الجدول رقم (51) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين المتزوجون بلغ (60.94) بانحراف معياري يقدر بـ (6.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين العازبين (60.71) بانحراف معياري يقدر بـ (7.48).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.19) أقل من قيمة (ت) المجدولة (1.67) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني تحقق الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف الحالة العائلية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير الانتماء الوظيفي.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطات باستخدام اختبار (ف). فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (52).

جدول رقم (53) يبين نتائج تحليل التباين لثلاث مجموعات من المرؤوسين في مستوى التزامهم

التنظيمي تعزى لاختلاف انتماءهم الوظيفي.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	(ف) الجدولة	مستوى الدلالة
الانتماء الوظيفي	بين المجموعات	2	722.62	361.31	8.05	2.62	0.01
	داخل المجموعات	316	14173.74	44.85			
	المجموع الكلي	318	14896.36				

يوضح الجدول رقم (53) أن قيمة (ف) المحسوبة (8.05) أكبر من قيمة (ف) الجدولة (2.62) عند

درجة الحرية (2) و (316) ومستوى الدلالة (0.01)، مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض

البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي

تعزى لاختلاف الانتماء الوظيفي.

وبغيت تحديد في أي نوع من الأزواج تكمن هذه الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار

(Scheffe) من أجل المقارنة البعدية بين متوسطات درجات مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين

موزعة حسب الانتماء الوظيفي للمرؤوسين. كما هو موضح في الجدول رقم (54).

جدول رقم (54) يبين نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات درجات مستوى الالتزام التنظيمي

المرووسين موزعين حسب الانتماء الوظيفي.

تكون دالة عند	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	
,13	1,25	2,53	إداري تقني
,001	1,37	5,11*	داعم
,13	1,25	-2,53	تقني إداري
,01	0.86	2,57*	داعم
,001	1,37	-5,11*	داعم إداري
,01	0.86	-2,57*	تقني

(\* دالة عند المستوى (0.05)

يشير الجدول رقم (54) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين

المرووسين الاداريين والمرووسين التقنيين والمرووسين الداعمين لصالح المرووسين الداعمين.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرووسين تعزى إلى متغير

نظام العمل؟

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب دلالة الفروق بين المتوسطين باستخدام اختبار (ت). فكانت

النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (55).

جدول رقم (55) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم (ت) للفروق بين متوسطي

درجات المرؤوسين حسب اختلاف نظام العمل.

متغير نظام العمل	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	درجة الحرية	(ت) المجدولة	مستوى الدلالة
عائلي	211	60.66	6.64				
4*4	108	61.40	7.22	-0.91	317	1.67	0.05

يوضح الجدول رقم (55) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذين يعملون وفق نظام العائلي بلغ (60.66) بانحراف معياري يقدر بـ (6.64)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين العاملين وفق نظام أربع أسابيع مقابل أربعة (61.40) بانحراف معياري يقدر بـ (7.22).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.91) أقل من قيمة (ت) المجدولة (1.67) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني تحقق الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لنظام العمل.

#### 5-7/ عرض نتائج الفرضية السابعة: وتتص على:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف نوع النمط القيادي لرؤساء المصالح والأقسام وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

للإجابة على هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعة حسب نوع النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس وفقاً لأداة هيرسي وبلانشارد كما هو موضح في الجدول رقم (56):

جدول رقم (56) يبين المتوسطات الحسابية لدرجات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعة حسب نوع النمط القيادي المتبع من طرف رئيس المصلحة أو القسم.

المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإقناع	111	61,68	7,022
المشاركة	97	58,86	7,007
الإبلاغ	88	62,48	6,171
التفويض	23	59,87	6,159
المجموع	319	60,91	6,844

يوضح الجدول رقم (56) أن عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب الإقناع بلغ (111)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (61.68) في حين بلغ عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب الإبلاغ (88)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (62.48) ، وهو متوسط يمثل أعلى درجة من بين باقي المتوسطات، و بلغ عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب المشاركة (97)، و بلغ المتوسط الحسابي

لدرجات التزامهم التنظيمي (58.56) و كان عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب التفويض (23)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (59.87).

ومن أجل اختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعين حسب نوع النمط القيادي للرئيس، تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط لأربع مجموعات، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (57).

جدول رقم (57) يبين نتائج تحليل التباين لأربع مجموعات من المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس.

المتغير	مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	(ف) المجدولة	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	بين المجموعات	3	715,497	238,499	5.29	2.62	0.05
	داخل المجموعات	315	14180,867	45,019			
	المجموع	318	14896,364				

يوضح الجدول رقم (57) أن قيمة (ف) المحسوبة (5.29) أكبر من قيمة (ف) المجدولة (2.62) عند درجة الحرية (03) و (316) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف النمط القيادي المتبع من طرف الرئيس.

وبغيت تحديد في أي نوع من الأزواج تكمن هذه الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (Scheffe) من أجل المقارنة البعدية بين متوسطات درجات مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعة حسب الاسلوب القيادي المتبع من طرف الرئيس. كما هو موضح في الجدول رقم (58).

جدول رقم (58) يبين نتائج المقارنة البعدية بين متوسطات درجات مستوى الالتزام التنظيمي

للمرؤوسين موزعين حسب نوع النمط القيادي.

تكون دالة عند	الخطأ المعياري	الفرق بين المتوسطات	
0.87	0.95	0.80-	الإبلاغ الإقناع
0.029	0.93	*2.82	المشاركة
0.71	1.53	1.80	التفويض
0.87	0.95	0.80	الإقناع الإبلاغ
0.004	0.98	*3.62	المشاركة
0.43	1.57	2.60	التفويض
0.029	0.93	-2.82*	المشاركة الإبلاغ
0.004	0.98	-3.62*	الإقناع
0.93	1.55	-1.01	التفويض
0.71	1.53	-1.80	التفويض الإبلاغ
0.43	1.57	-2.60	الإقناع
0.93	1.55	1.01	المشاركة

(\* دالة عند المستوى (0.05)

يشير الجدول رقم (58) إلى وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون سلوك الإقناع ورؤساء يستخدمون سلوك المشاركة لصالح سلوك الإقناع من جهة. ووجود فروق دالة إحصائية بين المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون سلوك الإبلاغ ورؤساء يستخدمون سلوك المشاركة لصالح سلوك الإبلاغ.

## خلاصة الفصل:

خلصنا في ختام هذا الفصل، وبعد عرض نتائج الفرضيات والمعاملات الإحصائية المستخدمة لاختبارها في شكل جداول مع قراءتها، إلى وجود تباين في النتائج حيث تم قبول بعض الفرضيات ورفضت أخرى، فقد تحقق الفرضية البحثية الأولى والتي تنص على أن نمط الافناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، فيما لم تتحقق الفرضية الثانية والتي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، كما لم تتحقق الفرضية الثالثة في جل أجزاءها حيث أثبتت أن النمط القيادي لا يختلف باختلاف المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل، الحالة العائلية، نظام العمل)، في حين تحققت الفرضية الرابعة و أثبتت أن مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض، ولم تتحقق الفرضية الصفرية الخامسة ، وقبلنا الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوي الالتزام التنظيمي لصالح المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض على حساب المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي، كما لم تتحقق بعض أجزاء الفرضية السادسة التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، ونظام العمل، في حين تحققت بعض أجزاء الفرضية المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف جنسهم لصالح الاناث.

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف الانتماء الوظيفي. لصالح مرؤوسي المصالح الداعمة، وقد تحققت لفرضية السابعة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف النمط

القيادي المتبع من طرف الرئيس. بين المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون سلوك الاقناع ورؤساء يستخدمون سلوك المشاركة لصالح سلوك الاقناع من جهة. ووجود فروق دالة إحصائياً بين المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون سلوك الابلاغ ورؤساء يستخدمون سلوك المشاركة لصالح سلوك الابلاغ.

وبعد عرض لمخلص نتائج الفرضيات، سيتم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسات السابقة والجانب النظري وهذا ما سيتناوله الفصل الموالي.



## تمهيد:

في هذا الفصل سنشرح في تفسير النتائج التي توصلت إليه الدراسة الحالية بشكل مفصل حيث تهدف إلى معرفة علاقة النمط القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة وتأثير بعض المتغيرات الوسيطة (الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل) على النمط القيادي و مستوى الالتزام التنظيمي للعمال الرؤساء و المرؤوسين، لذا قمنا بتطبيق مقياس وصف فاعلية القائد وتكليفه (L.E.A.D) لهيرسي وبلانشارد على عينة الرؤساء ، كما قمنا بتطبيق مقياس مستوى الالتزام التنظيمي على عينة المرؤوسين، وجاء تفسير النتائج على النحو التالي.

### 6-1/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الأولى: وتنص على:

- النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد هو نمط الأقتاع.

يبين الجدول رقم (27) أن نسبة الرؤساء الذين يتخذون من أسلوب الاقناع كسلوك قيادي بلغت (45.16% ) وقد حلّ سلوك الاقناع في المرتبة الأولى، وجاء سلوك المشاركة في المرتبة الثانية بنسبة (25.80% ) في حين حل أسلوب التفويض في المرتبة الأخيرة بنسبة تقدر بـ: (9.67%).

مما يعني تحقق الفرضية البحثية والتي تنص على أن نمط الاقناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

فقد دلت نتائج الفرضية على أن نمط الأقتاع هو النمط الأكثر شيوعا بين الأنماط القيادية التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات، يليه المشارك، فالإبلاغ، وفي الأخير

التفويض، ويستدل من هذه النتيجة أن رؤساء المصالح والأقسام يمارسون الأنماط الأربعة بدرجات مختلفة، لكنهم يعطون الأولوية لنمط الاقتناع، ووفقا لهذا النمط فإن القائد يزود المرؤوسين بتعليمات محددة، ولكنه يدعم جهودهم لإنجاز المهام الوظيفية. تعكس الإجابة الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة عالية، كما يدل استخدام الأنماط مجتمعة، أن الاختيار لأي نمط منها يتوقف على طبيعة الموقف الذي يواجهه الرئيس سواء تعلق الموقف بالمرؤوسين، أم بخصائص البيئة المحيطة، فضلاً عن الخصائص الشخصية للرئيس نفسه وقناعته بعدم وجود نمط قيادي واحد يكون الأفضل دائماً، وأن اختيار نمط قيادي معين يحدد وفقاً لما يراه رؤساء المصالح والأقسام الأنسب لمعالجة الموقف الذي يعايشونه.

كما يمكن أن يفسر شيوع استخدام أسلوب الاقتناع عند رؤساء المصالح والأقسام العاملين في قطاع المحروقات إلى عدة أمور منها:

- متطلبات العمل: إذ أن العمل في عصب الاقتصاد الجزائري (المحروقات) يقتضي بالدرجة الأولى الاهتمام بالبلغ بالعمل، مع الاهتمام بعمال القطاع واقناعهم بضرورة اتباع التوجيهات واللوائح التنظيمية والسهر على وصولها لجميع المعنيين، بغية تجنب الوقوع في أخطاء أو مخالفات قانونية تنظيمية، وتجنب تحمل ثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرؤساء.

- نوعية العامل: يتميز العامل الجزائري عموماً بكونه صعب المراس، يمل من روتين العمل ويميل أكثر لإملاءات الجماعات غير الرسمية، فهو بهذا يلزم المشرفين بتطبيقهم لنمط الاقتناع حتى يحصل على كافة التفاصيل المتعلقة بأداء المهام، وحتى لا يقع هو الآخر في تحمل تبعات الأخطاء القانونية والتنظيمية.

- أما فيما يخص العمال التقنيين وعمال الدعم فإننا وجدنا أن النمط الأكثر شيوعاً هو النمط المشارك، وهذا نمط مناسب لإنجاز الأعمال الميدانية بفاعلية أكثر مع مراعاة عنصر الدقة

والوقت مع تفادي عنصر المفاجأة والأخطاء التقنية أو التنظيمية، حيث تجد معظم الرؤساء يشاركون مرؤوسيهم العمل، تفادياً لحصول أخطاء تكلف الكثير وقد تحصد الأخضر واليابس أحياناً، ومن جهة أخرى احتراماً للعلاقات الإنسانية المنسوجة بين الفريق.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من " هيرسي وبلانشارد"، حيث أكدت الدراسة أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب السائد في المؤسسات التعليمية الأمريكية وفي بعض الاقطار الاخرى التي تتميز بمستوى تعليم عال (الأغبري، 2000، ص 115).

كما اتفقت مع ما توصلت لها دراسة هول 1986 والتي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم وكما يتصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يعملون معهم، وقد استخدم الباحث أداة وصف فعالية القائد وتكيفه، وكان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن الأسلوب الأكثر استخداماً هو أسلوب الإقناع.

وكذلك دراسة مورقن 1988 حول معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية، واستخدم الباحث نظرية " هيرسي وبلانشارد " وكان من أهم نتائجها أن أسلوب التسويق أي "الإقناع " هو الأكثر استخداماً في أغلب الأحيان (الحراشة، 2008، ص 327)

كما تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها الشايب محمد الساسي (2007): حول علاقة أساليب الإشراف التربوي بكفايات المعلمين واتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، مستخدماً في ذلك أداة هيرسي وبلانشارد، وكان من بين أهم نتائجها أن أكثر الأساليب القيادية شيوعاً عند المشرفين كان أسلوب الإقناع ثم التفويض (الشايب، 2007، ص 287).

كما تتفق مع نتائج الدراسة التي قام بها الحراشة (2005): حول العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين. حيث توصلت الدراسة إلى:

أن جميع أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة، إلا أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً كان النمط المسوق (المقنع)

كما تختلف مع نتائج دراسة الصليبي والسعود (2004) أن النمط المشارك الداعم قد جاء في المرتبة الأولى بنسبة (36.2%)، يليه النمط المقنع المساعد بنسبة (32.1%) ويليه النمط الموجه بنسبة (27.9%) وأخيراً النمط المفوض بنسبة (3.8%).

واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المغيدي وناجي 1994 حول التعرف على الأساليب القيادية

لعمداء كليات جامعة الملك فيصل، واعتمد الباحثان نظرية "هيرسي وبلانشارد" في وصف الأساليب القيادية وأشارت نتائج الدراسة إلى أن عمداء كليات جامعة فيصل يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة وأسلوب الإقناع.

## 6-2/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية-الإبلاغ، الإقناع، المشاركة، التفويض-التي يمارسها رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

ويوضح الجدول رقم (28) و (29) أن قيمة (كا<sup>2</sup>) المحسوبة (6.23) أكبر من قيمة (كا<sup>2</sup>) الجدولة (00) عند درجة الحرية (03) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعنى تحقق الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

وقد تبين من خلال هذه النتيجة، أنه لا وجود لأسلوب مثالي للقيادة، وعلى رؤساء المصالح والأقسام أن ينتقوا في كل مرة النمط القيادي الملائم، تبعاً لما يتطلبه الموقف السلوكي للمرؤوس، مع مراعاة

الظروف البيئية المحيطة (الظروف الفيزيكية، الظروف التنظيمية المستجدة) مع تحقق

## الشروط التالية :

- القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها.
  - القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة بدون استعجال ولا تردد .
  - الاتصاف بالذكاء الاجتماعي، الاتزان الانفعالي، أثناء معاملة المرؤوسين.
  - تطوير المهارات القيادية وتشجيع المرؤوسين على تطوير مهاراتهم المهنية .
  - القيادة بحكمة وإيجاد الحلول الإبداعية.
- وقد أشار كل من هيرسي وبلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل بالمنظمة، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر التالية:
- رغبة الموظف في العمل واستعداده لتحمل المسؤولية، قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه خبرة الموظف في مجال عمله، مؤهلات الموظف العلمية والعملية، ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين بالمراحل الأربع التالية: قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية، قدرات ومهارات متدنية ودوافع عالية، قدرات ومهارات عالية ودوافع متدنية، قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية.
- وبناءً على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً يتناسب والنضج الوظيفي لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى اهتمامه بالعمل والعاملين.
- ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال: (تحديد القائد للأهداف، تحديد القائد لدور المرؤوسين، تنظيم الموارد الاقتصادية الخاصة بالعمل، التخطيط المسبق للعمل وتحديد الأولويات، تحديد وقت انتهاء العمل وطرق تقييم الأداء، متابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم)

كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال: (بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة المرؤوسين، استماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها لهم، تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة، الثناء على جهود العاملين). فالقيادة تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولذا فإن القائد الناجح أو الفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، وذلك من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسبان النضج الوظيفي لعاملين بما يمكنه من استخدام النمط القيادي الملائم. وبمعنى آخر ينبغي على القائد الإداري أن يكون على دراية كافية بمرؤوسيه، وقادراً على تغيير سلوكهم المتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض على القائد المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط القيادي المناسب لذلك (الأغبري، 2000، ص ص 103، 104).

### 3-6/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثالثة: وتنص على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل. ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الجنس؟

يوضح الجدول رقم (31) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (2.20) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي وجنس القائد متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف جنسهم.

ونفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء المصالح والأقسام في سلوكهم القيادي تعزى لاختلاف جنسهم، إلى تكافؤ الفرص بين الذكور والإناث من حيث الأجر، والتكوين، والعمل في نفس الظروف المحيطة، سواء الاجتماعية أو البيئية... الخ.

**- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير السن؟**

يوضح الجدول رقم (33) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (0.90) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والسن متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف سنهم.

ونرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤساء المصالح والأقسام في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف السن، إلى تقارب الأعمار، إذا أن معظمهم تفوق أعمارهم الأربعين سنة، كما لا ننسى تكافؤ فرص التكوين والعوامل التنظيمية والمحيطية الخاصة بالعمل (الأجر، ساعات العمل، التكوين، الظروف الفيزيائية...).

**- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الخبرة.**

يوضح الجدول رقم (35) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (4.18) عند درجة الحرية (6) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والخبرة متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف خبرتهم.

ونرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف خبرتهم، إلى تقارب سنوات العمل بالنسبة لعينة الدراسة، وإلى أن الخبرة لا تلعب دوراً أساسياً

في تغيير نوع النمط القيادي المتبع من طرف المدير، إذ أن نوع النمط القيادي يخضع إلى عوامل متجذرة في سلوكيات الشخص منذ الصغر، كما أنها تخضع لعوامل تكوينية تأهيلية يتدرب عليها الفرد من خلال إجراء دورات تدريبية متخصصة في تحديد النمط القيادي الواجب إتباعه عند التعايش مع موقف معين بالدرجة الأولى.

**-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير المؤهل**

**العلمي.**

يوضح الجدول رقم (37) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (4.30) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والمؤهل العلمي متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف المؤهل العلمي لديهم.

ونرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في سلوكهم القيادي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إلى التقارب الكبير الموجود بين المؤهلات العلمية للرؤساء، حيث أن المؤهل العلمي يلعب دوراً بارزاً في إثراء وتطوير معلومات الفرد في شتى المواقف والمحن، مما يجعله قادراً على اختيار الطريقة التي تجعله فعالاً في سلوكه.

**-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الحالة**

**العائلية.**

يوضح الجدول رقم (39) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (2.28) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائياً كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي والحالة العائلية متغيران مستقلان. مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف حالتهم العائلية.

ونفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء المتزوجين وغير المتزوجين في نوع النمط القيادي، إلى متغير الحالة العائلية ليس له تأثير جوهري في تحديد نمط قيادي موحد يتخذه المتزوج أو غير المتزوج في إشرافه على مرؤوسيه العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، وهذا عنصر إيجابي من وجهة نظرنا، فلا يعقل أن يمارس المتزوجون نمط قيادي يختلف عن غير المتزوجين، بل من الضروري ان تختلف ممارستهم للأنماط القيادية حسب الموقف المعاش.

**-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير الانتماء الوظيفي.**

يوضح الجدول رقم (41) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (15.34) عند درجة الحرية (6) وهي نسبة دالة إحصائيا كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على أن النمط القيادي والانتماء الوظيفي متغيران مرتبطان.

مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي، لصالح الرؤساء المنتمين للمصالح التقنية.

ونرجع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي، لصالح الرؤساء المنتمين للمصالح التقنية، إلى الفاعلية والحيوية التي يتمتع بها هؤلاء، النابعة من طبيعة العمل التقني، الذي يتميز باستمرارية التجدد والتحدي المتواصل، عكس الرؤساء المنتمين للمصالح الإدارية، والتي تتميز بنوع من الروتين في أعمالها اليومية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي للرؤساء تعزى إلى متغير نظام العمل.

يوضح الجدول رقم (43) قيمة  $\chi^2$  مربع المحسوبة بلغت (3.89) عند درجة الحرية (3) وهي نسبة غير دالة إحصائيا كما يظهر في الجدول لأن مستوى دلالتها يفوق (0.05) وبالتالي فإننا نقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن النمط القيادي ونظام العمل متغيران مستقلان.

مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف

نظام عملهم.

ونفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين-الرؤساء العاملين تحت نظام أربعة مقبل أربعة والرؤساء العاملين تحت النظام العائلي-في نوع النمط القيادي الممارس اتجاه مؤوسيهم العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة، إلى كفاءة الرؤساء، التي تظهر في تنوع الأنماط القيادية لدى الرؤساء، وعدم خضوعها لمتغير الانتماء الوظيفي.

#### 6-4/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على:

- مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

يوضح الجدول رقم (44) أن تكرارات المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض في الالتزام التنظيمي بلغ (267) بنسبة تقدر بـ (83.69%) وهي أكبر من تكرارات المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي التي بلغت (52) بنسبة تقدر بـ (16.30). مما يعني تحقق الفرضية البحثية، التي تنص على أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة صادق: (2000) حول العلاقة بين الولاء التنظيمي والإتجاه نحو العمل حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الولاء التنظيمي والإتجاه نحو العمل متوسط وكانت

العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والإتجاه نحو العمل، كما أكدت النتائج أنه كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي

وتتفق كذلك مع نتائج دراسة الأحمدى (2004) : بعنوان " الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص لشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة" وقد أظهرت نتائج الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى لمغیر الحالة الاجتماعية، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة، حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاءً من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية، وبينت وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والخبرة والولاء التنظيمي، وبينت وجود علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والولاء التنظيمي، ولم تظهر وجود علاقة بين العمر والولاء التنظيمي، وأوضحت وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك العمل والولاء التنظيمي، وأخيرًا بينت عدم وجود علاقة عكسية بين الرغبة في ترك المهنة والولاء التنظيمي.

وتتفق مع نتائج دراسة سيليب (CELEP 2002) :حول تجديد مستوى الالتزام للمعلمين.

وخلصت الدراسة الى: أن التزام المعلمين بالمدرسة كان متوسطا إذ لديهم الرغبة في الانضمام إلى مدرسة أخرى وليست لديهم القناعة بالمدرسة الحالية، بينما كان التزامهم بالأعمال التعليمية والتزامهم بمهنتهم عاليا. (Celep, 2002)

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة الثمالي عام(2002): حول علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها، أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل جهاز قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة، كما أنه لا توجد علاقة بين الالتزام التنظيمي وكل من المؤهل والرتبة والعمر ومدة الخدمة.

وبعد اجرائنا للعديد من المقابلات مع المرؤوسين من اجل محاولة استجلاء الغموض حول تدنى مستوى التزامهم التنظيمي، ومعرفة اتجاهاتهم حول الأسباب الحقيقة لهذا المستوى المنخفض، أجمع المرؤوسون على النقاط التالية:

أول ما أشار إليه العمال بصفة تلقائية، هو نمط الاشراف المتبع من طرف المسؤول المباشر عن المصلحة أو القسم، إذ أن أغلب العمال أبدوا انجعارهم من طرق التعامل معهم، فهم يرون أن رؤساءهم متحيزون لبعض العمال دون غيرهم وغالباً ما يكون هؤلاء العمال من معارف الرؤساء أو من بني بلدتهم أو من جنس الاناث، نهيك سوء تقييمهم للأمر فهم لا يقيمون الأعمال بحسب جودتها ولكن يقيمونها بمعايير تفتقر للموضوعية كالكمية على حسب النوعية، والسرعة على حسب الدقة وغيرها. هذا بالإضافة التدخل في الشؤون الشخصية للمرؤوسين وكبح طموحهم، وعدم الإيمان بقدراتهم وتقبل آراءهم ومناقشة اقتراحاتهم وحلولهم لبعض الإشكالات التنظيمية، والتسبب في ضغوط مهنية ونفسية للعمال، وكذا افتقار الكثير من رؤساء المصالح والأقسام إلى الود وحسن المعاملة والتحفيز المعنوي.

كل هذا وذاك دفع الكثير من المرؤوسين إلى التقيد بما هو مطلوب منهم في العمل دون أي زيادة لا في الجهد ولا في الوقت، كما أن الكثير منهم يبحث عن إي فرصة للتهرب من العمل والتماطل المتعمد في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والتغيب أحياناً، والتمارض أحياناً أخرى، كما يسعى الكثير من المرؤوسين إلى التسرب الوظيفي والتحاق بالشركات الأجنبية بعد حصولهم على خبرة تؤهلهم للالتحاق بهاته الشركات العابرة للقارات.

وعند توجيهنا لنفس السؤال لرؤساء المصالح والأقسام، عن وجهة نظرهم عن الأسباب الكامنة وراء انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، كانت إجاباتهم متباينة فبعضهم ارجع ذلك لضعف التكوين الجامعي خاصةً، والبعض الآخر أرجع ذلك إلى نقص الحزم والصرامة في التعامل مع العمال، ومنهم من أرجع تدني المستوى إلى النظرة الخاطئة لبعض العمال حول الحقوق والواجبات المترتبة عليه، فكل عامل يرى بأنه صاحب فضل وبأنه يجب أن يعامل بطريقة دون غيره، وأن يسمح له ما لا يسمح لغيره، كما أجمع الرؤساء على أن التعامل بلين مع المرؤوسين يفقدك الكثير، فهو

يفقدك كرامتك فتصبح كلمتك غير مسموعة وأمرك غير مطاع، ويجعل العمل يسير ببطء، ويضيع الكثير من الأموال نتيجة التأخر في الانجاز، أو نتيجة الوقوع في أخطاء تستدعي أحيانا إعادة العمل من جديد، مما يفقد رئيس المصلحة أو القسم مكانته بين الأقسام والمصالح في الشركة، ويجعله محط التهم والشتائم والعقوبات بمختلف أنواعها...

ونحن نرجع انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة أولاً إلى سوء التوافق والانسجام بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذا إلى تدنى مستوى النضج الوظيفي لدى المرؤوسين، وإلى افتقار رؤساء المصالح والأقسام إلى المهارات القيادية الحديثة التي تمكنهم من قيادة مرؤوسيهـم والتحكم في سلوكياتهم وبالتالي الرفع من مردوديتهم، والتقليل من مستوى تغييبهم وتمارضهم وتسربهم، وزيادة درجة ايمانهم بأهداف مؤسستهم، وزيادة درجة فعاليتهم وعدد ساعات عملهم الفعلية، ويحصل بعد كل ذلك ارتفاع كبير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين لديهم، ليمكننا المقارنة بعد ذلك بين العامل الجزائري والعامل الياباني اذي يضرب به المثل في الولاء والالتزام التنظيمي.

فعلى الرؤساء والمرؤوسين أن يخلقوا نوعاً من الانسجام والتعاون داخل جماعات العمل، فضلا عن قلة المشكلات بين العمال فيما بينهم، وكذا بين العمال ورؤسائهم، كما لا ننسى وجوب تضافر بعض عناصر بيئة العمل الداخلية المتمثلة في نمط الإشراف ومحتوى العمل ونظم الاتصالات والأجور وفرص الرقي والتقدم، للحصول على مستوى الالتزام التنظيمي ارتفاع لدى عمال قطاع المحروقات.

## 6-5/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي مستوى الالتزام التنظيمي -المرتفع والمنخفض- لدى مرؤوسي قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

يوضح الجدول رقم (45) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين ذوي الالتزام المرتفع بلغ (72.27) بانحراف معياري يقدر بـ (2.41) أكبر من المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين ذوي الالتزام المرتفع الذي بلغ (58.70) بانحراف معياري يقدر بـ (4.97).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (19.22) أكبر من قيمة (ت) المجدولة (1.64) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05) مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي على حساب المرؤوسين ذوي المستوى المنخفض في الالتزام التنظيمي.

ونرجع ذلك إلى قدرة هؤلاء المرؤوسين على التوافق والانسجام مع رؤساءهم داخل فريق عمل منظم، يؤمن بأهداف وقيم المؤسسة التي يعمل فيها، ويعمل على الحفاظ عليها وتطويرها، ويسعى لبذل مجهود أكبر في سبيل نجاحها وبالتالي نجاحه ونجاح وطنه، الذي يعتمد اقتصاده بالدرجة الأولى على مداخلها، ولكي يستطيع المشرف أو رئيس المصلحة أن يرفع من مستوى التزام مرؤوسيه، فإن عليه أن تكون لديه فكرة عن ماهية الالتزام ودعائمه، وهناك أربعة دعائم للالتزام يتركز عليها وهي:

1- **الوضوح:** فيما يتعلق بالأهداف والقيم، ويتحقق الوضوح من خلال توجيه عدد من الأسئلة مثل:

- ما هو الغرض الأول لمجموعة العمل؟ ما لذي يجعل هذا الغرض هاما؟ ما هي القيم الفعلية

التي تواجه أداء المجموعة؟ ما هي القيم التي تميل إليها لكي تواجه أداء المجموعة؟

تساعد الإجابة عن هذه الأسئلة السابقة في تحقيق وضوح أكبر في كل المستويات بالشركة.

**2-المقدرة:** ونقصد بها قدرات المرؤوس التي تكفل له النجاح، وفي بناء المقدرة، يجب على المديرين

الاهتمام بالعنصرين التاليين:

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

- التأكد من أن العاملين معه لديهم الثقة في أداء مهامهم.

وهناك العديد من الطرق التي يمكن بها المقدرة مثل التدريب (التدريب في فصول دراسية، أو التدريب في مكان العمل، أو التدريب المباشر... إلخ).

ويعتبر التدريب المباشر طريقة فعالة تمكن المديرين من اكتشاف ما لا يعرفه العاملون معهم وما يحتاجون إلى معرفته. إنه طريقة جيدة لتدعيم العاملين الذين يؤدون مهام جديدة لأول مرة. كما أنه يسهل التعلم لأنه يتم في الوقت المناسب ولأنه يركز على ما يحتاج العامل إلى معرفته بالضبط.

**3-التأثير:** ونعني بها درجة التأثير التي يمارسها المرؤوس، وهو الدعامة الثالثة من دعائم الالتزام،

وبالطبع فلن يؤدي العاملون عملهم على النحو المطلوب إذا حرّموا من الإضافة إلى وظائفهم وكان كل المتوقع منهم هو أن يؤدوا وفقا لقرارات قادتهم فقط، إن المديرين الذين يمنعون العاملين معهم من ممارسة أي تأثير لا يحصلون إلا على ما يستحقونه من نتائج بدءا من الضيق والقلق والمقاومة السلبية وحتى المقاومة الإيجابية، بل والعنف أيضا، لأن التأثير يغذي الإحساس بالذات، والإحساس بالذات يغذي الالتزام، ويمكن تشجيع العاملين على ممارسة التأثير على النحو التالي :

\* في الابتكار:

- تشجيعهم على تقديم أفكار جديدة.

- إشراكهم في اختيار الأفكار أو تطويرها.

- مساعدتهم على اختيار الأفكار الجديدة.

\* في التخطيط:

- إشراكهم وجعلهم مصادر للمعلومات والبيانات والاقتراحات.
- استخدام طريقة اتخاذ القرارات الجماعية في وضع الخطط.
- إشراكهم في اختيار استراتيجيات تنفيذ الخطط وتقييمها وتعديلها.
- إشراكهم في اتخاذ القرار.
- تصميم الحلول وتقييم الاستراتيجيات...إلخ.

**4-التقدير:** ويعني به التقدير الموجه للمرؤوس نظير جهوده ومساهماته.

قد لا يزال هناك من يؤمن بأن أفضل تقدير يمكن أن يحصل عليه الفرد هو استمراره في عمله، وهذه مقولة خاطئة في عالم اليوم، فالالتزام بالأداء المتميز هو ببساطة دالة في الوضوح والمقدرة والتأثير والتقدير أيضا، ويؤدي الأفراد مهامهم بشكل جيد عندما يعلمون أنهم يقدمون شيئا ما له قيمة وله تقديره خاصة لدى رؤسائهم المباشرين.

**6-6/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السادسة:** تنص الفرضية على:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغيرات: الجنس، السن، الخبرة، المؤهل العلمي، الحالة العائلية، الانتماء الوظيفي، نظام العمل.

ويمكن تقسيم هذه الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير الجنس.

يوضح الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذكور بلغ (60.54) بانحراف معياري يقدر بـ (6.79)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الإناث (62.84) بانحراف معياري يقدر بـ (6.83)

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (2.21) أقل من قيمة (ت) الجدولة (1.96) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف جنسهم لصالح الإناث.

و تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة عابدة خطاب في عام (1988): حول الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل لدى المرأة العاملة السعودية ، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى المرأة العاملة السعودية مرتفع بدرجة كبيرة، وقد يعود ذلك إلى عدد من العوامل منها ما يتعلق ببيئة العمل الخارجية كقلة فرص العمل المتاحة ، والبعض الآخر يتعلق بظروف بيئة العمل الداخلية متمثلة بالإشراف ومحتوى العمل ونظم الاتصالات والأجور وفرص الرقي والتقدم، مما ساعد على استمرار ارتفاع مستوى الولاء وتقويته وأنه لا يوجد اختلاف معنوي بين المجموعات في مستوى الولاء التنظيمي، كما تبين من خلال بحث العناصر المكونة لمقياس الانتماء أن ارتفاع هذا المقياس يرجع إلى انطباق العنصرين الأولين من عناصر الانتماء) الرغبة في الاستمرار في العمل ، والقبول لأهداف وقيم المنظمة (أما الرغبة في بذل مجهود كبير لتحقيق نجاح المنظمة فقد كان المقياس أقل من سابقه، وهذا يدل على مدى الحاجة إلى تحسين بعض جوانب ظروف العمل.

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة روسن Rosin وزميله أوريك Korabik عام (1991): حول تأثير عدد من المتغيرات المتعلقة بمكان العمل على عينة من المديرات. والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن المديرات اللواتي لم تكن وظائفهن ذات طابع قيادي، وكانت مسؤولياتهن محدودة وغير مستقلات في وظائفهن، ظهر التزامهن بمستوى منخفض (العوفي، 2005، ص 50).

نفسر وجود مستوى التزام تنظيمي أكبر لدى المرؤوسات، بسعيهن إلى إثبات وجودهن في مثل هذه الوظائف التي كانت ولوقت قريب حكرًا على الرجال، كما أن المرأة بطبيعتها تميل إلى الخضوع والالتزام بالمسؤولية الملقاة على عاتقها، خوفًا من توجيه الوم إليها، وتجنبًا لضعفها حين الدفاع على نفسها.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي المرؤوسين تعزى إلى متغير السن.

يوضح الجدول رقم (47) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الأقل من 40 سنة بلغ (60.94) بانحراف معياري يقدر بـ (6.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الأكبر من 40 سنة (60.84) بانحراف معياري يقدر بـ (7.01)

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.09) أقل من قيمة (ت) الجدولة (1.96) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف

السن.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفضلى 1997: حول علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، وكان من بين أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط سالب فيما بين الالتزام التنظيمي و العمر (الوازن، 2005، ص 59)

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبادي (1999): حول الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، ودراسة الثمالي عام(2002): حول علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية. حيث توصلت الدراستان إلى نتائج من أهمها:

عدم وجود علاقة بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الراتب وبين الالتزام التنظيمي) (الوازن، 2005، ص 59).

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة العتيبي والسواط (1997): حول الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن من بين الصفات الشخصية كان للسن والحالة الاجتماعية تأثير على الالتزام المستمر والالتزام الأخلاقي.

كما تختلف مع نتائج دراسة باتريسه Patericia وزميله فرانك Frank عام (1992): حول الرضا الوظيفي والتزام العمال كبار السن في الشركات الصغيرة، حيث أسفرت نتائج الدراسة على أن للسن علاقة هامة بالالتزام حيث إن العمال الأكبر سناً أقل ميولاً لمغادرة الشركة، وقد يكون السبب أن العمال الأكبر سناً قد يتبعون مناصب عليا في سلسلة السلطة الهرمية. (العوفي، 2004، ص 58).

ونرجع عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي عند المرؤوسين الأقل من الأربعين سنة والأكثر من أربعين سنة، إلى وجود اقتناع بضرورة الالتزام لدى المرؤوسين الأكبر سناً، باعتبارهم عمالاً عاشوا تجربة طويلة مع مؤسستهم، فأصبحوا يرونها أمماً لهم هي تحن عليهم وهم يطيعونها، ويبدلون مجهوداً أكبر للحفاظ عليها وتطويرها، كما أن العمال الأصغر سناً يتمتعون بطاقة جسدية ومعنوية تمكنهم من القيام ببعض المهام الإضافية التي تعتبر واحدة من أهم المحددات الإجرائية للالتزام التنظيمي.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير الخبرة.

يوضح الجدول رقم (48) أن قيمة (ف) المحسوبة (0.65) أقل من قيمة (ف) الجدولة (2.62) عند درجة الحرية (2) و(316) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني تحقق الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف خبرتهم.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفضلى 1997: حول علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، وكان من بين أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط سالب فيما بين الالتزام التنظيمي ومدة الخدمة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبادي (1999): حول الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، ودراسة الثمالي عام (2002): حول علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية. حيث توصلت الدراستان إلى نتائج من أهمها:

عدم وجود علاقة بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن، المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الراتب وبين الالتزام التنظيمي) (الحراشة، 2005، ص 18).

وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة العتيبي والسواط (1997): حول الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، وأظهرت نتائج الدراسة أن من بين الصفات الشخصية كان لسنوات الخدمة تأثير على الالتزام العاطفي (الوازن، 2005، ص 57).

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوربين Orpen عام (1993): حول تأثير مدة الخبرة في العمل على الالتزام التنظيمي للعاملين، والتي توصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في العمل لها تأثير على مستوى الالتزام لدى الأفراد (محمد بن غالب العوفي، 2004، ص 53، 54).

نفسر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف خبرتهم بـ:

- رغبة جميع العمال في المحافظة على وظيفتهم، كونها تمثل لهم المكانة الاجتماعية الراقية والدخل المادي (لقمة العيش) التي يصعب الحصول عليها في ظل قلة فرص التشغيل.

- إن خبرة العامل على مرّ السنين تمكنه من الإبداع في الحصول على المعطيات والوصول بها إلى النتائج المرغوبة، حيث يتمكنون من اكتشاف طرق أسهل، وأسرع، وأكثر فاعلية في أداء أعمالهم الأمر الذي يجعلهم يظهرون قدرات أكبر من غيرهم من العمال في كل ما يتعلق بوظائفهم نتيجة التزامهم المكتسب على مرّ السنين، كما أن العامل الملتحق حديثاً يسعى لإثبات نفسه وإظهار قدراته، من خلال بذل مجهود إضافي، ومحاولة التقرب من رؤسائه، والعمل بجد ونشاط من أجل كسب ثقتهم.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

يوضح الجدول رقم (49) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذين لديهم مؤهل علمي تكوين متخصص بلغ (60.39) بانحراف معياري يقدر بـ (6.51)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذين لديهم مؤهل علمي جامعي (61.11) بانحراف معياري يقدر بـ (6.97).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.83) أقل من قيمة (ت) المجدولة (1.96) عند درجة الحرية 317

ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعنى قبول الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الفضلى 1997: حول علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديموغرافية، وكان من بين أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة ارتباط سالب فيما بين الالتزام التنظيمي والمؤهل العلمي. كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة العبادي (1999): حول الالتزام التنظيمي والعوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة، ودراسة الثمالي عام (2002): حول علاقة الالتزام التنظيمي ببيئة العمل الداخلية. حيث توصلت الدراستان إلى نتائج من أهمها: عدم وجود علاقة بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن المستوى الوظيفي، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الراتب وبين الالتزام التنظيمي). وتختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة عمر (1990): حول أخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية ومدى التزام مديري المدارس الحكومية، حيث وتوصلت الدراسة إلى: أن ذوي المؤهلات العلمية العليا أكثر التزاماً بأخلاقيات مهنة الإدارة المدرسية من غيرهم من ذوي المؤهلات الدنيا (الحراشة، 2005، ص 18). ونرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، إلى تكافؤ برامج التكوين الحصلة لدى كل من خريج مركز التكوين المتخصص، وخريج الجامعة، هذا بالإضافة أن عمال المحروقات غالباً ما يلتحقون بتكوين إقامي قبل التحاقهم بميدان العمل، وهناك يتعرفون بالتفصيل على خصائص العمل المستقبلي ومتطلبات إنجازه.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير الحالة العائلية.

يوضح الجدول رقم (50) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين المتزوجون بلغ (60.94) بانحراف معياري يقدر بـ (6.75)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين العازبين (60.71) بانحراف معياري يقدر بـ (7.48).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.19) أقل من قيمة (ت) الجدولة (1.67) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني تحقق الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف الحالة العائلية.

وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها الجهني (2004) في دراسته حول "الأداء الوظيفي من خلال قياس الولاء التنظيمي والعلاقات الإنسانية بهدف التعرف على مدى ارتباط هذه العوامل الشخصية بالولاء وتوصل إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والحالة الاجتماعية. (ماجد الميع حمود السهلي 2007 ، ص 69 )

وكذلك دراسة عبد الواحد الزهراني (2003) والتي دار موضوعها حول " الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية بمنطقة الساحة التعليمي " وهدفت إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الثانوية وكذلك الكشف عن مدى ارتباط العوامل الشخصية (الحالة الاجتماعية، الراتب، مدة الخدمة) بالالتزام التنظيمي وتوصل إلى عدم وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية في الالتزام باختلاف الحالة الاجتماعية. (إيناس فؤاد نواوي قلميات 2007 ، ص 85 )

وتختلف النتيجة مع دراسة وعبد الله السلامة (2000) التي دار موضوعها حول " الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي وهدفت إلى التعرف على التعرف اتجاهات العاملين نحو علاقة

بعض المتغيرات الشخصية والوظيفية والالتزام التنظيمي وتتوصل إلى وجود علاقة ارتباط قوی بین الالتزام التنظيمي والحالة الاجتماعية.

ونرجع عد وجود فروق ذات دلالة إحصائية بین المرؤوسين المتزوجين وغير المتزوجين في مستوى التزامهم التنظيمي، إلى تكافؤ الفرص الممنوحة لكلا الطرفين، فنمط الاشراف واحد والأجر متقارب والتكوين نفسه، والظروف الفيزيائية واحدة، وفرص الترقية واحدة، والعمل نفسه، هذا ما ينتج عنه تقارب كبير في مستوى الالتزام التنظيمي لدى المتزوجين وغير المتزوجين.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير

#### الانتماء الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (51) أن قيمة (ف) المحسوبة (8.05) أكبر من قيمة (ف) الجدولة (2.62) عند درجة الحرية (2) و(316) ومستوى الدلالة (0.01)، مما يعني رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بین المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف الانتماء الوظيفي.

وبغيت تحديد في أي نوع من الأزواج تكمن هذه الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (Scheffe) من أجل المقارنة البعدية بین متوسطات درجات مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعة حسب الانتماء الوظيفي للمرؤوسين. كما هو موضح في الجدول رقم (52).

يشير الجدول رقم (52) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بین

المرؤوسين الاداريين والمرؤوسين التقنيين والمرؤوسين الداعمين لصالح المرؤوسين الداعمين.

ونرجع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بین المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف الانتماء الوظيفي، لصالح مصالح الدعم إلى تمتع هؤلاء الفئة من العمال بنوع من الاستقلالية، والروح

المعنوية المرتفعة، وبالعلاقات المتشابكة مع جميع المصالح والأقسام الأخرى، هذا ما جعلهم يبذلون مجهودات إضافية تسعى لتحقيق متطلبات وحاجيات العمل والعمال في الشركة.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين تعزى إلى متغير

#### نظام العمل.

يوضح الجدول رقم (53) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين الذين يعملون وفق نظام العائلي بلغ (60.66) بانحراف معياري يقدر بـ (6.64)، بينما بلغ المتوسط الحسابي لمجموعة المرؤوسين العاملين وفق نظام أربع أسابيع مقابل أربعة (61.40) بانحراف معياري يقدر بـ (7.22).

ومن أجل معرفة دلالة الفروق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت قيمة (ت) المحسوبة (0.91) أقل من قيمة (ت) الجدولة (1.67) عند درجة الحرية 317 ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعنى تحقق الفرض الصفري الذي ينص على عدم وجود فروق ذات

دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لنظام العمل.

ونرجع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لنظام العمل، إلى أن المرؤوسون العاملون وفق النظام العائلي أو المرؤوسون العاملون وفق نظام الأربع أسابيع مقابل أربعة، يمتلكون وجهة نظر متقاربة حول أهداف المؤسسة وقيمها، وحول بذل المجهود الإضافي، وغيره من محددات الالتزام التنظيمي، هذا ما جعل الفروق الجوهرية لا تظهر بين الفئتين.

## 6-7/ مناقشة وتفسير نتائج الفرضية السابعة: وتنص على:

- توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤسائهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

يوضح الجدول رقم ( 55 ) أن عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب الإبلاغ بلغ (111)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (61.68) في حين بلغ عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب الإقناع (88)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (62.48) وهو متوسط يمثل أعلى درجة من بين باقي المتوسطات، و بلغ عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب المشاركة (97)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (58.56) و كان عدد المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون أسلوب التفويض (23)، و بلغ المتوسط الحسابي لدرجات التزامهم التنظيمي (59.87).

ومن أجل اختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعين حسب نوع النمط القيادي للرئيس، تم استخدام أسلوب تحليل التباين البسيط لأربع مجموعات، وجاءت النتائج على النحو الموضح في الجدول رقم (56).

يوضح الجدول رقم (56) أن قيمة (ف) المحسوبة (5.29) أكبر من قيمة (ف) المجدولة (2.62) عند درجة الحرية (03) و (316) ومستوى الدلالة (0.05)، مما يعني تحقق الفرضية البحثية التي تنص على وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤسائهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

وبغيت تحديد في أي نوع من الأزواج تكمن هذه الفروق الدالة إحصائياً، تم استخدام اختبار (Scheffe) من أجل المقارنة البعدية بين متوسطات درجات مستوى الالتزام التنظيمي للمرؤوسين موزعة حسب الاسلوب القيادي المتبع من طرف الرئيس. كما هو موضح في الجدول رقم (57).

يشير الجدول رقم (57) إلى وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) بين المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون سلوك الاقناع ورؤساء يستخدمون سلوك المشاركة لصالح سلوك الاقناع من جهة. ووجود فروق دالة إحصائياً بين المرؤوسين الذين ينتمون إلى رؤساء يستخدمون سلوك الاقناع ورؤساء يستخدمون سلوك المشاركة لصالح سلوك الاقناع.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة التي قام بها الشايب محمد الساسي(2007): حول علاقة اساليب الإشراف التربوي بكفايات المعلمين واتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، مستخدماً في ذلك أداة هيرسي وبلنشارد، وكان من بين أهم نتائجها وجود فروق بين المعلمين في كفاياتهم التدريسية تعزى لاختلاف أسلوب الإشراف التربوي (الشايب، 2007، ص 287)

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة أوتو (Otto1993): حول العلاقة بين النمط القيادي وكل من ولاء الموظفين والتزامهم التنظيمي وإحساسهم بالعدالة التنظيمية.

حيث توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية إيجابية بين النمط القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بالعدالة والتوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقات بين النمط القيادي وكل من الإحساس بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي تعزى إلى متغيرات نوع المنظمة والمستوى الإداري للموظف.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي قام بها محمد عبود الحراحشة(2005): حول العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

حيث توصلت الدراسة إلى:

ب. وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي الذي يمارسه المدير ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين (الحراحشة،2005، ص 16).

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة علاوي (1998): حول معرفة أساليب القيادة الإدارية لعمداء الكليات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للهيئات التدريسية، والتي أظهرت بأنه ليس هناك علاقة بين أساليب القيادة الإدارية التي يستخدمها عمداء الكليات والالتزام التنظيمي للتدريس الجامعات.

كما تختلف هذه النتيجة مع نتائج الدراسة التي قام بها المغيدي (1996): حول تطبيق نموذج القيادة الموقفية لهرسي وبلانشارد ونظرية العاملين لهرزبورغ على مدارس البنين في التعليم العام. وتوصلت الدراسة إلى إن أسلوب المشاركة هو المستخدم في المرحلة الابتدائية وأسلوب التسويق (الإقناع) يمارس في المرحلة المتوسطة وأن أسلوب الأمر (التوجيه) هو المستخدم في المرحلة الثانوية (الحراحشة،2006، ص19).

كما تختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بروان 1985 BROWN :حول الأساليب القيادية السائدة والمساندة لمديري المدارس الثانوية النموذجية في أمريكا، والتي من بين أهم نتائجها: . أن أسلوب التسويق (الإقناع) هو المستخدم من قبل مديري المدارس في أغلب الأحيان، وأن الأسلوب المشارك هو المساند والمستخدم من قبل المديرين في بعض الأحيان.

وتختلف مع نتائج دراسة روسن Rosin وزميله أوريك Korabik عام (1991): حول تأثير عدد من المتغيرات المتعلقة بمكان العمل على عينة من المديرات. والتي توصلت إلى نتيجة مفادها أن

المديرات اللواتي لم تكن وظائفهن ذات طابع قيادي، وكانت مسؤولياتهن محدودة وغير مستقلة في وظائفهن، ظهر التزامهن بمستوى منخفض (العوفي، 2005، ص 50).

نفسر تعدد أساليب القيادة لدى رؤساء المصالح والأقسام خاصة في تعاملهم مع مرؤوسيههم، إلى اختلاف المواقف الإشرافية التي تحتم على الرئيس استخدام سلوك قيادي فعال (حسب الموقف) إما أن يكون توجيهي أو إقناعي أو تفويضي أو مشارك، للوصول إلى النتيجة المطلوبة، تضمن له وللمرؤوسين السلوك وفق طريق معبد يزيد من أدائهم ويرفع مستوى التزامهم التنظيمي. وقد أشار كل من هيرسي وبلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين واستعدادهم للعمل بالمنظمة، ولا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الاستقرار العاطفي لديهم، ولكنه محدد بالعناصر التالية:

رغبة الموظف في العمل واستعداده لتحمل المسؤولية، قدرة الموظف على إنجاز المهام الموكلة إليه خبرة الموظف في مجال عمله، مؤهلات الموظف العلمية والعملية.

ويمر النضج الوظيفي للمرؤوسين بالمراحل الأربع التالية: قدرات ومهارات متدنية ودوافع متدنية. قدرات متدنية ودوافع عالية. قدرات ومهارات عالية ودوافع عالية. وبناءً على النضج الوظيفي للمرؤوسين، فإن القائد يتخذ نمطاً قيادياً يتناسب والنضج الوظيفي لكل مرحلة من المراحل السابقة الذكر، بالإضافة إلى اهتمامه بالعمل والعاملين.

ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال: (تحديد القائد للأهداف، تحديد القائد لدور المرؤوسين، تنظيم الموارد الاقتصادية الخاصة بالعمل، التخطيط المسبق للعمل وتحديد الأولويات، تحديد وقت انتهاء العمل وطرق تقييم الأداء، متابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم)

كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال: (بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة المرؤوسين، استماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها لهم، تشجيع العاملين على إنجاز الأعمال وتزويدهم بالمعلومات اللازمة بصورة مستمرة، الثناء على جهود العاملين). فالقيادة تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولذا فإن القائد الناجح أو الفعال في إطار هذه النظرية هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، وذلك من خلال واقع اهتمامه بالعمل والعاملين آخذاً بالحسبان النضج الوظيفي لعاملين بما يمكنه من استخدام النمط القيادي الملائم. وبمعنى آخر ينبغي على القائد الإداري أن يكون على دراية كافية بمرؤوسيه، وقادراً على تغيير سلوكهم المتغير باستمرار، الأمر الذي يفرض على القائد المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط القيادي المناسب لذلك.

### خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تفسير النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة والتراث العلمي والمقابلات التي أجريت مع رؤساء المصالح والأقسام ومرؤوسيههم. وقد تبين لنا الدور الكبير والفعال والمباشر الذي يمكن أن يلعبه النمط القيادي لرئيس المصلحة أو القسم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، وهذا ما دفعنا إلى التفكير في إحداث نموذج مبسط يساعد رؤساء المصالح والأقسام في الرفع من مستوى التزامهم التنظيمي، وسوف نقوم بعرض شرح مبسط لهذا النموذج في خلاصة البحث والتوصيات.

الاستنتاج العام

## الاستنتاج العام:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلنشارد.

وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على أداتين:

الأولى: اختبار وصف فاعلية القائد وتكيفه (لهيرسي وبلنشارد)، من أجل تحديد النمط القيادي المتبع من طرف رؤساء المصالح والأقسام في تسيير المرؤوسين، وتشتمل الأداة على 12 موقف تعكس مستويات نضج المرؤوسين وهي المستوى المنخفض، والمنخفض إلى المعتدل، والمعتدل إلى المرتفع، والمستوى المرتفع ويشتمل كل مستوى على ثلاثة مواقف.

وبناء على ذلك تتحدد أربعة أساليب قيادية يمكن أن يتبعها رؤساء المصالح والأقسام في إشرافهم على المرؤوسين وهي: أسلوب الإبلاغ ويعكس الاهتمام بالعمل بصورة أكبر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وأسلوب الإقناع ويعكس الاهتمام بالعمل أو بالعلاقات الإنسانية بصورة كبيرة، وأسلوب التفويض ويعكس الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية بصورة أقل، وأسلوب المشاركة ويعكس الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من الاهتمام بالعمل.

الثانية: استبيان مقياس الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، يحتوي على 19 بند تتوزع على أربعة أبعاد هي: بعد الاعتراز بالمنظمة، وبعد البقاء بالمنظمة، وبعد تطابق الأهداف والقيم، وبعد بذل المجهود الإضافي.

وبعد التحقق من صدق الأداتين وثباتهما وبالتالي التحقق من صلاحيتهما لإجراء الدراسة الحالية، تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة (رؤساء المصالح والأقسام ومرؤوسيه).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن نمط الاقناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.
2. عدم وجود فروق دالة إحصائية بين تكرارات الأنماط القيادية الممارسة من طرف رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف جنسهم.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف سنهم.
5. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف خبرتهم.
6. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف حالتهم العائلية.
7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف انتمائهم الوظيفي، لصالح الرؤساء المنتمين للمصالح التقنية.
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الرؤساء في نوع النمط القيادي يعزى لاختلاف نظام عملهم.
9. أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض.

10. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المرؤوسين ذوي المستوى المرتفع في الالتزام التنظيمي على حساب المرؤوسين ذوي المستوى منخفض في الالتزام التنظيمي.
11. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف جنسهم لصالح الإناث.
12. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف السن.
13. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف خبرتهم.
14. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف المؤهل العلمي.
15. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لاختلاف الحالة العائلية.
16. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف الانتماء الوظيفي، بين المرؤوسين الإداريين والمرؤوسين التقنيين والمرؤوسين الداعمين لصالح المرؤوسين الداعمين.
17. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المرؤوسين في مستوى التزامهم التنظيمي يعزى لنظام العمل.
18. وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤسائهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

# الأقتراحات والتوصيات

---

## الاقتراحات:

تسهم الدراسة الحالية في إثراء أدبيات علم النفس العمل والتنظيم، وهذا بعد التوصل إلى وجود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي، إن النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة مفيدة للرؤساء المصالح والأقسام و المرؤوسين في المؤسسات الجزائرية، وذلك في إيضاح مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته في نجاح المؤسسة وتحديد علاقة النمط القيادي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ، وعلى هذا الأساس قام الباحث بتسطير مجموعة من الاقتراحات العلمية والعملية، والتي من شأنها أن تسهم في تنمية وتطوير البحث العلمي في الجامعة الجزائرية وفي العالم العربي عموماً.

كما نقترح نموذج عملي مبسط سميناه " النموذج التفصيلي في القيادة للالتزام التنظيمي " موجهة للمشرفين، يكفل لهم تشخيص شامل حول نظرتهم للالتزام التنظيمي ودورهم في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه، ويضم النموذج، سبعة محاور أساسية يجب أن يسعى القائد لسلوكها وفق مؤشراتها، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم(59) يوضح النموذج التفصيلي في القيادة للالتزام التنظيمي

المؤشر المحصل للالتزام التنظيمي للمرؤوسين	النمط القيادي	
1. القدوة في احترام الوقت. 2. القدوة في إتمام العمل. 3. القدوة في اتقان العمل. 4. القدوة في حسن التعامل. 5. القدوة في الايمان بأهداف وقيم المؤسسة. 6. القدوة في التضحية. 7. القدوة في استمرارية البذل.	أنموذج الالتزام	01

<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الإبتسام.</li> <li>2. إفشاء السلام.</li> <li>3. المدح والشكر.</li> <li>4. الأشهار.</li> <li>5. الرسائل النصية.</li> <li>6. الهدايا والتكريمات.</li> <li>7. المنح والعلاوت.</li> </ol>	التعزيز	02
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. القوانين واللوائح الواضحة.</li> <li>2. الاتقان.</li> <li>3. احترام المعايير المحلية والدولية.</li> <li>4. حب العمل.</li> <li>5. تأدية الواجبات.</li> <li>6. بذل مجهود إضافي.</li> <li>7. بذل وقت إضافي.</li> </ol>	تقدير العمل	03
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الاحترام.</li> <li>2. الود.</li> <li>3. الصفح.</li> <li>4. اللين.</li> <li>5. التقبل.</li> <li>6. التشاور.</li> <li>7. المحبة.</li> </ol>	احترام العمال	04
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الظروف الفيزيكية المناسبة.</li> <li>2. المتطلبات الارغونوميا.</li> <li>3. السلامة المهنية.</li> <li>4. تنظيم أماكن العمل.</li> <li>5. توفير الأجهزة والمعدات.</li> <li>6. تنظيم الوقت.</li> <li>7. احترام المعايير الدولية في البيئة.</li> </ol>	البيئة المناسبة	05

06	تدعيم القيم والاهداف	1. الارشادات والتوجيهات اللفظية. 2. الارشادات والتوجيهات المطبوعة. 3. الخطب الدينية. 4. توضيح وتبسيط الأهداف. 5. مراعاة الخصوصية. 6. احتواء أهداف المرؤوسين. 7. تقبل قيم المرؤوسين.
07	التدريب	- الكفاءة. - التدرج. - النمذجة. - المعايير العالمية. - الشمولية. - التتويج. - الاستمرارية.

ومن خلال الجدول السابق يمكن أن نقول أن المسؤول يجب أن يسعى لصنع وتدعيم الالتزام التنظيمي

لدى مرؤوسيه من خلال التزامه هو بأن يكون:

- **أ نموذجاً في الالتزام:** ونعني به أن يكون المشرف قدوةً في الالتزام التنظيمي، لدى مرؤوسيه، فلا

يعقل أن نحبز سلوكاً ولا نتصف به، ولكي يصل المشرف إلى هذا المستوى عليه أن يكون:

- قدوةً في احترام الوقت، وخاصةً في مواعيد بداية ونهاية العمل، فإذا كانت مباشرة العمل تتم على

الساعة الثامنة تماماً فعلى المسؤول أن يحضر قبل الجميع بحوالي نصف ساعة للوقوف على

الأوضاع قبل مجيء العمال، أما فيما يخص الانصراف، فيتوجب على المسؤول أن يتأخر بحوالي ربع

ساعة على الأقل حتى يتحقق من بعض التفاصيل المتعلقة بالعمل والسلامة المهنية وغيرها.

- قدوةً في إتمام العمل، حيث أننا نجد أن المشرفين يحرصون كثير على هذه النقطة في حين أنهم لا

يعرفون كيفية التصرف المثلى لحل هذه المعضلة، والواجب أن يشكل المسؤول قدوة لعماله في إتمام

العمل، ويعوض أن يعاقبهم (بالصراخ أو الخصم مثلاً) عليه أن يبين لهم المصالح والمفاسد المترتبة على ذلك إجرائياً، وكافاً المجدين منهم معنوياً ومادياً.

- قدوة في اتقان العمل، كما أمرنا بذلك رسول الله صلى الله عليه وسلم بقوله ((إِنَّ اللَّهَ تَعَالَى يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتْقِنَهُ)) البيهقي عَنْ عَائِشَةَ.

حيث يلاحظ المرؤوسون هذا الأمر بسهولة، لأنه ينتقل إليهم بالتعدي فلو أتقن رئيسهم عملهم، لشعر المرؤوسون بذلك من خلال قضاء مصالحهم، وسيرورة العمل ويسر انتقاله من مرحلة إلى أخرى انطلاقاً من الرئيس إلى المرؤوس.

- قدوة في حسن التعامل، إذ يتضرر الرؤساء والمرؤوسون من هذه النقطة على حد سواء، ولكي ينتقل الشعور بالعدوى الإيجابية في حسن التعامل، على المسؤول أن يمتثل قول الحق تبارك وتعالى مخاطباً نبيه الكريم: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ

وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾ (آل عمران 159)

-قدوة في الايمان بأهداف وقيم المؤسسة، حيث نجد أحيانا رؤساء يظهر عليهم عدم توافق أهدافهم وقيمهم مع قيم المؤسسة التي يعملون لصلحها، وهذا ما ينعكس سلباً على المرؤوسين، فعلى الرئيس أن يؤمن بأهداف وقيم المؤسسة التي اختار العمل فيها طواعية.

- قدوة في التضحية، بجزء من وقته وذلك بحضوره إلى العمل قبل العمال وانصرافه بعدهم، وكذا حضوره في عطلة سواء من أجل الوقوف على العمل أو من أجل زيارة المجاملة، كما يجب على الرئيس أن يضحي بجزء من ماله في سبيل خلق القدوة في التضحية، فمثلا تجد الرئيس هو المبادر في المساهمة المالية لبعض الشؤون، كالأفراح والأفراح وغيرها.

-قدوة في استمرارية البذل والعطاء، حيث يجب على المسؤول أن يرتبط ارتباط وثيقاً بمؤسسته، من حيث الخدمة لمدة طويلة وبصورة مستمرة من العطاء والبذل لصالح مؤسسته، وهذا ما يجعل

المرووسين يرتبطون أكثر بمؤسستهم، ولا يتسربون إلى غيرها، ولا ينجرون وراء إغراءات المؤسسات الأخرى، بعد أن تدريبوا في مؤسستهم وكسبوا خبرة جعلتهم أكفاء بعد أن كانوا مبتدئين.

- **أمودجاً في التعزيز:** حيث يستوجب على القائد تعزيز الالتزام التنظيمي لدى مرووسيه بكل الوسائل والطرق المتاحة، ومن بين أهمها نذكر: **الابتسام:** حيث يعتبر الابتسام مؤشر جاذبية يعزز قدرات العمال للقيام بكل المهام الموكلة لهم بسلاسة ويسر وترحيب، ويخلق استعداد ورغبة لديهم في بذل مجهود إضافي لصالح المبتسم، فالابتسام لها رونق وجمال، وتعابير تضي على وجه صاحبها الراحة والسرور، بل رتب النبي صلى الله عليه وسلم أجر عليها وقال صلى الله عليه وسلم ( تبسمك في وجه أخيك صدقة ) وقال صلى الله عليه وسلم (أنكم لن تسعوا الناس بأموالكم فليسعهم منكم بسط الوجه وحسن الخلق ) حيث لا يكفي المال وحدة لتأليف القلوب ولا تكفي التنظيمات الاقتصادية والأوضاع المادية، لا بد أن يشملها ويغلفها ذلك الروح الشفيف، المستمد من روح الله، ألا وهو الحب، الحب الذي يطلق البسمة من القلوب فينشر لها الصدر وتتفرج القسامات فيلقى الإنسان أخاه بوجه طليق.

أما فيما يخص **إفشاء السلام:** فيخلق لدى العامل حافز قوي للعمل وبذل مجهود إضافي، فهو يعطي إشارات قوية لدى العامل من الأمن والوداعة والحب والترحيب، فعلى المسؤول أن يبادر بإفشاء السلام على مرووسيه حيثما لقيهم. وتأملوا معي هذا الحديث الصحيح الذي رواه مسلم في صحيحه من حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: " وَالَّذِي نَفْسِي بِيَدِهِ لَا تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ حَتَّى تُؤْمِنُوا ، وَلَا تُؤْمِنُوا حَتَّى تَحَابُّوا ، أَوَّلَا أَدُلُّكُمْ عَلَى شَيْءٍ إِذَا فَعَلْتُمُوهُ تَحَابَبْتُمْ ؟ أَفَشُوا السَّلَامَ بَيْنَكُمْ. " يقول الامام النووي في شرح صحيح مسلم: **الْحَثُّ الْعَظِيمُ عَلَى إِفْشَاءِ السَّلَامِ وَبَدَلِهِ لِلْمُسْلِمِينَ كُلِّهِمْ ؛ مَنْ عَرَفْتُمْ ، وَمَنْ لَمْ تَعْرِفُوا . وَالسَّلَامُ أَوَّلُ أَسْبَابِ النَّالِفِ ، وَمِفْتَاحُ اسْتِجْلَابِ الْمَوَدَّةِ . وَفِي إِفْشَائِهِ تَمَكَّنُ أَلْفَةُ الْمُسْلِمِينَ بَعْضُهُمْ لِبَعْضٍ ، وَإِظْهَارِ**

شِعَارَهُمُ الْمُمَيِّزَ لَهُمْ مِنْ غَيْرِهِمْ مِنْ أَهْلِ الْمَلَلِ ، مَعَ مَا فِيهِ مِنْ رِيَاضَةِ النَّفْسِ ، وَلُزُومِ التَّوَاضُّعِ ،  
وَأَعْظَامِ حُرْمَاتِ الْمُسْلِمِينَ .

أما المدح والشكر: فيعتبر من بين أهم المعززات المعنوية لتثبيت التزام العمال وحثهم على بذل المزيد، المدح هو ذكر المحاسن، وهو الثناء بذكر الجميل، والمدح لا يستلزم المحبة، فقد نقول النصارى لديهم انضباط في المواعيد، ولا يستلزم هذا القول محبة هذا أو ذاك. فالمدح هو إخبار مجرد، وقيل المدح هو ذكر المحاسن بمقابل وبدون مقابل، أما معنى الشكر: هو الثناء على المحسن بما أعطاك وأولئك فتكون شكرته وشكرت له، وهو الوصف الجميل على جهة التعظيم والتبجيل على النعمة من اللسان والجنان والأركان (الفاروقى . د ت . ص 222 ) ، عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ ﴿ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: لَا يَشْكُرُ اللَّهُ مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ ﴾

أما فيما يتعلق بالإشهار، فعلى القائد أن يسعى لإشهار المرؤوسين الملتزمين تنظيمياً و سلوكياتهم الحسنة التي تساهم في فعالية التنظيم، وذلك بإدراج أسمائهم في المراسلات الداخلية والخارجية، وذكر أسمائهم في التجمعات، واقتراحهم في الترقيات لشغل مناصب أهم.

وبخصوص استعمال الرسائل النصية كسلوك قيادي فهو وسيلة يكسب من خلالها القائد قلوب مرؤوسيه ويعزز بعض سلوكياتهم الإيجابية وبصرفهم عن بعض الأنماط السلبية بأقل جهد وفي أسرع وقت، كما أنها ضرورية للتذكير بالمواعيد والتهنئة في المناسبات الاجتماعية والدينية وغيرها، والبعض يستخدمها لرخص قيمة الرسالة الهاتفية وهي أسرع من الرسالة العادية وفيها اختصار للوقت.

وكلنا نؤمن بالدور الذي تقوم به «الرسالة»، فهي تحمل الفرح والحب والتهنئة، أي أنها تحمل شعور المراسل، وتساعد في دوام التواصل بأي طريقة ووسيلة، وعلينا أن نتأقلم مع ما تقدمه لنا التكنولوجيا الحديثة ونستفيد منه في تعزيز سلوكيات العمال للحصول على مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي.

كما يتوجب على المؤسسات والتنظيمات ممثلةً في مسؤوليها أن لا تكتفي بالتعزيز المعنوي لسلوكيات العمال من أجل رفع مستوى التزامهم التنظيمي، بل يجب عليها أن تبادر بالتعزيز المادي لما له من مفعول سحري جذاب تظهر نتائجه في الحين والساعة، مثل الهدايا والتكريمات والمنح والعلاوات.

- كما يجب على القائد أن يكون أنموذجاً في تقديس العمل وذلك بـ:

1. خلق القوانين واللوائح الواضحة المناسبة لقدرات واستعدادات العمال المراعية للبيئة التنظيمية
2. اتقان المسؤول لعمله دليل واضح على أنه الراجل المناسب للمكان المناسب وهذا ما يجعل العمال يلتفتون حوله ويؤمنون بقدراته وبالتالي تقديسهم لعملهم ولمسؤوليهم تقديساً يوصلهم لمستوى عالي من الالتزام التنظيمي.
3. كما يجب على القائد أن يحترم المعايير المحلية والدولية لأداء العمل وتتعلق هذه المعايير في معظمها بالظروف الفيزيائية المناسبة وكذا توفر الشروط الأورغونومية ومناسبة مكان العمل للعامل، وسنورد بعض هذه الشروط في القائمة الأورغونومية التفقدية في الملاحق.

و يستوجب على القائد كذلك أن يكون أنموذجاً في احترام العمال ويظهر ذلك في معاملتهم باحترام، وود، و صفح، ولين، ومحبة وأن يشاورهم ويتقبل أفكارهم ويصغي إلى مقترحاتهم وآرائهم وبذلك أوصى الله عز وجل نبيه بقوله " :

﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ

وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (آل عمران 159)

كما ينبغي على القائد أن يسعى جاهداً لتوفير البيئة المناسبة لأداء العمل في أحسن الظروف ووفق  
انسب المعايير ويكون ذلك في تهيئة الظروف الفيزيائية المناسبة، و المتطلبات الارغونوميا اللازمة  
للعمل مع الحرص على السلامة المهنية للعمال وتنظيم أماكن العمل، وتوفير الأجهزة والمعدات  
الضرورية والمناسبة لانجاز العمل في أحسن صورة، مع السهر تنظيم الوقت وفق رزنامة مضبوطة  
معدة باحترافية، وكل ذلك يكون في إطار احترام المعايير الدولية في السلامة البيئية، وسنعرض جملة  
من هذه المعايير في الملحق رقم (03)

ويستوجب على القائد كذلك تدعيم القيم والأهداف وذلك بحسن استخدام الارشادات والتوجيهات  
اللفظية، والارشادات والتوجيهات المطبوعة، وكذا الخطب الدينية، مع الحرص على توضيح  
وتبسيط الأهداف، ومحاولة فهم وتقبل قيم المرؤوسين واحتواء أهدافهم، ويتم ذلك كله في احترام  
للخصوصية سواء كانت سواء كانت جنسية أو فكرية أو عقائدية أو غيرها.

وينبغي على القائد أن يضمن ديمومة التطوير والتدريب لمرؤوسيه وفق مراحل مدروسة ومضبوطة  
تبدأ من اختيار الكفاءة المناسبة لأداء العمل المناسب، مع الحرص على التدرج في الانتقال من مستوى  
لآخر ببسر وسهولة، والحرص على ابراز نماذج عمالية ناجحة كي تكون قدوة لغيرها، و السعي من  
اجل شمولية واستمرارية التدريب لمختلف طبقات العمال، ولا يتم هذا التدريب إلا وفق معايير عالمية  
تضمن الحصول على صنف عالمي من العمال يمكنه مجابهة التغيرات والتحديات الداخلية والخارجية،  
ومسايرة التطورات المتسارعة في مجال الشغل.

أن مجرد محاولة القائد الحصول على صورة من هذا النموذج (نموذج 7\*7) أو نموذج مشابه، يجعله قائداً متبصراً بالتحديات المنوطة به في مجال عمله ، و يساعده لفهم الكثير من الأنماط العمالية الشائعة كالتغيب والتماطل واللامبالاة والتعرض للاصابات والتدني في مستوى الالتزام التنظيمي والرضى الوظيفي و انخفاض مستوى الانتاج وغيرها كثير، ويمكنه بصورة أو بأخرى من الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي لدى مرؤوسيه وقت ما يشاء وكيف ما يشاء وبالقدر الذي يريد.

### أ-توصيات عملية:

1- نظراً لأهمية الالتزام التنظيمي في الرفع من مستوى الأداء، وفي التخلص من العديد من الظواهر السلبية التي تتخر كيان المؤسسة الجزائرية كالتغيب، التمارض، التأخر، التخريب، الإهمال، التماطل، التسرب الوظيفي وغيرها، فإننا في أمس الحاجة إلى:

- 1- عقد دورات تدريبية لرؤساء المصالح والأقسام وتعريفهم بأهمية الالتزام التنظيمي والعوامل التي تساهم في تكوينه، وتنميته، وترسيخه، وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم وعلى مؤسساتهم.
- 2- التأكيد على تفعيل مفهوم العلاقات الإنسانية بين رؤساء المصالح والأقسام والمرؤوسين.
- 3- ضرورة اهتمام الإدارة الجزائرية بتكوين القادة والمشرفين على الطرق الحديثة في الإشراف والقيادة.
- 4- إحداث آلية متابعة تعنى بموضع الالتزام التنظيمي للعمال، مهمتها الإشراف على ذلك باستعمال التعزيز الإيجابي، مع تسطير قوانين أو لوائح تنظيمية تكفل لها ذلك.
- 5- إلزام العمال على إمضاء عقد يكفل التزامهم التنظيمي قبل التحاقهم بوظائفهم.

## ب-توصيات علمية:

- 1-تكثيف اللقاءات بين رؤساء المصالح والأقسام، ومرؤوسيههم، وفتح المجال للمرؤوسين لإبداء آراءهم واقتراحاتهم مع مناقشتها ومحاولة الأخذ بها، لأن هذا يخلق مستوى مرتفع من التزامهم التنظيمي.
- 2-إجراء دراسات مماثلة حول النمط القيادي للرؤساء المصالح والأقسام وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعمال في مختلف المنظمات العمومية والخاصة.
- 3-ينبغي أن يتسم كل من رؤساء المصالح والأقسام ومرؤوسيههم في المؤسسات الجزائرية بجملة من الخصائص الإنسانية والتنظيمية حتى يستطيعوا إنجاز المؤسسة الجزائرية، منها أن يكونوا ملمين بالقدر الكافي من الفلسفة الاجتماعية، وفهم علاقة المؤسسة بالمجتمع والاهتمام بشعور الآخرين وآرائهم وأفكارهم، وأن يعطوا المثل الأعلى في الالتزام التنظيمي ويكونوا مرنين في تعاملهم مع بعضهم.

# قائمة المصادر والمراجع



- 7-الهنداوي، محمد عبد الله (2013) محاضرات في السلوك الإنساني في المنظمة، كيف نحلل شخصيات الأفراد والجماعات، جامعة دمياط، دمياط، مصر .
- 8-بطاح، أحمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1، عمان الأردن .
- 9-سامي، محمد ملحم (2000) مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة، ط1، عمان .
- 10-سلطان، محمد سعيد (2002) السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، دط، الإسكندرية، مصر .
- 11-شفيق، محمد (2011) سيكولوجية القيادة، تطبيقات علم النفس في القيادة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر .
- 12-صبحي أبو صالح، محمد (2000) الطرق الإحصائية، دار اليازوري العلمية، ط1، عمان .
- 13-صلاح الدين، عبد الباقي (2008) السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، دط، الإسكندرية .
- 14-طارق محمد السويديان (2003) صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الطبعة الثانية، الكويت .
- 15-عامر، مصباح (2010) علم الاجتماع -الرواد والنظريات، دار الأمة، ط1، الجزائر .
- 16-عاطف، زاهر عبد الرحيم (2011) الهيكل التنظيمي للمنظمة، الهندرة، ط1، دار اليازية للنشر والتوزيع، عمان .
- 17-عبد الوهاب، أحمد جاد (2000) السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دار الوفاء، ط1، المنصورة، مصر .
- 18-عوض، عباس محمود (2002) القيادة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، دط، الإسكندرية .
- 19-ماهر، أحمد (2002) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط8، الدار الجامعية، الإسكندرية .
- 20-محمد قاسم، القريوتي (2008) نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن .

- 21-محمود، سلمان العميان(2003) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن.
- 22-مزيان، محمد (دت) العقد النفسي، نحو فهم العلاقة بين الأفراد والمنظمات، دار الغرب للنشر والتوزيع، دط، وهران، الجزائر.
- 23-مسلم، محمد (2007) علم النفس العمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 24-معمرية، بشير (2002) القياس النفسي وتصميم الاختبارات النفسية، مطبعة باتنيت، ط1.
- 25-موسى، رشاد علي عبد العزيز وفهد بن عبد الله الأكلبي (دت) سيكولوجية الادارة المدرسية، دار المعرفة، دط، مصر الجديدة.
- 26-هلال، محمد عبد الغني (2010) مهارات القيادة، مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 27-وهدان، رضا متولى (2001) تجديد الالتزام، دار الجامعة الجديدة للنشر، دط، الاسكندرية.

#### \* الرسائل:

- 28-أبو الروس، سامي علي وحنونة سامي إبراهيم (2011) تأثير الايمان بالمؤسسة على رغبة العاملين في الجامعة الفلسطينية في الاستمرار بالعمل في جامعتهم، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- 29-التركي، زياد بن فهد (2015) المهارات الادارية للقائد ودورها في الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.
- 30-الدوسري سعد بن عميقان (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.
- 31-الشايب، محمد الساسي (2007) علاقة أساليب الإشراف بكفايات المعلمين التدريسية، رسالة دكتورا، غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر.

32-العوفي محمد بن غالب (2005) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

33-القصراوي، نيفين فايق (2008) نموذج مقترح لسلوكيات الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة طنطا، مصر.

34-الوازن خالد محمد أحمد (2006) المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

35-إيناس، فؤاد محمد ونواوي، فلمبان (2007) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

36-دريوش، شهيناز (2012) أثر الأنماط القيادية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بقسنطينة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة.

37-صالحى، سميرة (2008) أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، مذكرة ماجستير غير منشورة في تنظيم الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك (المديرية الجهوية بجاية) جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

38-ماجد، اللميع حمود السهلي (2007) الأمن النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية، كلية الدراسات العليا.

#### \* المجلات العلمية المتخصصة:

39-الأحمدي، طلال بن عايد (2004) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع والعشرون، العدد الأول.

41-العنبي سعودي والسواط طلق (1997) الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه مجلة الإداري، العدد الخامس، المجلد الثاني.

41-العمرى، عبيد عبد الله (1999) الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود :دراسة ميدانية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد الحادي عشر، العلوم الإدارية، العدد الأول.

42-ريان، عادل (2000) محددات الإدراك الإداري للالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد الثالث.

43-صادق، حصة (2000) العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل، مجلة البحث في التربية وعلم نفس، العدد الثاني.

44-مركز الخبرات المهنية للإدارة (دت) المناهج التدريبية المتكاملة، منهج المدير الفعال ومهارات إدارة وتوجيه الناس، مصر.

45-مصطفى بعيرة، أبو بكر (1984) القيادة الإدارية، الأسس والنظريات، مجلة الإدارة، المجلد الثامن، العدد الأول.

46-عبود الحراحشة محمد (2006) العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد السابع، العدد الأول.

ب: المراجع باللغة الأجنبية:

- 47-Bayazit,Mahamut;Hammer, Tove; Wazeter David, (2004) "Methodological challenges in union commitment studies", Journal of Applied Psychology.
- 48-Celep, C. (2002). Teacher's organizational commitment in educational Organizations. National Forum Journals.
- 49 - Joffers, C, and Haughey, L, (2001). "Elementary Teachers , Commitment declines": Antecedents, Processes and outcomes,The Qualitative Report.
- 50- Louche, C (2002) Psychologie sociale des organisations, Armand colin-VUEF, Paris.
- 51 - Somech, Anit; Bogler , Ronit , (2002). "Antecedents and Consequences of Teacher Organizational and Professional Commitment", Educational Administration Quarterly.
- 52-World Trade Organization, Trade Profiles 2007.
- 53- Yves Saulou (2004) Tableaux de bord: pour décideurs de qualité, AFNOR: Paris.

الملاحق

الملحق رقم (01)

جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين ودرجاتهم العلمية

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل
01	حمو بوظريفة	أستاذ دكتور	مخبر الوقاية والأرغونوميا جامعة الجزائر 2
02	عبد الفتاح أبي مولود	أستاذ دكتور	جامعة قاصدي مرباح ورقلة
03	تير رضا	أستاذ دكتور	جامعة الجزائر -2-
04	بن يطو جلول	د. محاضر	جامعة عمار تلجي الأغواط
05	مطاطلة موسى	د. محاضر	جامعة 20 أوت سكيكدة

## الملحق رقم (02)

### مدونة السلوك لسوناطراك

تتكون مدونة السلوك من الفصول الآتية:

- رسالة الرئيس،
- قيم سوناطراك،
- ممارسات سوناطراك و التزاماتها،
- لجنة الأخلاقيات...

رسالة الرئيس المدير العام

تتمثل سوناطراك في شركة بترولية تطورت على أساس التزامها في خدمة المصلحة الوطنية، و هي تتغذى من قيمها الجوهرية و من كفاءة و التزام مواردها البشرية .

تندرج النجاحات و الأداءات و أحيانا الأعمال الباهرة التي حققتها ضمن هذا الانسجام الذي كان أساسه و بدون أي جدال السلوك الذي دائما فضله في تسيير الأعمال، و هو سلوك جد متأثر باحترام الأخلاق، و بالنزاهة و التعامل المنصف.

لا يجب أن نحيد عن هذا الشعار و الممارسات التي يستلزمها . هذا هو الافتخار العظيم الذي طالما تقاسمته و حملته أجيال من البتروليين في بلدنا.

فبعد جيل المؤسسين و جيل البناء، الجيل الحالي هو جيل الخلافة الذي من واجبه العمل على إبقائها حيوية.

يجب على شركتنا أن تبقى جديرة بالثقة التي تضعها البلاد في قدراتها.

و عليها أيضا أن تبقى محل ثقة و احترام لزملائها و شركائها، و كذلك أن تظهر صارمة في الحفاظ على مصالحها.

تقيم شركتنا علاقاتها على أسس صحيحة و شفافة طبقا للمعايير و للمقاييس الدولية الرفيعة و حسب القواعد الأساسية للأخلاق.

فمنذ نشأتها، يقوم مسعى شركتنا على قيم قوية و مبادئ ثابتة مما جعلها تتحمل مسؤولياتها في كل الظروف.

عرفت سوناطراك دائما كيف ترفع و تفوز بالتحديات التي يفرضها عليها تطورها و نموها.

التكفل الفعال بالإنتاج خلال المراحل الصعبة من تأمين المحروقات، و تطوير و استغلال سلسلة غازية ذات حجم عالمي، و تحسين انفتاح المجال المنجمي الوطني على الشراكة، و التطوير الدولي هي بكاملها شهادات حية على ذلك.

الالتزام الأخلاقي لسوناطراك هو ثمرة هذا التاريخ الطويل، و يقع على عاتقنا واجب الحفاظ عليه أكثر من أي وقت مضى. هو التزام دائم، و أداة تأسيسية لثقافة شركتنا، هو المحور الرئيسي لمدونة السلوك لسوناطراك.

هذه المدونة دليل على الالتزام الغير المشروط لنساء و رجال سوناطراك و فروعها بالامتثال للتعليمات و التوصيات التي تتضمنها، حيثما كنا و في كل الحالات.

كما تذكر و توضح لجميع تطلعات سوناطراك في مجال الأخلاقيات و السلوك.

تعتبر هذه المدونة في هذا الصدد نقطة بداية و لا يمكنها بكل تأكيد التطرق أو الوصف التفصيلي لكل تعليمة أو إجراء أو نظام و التزام خاص بسوناطراك.

مع ذلك، كل واحد سيتطلع كثيرا للتعرف بشكل مفصل على مضمونها لأنها تطبق على الجميع: من مستخدمي و أعوان تحكم و إدارات و إدارات عليا و إدارات مسيرة لسوناطراك و فروعها و مساهماتها. الشركاء و الزبائن و المومنين و المستشارين و المتعاقدين من الباطن و مقدمي الخدمات لجميع هيئات سوناطراك عليهم بالاطلاع على أحكام هذه المدونة.

بالإضافة إلى احترام التشريع و التقنين الجزائريين و لكل البلدان المتواجدة فيها سوناطراك، فاحترام مدونة السلوك يعتبر أكثر من ضرورة، إنه واجب يلزم به كل واحد منا.

أما الذين من بيننا يتحملون مسؤوليات، فعليهم أن:

- يكونوا مثاليين بصدقهم و سلوكهم الجيد و أن يكونوا أمثلة لمؤوسيتهم في احترام هذه المدونة؛
- يتأكدوا من أن يكونوا مؤوسيتهم على اطلاع على هذه المدونة و يستوعبوها جيدا و يشجعوهم على إثراءها؛
- يدعموا الموظفين الذين يسجلون انتهاكات لهذه المدونة و الإخبار عنها؛
- يسهروا على الاحترام الكامل للأخلاق داخل هياكلهم و داخل سوناطراك؛
- يتأكدوا من احترام الآخرين لأحكام هذه المدونة في علاقتهم مع سوناطراك.

يعتمد مستقبلنا على السمعة التي نقوم على تأسيسها عن طريق نتائجنا و سلوكنا كل يوم، معا و في كل أماكن العمل، سواء على مواقع الإنتاج أو في المركبات الصناعية أو في المكاتب.

فعلينا بالتالي أن ندافع ، جميعا، و نحن متسلحين بالمعايير الأخلاقية ، على الصحة الجيدة و السمعة الحسنة اللتان اكتسبتهما سوناتراك بصعوبة. التضحيات المبذولة مع مرور الوقت لتأسيس سوناتراك لم تكن دون فائدة.

نور الدين شرواطي

## قيمنا

تتركز سوناتراك من أجل تطورها و القيام بمهامها على محورين تكميليين لقيمتها و هما: القيم الجوهرية و قيم المؤسسة.

قيمنا الجوهرية هي:

- الالتزام لمصلحة البلاد،
- روح المؤسسة
- الأخلاق
- المهنية
- الثقة و روح الجماعة
- الحكامة المثالية
- البحث عن الجودة
- التكافؤ

قيمنا للمؤسسة هي:

- تكوين و تحسين كفاءات العاملين
- السهر و التحكم في التكنولوجيا.
- تحسين و نوعية المحيط الاجتماعي
- إرضاء الزبائن و التحلي حس التسويق
- احترام الشركاء
- تحويل المهارات نحو المؤسسات الجزائرية الأخرى
- احترام البيئة و مسعى تنمية مستدامة

كل العمليات التي تقوم بها سوناتراك تحمل علامة قيمها. لذا يجب أن يستوحى سلوك و سير مسيرتها و إطاراتها و جميع عمالها بهذه القيم في كل الظروف و على أساس التوجيهات التي تتبعها لغرض احترامها.

## حكمة رشيدة

تؤدي سوناتراك نشاطاتها و تطور علاقاتها بشفافية تامة، بجعل أي معلومة موثوقة حول نتائجها و أداءاتها عامة و في متناول الجميع.

تمارس سوناتراك حكمة رشيدة للمؤسسة تدرج ضمن احترام القوانين و الأنظمة الوطنية و الدولية سواء في الجزائر أو في البلدان التي تمارس فيها نشاطاتها. كما أنها تحترم مبادئ المنافسة العادلة و تمتنع عن كل السلوكات التي يمكن وصفها بأنها ممارسات مضادة للمنافسة. تضمن سوناتراك تطبيق و احترام مبادئ الأخلاق في سير كل العمليات المتعلقة بنشاطاتها.

## نزاهة

تقيم سوناتراك علاقاتها مع كل موظفيها، و مومنيها، و زبائنها و شركائها على مبادئ الأخلاق المرتبطة ارتباطا وثيقا بالصدق و النزاهة.

تعمل سوناتراك على مكافأة و الاعتراف بإخلاص عاملينا. هو التزام أخلاقي يتطلب الوفاء و الاحترام.

## جودة

تقوي سوناتراك مهنية عمالها و تشجع المهارة الفردية و روح التجديد، والإبداع و المبادرة.

تكرس جهدا خاصا لتكوين موظفيها و كذا لتحسين أسلوب تسييرها، و تنظيمها و سير هياكلها.

كما تشجع سوناتراك البحث عن الجودة في كل نشاطاتها و تواصل أداء دورها كمحرك للتنمية الوطنية.

## اعتراف بالكفاءات و الأداءات

تهيئ سوناتراك جو عمل صحي وهادئ و محفز و مناسب للازدهار المهني و لتطوير ثقافة مؤسسة قائمة على الاعتراف بالكفاءات و الأداءات

## احترام الأشخاص و الالتزامات

تحترم سوناتراك موظفيها و تحافظ على كرامتهم، و تثق بهم، و تدين لهم بالاعتراف ، و تحافظ على صحتهم، و تضمن لهم الأمن و تحميهم في عملهم. تشجع كل عامل على إقامة علاقات مخلصنة و محترمة و صريحة مع زملاء العمل و الزبائن و المومنين و الشركاء.



توفي سوناطراك بالتزاماتها تجاه زبائنها و مموئنها و شركائها و مؤسستها.

### تكافؤ و تعادل الفرص

تضمن سوناطراك للنساء و للرجال على حد سواء نفس فرص العمل و التقدم المهني و الوصول ، بكفاءات متعادلة ، إلى مناصب المسؤولية على جميع المستويات.

تولي أهمية خاصة للموظفات بضمان حقوقهن و كرامتهن و بالاعتراف بجدارتهن. تكرر سوناطراك مبدأ عدم التمييز بين جميع موظفيها و بين المرشحين لأي منصب عمل.

### مواطنة

تقوم سوناطراك بترقية الأعمال الاجتماعية و الخيرية و كذا عمليات التضامن الوطني طبقاً لمعتقداتها في مفهوم المواطنة.

تتخذ كل التدابير اللازمة للحفاظ على صحة و أمن سكان المناطق المجاورة لمواقعها و كذا على سلامة التراث المشترك.

كما تسهر سوناطراك على الحفاظ على البيئة و الأنظمة الإيكولوجية، و تساهم في حماية التراث الطبيعي و الثقافي. هي واعية بمسؤوليتها البيئية، و تتحملها على أكمل وجه.

### ممارسات سوناطراك و التزاماتها

تطور و سمعة سوناطراك يرتكزان على مبادئ أخلاقية من الواجب تطبيقها، دون تنازل، على كل الذين هم معنيين بصفة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطاتها.

### تجاه العمال

#### التعامل المنصف و المساواة أمام العمل

تتم معاملة كل الموظفين على حد سواء باحترام و تقدير. كل موظف حلقة هامة في الشركة التي ينمي كفاءاته في محيطها.

تحترم سوناطراك حقوق و كرامة الجميع.



كما تضمن المساواة أمام العمل لكل المواطنين الجزائريين. يتم التوظيف عن طريق انتقاءات منظمة بشفاافية و الذي تعتبر الجدارة و المؤهلات و العناصر الأخرى المرتبطة بالنشاط المهني هي المعايير الوحيدة التي تحكم قراراته. نفس هذه المعايير يتم تقييمها فيما يخص الترقيات في سوناتراك.

### محيط عمل آمن

تسهل سوناتراك على خلق محيط عمل آمن و سالم تسوده الثقة المتبادلة و الاحترام سواء في الوحدات العملية و قواعد الحياة أو في المكاتب. لا يجب أن يصدر عن الموظفين سلوكيات غير مقبولة أو مهينة أو عنيفة تجاه الأشخاص الآخرين.

تدين سوناتراك كل أشكال التحرش المعنوي أو الجسدي بما فيه التحرش الجنسي الممارس على موظفي المؤسسة أو على الأشخاص الآخرين. لا مكانة لمثل هذه التصرفات في سوناتراك، فهي غير شرعية و يعاقب عليها بشدة.

إن محيط العمل بسوناتراك محيط آمن. إن إدخال و توزيع أي وثيقة أو دعائم إعلامية تتعدى على مصالح المؤسسة أو على الأخلاق الحسنة ممنوع منعاً باتاً. كذلك يمنع منعاً باتاً إدخال أو توزيع أو استهلاك المخدرات و الكحول. باستثناء النشاطات النقابية التي يتم تنظيمها في إطار رسمي، يمنع منعاً باتاً كل نشاط آخر (ملصقات، توزيع وثائق، اجتماعات، إلخ.) في أماكن العمل.

### الحياة الخاصة

تلتزم سوناتراك باحترام خصوصية موظفيها و حياتهم الخاصة و سرية بياناتهم الشخصية و عدم الكشف عنها، إلا في حالة الضرورة القانونية.

تتمثل سياسة الشركة في طلب و الاحتفاظ فقط بالمعلومات عن موظفيها التي هي ضرورية للسير الحسن لنشاطاتها، و كذلك المعلومات التي ينص عليها القانون.

المعطيات أو المعلومات أو رسائل البريد الإلكتروني التي يتم إرسالها أو تسجيلها في أجهزة الإعلام الآلي لسوناتراك، هي ملكية حصرية لها. يمكن أن يسجل و يستعمل البريد الإلكتروني لعدة أغراض و أن يكون موضوع إشراف أو مراقبة في أي وقت من طرف الشركة و من دون إشعار مسبق.

يكون استخدام أجهزة الإعلام الآلي للشركة لأغراض مهنية فقط. أما استعمال صندوق الرسائل الإلكترونية الشخصية فيسمح به إلا في الحالات استثنائية و ضمن حدود معقولة، و يتم وفقاً لميثاق الإعلام الآلي لسوناتراك.

## تجاه تراث سوناطراك

### الحفاظ على ممتلكات سوناطراك

كل ممتلكات و مباني و معدات و أدوات العمل المادية و الفكرية و وقت العمل و أموال سوناطراك ، مهما كانت طبيعتها، لابد من الحفاظ عليها من الإتلاف و التبخير و التدمير. كل موظف مسؤول على الاستعمال الجيد و الحفاظ على ممتلكات و موارد الشركة التي توضع تحت تصرفه أو على عاتقه.

على الموظفين حماية المعلومات أو المعطيات السرية عن الشركة و عدم الكشف عنها ، حتى بعد انتهاء علاقة العمل، و هذا طبقا للأحكام التنظيمية المعمول بها في هذا الصدد.

لكن، في حالة الضرورة، و لا سيما في إطار العلاقات مع الأطراف المعنية(سلطات، بنوك، تأمينات، شركاء، زبائن، ممولين.إلخ.) يكون الحصول على الموافقة الكتابية للتسلسل الهرمي حتمي قبل إرسال مثل هذه المعلومات أو المعطيات.

كما يلزم أيضا الزبائن و الممولين و مقدمي الخدمات باحترام قواعد السرية ، طبقا لاتفاقات السرية التي تربطهم بسوناطراك.

### تطابق المعلومة و المحاسبة و الإبلاغ

يعتبر الإبلاغ عن المعلومات المالية أو غير المالية الدقيقة و ذات المصدقية ضروري للسير الجيد للشركة، هو التزام لكل موظف.

تزوير المعلومات أو تقديمها خاطئة يمثلان حالات غش يعاقب عليها بشدة النظام الداخلي لسوناطراك و القانون.

يمكن أن تتم مراقبات محاسبية و مالية و قانونية على غير انتظار: فعلى المسؤولين و الأعوان المعنيين تخصيص استقبال جيد لمراجعي الحسابات و التعاون مع المراقبين الداخليين و الخارجيين بشكل تام.

### سرية و حق المؤلف و ملكية فكرية

تحمي سوناطراك حق المؤلف و الملكية الفكرية و منها الأسرار التجارية و البراءات و الرخص الخاصة أو المحصل عليها عن طريق الملكية أو عن طريق حق الانتفاع و العلامات، كما تحمي أيضا ممتلكاتها الخاصة الغير المادية.

المعلومات التي يحصل عليها الموظفين في إطار العمل هي ملكية حصرية للشركة، و تنتظر هذه الأخيرة من موظفيها الحاليين و السابقين السرية التامة.



كما تكون عمليات و نشاطات الشركة سرية.  
لا ينبغي أبدا الكشف عن هذه المعلومات و العمليات و النشاطات.

#### استخدام نظام المعلومات

يعتبر نظام المعلومات، الذي يتضمن، من بين عناصر أخرى، محيط الإعلام الآلي للعمل المشترك، أداة أساسية لسوناطراك، بحيث يوجه حصريا استعماله، الذي يخضع لقواعد أمن و سلوكات خاصة، لخدمة مهام الشركة.

استعمال موارد الإعلام الآلي للشركة يكون لأغراض مهنية لا غير.  
مع ذلك، يجوز استعمال هذه الموارد لأغراض شخصية بصفة استثنائية و بإحكام و امتثالا بالقوانين و الأنظمة المعمول بها بما في ذلك ميثاق الإعلام الآلي لسوناطراك، هذا الاستعمال تمليه ظروف عاجلة خاصة.

#### تجاه الشركاء التجاريين

##### فساد

الرشوة عمل خطير يعاقب عليه القانون. يترتب عنه متابعات قضائية و إلى إنهاء علاقة العمل.

لا يجب أن يكون انجاز المهام و الأهداف ، في أية حالة، باتباع طرق غير شرعية و غير أخلاقية من طرف الموظفين أو الشركاء أو مقدمي الخدمات أو زبائن سوناطراك.

تمنع الشركة منعا باتا موظفيها من الحصول على دفع أو أي شيء ذي قيمة، من أي شخص أو كيان بغض النظر عن طبيعته، مقابل منح هذا الشخص أو هذا الكيان منفعة مادية أو غيرها. كما منعت أيضا موظفيها إعطاء دفع أو أي وعد أو نقل أي شيء ذي قيمة إلى أي شخص أو كيان بغض النظر عن طبيعته، للحصول على منفعة أو غيرها من المواد.

يجب إبلاغ على الفور لجنة الأخلاقيات لسوناطراك عن أي محاولة رشوة موظف في سوناطراك من طرف شخص آخر.

في حالة إثبات ارشاء أي موظف في سوناطراك من طرف شخص آخر ، فيمكن فصل هذا الموظف تطبيقا للنظام الداخلي للشركة، فيما يحرم الطرف الراشي أي علاقة تجارية مع سوناطراك مع إمكانية المتابعة القضائية التي يمكن أن تلجأ إليها الشركة، و هذا امتثالا بالقوانين و الأنظمة المعمول بها.

#### العلاقات مع الممومنين و مقدمي الخدمات و الشركاء و الزبائن

تجري سوناطراك عملياتها بصفة تجعل ممومنيها و مقدمي الخدمات و شركائها و زبائنهم يتقون بها. على هؤلاء، بدورهم، احترام هذه معايير الأخلاق.



يحكم التشريع الجزائري بصفة جد دقيقة العلاقات التجارية. تطبق سوناتراك بكيفية صارمة كل ما يمليه القانون. كما تحترم أيضا و تطبق بتدقيق شديد التشريعات الأجنبية التي تحكم نشاطاتها في البلدان المضيفة.

لسوناتراك، إضافة إلى ذلك، أنظمة و إجراءات تحكم علاقاتها التعاقدية و إبرام معاملاتها التجارية. لا بد من احترامها بصرامة.

## الهدايا و المنافع

عادة يهدف تقديم أو استلام هدايا إلى خلق جو لطيف بين الأطراف في علاقات العمل. مع ذلك فبعض الهدايا و الامتيازات ذات قيمة يمكن أن تخلف ردود أفعال غير مهنية و تسبب علاقة الشراكة إلى حد التأثير على اتخاذ قرار يشوه الصورة التجارية سونا طراك.

يسمح لموظفي سوناتراك تقديم أو قبول فقط هدايا رمزية ذات قيمة تجارية متواضعة أو دعوات مجاملة في حدود الأخلاق (غذاء العمل... الخ).

و مع ذلك كل اقتراح هدية ذات قيمة أو دعوة تكون خارج الضوابط الأخلاقية في عملية مناقصة أو خلال مفاوضة تجارية يجب الاعتذار عنه. عندما لا تسمح الظروف بذلك، يجب إبلاغ السلم الهرمي فوراً عن الامتياز المتحصل عليه أو هيئة إبرام الصفقات، التي ستعلم بدورها اللجنة المختصة للصفقات.

التكفل بالنفقات من طرف الشركاء و الزبائن و مموني سونا طراك، في الجزائر أو الخارج و مهما كانت طبيعته ممنوعة منعاً باتاً إلا إذا كان في إطار التزامات تعاقدية و مرخص من الجهات المسؤولة.

## تضارب المصالح

على الموظفين تجنب الأفعال و العلاقات التي يمكن أن تخلق تضارب المصالح و التي من شأنها أن تمس الاستقلالية و النزاهة الضروريتين لأداء مهامهم، و بالتالي تغير حكمهم.

يمنع منعاً باتاً على الموظفين اتخاذ أو مشاركة في اتخاذ قرار الذي يمكن أن يؤدي إلى حالة تضارب بين مصالحهم الشخصية ( أو مصالح عائلاتهم أو أقاربهم ) و مصالح سوناتراك، خاصة في العلاقات مع الزبائن أو الشركاء أو مموني الشركة.

عليهم إشعار المسؤولين، كتابياً، بكل تضارب مصالح محتمل، حقيقي أم ظاهري يمكن أن يظهر في نشاطهم.

## تجاه البيئة صحة و أمن و بيئة

الحفاظ على صحة العمال وأمن الأشخاص و الممتلكات و حماية البيئة من الانشغالات الرئيسية لسوناطراك.

تستوحي سياسة سوناطراك للصحة و الأمن و البيئة ، في إطار أهدافها الأساسية المتعلقة بتطوير و تحسين الموارد، بمبادئ التنمية المستدامة.

لا يوجد أي نشاط أكثر أهمية من أمن و صحة الموظفين و الأشخاص الآخرين الذين يساهمون في سير و تحقيق العمليات. لا شيء يبرر سير نشاط دون توفر سائر شروط الأمن المطلوبة. كذلك، تقوم سوناطراك بانتظام بتقييم الأخطار و المخاطر المرتبطة بنشاطاتها من أجل منع و تجنب و الحد من أثر أي حادث يمكن أن يقع.

تعترف الشركة أن أمن العمليات لا يتوقف على القدرات التقنية فقط، بل أيضا على المهارات البشرية و الاحترام الجيد للإجراءات و حيوية ثقافتها للصحة و الأمن و البيئة. فهي تؤمن أيضا توفر جميع الوسائل اللازمة التي من شأنها تضمن صحة و أمن موظفيها.

على موظفي سوناطراك احترام معايير الصحة و الأمن و البيئة كما يتم تشجيعهم على الإبلاغ عن مخالفة أو الإخلال بالأمن التي قد يلاحظونها.

## الالتزام تجاه السكان

تساهم سوناطراك، بصفة مباشرة و غير مباشرة، في التنمية المحلية في مناطق تواجد نشاطاتها.

باعتبارها مؤسسة مواطنة، تعمل سوناطراك، في جميع أنحاء الجزائر، على تعزيز الروابط الاجتماعية و تشجيع البحث و النشاطات العلمية و تساعد على الإبداع الفني و تشجيع الممارسة الرياضية.

تساهم سوناطراك، من خلال نشاطات الرعاية ، في المحافظة على الطبيعة و حماية التراث الثقافي و التاريخي.

## الإصغاء و الانفتاح

تتمثل سوناطراك في مؤسسة ذات مسعى شفاف و سمعة جيدة. تحكم علاقاتها مع الخارج بصفة جد واضحة.

هي منفتحة لكل طلبات معلومات عامة متعلقة بنشاطاتها، و تتأثر على تلبيةها بكل عناية و السرعة المرغوبة وفقا لسياستها في الاتصال.



عندما يتم استدعاء أحد الموظفين لإجراء اتصال عام عليه أن ينسق موضوعه مع الإدارة العامة للشركة.

### لجنة أخلاقيات

تم تزويد سوناطراك بلجنة أخلاقيات مهمتها السهر على تعزيز الممارسات الأخلاقية على مستوى الشركة و احترام أحكام هذه المدونة. تعد هذه اللجنة هيكل دائم لسوناطراك و هي تابعة مباشرة للرئيس المدير العام.

تتكلف اللجنة بمتابعة المسائل المتعلقة بالأخلاقيات على مستوى الشركة و السهر على توزيع مدونة السلوك لسوناطراك على نطاق واسع و اقتراح تعديلات محتملة. كما تعرض على الرئيس المدير العام لسوناطراك كل توصية تتعلق بالأخلاق، سواء فيما يخص مواضيع قد قامت لجنة الأخلاقيات بتحقيق مستقل فيها، أو فيما يخص حالة تم عرضها عليه من طرف موظف أو أي كيان آخر تابع لسوناطراك.

للجنة الأخلاقيات السلطة الكاملة لممارسة مهامها تجاه كل هيئات سوناطراك. و عليه يمكنها الإصغاء إلى كل موظف في الشركة و محافظي حساباتها و كل الأشخاص الآخرين.

الملحق رقم (05)

مقياس وصف سلوك القائد لهيرسي وبلانشارد (عربي + فرنسي)

# CHECK-LIST ERGONOMIQUE

## Comment utiliser la check-list

1. Posez des questions au responsable. Vous devez connaître les principaux produits et moyens de production, le nombre d'employés (avec la répartition hommes/femmes), les heures de travail (y compris les pauses et heures supplémentaires) et tous les problèmes importants relatifs au travail.
2. Définissez la zone de travail à contrôler. S'il s'agit d'une petite entreprise, toute la zone de production peut être contrôlée. S'il s'agit d'une grande entreprise, des zones de travail données peuvent être définies pour un contrôle distinct.
3. Lisez la check-list dans son intégralité et parcourez la zone de travail pendant quelques minutes avant de commencer le contrôle.
4. Lisez attentivement chaque point. Recherchez un moyen d'appliquer la mesure. Le cas échéant, posez des questions au responsable ou aux employés. Si la mesure a déjà été appliquée ou n'est pas nécessaire, répondez NON à la question « Proposez-vous une action ? » Si vous pensez qu'il serait intéressant d'appliquer la mesure, cochez OUI. Utilisez l'espace prévu sous REMARQUES pour décrire votre suggestion ou le lieu d'application.
5. Après avoir terminé, relisez les points pour lesquels vous avez coché OUI. Sélectionnez ceux qui vous semblent susceptibles d'apporter les meilleurs avantages. Cochez la case PRIORITÉ pour ces points.
6. Avant de terminer, assurez-vous d'avoir sélectionné OUI ou NON pour chaque point, et d'avoir coché PRIORITÉ pour certains des points pour lesquels vous avez coché OUI.

## Stockage et manutention

1. Dégager et marquer les voies de circulation.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

2. Prévoir des allées et couloirs suffisamment larges pour permettre un transport à double sens.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

3. Prévoir des voies de circulation sans obstacles, de surface régulière et non glissante.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

4. Prévoir sur le lieu de travail des rampes d'accès avec une légère inclinaison de 5 à 8 % plutôt que des marches ou de brusques dénivellations.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

5. Améliorer la disposition de la zone de travail pour minimiser le déplacement des charges.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

6. Pour déplacer des matériaux, utiliser des chariots, supports mobiles ou autres dispositifs sur roues, ou des convoyeurs à rouleaux.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

7. Utiliser des casiers et supports mobiles pour éviter les chargements et déchargements inutiles.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

8. Utiliser des rayonnages ou étagères à plusieurs niveaux près de la zone de travail pour minimiser le transport des matériaux.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

9. Utiliser des équipements mécaniques pour le levage, la descente et le déplacement de charges lourdes.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Réduire la manutention des matériaux en utilisant des convoyeurs, palans et autres dispositifs de transport mécaniques.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

11. Répartir les charges lourdes sur plusieurs chargements (emballages, conteneurs ou plateaux) plus petits et légers.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

12. Prévoir des poignées, des prises ou de solides points de préhension pour tous les emballages et conteneurs.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

13. Éliminer ou réduire les différences de hauteur lorsque des charges sont déplacées à la main.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

14. Alimenter ou retirer des charges lourdes à l'horizontale en les poussant et les tirant au lieu de les soulever ou de les abaisser.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. Supprimer les tâches de manutention nécessitant une posture penchée ou en torsion.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

16. Garder la charge transportée près du corps.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

17. Soulever et baisser lentement la charge en la maintenant près du corps sans torsion ni inclinaison excessive du tronc.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. Sur moyenne ou longue distance, répartir le poids entre les épaules pour équilibrer la charge et réduire l'effort.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

19. Alternier la manutention de charges lourdes avec des tâches moins physiques pour éviter les blessures et la fatigue et augmenter l'efficacité.

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

20. Prévoir des poubelles facilement accessibles.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

21. Marquer les voies d'évacuation et s'assurer qu'elles restent dégagées.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### Outils à main

22. Pour les tâches répétitives, utiliser des outils spécialement adaptés.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

23. Utiliser des outils à moteur conformes aux normes de sécurité et s'assurer que les dispositifs de protection sont utilisés.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

24. Utiliser des outils suspendus pour les opérations répétitives exécutées au même endroit.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

25. Utiliser des étaux et serre-joints pour maintenir les matériaux ou les pièces travaillées.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

26. Prévoir un repose-main pour l'utilisation d'outils de précision.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

27. Réduire le poids des outils (sauf pour les outils de frappe).

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

28. Choisir des outils pouvant être utilisés avec une force minimum.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

29. L'épaisseur, la longueur et la forme de la prise d'un outil à main doivent faciliter sa manipulation.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

30. Choisir des outils à main avec une poignée antidérapante, un dispositif de protection ou une butée de sécurité pour éviter les dérapages et pincements.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

31. Utiliser des outils correctement isolés pour éviter brûlures et chocs électriques.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

32. Réduire les vibrations et le bruit des outils à main.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

33. Prévoir un rangement adapté à chaque outil.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

34. Inspecter les outils à main et assurer leur maintenance régulière.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

35. Former le personnel avant l'utilisation d'outils à moteur.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

36. Prévoir suffisamment d'espace et une surface stable pour la manipulation d'outils à moteur.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Sécurité des machines-outils

37. Prendre les mesures nécessaires pour que les commandes ne soient pas actionnées involontairement.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

38. Rendre très visibles les commandes d'urgence et facilement accessibles par l'opérateur en position normale.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

39. Distinguer facilement les différentes commandes les unes des autres.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

40. L'opérateur doit voir et atteindre toutes les commandes confortablement.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

41. Disposer les commandes selon la logique de fonctionnement.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

42. Le mouvement des commandes doit respecter les attentes naturelles des utilisateurs et les conventions.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

43. Limiter le nombre de pédales. Si des pédales sont utilisées, prévoir une utilisation facile.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

44. Utiliser des cadrans et des indicateurs lisibles et différenciés.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

45. Utiliser des marquages ou codes couleurs pour guider les employés dans leur travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

46. Retirer ou masquer tous les affichages inutiles.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

47. N'utiliser que des symboles compréhensibles par le personnel local.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

48. Utiliser des étiquettes et une signalisation visibles, lisibles et compréhensibles.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

49. Utiliser une signalisation d'avertissement compréhensible par tous.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

50. Utiliser des dispositifs de serrage et de fixation pour une utilisation des machines en toute sécurité, stabilité et efficacité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

51. Acheter des machines sûres.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

52. Utiliser des dispositifs de chargement et d'éjection pour éloigner les mains des parties dangereuses des machines.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

53. Utiliser des dispositifs de protection bien fixés pour éviter le contact avec les parties mobiles des machines.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

54. Utiliser des protections à verrouillage automatique afin d'empêcher l'accès aux parties dangereuses d'une machine en fonctionnement.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

55. Procéder régulièrement à l'inspection, au nettoyage et à la maintenance des machines et des câblages électriques.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

56. Former le personnel pour garantir une utilisation sûre et efficace des machines.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

**Amélioration du poste de travail**

57. Pour chaque opérateur, régler la hauteur de service à hauteur du coude ou légèrement en dessous.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

58. S'assurer que les personnes de petite taille peuvent atteindre les commandes et matériaux en posture naturelle.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

59. S'assurer que les personnes de forte taille ont assez d'espace pour bouger facilement les jambes et le corps.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

60. Placer les matériaux, outils et commandes d'utilisation fréquente à portée de main de l'opérateur.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

61. Prévoir une surface de travail polyvalente stable pour chaque poste de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

62. Prévoir une posture assise pour les opérateurs effectuant des tâches de précision ou d'inspection détaillée de pièces, et prévoir une posture debout pour les opérateurs effectuant des tâches impliquant des mouvements corporels ou une certaine force physique.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

63. S'assurer que les opérateurs peuvent avoir une posture debout naturelle, le poids réparti sur les deux pieds, et travaillent près du corps et devant eux.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

64. Favoriser au maximum l'alternance de la posture assise et de la posture debout.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

65. Prévoir des chaises ou des tabourets pour que les opérateurs qui travaillent debout puissent s'asseoir de temps en temps.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

66. Prévoir de bonnes chaises réglables avec dossier pour les opérateurs qui travaillent assis.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

67. Prévoir une surface de travail réglable pour les opérateurs qui travaillent avec des objets de différentes tailles.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

68. Pour les postes de travail de type clavier-écran, prévoir une possibilité de réglage par l'utilisateur.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

69. Contrôler régulièrement la vue des opérateurs travaillant sur écran et leur fournir des lunettes adaptées.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

70. Former régulièrement les opérateurs travaillant sur écran.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

71. Impliquer les opérateurs dans l'amélioration de leur poste de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Éclairage

72. Favoriser le travail à la lumière naturelle.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

73. Utiliser des couleurs claires aux plafonds et aux murs pour capter la lumière naturelle.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

74. Éclairer les couloirs, cages d'escaliers et rampes d'accès.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

75. Prévoir un éclairage uniforme de la zone de travail pour éviter de trop grandes variations de luminosité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

76. Prévoir un éclairage suffisant pour que les employés puissent toujours travailler efficacement et confortablement.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

77. Prévoir un éclairage local adapté aux travaux de précision et d'inspection.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

78. Déplacer les sources lumineuses ou prévoir des déflecteurs pour éviter un éblouissement direct.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

79. Éliminer les surfaces brillantes du champ de vision de l'employé pour éviter un éblouissement indirect.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

80. Prévoir un fond visuel approprié pour les tâches nécessitant une attention rapprochée et soutenue.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

81. Nettoyer les fenêtres et assurer l'entretien des sources lumineuses.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

86. Utiliser l'aération naturelle au maximum pour augmenter la qualité de l'air ambiant.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

87. Améliorer et entretenir les systèmes de ventilation pour garantir une bonne qualité d'air sur le lieu de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Locaux

82. Protéger les employés contre une chaleur excessive.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

83. Protéger le lieu de travail contre tout excès de chaleur ou de froid extérieur.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

84. Isoler les sources de chaleur et de froid.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

85. Installer un système de ventilation local permettant de travailler efficacement et en toute sécurité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### Risques liés à l'environnement

88. Isoler ou couvrir les machines ou parties de machines bruyantes.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

89. Entretenir régulièrement les outils et machines pour en réduire le niveau sonore.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

90. Vérifier que le niveau sonore ne nuit pas à l'efficacité du travail, à la sécurité ou à la communication.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

91. Réduire les vibrations ressenties par les opérateurs pour améliorer l'efficacité du travail, la sécurité et la santé.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

92. Choisir des lampes torches bien isolées contre les chocs électriques et la chaleur.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

93. Prévoir des connexions électriques conformes aux normes de sécurité pour les équipements et l'éclairage.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

94. Protéger les employés contre les risques chimiques pour qu'ils travaillent efficacement et en toute sécurité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

### Parties communes et services

95. Mettre des vestiaires et des sanitaires à la disposition des employés pour garantir un bon niveau d'hygiène et de propreté.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

96. Prévoir des fontaines/points d'eau, une salle à manger et des toilettes pour garantir le bien-être et les performances du personnel.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

97. Impliquer les employés dans l'amélioration des parties communes et des services d'hygiène.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

98. Prévoir un lieu de réunion et de formation pour les employés.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

99. Désigner des responsables pour le nettoyage et l'entretien quotidiens.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

### Équipement de protection personnel

100. Fournir un équipement de protection personnel assurant une protection suffisante.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

101. Choisir un équipement de protection personnel adapté et d'entretien facile lorsque les risques ne peuvent être écartés par d'autres moyens.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

102. Encourager le port régulier de l'équipement de protection personnel par des instructions, des périodes d'adaptation et une formation appropriées.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

103. Vérifier que tout le personnel utilise un équipement de protection personnel si nécessaire.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

104. S'assurer que l'équipement de protection personnel est bien accepté par les employés.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

105. Donner aux employés les moyens de nettoyer et entretenir régulièrement leur équipement de protection personnel.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

106. Prévoir un endroit de stockage approprié pour l'équipement de protection personnel.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

107. Identifier clairement les zones nécessitant le port d'un équipement de protection personnel.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## Organisation du travail

108. Impliquer les employés dans la planification de leurs tâches quotidiennes.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

109. Consulter les employés sur l'amélioration de l'organisation du temps de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

110. Résoudre les problèmes rencontrés en organisant des groupes de réflexion.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

111. Consulter les employés en cas de changement de l'organisation du travail et lorsque des améliorations sont nécessaires pour que le travail gagne en sécurité, en simplicité et en efficacité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

112. Récompenser les employés pour leur contribution à l'amélioration de la productivité et du lieu de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

113. Informer régulièrement les employés des résultats de leur travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

114. Former les employés à prendre des responsabilités et leur donner les moyens d'améliorer leur travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

115. Permettre aux employés de communiquer facilement et de s'entraider sur le lieu de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

116. Permettre aux employés d'acquérir de nouvelles compétences.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

117. Constituer des groupes de travail, en attribuant à chaque groupe des tâches collectives à accomplir et la responsabilité des résultats obtenus.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

118. Améliorer les tâches difficiles ou peu appréciées pour accroître la productivité à long terme.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

119. Diversifier les tâches pour rendre le travail plus intéressant et varié.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

120. Constituer un petit stock de produits non finis (stock tampon) entre plusieurs postes de travail.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

121. Alternier le travail sur écran avec d'autres tâches pour accroître la productivité et réduire la fatigue.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

122. Faire des pauses courtes et fréquentes lors d'un travail sur écran en continu.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

123. Prendre en compte les compétences et préférences des employés lors de la répartition des tâches.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

124. Adapter les locaux et les équipements aux employés handicapés pour qu'ils puissent faire leur travail en toute efficacité et sécurité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

125. Apporter l'attention requise à la sécurité et à la santé des femmes enceintes.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

126. Prendre les mesures nécessaires pour que les employés âgés puissent travailler efficacement et en toute sécurité.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

127. Établir des plans d'urgence pour permettre les interventions d'urgence, un accès facile aux locaux et une évacuation rapide.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

128. Connaître et partager les moyens d'améliorer le lieu de travail en s'inspirant des bons exemples de sa propre entreprise et des autres.

Proposez-vous une action ?

Non  Oui  Priorité

Remarques \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



جامعة قاصدي مرياح ورقلة كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا تخصص العمل والتنظيم

## استبيان

أفيد سيادتكم أننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان " علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة " في إطار استكمال إنجاز أطروحة دكتوراه.

ولذا فإننا نأمل منكم التكرم بالاطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات خاصة:

الجنس: أنثى ( ) نكر ( )

العمر: أقل من أربعين سنة ( ) أكثر من أربعين سنة ( )

الحالة الاجتماعية: متزوج ( ) أعزب ( )

الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 16 سنة ( )

المؤهل العلمي: تكوين متخصص ( ) مؤهل جامعي ( )

الانتماء الوظيفي: إداري ( ) تقني ( ) دعم ( )

نظام العمل: عائلي ( ) 4\*4 ( )

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبين مستوى الالتزام التنظيمي، و المرجو تحديد درجة موافقتك عليها و ذلك بوضع علامة (✓) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	مطلقا غير موافق
1	أشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأني أعمل بهذه المؤسسة					
2	أشعر بسعادة كبيرة لأني اخترت العمل في هذه المؤسسة					
3	أشعر بقليل من الولاء نحو المؤسسة التي أشتغل بها					
4	لقد أخطأت في اختياري العمل بهذه المؤسسة					
5	المؤسسة التي أعمل بها هي أفضل مكان يمكن أن أعمل به					
6	لست مستعدا لترك العمل بالمؤسسة مهما كانت ظروفي					
7	أنا مستعد للقيام بأي مهمة من أجل المحافظة على عملي بهذه المؤسسة					
8	إن بقائي في عملي الحالي يعكس حاجتي للعمل					
9	من السهل أن أرتبط بمؤسسة أخرى مثلما أنا مرتبط بهذه المؤسسة					
10	تشابه قيمي وتوجهاتي الشخصية مع قيم وتوجهات المؤسسة					
11	أشعر بأن أهدافي تتطابق مع أهداف المؤسسة التي أعمل بها					
12	أنتفق مع سياسة المؤسسة التي أعمل بها من جميع جوانبها					
13	أواجه صعوبات كبيرة في الاتفاق مع توجهات المؤسسة التي أعمل بها					
14	تعتبر أهداف المؤسسة التي أعمل بها أهداف غامضة وغير محددة					
15	أختلف مع سياسة المؤسسة في معالجتها لكثير من المواقف والقضايا					
16	أبذل جهدا أكثر مما هو متوقع مني لنجاح المؤسسة					
17	تشجعتي المؤسسة التي أعمل بها على إظهار أقصى ما لدي من مهارات					
18	أنتهز الفرصة لتهرب من العمل والمسؤولية دون أن يلاحظ أحد					
19	أسعى دواما للقيام بالمهام الموكلة لي فقط					

## استبيان

أفيد سيادتكم أننا نقوم بإجراء دراسة بعنوان " علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة " في إطار استكمال إنجاز أطروحة دكتوراه.  
ولذا فإننا نأمل منكم التكرم بالإطلاع على كل عبارة من عبارات الاستبيان والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

بيانات خاصة:

- الجنس: أنثى ( ) ذكر ( )  
العمر: أقل من أربعين سنة ( ) أكثر من أربعين سنة ( )  
الحالة الاجتماعية: متزوج ( ) أعزب ( )  
الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 6 إلى 15 سنة ( ) أكثر من 16 سنة ( )  
الانتماء الوظيفي: ورشة ( ) إدارة ( ) عمال الدعم ( )  
نظام العمل: عائلي ( ) 4\*4 ( )  
المؤهل العلمي: تكوين متخصص ( ) مؤهل جامعي ( )

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تبيين نوع السلوك القيادي، و المرجو تحديد درجة موافقتك عليها و ذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الإجابة	العبارة	
أ- أؤكد على استخدام إجراءات، وعلى ضرورة إنجاز المهمة. ( ) ب- أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم. ( ) ج- أتكلم مع مرؤوسي، و أحدد بعد ذلك الأهداف ( ) د- أتعهد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي. ( )	1 في الآونة الأخيرة لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحادثتك الودية معهم واهتمامك الواضح برضايتهم، وأصبح إنتاجهم متدنيا بشكل مطرد.	
أ- أكون علاقة صداقة مع مرؤوسي للاستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ( ) ب- لا أخذ أي إجراء محدد. ( ) ج- أعمل كل ما أستطيع لأجعل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ( ) د- أؤكد على أهمية المهمة والوقت المحدد لإنجازها ( )	2 الملاحظ أن إنجازات مرؤوسيك في ازدياد، وأنك لاتزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	
أ- أعمل مع مرؤوسي، ونشترك معا في حل المشاكل. ( ) ب- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ( ) ج- أعمل بسرعة، وبحزم لتوجيه وتصحيح الوضع ( ) د- أشجع مرؤوسي على العمل على حل المشاكل، وأدعم مجهوداتهم. ( )	3 مرؤوسيك غير قادرين على حل المشاكل بأنفسهم، وبطبيعة الحال تركت لهم أمر حلها، ومع ذلك لا تزال علاقتهم الشخصية و إنتاجهم في مستوى جيد.	
أ- أدع جميع مرؤوسي يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات ( ) ب- أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه والإشراف عليه عن قرب. ( ) ج- أدع مرؤوسي يقومون بتحديد اتجاهاتهم. ( ) د- أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي، على أن أوجه التغيير بنفسني. ( )	4 لديك النية في إجراء بعض التغيير، سجل مرؤوسيك يشير إلى جودة إنجازهم، ومع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير.	

<p>أ- أدع مرؤوسي يحددون اتجاهاتهم. ( )</p> <p>ب- أخذ بالحسبان اقتراحات مرؤوسي، ولكن أتأكد من تحقيق الأهداف. ( )</p> <p>ج- أعيد تعريف المهام و المسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية. ( )</p> <p>د- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار و المسؤوليات، مع عدم المبالغة في التوجيهات. ( )</p>	<p>5 خلال الأشهر القليلة الماضية، تدنى مستوى أداء مرؤوسيك، وأصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف، وكانت إعادة تحديد المسؤوليات و المهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية. فمرؤوسوك ما زالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد.</p>	
<p>أ- أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ( )</p> <p>ب- أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها. ( )</p> <p>ج- أتعمد أن لا أتدخل في شؤون مرؤوسي. ( )</p> <p>د- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف. ( )</p>	<p>6 تم التحاقك بمؤسسة تسيير بكفاءة عالية، كان مديرها السابق شديدا وحازما. تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المؤسسة.</p>	
<p>أ- أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم وأهمية مشاركتهم. ( )</p> <p>ب- أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها. ( )</p> <p>ج- أتعمد أن لا أتدخل في شؤون مرؤوسي. ( )</p> <p>د- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأتأكد من تحقيق الأهداف. ( )</p>	<p>7 تود إجراء تغيير في تنظيم المؤسسة، والذي سوف يكون شيئا جديدا على مرؤوسي مجموعتك الذين ساهموا ببعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير المطلوب، علما بأنهم يمتازون بالإنتاجية و المرونة في العمل.</p>	
<p>أ- أحدد التغيير وأشرف عليه بعناية. ( )</p> <p>ب- أشارك مرؤوسي في تطوير إجراءات التغيير، وأدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. ( )</p> <p>ج- أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت، ولكنني أتولى عملية التنفيذ. ( )</p> <p>د- أتجنب المواجهة، وأدع الأمور تجري بشكل طبيعي. ( )</p>	<p>8 إنتاجية مرؤوسيك و علاقاتهم الشخصية جيدة، ولكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.</p>	
<p>أ- أدع مرؤوسي دون تدخل من جانبي. ( )</p> <p>ب- أناقش الموقف مع مرؤوسين وبعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ( )</p> <p>ج- أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي لعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ( )</p> <p>د- أساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات. ( )</p>	<p>9 عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح، وكان حضورهم للجلسات ضعيفا، و اجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم المواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.</p>	
<p>أ- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ( )</p> <p>ب- أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي، وأتأكد من تحقيق الأهداف. ( )</p> <p>ج- أعيد تحديد الأهداف، وأشرف عليها بعناية. ( )</p> <p>د- أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرية. ( )</p>	<p>10 على الرغم من مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية، إلا أنهم لم يتجاوبوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب للمهمة.</p>	
<p>أ- أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة ودقيقة. ( )</p> <p>ب- أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات وأشجع المشاركة الجيدة. ( )</p> <p>ج- أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. ( )</p> <p>د- أستمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي. ( )</p>	<p>11 حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، وكان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه، وعلى الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهامهم واتجاهاتهم و العلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة.</p>	
<p>أ- أحاول عرض حلّي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد. ( )</p> <p>ب- أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم. ( )</p> <p>ج- أتصرف بسرعة و بحزم لتصحيح الموقف، وتبنى التوجيهات. ( )</p> <p>د- أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم. ( )</p>	<p>12 أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك، علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي وحفاظهم بكفاءة على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، وأنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية وجميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة.</p>	

**Université Ouargla Faculté des sciences sociales**  
**Département de psychologie et des sciences de l'éducation**  
**spécialisation l'organisation du travail**

## **Questionnaire**

nous vous informons que nous vous demandons de mener une étude intitulée « La relation entre le comportement de leadership et la commitment organisationnel aux travailleurs du secteur hydrocarbures zone Ouargla » dans le contexte de l'achèvement de la réalisation d'une thèse de doctorat.

Nous espérons donc que vous se familiariser avec bonté les toutes les paroles des déclarations de questionnaire et d'y répondre avec précision et objectivité, sachant que toutes vos réponses seront utilisées uniquement aux fins de la recherche scientifique.

### **Données personnelles:**

- Sexe:** Femme (  ) Homme (  )
- Âge:** Moins de quarante ans (  ) plus de quarante ans (  )
- Situation:** Marié (  ) Célibataire (  )
- Expérience:** Moins de 5 ans (  ) de 6 à 15 ans (  ) de plus de 16 ans (  )
- Affiliation:** Atelier (  ) travailleurs de soutien (  ) à la gestion (  )
- Statut d'emploi:** famille (  ) (4\*4) (  )
- Qualification:** Configurer un diplôme spécialiste (  ) universitaire (  )

Ce qui suit est un ensemble d'instructions qui montrent le type de comportement de leadership, et s'il vous plaît préciser le degré d'acceptation en plaçant un signe (✓) devant les mots qui correspondent à votre choix.

no	phrase	réponse
01	<p>Subordonne récemment ne répondent plus à la conversation amicale avec eux et votre intérêt est clair leur bien-être, et leur production est devenue constante faible.</p>	<p>A-je insiste sur l'utilisation de procédures, et la nécessité d'accomplir la tâche( ).</p> <p>B- a expliqué que je suis prêt à discuter, mais ne me impose pas sur eux( ).</p> <p>C-parler avec ses subordonnés, et je fixer des objectifs ( )</p> <p>D-baptisé ne pas interférer dans les affaires de ses subordonnés( ).</p>
02	<p>A noté que les réalisations de ses subordonnés à la hausse, et que vous travaillez toujours pour vous assurer que tous les subordonnés sont conscients de leurs responsabilités, et de réaliser le niveau de performance souhaité.</p>	<p>A- Créer une relation d'amitié avec mes subordonnés de continuer à assurer qu'ils sont conscients de leurs responsabilités, et sont conscients de leur niveau de production attendu( ).</p> <p>B- de ne pas prendre des mesures spécifiques ( ).</p> <p>C- Je fais tout ce que je peux pour faire mes subordonnés se sentent importants et l'importance de leur participation( ).</p> <p>D-souligner l'importance de la tâche et du temps pour l'achèvement ( )</p>
03	<p>Subordonnés ne sont pas en mesure de résoudre les problèmes eux-mêmes, et bien sûr, je les ai laissés est résolu, cependant, est toujours relation personnelle et leur production à un bon niveau.</p>	<p>A- Je travaille avec ses subordonnés, et nous partageons ensemble dans la résolution de problèmes ( ).</p> <p>B- permettent subordonnés à résoudre leurs propres problèmes ( ).</p> <p>C-Je travaille rapidement et fermement pour guider et corriger la situation ( ).</p> <p>D- encourager les subordonnés à travailler à résoudre les problèmes, et je soutiens leurs efforts. ( )</p>

04	<p>Vous avez l'intention de faire des changements, et subordonnés à la dossier fait référence qualité de leur réalisation, mais ils respectent le principe du changement.</p>	<p>A- laisser tous les subordonnés participent à l'élaboration du changement sans indications exagérées( ) .</p> <p>B- a annoncé le changement et ensuite travailler à mettre en œuvre et superviser de près ( ) .</p> <p>C- laisser leurs subordonnés déterminer leurs attitudes ( ) .</p> <p>D- en tenant compte des suggestions de ses subordonnés, de changer les aspects de moi-même. ( )</p>
05	<p>Au cours des derniers mois, le faible niveau de performance des subordonnés, et ne sont pas intéressés à la réalisation des objectifs, et la redéfinition des responsabilités et des tâches ont considérablement contribué à la dernière période.</p> <p>Et subordonnés, ont encore besoin d'être rappelé en permanence pour accomplir leurs tâches à temps.</p>	<p>A- laisser ses subordonnés déterminer leurs attitudes ( ) .</p> <p>B- en tenant compte des suggestions des subordonnés, mais assurez-vous d'atteindre les objectifs ( ) .</p> <p>C- Ré définition des tâches et responsabilités et soigneusement encadrées ( ) .</p> <p>D- laisser ses subordonnés participent à la définition des rôles et responsabilités, sans exagération dans les directions ( ) .</p>
06	<p>Tu as inscription à la conduite de l'institution avec une grande efficacité, l'ancien directeur était forte et ferme. Vous souhaitez préserver l'environnement produit en plus d'améliorer la relation humaine dans le cadre de l'institution.</p>	<p>A- Je fais ce que je peux faire mes subordonnés se sentent importants et l'importance de leur participation ( ) .</p> <p>B- mettent l'accent sur l'importance de la tâche et du temps pour l'achèvement ( ) .</p> <p>C- baptisé ne pas intervenir dans les affaires de ses subordonnés ( )</p> <p>D- Faire participer les subordonnés à la prise de décision et assurez-vous d'atteindre les objectifs. ( )</p>

07	vous voudriez faire un changement dans l'organisation de l'institution, qui sera quelque chose de nouveau à votre groupe de subordonnés qui ont contribué à quelques-unes des propositions visant à la modification nécessaire, sachant qu'ils sont caractérisés par la productivité et la flexibilité dans le travail.	<p>A- Je fais ce que je peux faire mes subordonnés se sentent importants et l'importance de leur participation ( ).</p> <p>B- assurent l'importance de la tâche et du temps pour l'achèvement ( ).</p> <p>C- baptisé Ne pas interférer dans les affaires de ses subordonnés ( ).</p> <p>D- Faire participer les subordonnés à la prise de décision et assurer que les objectifs sont atteints ( ).</p>
08	La productivité des subordonnés et leurs relations personnelles sont bonnes, mais vous avez un certain sentiment d'avoir un manque de subordonnés directs.	<p>A-identifier et changer soigneusement supervise ( ).</p> <p>B- Faire participer les subordonnés dans l'élaboration de procédures de changement, et les laisser la liberté dans le processus de mise en œuvre ( ).</p> <p>C- préparer pour apporter des modifications proposées, mais je suppose que le processus de mise en œuvre. ( )</p> <p>D-éviter la confrontation, et de laisser les choses se faire naturellement ( ).</p>
09	Votre patron faites-vous à la tête d'un groupe de travail, avait omis de préparer les recommandations nécessaires pour le changement dans le temps, que les subordonnés ne connaissent pas leurs objectifs clairement, et la participation des réunions est faible, et leurs réunions sont devenues un des événements sociaux, sachant qu'ils ont un talent qui aidera à accomplir la tâche.	<p>A- laisser subordonnés sans ingérence de mon côté ( )</p> <p>B- discuter de la situation avec ses subordonnés et rendre les procédures de changement nécessaires ( ).</p> <p>C- prendre les mesures nécessaires pour diriger ses subordonnés de travailler de manière claire et précise ( ).</p> <p>D- support les Subordonnés dans la discussion le problème de ne pas exagérerles directions. ( )</p>

10	<p>Bien que ses subordonnés sont connus pour leur capacité à assumer la responsabilité, mais ils ne répondent pas à vos instructions pour déterminer une nouvelle norme pour le niveau de réalisation requis pour la tâche.</p>	<p>A- laisser subordonnés à résoudre leurs propres problèmes ( ) .</p> <p>B- en tenant compte des recommandations des subordonnés, et assurez-vous d'atteindre les objectifs ( ) .</p> <p>C- Ré détermination les objectifs les objectifs de de réglage, et soigneusement encadrées ( ) .</p> <p>D- laisser ses subordonnés de participer librement à la détermination des objectifs( )</p>
11	<p>Vous avez une mise à niveau dans un nouvel emploi, et était un ancien superviseur ne gêne pas dans les affaires de ses subordonnés, et bien qu'ils ont pu maintenir leurs fonctions et leurs attitudes et leurs relations personnelles entre eux en bon état.</p>	<p>A-Prendre les mesures nécessaires pour diriger ses subordonnés de travailler de manière claire et précise( ) .</p> <p>B- Faire participer les subordonnés à la prise de décision et d'encourager une bonne participation.( )</p> <p>C-discuter du développement de la réussite dans le passé avec ses subordonnés Examinez ensuite la nécessité d'appliquer une nouvelle procédure ( ) .</p> <p>D- continuer à laisser ses subordonnés sans ingérence de mon côté ( )</p>
12	<p>Selon des informations récentes sur l'existence de certaines difficultés internes entre ses subordonnés, en sachant que leurs dossiers indiquent un rendement plus élevé et maintenir efficacement les objectifs à long terme de l'institution, et ils travaillaient harmonieusement ensemble au cours de l'année écoulée, qui sont tous qualifiés pour faire le travail.</p>	<p>A- Je essaie de montrer ses subordonnés costumes examiner ensuite la nécessité d'appliquer une nouvelle procédure ( )</p> <p>B-laisser subordonnés à résoudre leurs propres problèmes ( ) .</p> <p>C-agir rapidement et fermement pour corriger la situation, et l'adoption de directives ( )</p> <p>D-participer à la discussion du problème avec ses subordonnés avec eux un soutien( )</p>

## الملحق رقم (06) نتائج التحليل الاحصائي

### عرض نتائج الفرضية الأولى

#### Chi-Square Test

behav

Residual	Expected N	Observed N	
4,3	7,8	12	A
-1,8	7,8	6	B
2,3	7,8	10	C
-4,8	7,8	3	D
		31	Total

### عرض نتائج الفرضية الثانية

#### Test Statistics

behav	
6,290	Chi-Square(a)
3	df
,098	Asymp. Sig.

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 7,8.

## عرض نتائج الفرضية الرابعة

T test

### Group Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	VAR00004	VAR00003
,304	4,974	58,70	267	1	
,335	2,418	72,27	52	2	

## عرض نتائج الفرضية الخامسة

### Independent Samples Test

### Independent Samples Test

t-test for Equality of Means								Levene's Test for Equality of Variances		
95% Confidence Interval of the Difference		Std. Error Difference	Mean Difference		Sig. (2-tailed)	df	t	Sig.	F	
Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower	Upper	Lower		
-12,183	-14,962	,706	-13,573	,000	317	-19,222	,000	65,826	Equal variances assumed	
-12,678	-14,467	,453	-13,573	,000	150,121	-29,969			Equal variances not assumed	

## عرض نتائج الفرضية الثالثة

### Crosstabs

#### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
behav * age	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

#### behav \* age Crosstabulation

			age		Total
			LEST 40	40&PLUS	
behav	A	Count	1	11	12
		Expected Count	,8	11,2	12,0
	B	Count	0	6	6
		Expected Count	,4	5,6	6,0
	C	Count	1	9	10
		Expected Count	,6	9,4	10,0
	D	Count	0	3	3
		Expected Count	,2	2,8	3,0
Total	Count	2	29	31	
	Expected Count	2,0	29,0	31,0	

#### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,900 <sup>a</sup>	3	,825
Likelihood Ratio	1,446	3	,695
Linear-by-Linear Association	,032	1	,858
N of Valid Cases	31		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

### Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
behav * ensiante	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

### behav \* ensiante Crosstabulation

			ensiante			Total
			-5	6-15	+16	
behav	A	Count	1	3	8	12
		Expected Count	,4	3,5	8,1	12,0
	B	Count	0	1	5	6
		Expected Count	,2	1,7	4,1	6,0
	C	Count	0	3	7	10
		Expected Count	,3	2,9	6,8	10,0
	D	Count	0	2	1	3
		Expected Count	,1	,9	2,0	3,0
Total	Count	1	9	21	31	
	Expected Count	1,0	9,0	21,0	31,0	

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,183 <sup>a</sup>	6	,652
Likelihood Ratio	4,269	6	,640
Linear-by-Linear Association	,033	1	,855
N of Valid Cases	31		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

## Crosstabs

### Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
behav * level	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

**behav \* level Crosstabulation**

		level		Total	
		INSTU	UNEVER		
behav	A	Count	0	12	12
		Expected Count	,4	11,6	12,0
	B	Count	1	5	6
		Expected Count	,2	5,8	6,0
	C	Count	0	10	10
		Expected Count	,3	9,7	10,0
	D	Count	0	3	3
		Expected Count	,1	2,9	3,0
Total		Count	1	30	31
		Expected Count	1,0	30,0	31,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,306 <sup>a</sup>	3	,230
Likelihood Ratio	3,429	3	,330
Linear-by-Linear Association	,015	1	,901
N of Valid Cases	31		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

**Crosstabs**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
behav * sutation	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

**behav \* sutation Crosstabulation**

			sutation		Total
			MARIE	CELEBA TEUR	
behav	A	Count	12	0	12
		Expected Count	11,2	,8	12,0
	B	Count	5	1	6
		Expected Count	5,6	,4	6,0
	C	Count	9	1	10
		Expected Count	9,4	,6	10,0
	D	Count	3	0	3
		Expected Count	2,8	,2	3,0
Total		Count	29	2	31
		Expected Count	29,0	2,0	31,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asy mp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,280 <sup>a</sup>	3	,516
Likelihood Ratio	2,923	3	,404
Linear-by-Linear Association	,264	1	,608
N of Valid Cases	31		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

**Crosstabs**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
behav * type	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

**behav \* type Crosstabulation**

			type			Total
			admé	teque	help	
behav	A	Count	5	7	0	12
		Expected Count	4,3	6,6	1,2	12,0
	B	Count	3	2	1	6
		Expected Count	2,1	3,3	,6	6,0
	C	Count	3	7	0	10
		Expected Count	3,5	5,5	1,0	10,0
	D	Count	0	1	2	3
		Expected Count	1,1	1,6	,3	3,0
Total		Count	11	17	3	31
		Expected Count	11,0	17,0	3,0	31,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asy mp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,340 <sup>a</sup>	6	,018
Likelihood Ratio	12,759	6	,047
Linear-by-Linear Association	3,712	1	,054
N of Valid Cases	31		

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

**Crosstabs**

**Case Processing Summary**

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
behav * system	31	100,0%	0	,0%	31	100,0%

**behav \* system Crosstabulation**

			system		Total
			FAMELLE	4*4	
behav	A	Count	6	6	12
		Expected Count	7,0	5,0	12,0
	B	Count	2	4	6
		Expected Count	3,5	2,5	6,0
	C	Count	8	2	10
		Expected Count	5,8	4,2	10,0
	D	Count	2	1	3
		Expected Count	1,7	1,3	3,0
Total		Count	18	13	31
		Expected Count	18,0	13,0	31,0

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,895 <sup>a</sup>	3	,273
Likelihood Ratio	4,064	3	,255
Linear-by-Linear Association	1,605	1	,205
N of Valid Cases	31		

a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

## عرض نتائج الفرضية السادسة

### T-Test

Group Statistics

sex	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total1 MELL	268	60,54	6,796	,415
FEMAIL	51	62,84	6,836	,957

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
total1	Equal variances assumed	,374	,541	-2,215	317	,027	-2,302	1,03
	Equal variances not assumed			-2,206	70,112	,031	-2,302	1,04

### T-Test

Group Statistics

age	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total1 LEST 40	194	60,94	6,751	,485
40&PLUS	125	60,86	7,014	,627

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
total1	Equal variances assumed	,392	,531	,094	317	,925	,074	,78
	Equal variances not assumed			,094	257,297	,926	,074	,79

### Oneway

## ANOVA

total1					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	61,838	2	30,919	,659	,518
Within Groups	14834,53	316	46,945		
Total	14896,36	318			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: total1

Scheffe

(I) ensianté	(J) ensianté	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1-5	6-16	1,967	1,806	,553	-2,47	6,41
	+16	1,957	1,728	,527	-2,29	6,21
6-16	1-5	-1,967	1,806	,553	-6,41	2,47
	+16	-,010	,852	1,000	-2,10	2,08
+16	1-5	-1,957	1,728	,527	-6,21	2,29
	6-16	,010	,852	1,000	-2,08	2,10

## Homogeneous Subsets

total1

Scheffe<sup>a,b</sup>

ensianté	N	Subset for alpha = .05
		1
6-16	94	60,80
+16	208	60,81
1-5	17	62,76
Sig.		,436

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 40,393.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## T-Test

### Group Statistics

level	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total1 SPECIAL TRAINING	89	60,39	6,512	,690
ENEVERSETY	230	61,11	6,972	,460

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
total1	Equal variances assumed	1,041	,308	-,837	317	,403	-,715	,85
	Equal variances not assumed			-,863	170,507	,390	-,715	,82

### T-Test

### Group Statistics

sutation	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total1 MARIE	277	60,94	6,756	,406
CELEBATEUR	42	60,71	7,488	1,155

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
total1	Equal variances assumed	1,565	,212	,198	317	,843	,224	1,13
	Equal variances not assumed			,183	51,629	,855	,224	1,22

### Oneway

## ANOVA

total1

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	722,620	2	361,310	8,055	,000
Within Groups	14173,74	316	44,854		
Total	14896,36	318			

## Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: total1

Scheffe

(I) leui	(J) leui	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
beuro	teque	2,539	1,258	,132	-,56	5,63
	force	5,111*	1,371	,001	1,74	8,48
teque	beuro	-2,539	1,258	,132	-5,63	,56
	force	2,573*	,864	,013	,45	4,70
force	beuro	-5,111*	1,371	,001	-8,48	-1,74
	teque	-2,573*	,864	,013	-4,70	-,45

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## Homogeneous Subsets

total1

Scheffe<sup>a,b</sup>

leui	N	Subset for alpha = .05	
		1	2
force	86	58,77	
teque	200	61,34	61,34
beuro	33		63,88
Sig.		,096	,102

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

- a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 63,924.
- b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## T-Test

### Group Statistics

system	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
total1 FAMELY	211	60,66	6,647	,458
4*4	108	61,40	7,220	,695

### Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
total1	Equal variances assumed	,808	,369	-,913	317	,362	-,739	,81
	Equal variances not assumed			-,889	200,736	,375	-,739	,83

## عرض نتائج الفرضية السابعة

### Case Processing Summary

Total		Cases Excluded		Cases Included		
Percent	N	Percent	N	Percent	N	
100,0%	319	,0%	0	100,0%	319	VAR00001 * VAR00002

### Report

VAR00001

Std. Deviation	N	Mean	VAR00002
7,007	111	61,68	1
7,022	88	62,48	2
6,171	97	58,86	3
6,159	23	59,87	4
6,844	319	60,91	Total

### ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	715,497	3	238,499	5,298	,001
Within Groups	14180,87	315	45,019		
Total	14896,36	318			

### Multiple Comparisons

Dependent Variable: VAR00001

Scheffe

(I) VAR00002	(J) VAR00002	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound
1	2	-,802	,958	,873	-3,49	1,89
	3	2,820*	,933	,029	,20	5,44
	4	1,806	1,537	,710	-2,51	6,13
2	1	,802	,958	,873	-1,89	3,49
	3	3,622*	,988	,004	,85	6,40
	4	2,608	1,571	,432	-1,81	7,02
3	1	-2,820*	,933	,029	-5,44	-,20
	2	-3,622*	,988	,004	-6,40	-,85
	4	-1,014	1,556	,935	-5,39	3,36
4	1	-1,806	1,537	,710	-6,13	2,51
	2	-2,608	1,571	,432	-7,02	1,81
	3	1,014	1,556	,935	-3,36	5,39

\*. The mean difference is significant at the .05 level.

## - ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وعلاقته بالأنماط القيادية لرؤساء المصالح والأقسام وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد. وللحصول على البيانات اللازمة لإعداد الدراسة، وتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على اختبار وصف فاعلية القائد وتكليفه (لهيرسي وبلانشارد)، من أجل تحديد النمط القيادي المتبع من طرف رؤساء المصالح والأقسام في تسيير المرؤوسين، وكذا استبيان معد لقياس الالتزام التنظيمي للمرؤوسين، وبعد التحقق من صدق الأدوات وثباتهما وبالتالي التحقق من صلاحيتهما لإجراء الدراسة الحالية، تم تطبيق الدراسة على عينة ممثلة للمجتمع الإحصائي من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة ( 31 رئيس و 319 مرؤوس).

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن نمط الاقناع هو النمط القيادي السائد لدى رؤساء المصالح والأقسام العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة وفق النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد، وأن مستوى الالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين العاملين بقطاع المحروقات بمنطقة ورقلة مستوى منخفض، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة تعزى لاختلاف الأنماط القيادية التي يمارسها رؤسائهم من منظور النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد.

## - Study Summary:

The current study aimed to identify the level of organizational commitment among the workers of the hydrocarbons sector in the region of Ouargla and its relation to the leading behaviors of the heads of departments and divisions according to the position theory of Hersey and Blanchard.

To obtain the data needed to prepare the study and achieve the objectives of the study, we relied TEST of describe the effectiveness of the leader for (Hersi and Blanchard), in order to determine the leadership pattern adopted by the heads of departments and divisions in the subordination of subordinates, and Organizational commitment scale questionnaire for the subordinates. After the verification of the validity of the two tools and thus verify their validity for the current study, the study was applied to a representative sample of the statistical community of workers in the fuel sector in the region of Ouargla (31heads of departments and divisions and 319 subordinats). The study found the following results:

-The style of persuasion is the dominant style of the heads of departments and divisions working in the fuel sector in the region of Ouargla according to the position theory of Hersey and Blanchard. The level of organizational commitment of subordinates working in the hydrocarbons sector in the region of Ouargla is low. There are significant differences between the levels of organizational commitment among the workers of the hydrocarbons sector in the region of Ouargla due to the difference in the leadership behaviors practiced by their leaders from the perspective of the position theory of Hersey and Blanchard.