

تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة

## The Effect of leadership types on the Organizational Commitment of Petro gel Batna

عسول محمد الأمين  
جامعة أم البواقي، الجزائر  
تاريخ القبول: 2019-11-29

محمد حامدي  
جامعة باتنة 1، الجزائر \*  
hamdi.pmetic@yahoo.fr  
تاريخ الاستلام: 2019-09-21

### مستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأنماط القيادية بأنواعها المتمثلة في (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال باتنة. تم توزيع 45 إستبانة على أفراد عينة الدراسة والمتمثلة في رؤساء ومدراء الأقسام لمؤسسة بتروجال (فرع باتنة). توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 للأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة بنسبة 36%. وتم التوصل إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة الاهتمام بمشاركة العاملين ولتحفيزهم على توليد الأفكار الإبداعية وتقليل القيود التقليدية من أجل تعزيز الإلتزام التنظيمي. الكلمات المفتاحية: النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي، الإلتزام التنظيمي، بتروجال – باتنة.

### Abstract:

The aim of this study was to identify the impact of the types of leadership types (free leadership style, authoritarian leadership style, democratic leadership style) on the organizational commitment of PetrogelBatna Foundation. The study reached several results, the most important of which is a statistically significant effect at the significance level of 0.05 for the leadership types on the organizational commitment to the institution by 36%.

A number of recommendations were reached, the most important of which is the need to pay attention to the participation of employees and to motivate them to generate creative ideas and reduce traditional constraints in order to enhance organizational commitment.

**Keywords:** Free leadership style, authoritarian leadership style, democratic leadership style, organizational commitment, Petrogel-Batna.

\* المؤلف المراسل.

## 1. مقدمة.

إن البحث في موضوع القيادة في هذا الوقت الحالي هو ضرورة لا بد منها لكي يطلع المختصون على المفاهيم وكل ما يدخل في موضوع القيادة وخاصة أن كل أعمال المؤسسات أصبحت بحاجة إلى قيادة كفؤة لكي تصل إلى ما تريد من أهداف وغايات. وللقائد دور جوهري لقدرته على تنفيذ وتواصل مبادرات التغيير، فالاحتياج لقيادة فعالة وقائد ناجح في الوقت الراهن أكثر من أي وقت مضى وهذا يعود لقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط القيادي الذي يعمل على توجيه السلوك بما يتماشى مع أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها وتعزيز السلوكيات الايجابية، ومن أهم هذه السلوكيات نجد الالتزام التنظيمي.

### -إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة من الضروريات الحتمية في تسيير المؤسسات، وفي إطار تحديد تأثير النمط القيادي المساعد على تحسين مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة، جاءت هذه الدراسة للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال -باتنة ؟

ومن خلال هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو تأثير النمط القيادي الحر على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة؟

2. ما هو تأثير النمط القيادي المتسلط على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة؟

3. ما هو تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة؟

-فرضيات الدراسة: من خلال تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير للأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال -باتنة.

الفرضيات الجزئية: يمكن تقسيم الفرضية الرئيسية على الفرضيات الجزئية التالية:

1. يوجد تأثير للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

2. يوجد تأثير للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال -باتنة.

3. يوجد تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال -باتنة.

-أهمية الدراسة: هذه الدراسة تسعى لتحليل الواقع الفعلي للتأثير اختيار النمط القيادي في تحسين الإلتزام التنظيمي بالمؤسسة بتروجال -باتنة.

-المنهجية المتبعة: قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذا اختبار صحة فرضياتها يتم إتباع المنهج الوصفي، من أجل توضيح تأثير النمط القيادي على الإلتزام التنظيمي.

- حدود الدراسة (الإطار الزمني و المكاني للدراسة): تتم الدراسة في مؤسسة بتروجال باتنة خلال شهري أفريل و ماي سنة 2019.

-أهداف الدراسة : التعرف على تأثير كل نمط من الأنماط القيادية في ترسيخ الالتزام

التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة بتروجال - باتنة.

-أسباب إختيار موضوع الدراسة:

- حاجة المؤسسات الجزائرية لتحسين مستوى التزام التنظيمي للعاملين.
- تم اختيار مؤسسة بتروجال باتنة لنشاطها بقطاع مهم للجزائر وهو ميدان تخزين وتوزيع المواد البترولية .

-الدراسات السابقة:

في دراسة لمحمد أحمد غالي بعنوان القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة حيث هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي للعاملين في جامعات قطاع غزة .واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي . الدراسة توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الخادمة في الجامعات محل الدراسة بلغت نسبة % 65.7، و كشفت الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي بنسبة 76.4%.

وبينت النتائج وجود اثر دال احصائيا بين ممارسة القيادة الخادمة و مستوى الالتزام

التنظيمي بالجامعات محل الدراسة . (محمد احمد غالي، 2015)

هدفت الدراسة بوخلوة باديس ، قمو سهيلة حول أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي إلى الكشف عن أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في جامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الثاني،وصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي، درجة الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة مرتفعة، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي، عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي، عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في تصور أعضاء هيئة التدريس حول مستوى الالتزام التنظيمي تبعا لجميع المتغيرات الديمغرافية. (بوخلوة باديس ، قمو سهيلة، 2017)

قد أظهرت دراسة لعالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، حول تأثير الأنماط القيادة على سلوك المواطنة التنظيمية بأن القيادة تعد أحد أهم المتغيرات الفردية و التنظيمية المؤثرة في الالتزام التنظيمي، و أكدت على وجود علاقة جوهرية بين النمط القيادي للمدير والأبعاد الثلاث

للاللتزام التنظيمي. وهي من أهم أسس نجاح المؤسسة، حيث أن النمط القيادي المتبع يعتبر أحد العوامل الرئيسية في تعزيز السلوك التنظيمي لدى العاملين، ذلك لان القائد له دور كبير في تعظيم مهاراتهم(عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح،2016، ص40).

واظهرت دراسة لمريم بنت أحمد بن محمد الزهراني، القيادة الإبداعية للمديريات وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات أن للقيادة تأثير واضح في درجة التزام الموظف بوظيفته وسعيه لخدمة أغراض مؤسسته والعمل على الاستمرار فيها (مريم بنت احمد بن محمد الزهراني،1434، ص48).

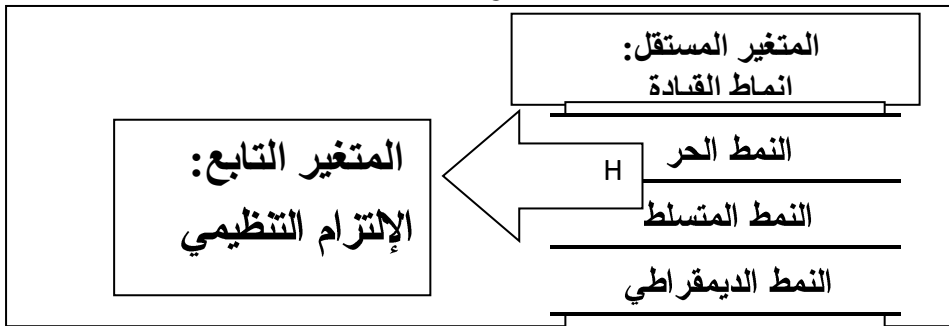
في دراسة May- Chiun, Ramayah, T&Hiiهدفت الدراسة للتعرف على اثر أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال اختيار نمطي القيادة التحويلية والتبادلية لتحقيق من أثارهما على الالتزام التنظيمي للعاملين. وقد تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية الماليزية حيث تم توزيع 165 استمارة على المديرين التنفيذيين في هذه الشركات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين نمطي القيادة التحويلية والتبادلية مع الالتزام التنظيمي للعاملين. و أن القيادة التحويلية لها أثر اكبر من القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي.

(May- Chiun, Ramayah,T&Hii, 2014)

- نموذج الدراسة: تم عرض الشكل (1) وهو نموذج للدراسة ومتغيراتها المستقلة والتابعة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

## 2. الاطار النظري للدراسة:

يجمع خبراء الإدارة أن القيادة تعتبر من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، أصبحت اليوم تعد الأداة الأساسية لأي مؤسسة تسعى للصدارة وفرض نفسها في الأسواق ، وذلك لدورها الأساسي في مواجهة التحديات بطريقة فعالة. وتعتمد الإدارة الفعالة للمؤسسات إلى حد كبير على جودة القيادات، حيث أن نمط القيادة هو العنصر الفاصل بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة.

إن التحديات التي تواجهها المؤسسات تزداد شدة يوما بعد يوم وخاصة في ظل التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات ، وإذا كان لابد من مواكبة هذه التغيرات والتحديات، يجب أن تكون قيادة هذه المؤسسات قادرة على إدارة التغيير والابتكار(محمد حسنين العجمي، 2010، ص17).

### 1.2 : تعريف القيادة

هناك العديد من التعاريف التي قدمت نذكر أهمها:

القيادة هي عملية التأثير على الآخرين ليعملوا من أجل تحقيق هدف معين (حلي اللوزي، 1986، ص52).

القيادة عملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة والموضوعة مسبقا للتنظيم (ماهر محمد صالح حسن، 2004، ص19).

القيادة هي فن يكتسب ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلا ومدربا على الأساليب الصحيحة في التوجيه(احمد عبد ربة بصبوص ، 1989، ص11).

القيادة عملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذه وقوته ليؤثر على سلوكيات وتوجهات العمال حوله لإنجاز أهداف محددة ويمتلك عمل محدد يعمل على تحقيقه(علاء محمد سيد قنديل ، 2010، ص14).

القيادة هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم وزيادة ولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (عبد الله ثاني محمد نذير، 2009، ص24).

القيادة هي عملية تأثير على الآخرين من أجل انجاز اهداف المؤسسة( Chemer. MM, (1997,P79).

القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية ، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث ثقافة التعاون بين العاملين في المؤسسة (أيمن النحاس ومحسن هلال، 2009، ص227).

القيادة ذات طبيعة مركبة ، فهي تتضمن العديد من الجوانب مثل الدافعية ، الرؤية المستقبلية والاتصال واتخاذ القرارات (طارق طه ، 2008، ص555).

القيادة هي عملية تأثير القائد في نشاط الجماعة (Stodgil.R.M, 1984,P11)

## 2.2 الأنماط القيادية:

إن القيادة العليا في منظمات الأعمال تلعب دوراً كبيراً في وضع استراتيجية هذه المؤسسات، وهناك الكثير من الانماط القيادية نذكر أهمها (وفيق حلبي الأغا، 2013، ص257):

**1.2.2. النمط القيادي الأوتوقراطي:** وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

**2.2.2. النمط القيادي الحر:** عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ . ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرؤسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرؤسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

## 3.2.2. النمط القيادي الديمقراطي:

النمط الديمقراطي هوينع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس العمال ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فالقائد الديمقراطي يأخذ بآراء أتباعه ويولي أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرؤسين وطاقاتهم الكامنة .

## 3.3 الالتزام التنظيمي:

تتعدد تعريفات الالتزام التنظيمي ونذكر أهمها كالتالي:

إستعداد العامل لتقديم جهود لصالح المؤسسة وامتلاك الرغبة في البقاء في المؤسسة والقبول بالقيم و الأهداف الرئيسة لها (محمد احمد غالي، 2015، ص9).

الالتزام التنظيمي إرتباط الموظفين بالمؤسسة و تطابق أهدافهم مع أهدافها (مخلص شياع علي الجميلي، 2012، ص 295).

الالتزام التنظيمي هو شعور العامل بالولاء للمؤسسة (Kreitner& Kinicki,2007,P188).  
الالتزام التنظيمي هو مفهوم متعدد الأبعاد يعكس إلتئام العامل لمؤسسة وإرادته في الاستمرار بها، و من ثم فان العمال يندمجون في مؤسساتهم كليا و يعرفون مدى أهمية قيمها وأهدافها، و من خلال هذا التعريف نجد أن هناك ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي وهي (بوخلوة باديس، قمو سهيلة، 2017، ص 295):

- الإيمان الشديد للعامل بأهداف المؤسسة وقيمها و إحترامها.
  - الرغبة الشديدة للعامل في خدمة المؤسسة تحقيق مصالحها.
  - رغبة العامل القوية لإستمرار عضويته فيها.
- و مما سبق يمكن تعريف الالتزام التنظيمي على أنه ارتباط العامل بالمؤسسة ورغبته في مواصلة العمل فيها و الاستعداد لبذل جهده لتحقيق أهدافها .

### 3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نشأت مؤسسة بتروجال سنة 2010 في إطار فتح قطاع توزيع المواد البترولية، التي قد بدأتها وزارة الطاقة في سنة 2008. و هي مؤسسة اقتصادية جزائرية متخصصة في ميدان تخزين وتوزيع المواد البترولية (الوقود، الشحوم الصناعية، الزيوت الصناعية، الشحوم...) وقد أنشأت بدراسات وبأيادي جزائرية على عكس باقي المؤسسات البترولية الأخرى في الجزائر التي تتم بدراسات وانجازات أجنبية.

في سنة 2018 أطلقت المؤسسة مجموعة من المشاريع الإستراتيجية في ميدان الطاقة على مستوى مركب صناعي يمتد على مساحة حوالي 8 هكتارات بولاية باتنة، و من أهم هذه المشاريع ما يلي:

- تصنيع الزيوت و الشحوم الصناعية على مستوى وحدة صناعية بولاية سكيكدة.
- وحدة انتاج خزانات جي بي ال للسيارات.
- وحدة تركيب خزانات جي بي ال للسيارات.
- وحدة تركيب آلات توزيع الوقود.
- مركز النقل و اللوجستيك.

و سيتم في هذا المحور شرح إجراءات الدراسة الميدانية وتحديد عينة الدراسة بالإضافة لشرح طريقة عمل الإستبيان لأعطاء فكرة شاملة عن منهجية الدراسة الميدانية.

### 1.3 عينة الدراسة

تعتبر عملية اختيار عينة البحث خطوة من خطوات البحث ذاته، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 45 عامل من عمال مؤسسة بتروجال باتنة.

### 2.3 أداة الدراسة

لقد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة عن طريق الاستبيان، الذي تم توزيعه على مختلف العاملين في مؤسسة بتروجال باتنة، وقد تم اعتماد عليه كونه يعتبر ملائم لهذا النوع من الدراسات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وقد تم استخدام سلم ليكرت ذو الدرجات الخمس، حيث تشير الدرجة (5) إلى الإجابة "موافق تماما"، والدرجة (4) للإجابة "موافق"، والدرجة (3) للإجابة "محايد"، والدرجة (2) للإجابة "غير موافق"، والدرجة (1) للإجابة "غير موافق تماما".

الجدول (1) : توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة.

الإستجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين.

### 3.3 ثبات أداة الدراسة.

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعه لأكثر من مرة، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة بالجدول التالي:



## الجدول رقم 2: معاملات الثبات

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الاول: الانماط القيادية	12	0.79
المحور الثاني: الالتزام التنظيمي	10	0.90
ثبات الدراسة ككل	22	0.84

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج Spss

من الجدول أعلاه، نلاحظ أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحور الأنماط القيادية يساوي 0.79، أما فيما يخص الإلتزام التنظيمي فيساوي 0.90 في حين بلغ معامل الثبات للاستبانة ككل 0.84 وهي قيم ثبات مرتفعة وتتجاوز النسبة المعيارية المقبولة (0.60) (محفوظ جودة، 2008، ص300) وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة.

## 4.3 اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات الدراسة

يعتبر اختبار توزيع بيانات أفراد العينة اختبار هام حيث يجب تحديد ما إذا كانت البيانات أفراد العينة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، نستخدم إختبار شبيرو- ويلك (Shapiro-Wilk) (سليمان الديب ومحمد فروانة، 2017، ص159) والجدول التالي يوضح ذلك:

## الجدول رقم (3): إختبار التوزيع الطبيعي (Shapiro-Wilk)

اسم المحور	(S-W)	الدلالة الإحصائية SIG
الأنماط القيادية	0.92	0.64
النمط القيادي الحر	0.93	0.09
النمط القيادي المتسلط	0.94	0.32
النمط القيادي الديمقراطي	0.97	0.52
الإلتزام التنظيمي	0.91	0.23

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن جميع قيم الدلالة الإحصائية Sig لكل المتغيرات أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على إتباع بيانات العينة للتوزيع الطبيعي ومن ثم يمكن استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

## 4. اختبار فرضيات الدراسة

يتم اختار فرضيات الدراسة سواء الفرضية الرئيسية أو الفرضيات الجزئية .

## 1.4 اختبار الفرضية الرئيسية

تقوم الفرضية الرئيسية الأولى على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأنماط القيادية (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة. وقبل اختبار فرضياتها الفرعية كما يلي:

• **H<sub>0</sub>**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأنماط القيادية (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة؛

• **H<sub>1</sub>**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأنماط القيادية (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

للتعرف على مدى وجود علاقة تأثيرية للأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي، تم إجراء اختبار لتحليل التأثير بمعامل الارتباط (**R**)، معامل التحديد (**R<sup>2</sup>**) ومعامل التحديد المعدل (**R<sup>-2</sup>**)، الذي يقدم تفسير أدق وأقرب للصحة نظرا لوجود أكثر من متغير مستقل، وهذا ما يبينه الجدول الموالي:

الجدول (4) : يوضح تحليل التأثير

معامل الارتباط ( <b>R</b> )	مربع معامل التحديد ( <b>R<sup>2</sup></b> )	معامل التحديد المعدل ( <b>R<sup>-2</sup></b> )
0.604	0.365	0.335

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن معامل الارتباط (**R**) يقدر بـ **0.604** وهذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي. كما نلاحظ أن معامل التحديد المعدل (**R<sup>2</sup>**) يساوي **0.365** وهذا يعني أن الأنماط القيادية تفسر ما مقداره (36.5%) من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي. أما النسبة المتبقية والبالغة 63.5% فإنها تعود إلى عوامل أخرى خارج نموذج الدراسة.

ولاختبار صحة الفرضية تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، وقبل إجراء الاختبار ينبغي التحقق من صلاحية النموذج باستخدام تحليل الانحدار للتباين كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (5): نتائج تحليل الانحدار للتباين لاختبار صلاحية نموذج الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.027	2.513	1.430	3	4.291	الانحدار
		0.569	41	23.332	البواقي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الواردة في الجدول السابق صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة تساوي 2.513 وهي دالة إحصائيا عند القيمة الإحتمالية sig المساوية لـ (0.027) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وعليه فإن النموذج ككل مقبول.

وبالتالي، نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$ ، ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأنماط القيادية (النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط، النمط القيادي الديمقراطي) على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة. بالاعتماد على ما سبق، أصبح من الممكن استخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد، لقياس تأثير كل نمط من أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي، كما يوضحه الجدول أدناه.

#### 2.4 اختبار الفرضيات الجزئية

من أجل اختبار الفرضيات الجزئية تم اعتماد الانحدار المتعدد ، لاختبار معنوية كل واحدة على حدى، والجدول أدناه يوضح ذلك كالآتي:

الجدول رقم (6): نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد

مستوى الدلالة SIG	قيمة T المحسوبة	المعاملات الانحدار (Beta)	المتغيرات
0.000	6.341	3.081	الثابت ( $B_0$ )
0.447	-0.768	-0.126	النمط القيادي الحر
0.471	0.727	0.119	النمط القيادي المتسلط
0.017	2.482	0.359	النمط القيادي الديمقراطي

المصدر: من إعداد الباحثين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

### 1. إختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على:

•  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

•  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي **0.126**، وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي **0,447**، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، و منه لا يمكننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

### 2. إختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على:

•  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة:

•  $H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي **0.119**، وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي **0.471**، وهي غير معنوية عند مستوى (5%)، و منه لا يمكننا التأكيد على وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم ( $H_0$ ) والتي تقضي بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

### 3. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على:

•  $H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة؛

• **H<sub>1</sub>**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الانحدار (B) يساوي **0.359** وأن قيمة مستوى المعنوية المقابلة لها هي **0.017**، وهي معنوية عند مستوى (5%)، ومنه يمكننا التأكيد على وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

وبالتالي نرفض الفرضية العدم (H<sub>0</sub>) ونقبل فرضية البديلة (H<sub>1</sub>) والتي تقضي بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.

#### 4. الخلاصة:

إن القيادة من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات، كما تعتبر القيادة الناجحة والفعالة إحدى العناصر النادرة التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات، ويرجع السبب في ذلك أن القيادة هي نتيجة مزيج من المهبة والعلم، وهي وسيلة لرفع مستوى الإلتزام التنظيمي الذي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات، والذي يمكن اعتباره من أهداف التي تسعى المؤسسات الحصول عليها، فكلما منح للعاملين فرص لسماع شكواهم و آرائهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار كلما كسب التزامهم وولائهم.

من خلال الدراسة المدانية بمؤسسة بتروجال باتنة تبين أن الأسلوب القيادي هو افضل طريقة لزيادة الإلتزام التنظيمي للعمال لأنه يسمح بمشراكهم في اتخاذ القرار و يسهل عملية الاتصال الفعال داخل المؤسسة .

#### النتائج

لقد توصلت هذه الدراسة الى العديد من النتائج والتي تم تقديمها بعد ما تم اختبار صحة الفرضيات والمتمثلة في :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للأنماط القيادية على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة-
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الحر على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة-
- عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي المتسلط على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة-

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  للنمط القيادي الديمقراطي على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال - باتنة.-

#### الاقتراحات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

- بما أن للأنماط القيادية لها تأثير على الإلتزام التنظيمي في مؤسسة بتروجال فلا بد من عقد دورات تدريبية للتوعية بأهمية القيادة الديمقراطية و دورها في تحقيق الإلتزام التنظيمي.

- إدراك نقاط قوة العاملين ومساعدتهم على تطويرها وتمكينهم من القيام بأعمالهم بالشكل الصحيح.

- يجب على القيادات الإدارية في مؤسسة بتروجال تشجيع العمال و تحفيزهم وذلك بتقديم مكافآت معنوية و مادية.

- العمل على استخدام الانماط القيادية الأكثر فاعلية و الابتعاد قدر الامكان على النمط الاتوقراطي التسلطي.

- العمل على تثمين مبدأ المشاركة لدى عمال المؤسسة و تشجيع القيادة الديمقراطية.

- الحرص على رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لعمال المؤسسة و ذلك لضمان عدم انتقالهم لمؤسسات اخرى.

- تعزيز الإلتزام لدى العاملين عن طريق ندوات أو ورش عمل بحيث يكون مفادها تعزيز الممارسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المؤسسة.

- التركيز على الممارسات القيادية التي تحقق بين العاملين والتي تؤدي الى زيادة انسجاما التزامهم التنظيمي

#### قائمة المصادر والمراجع

##### الكتب:

- احمد عبد ربة بصبوص، (1989)، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن.

- أيمن النحاس ومحسن هلال، (2009)، مبادئ الإدارة ، ط1 ، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية.

- طارق طه، (2008)، الإدارة ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية .

- علاء محمد سيد قنديل ، (2010)، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، الطبعة الاولى ، دار الفكر، عمان .

- ماهر محمد صالح حسن، '(2004)، القيادة أساسيات ، ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي، اربد .
- محفوظ جودة، (2008)، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد حسنين العجمي، (2010) ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط2 ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان .

#### المقالات:

- بوخلوة باديس، قموسهيلة، (2017)، أثار أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي لدى أساتذة القطب الثاني بجامعة قاصدي مرياح ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 11، ص 119.
- حلبي ألولوي، (1986) فن القيادة ، مجلة الأقصى ، العدد 764 ، ص52.
- قيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي : دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة
- سليمان الديب ومحمد فروانة، (2017)، تأثير الرقابة المفروضة من وزارة الداخلية على المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد 2، العدد 8، ص 159.
- مخلص شياع علي الجميلي، (2012)، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، المجلد 4، العدد 9، ص 295.

#### المؤتمرات:

- وفيق حلبي الأغا، (2003)، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي دمشق – الجمهورية العربية السورية 13 - 16 أكتوبر 2003، ص257.
- #### الرسائل الجامعية:

- عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، (2016)، تاثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة.

- عبد الله ثاني محمد نذير، (2009)، القيادة الادارية و علاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة السانية، وهران، الجزائر.
- محمد احمد غالي، (2015)، القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- مريم بنت احمد بن محمد الزهراني، (1434)، القيادة الإبداعية للمديرات و علاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات في دور رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المديرات والمعلمات، متطلب تكميلي لدرجة الماجستير، كلية الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى.

#### References:

- Chemer , M.M : An integrative theory of leadership, Mahwah, Lawrence Erlbaum Associates, N .J, USA , 1997, P 71.
- Kreitner, R & Kinicki'A (organizational behavior essinational) McGraw-hill/Irwin, 7th, N.Y, USA, 2007.
- May- Chiu, Ramayah,T&Hii: leadership styles and organization commitment :a test on Malisia manufacturing industry (2014).
- Stogdil, R, M, Hand Book of leadership : A survey of Theory and Research Free Pres, New York, 1984, P11.