



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

إشراف الأستاذ:
الدكتور: طلحة عبد القادر

إعداد الطالبين:
- شيخ أسامة
- ناي محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21 ذو القعدة 1444هـ/ الموافق ل 10 يونيو 2023م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور يزيد قادة / أستاذ التعليم العالي / رئيسا
الدكتور طلحة عبد القادر / أستاذ محاضر "أ" / مشرفا
الدكتور نزعى عز الدين / أستاذ التعليم العالي / مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال

بعنوان:

المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: طلحة عبد القادر

من إعداد الطالبين:
- شيخ أسامة
- ناي محمد الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 21 ذو القعدة 1444هـ/ الموافق ل 10 يونيو 2023م

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور يزيد قادة / أستاذ التعليم العالي / رئيسا
الدكتور طلحة عبد القادر / أستاذ محاضر "أ" / مشرفا
الدكتور نزعى عز الدين / أستاذ التعليم العالي / مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



أهداء

إلى روح والدي رحمه الله

ووالدتي واخوتي وأصدقائي وإلى أخي رزقاني عامر

الذي ساندني في حياتي

ولكل من أعرفه من قريب أو من بعيد

أهدي هذا العمل إليهم جميعا

شيخ أسامة

اهداء

إلى من ملأني بجنانها أذفأني بعطفها وغمرتني بحبها اللامتناهي إلى من حملتني وهنا على وهن وإلى أميرة الأمهات أمي الغالية.

إلى من تسجد له كلماتي، وتنحني له أحاسيسي، إلى الذي تعب لأجل ألا نتعب، إلى من تحمل مشاق السفر لأجلنا، إلى من علمني أن الحياة كفاح والعلم سلاح إلى أبي الحنون.

إلى الأستاذ الكريم نكروف مخطار.

إلى أخواتي وإلى كل الأصدقاء

إلى كل فرد من العائلة.

ناببي محمد أمين

شكر وعرفان

الحمد لله قبل كل شيء ونشكره سبحانه عز وجل الذي من
عليه بفضلله واعانني على اتمام هذه المذكرة، واسأله الهداية
والتوفيق في أعمالي مستقبلا.

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساندني في هذا العمل، من
قريب وبعيد وخاصة معنويا، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف
الدكتور: "طلحة عبد القادر" والأستاذ الدكتور "يزيد قادة"
الذي لم يبخلا علينا بتوجيهاتهما القيمة وآرائهما ونصائحهما
الوجيهة وملاحظاتهما الدقيقة، فلهم مني كل العرفان وصادق
الشكر.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة مدى تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك من خلال توجيه استبيان إلى عينة من عمالها يتضمن مجالين، حيث المجال الاول خصص للمهارات القيادية بأبعادها الفنية، الفكرية والإنسانية، أما المجال الثاني فخصص لأبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.

وقد توصلت الدراسة باستخدام الانحدار الخطي البسيط الى أن المهارات القيادية لها تأثير دال إحصائيا على الالتزام التنظيمي وقد فسرت المهارات القيادية مجتمعة ما نسبته (36,6%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي ولكن باستخدام الانحدار الخطي المتعدد تبين أن المهارات الانسانية هي الوحيدة دون المهارات الاخرى التي لها تأثير دال احصائيا على الالتزام التنظيمي كما فسرت لوحدها ما نسبته (37,6%) من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

الكلمات مفتاحية: المهارات القيادية، الالتزام التنظيمي، مؤسسة سونلغاز، المهارات الإنسانية.

Abstract:

This study aims to try to find out the extent of the impact of leadership skills on the organizational commitment of the Sonelgaz Foundation in Saida, by directing a questionnaire to a sample of its workers that includes two fields, where the first field was devoted to leadership skills in its technical, intellectual and human dimensions, while the second field was devoted to the dimensions of organizational commitment represented in Emotional commitment, normative commitment, and continuing commitment.

The study concluded, using simple linear regression, that leadership skills have a statistically significant effect on organizational commitment. Together, leadership skills explained (36.6%) of the variation in organizational commitment. However, using multiple linear regression, it was found that human skills are the only ones without skills. Others that have a statistically significant effect on organizational commitment, as they alone explained (37.6%) of the variation in organizational commitment.

Keywords : leadership skills, organizational commitment, Sonelgaz Foundation.

فهرس المحتويات

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
I-II	الإهداء .
III	شكر وتقدير .
IV	الملخص .
V - VIII	فهرس المحتويات .
IX - X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال .
XII	قائمة الملاحق .
أ - و	مقدمة .
الفصل الأول: الإطار النظري للمهارات القيادية والالتزام التنظيمي	
02	تمهيد .
03-08	1- أساسيات حول المهارات القيادية وأهم تصنيفها
03	1-1 ماهية القيادة
04	2-1-1 مفهوم القيادة
04-05	3-1-1 عناصر القيادة
05-06	4-1-1 أشكال القيادة
06	5-1-1 أهمية القيادة
06-08	2-1 مدخل مفاهيمي لمهارات القيادة
06	1-2-1 ماهية المهارات القيادية
07	2-2-1 مفهوم المهارات القيادية
07-08	3-2-1 طريق تنمية المهارات القيادية
08-09	4-2-1 أهمية المهارات القيادية
09-10	1-3 تصنيفات المهارات القيادية

09	المهارات الفنية	1-3-1
10	المهارات الفكرية	2-3-1
10	المهارات الإنسانية	3-3-1
11-29	2- أساسيات الالتزام التنظيمي.	
12-15	مفهوم الالتزام التنظيمي.	1-2
15-16	أهمية الإلتزام التنظيمي.	2-2
17	مراحل الالتزام التنظيمي.	3-2
17-18	خصائص الالتزام التنظيمي.	4-2
18-22	أبعاد الالتزام التنظيمي.	5-2
22-24	محددات الإلتزام التنظيمي	6-2
24-26	طرق قياس الالتزام التنظيمي	7-2
27	فوائد عملية قياس الالتزام التنظيمي	8-2
28	عوامل قياس الالتزام التنظيمي.	9-2
28-29	نتائج الالتزام التنظيمي.	10-2
29-30	3 - أثر المهارات القيادية على الإلتزام التنظيمي	
29	المهارات الفكرية وأثرها على الإلتزام التنظيمي	1-3
30	المهارات الإنسانية وأثرها على الإلتزام التنظيمي	2-3
30	المهارات الفنية وأثرها على الإلتزام التنظيمي	3-3
31	خلاصة الفصل.	
	الفصل الثاني: دراسات سابقة	
33	تمهيد.	
33-40	1- دراسات باللغة العربية	
41-43	2- دراسات باللغة الأجنبية	
44-45	3- ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة	
46	خلاصة	

	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بشركة سونلغاز بسعيدة	
48	تمهيد.	
49-51	الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية.	1
49	مجتمع وعينة الدراسة.	1-1
49-50	أداة الدراسة.	2-1
50-51	الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة.	3-1
51-78	2-وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.	
51-57	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.	1-2
57-70	تحليل وتفسير محاور الدراسة.	2-2
70-75	اختبار فرضيات الدراسة.	3-2
75-78	اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الإلتزام التنظيمي	4-2
79	خلاصة الفصل.	
80-84	الخاتمة العامة.	
85-90	قائمة المصادر والمراجع.	
92-100	الملاحق.	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17-14	أبعاد الإلتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	1-1
18-17	محددات الإلتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين	1-2
49	توزيع أفراد عينة الدراسة.	01-II
49	مقياس ليكارت الخماسي.	02-II
50	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03-II
52	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	04-II
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	05-II
54	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	06-II
55	نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.	07-II
56	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الفنية.	08-II
57	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الفكرية.	09-II
60-59	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الإنسانية.	10-II
61	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.	11-II
62-61	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الإلتزام العاطفي.	12-II

63	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام المعياري.	13-II
65-64	اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام الاستمراري.	14-II
66	اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.	15-II
67	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة سونلغاز للمهارات القيادية	16-II
67	نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام التنظيمي لدى عمال سونلغاز	17-II
68	نتائج إختبار الانحدار البسيط بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.	18-II
68	نموذج تحليل التباين Anova بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.	19-II
69	نتائج اختبار الانحدار المتعدد بين المهارات القيادية	20-II
69	نموذج تحليل التباين Anova بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي	21-II
69	المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد	22-II
70	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الالتزام التنظيمي والجنس.	23-II
70	اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والالتزام التنظيمي.	24-II
71	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA بين الالتزام التنظيمي والخبرة المهنية.	25-II
72	نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين الالتزام التنظيمي والوظيفة في المؤسسة.	26-II

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أهمية الإلتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة.	1-1
21	العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي.	2-1
51	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01-II
52	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	02-II
53	مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة المهني.	03-II
54	مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.	04-II
57	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفنية.	05-II
58	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفكرية.	06-II
60	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الإنسانية.	07-II
62	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإلتزام العاطفي.	08-II
64	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإلتزام المعياري.	09-II
65	أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الإلتزام الاستمراري.	10-II

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92-94	الاستبيان.	01
95-100	مخرجات ال SPSS.	02

مقدمة

المقدمة

شهد العالم العديد من الأحداث والتطورات في مختلف الجوانب والمجالات الاقتصادية والسياسية وحتى الاجتماعية مما ساعد في تزايد الاهتمام بالعنصر البشري الذي أصبح يشكل محورا هاما وبارزا في المؤسسات بمختلف أنواعها، ويعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي تناولها المؤرخون والكتاب والفلاسفة منذ التاريخ القديم، واستمرت الأبحاث والدراسات في هذا المجال حتى يومنا هذا، وتعد القيادة العنصر الموجه لسلوك الأفراد والمؤثر على مختلف النشاطات التنظيمية والإنسانية وهي ضرورية وأساسية لاستمرارها واستقرارها وبلوغ أهدافها، لذلك على المؤسسات التي تسعى للتميز وافتكاك الريادة ضرورة الاهتمام بأفرادها من منطلقين: الأولي من خلال تنمية قدرات العنصر البشري و الثانية من خلال ضرورة توفر مهارات قيادية ومن أهمها المهارات الإنسانية والفكرية والفنية التي تمكن القائد من حشد طاقتهم وقدراتهم نحو الأداء البناء والتميز والمحافظة عليهم وتعزيز سلوكياتهم اتجاه المنظمة، والتي تنعكس في صورة الالتزام التنظيمي الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للعنصر البشري.

فالالتزام التنظيمي يعكس درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها وقوة ارتباطه بها وتطابق أهدافه مع أهدافها، ورغبته في بذل الجهد الأكبر لتطويرها، مما يوجد علاقة إيجابية وقوية تقوم على الاقتناع بأهداف وقيم المنظمة، فالأفراد الذين يبدو عليهم الالتزام القوي نحو منظماتهم يختلف سلوكهم التنظيمي عن زملائهم ذوي الإلتزام الضعيف، وقد وجد الباحثون أن هناك علاقة عكسية بين مستوى الإلتزام التنظيمي وكل من معدل الغياب ودوران العمل، وهناك علاقة إيجابية بين الإلتزام التنظيمي وأداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يؤثر على استقرار العاملين واستقرار المنظمة ينجم عنه شعور الأفراد بروح معنوية عالية.

ويمكن القول بأن القيادة تعتمد على المهارات القيادية المناسبة التي تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على الإلتزام التنظيمي، لأن الفرد يتأثر بقائه الذي يشعره بالدور الذي يقوم به ويعطيه التقدير اللازم ويمنحه الفرصة لتقديم أفكاره، وكل هذه العوامل المحفزة تدفعه الى بذل المزيد من الجهد والعطاء وتساهم في خلق نوع من الإلتزام التنظيمي اتجاه المؤسسة.

من هنا أصبح لزاما على القيادات الاهتمام بالمهارات القيادية التي تساعد في تنمية العاملين ورفع روحهم المعنوية مما ينعكس على التزامهم، والذي بدوره يضمن تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها ويمكنها من مواجهة التحديات والصمود والتكيف مع جميع المتغيرات وبالتالي ضمان البقاء والاستمرار.

المقدمة

إشكالية الدراسة:

ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بسعيدة؟
وتقتضي الإجابة على هذه الإشكالية طرح مجموعة من التساؤلات الجزئية كما يلي:

- ما مفهوم المهارات القيادية وفيما تتمثل؟
- ما مفهوم الالتزام التنظيمي وماهي أبعاده؟
- ما هو أثر المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء ما تقدم ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم وضع مجموعة من الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: مؤسسة سونلغاز سعيدة تطبق المهارات القيادية من وجهة نظر عمالها.
- الفرضية الثانية: موظفو مؤسسة سونلغاز سعيدة ملتزمون في عملهم.
- الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذات دال إحصائية للمهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

أهداف الدراسة:

أن الهدف الأساسي من دراسة موضوع ما أو أي ظاهرة في البحوث الجامعية هو تعويد الباحث على البحث والتنقيب واكتشاف الحقائق وتبسيط الضوء على العناصر والجوانب المراد كشفها ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة الى تحقيق جملة من الأهداف تتلخص كالآتي:

- محاولة التركيز على مفاهيم القيادة والالتزام التنظيمي.
- التعرف على مدى تطبيق المهارات القيادية في مؤسسة سونلغاز سعيدة.
- محاولة التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز سعيدة.
- محاولة التعرف على العلاقة القائمة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

المقدمة

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تعالج موضوعين مهمين بالنسبة للمؤسسات وهما المهارات القيادية الإدارية والالتزام التنظيمي على اعتبار التزام الأفراد بالمؤسسة يتأثر بالمهارات القيادية السائدة من قبل القيادات في المؤسسة.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على المهارات القيادية المتمثلة في (المهارات الفكرية والإنسانية والفنية) والتي تعتبر من المقومات والركائز الأساسية التي تستند عليها المؤسسات وتبني عليها تفوقها ونجاحها، خاصة في ظل التغيرات الجذرية الحاصلة في البيئة التنافسية حيث أصبح لزاما على المؤسسات الاهتمام بأفرادها بتطوير مهارات قيادية تزيد من تحفيزهم، ومن زاوية أخرى معالجة موضوع الالتزام التنظيمي الذي يعكس مدى ارتباط الفرد بمؤسسته و الذي يعتبر من العوامل المؤثرة على أداء الأفراد ويزيد من حشد جهودهم في رفع مستوى أداء وكفاءة المؤسسة بما يضمن لها الاستمرارية والبقاء.

حدود الدراسة:

تم انجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

✓ الحدود المكانية:

شملت الدراسة مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

✓ الحدود الزمانية:

امتدت الدراسة المنجزة من 30 جانفي 2023 الى غاية 15 مارس 2023.

✓ الحدود البشرية:

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك عن طريق طرح استبيان كوسيلة لجمع البيانات والقيام بتحليلها حتى نتمكن من التوصل الى نتائج تنفي أو تؤكد فرضيات الدراسة.

المنهج المتبع في الدراسة:

للإحاطة بمختلف جوانب موضوع المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما المنهج التحليلي فيبرز من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة من خلال تحليل نتائج الاستبيان الذي يطرح جملة من الأسئلة حول الموضوع الذي قمنا بتقديمه على عينة مكونة من 105 فرد، تم معالجة وتحليل هذه البيانات بالاعتماد على البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS.

المقدمة

أسباب اختيار الموضوع:

➤ أسباب ذاتية:

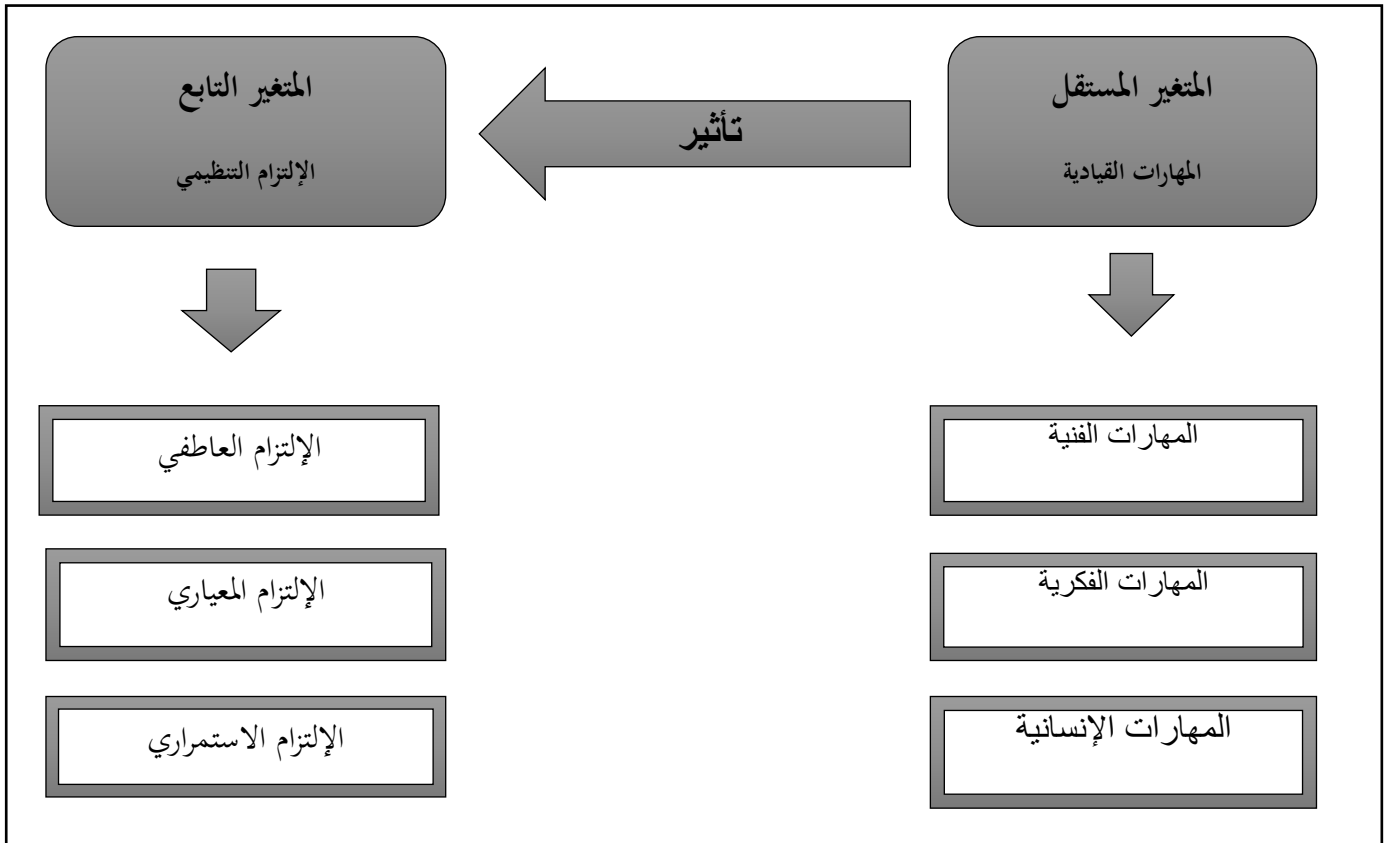
- 1- النزعة الشخصية في توضيح المفاهيم خاصة ما تعلق بمفهوم المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.
- 2- موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا وتكويننا ويعد من المواضيع المهمة في مجال إدارة الأعمال.

➤ أسباب موضوعية:

- 1- محاولة معرفة مدى التأثير الذي تلعبه القيادة الإدارية على التزام التنظيمي للأفراد من أجل ضمان استمرارية المؤسسة.
- 2- محاولة تحديد العلاقة بين متغيري الدراسة القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

نموذج الدراسة:

بناء على مضمون مشكلة الدراسة، وبالاعتماد على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، فقد تم تصميم نموذج فرضي يوضح العلاقة المنطقية بين متغيرات الدراسة تعبيراً عن الحلول المفترضة للإجابة على الأسئلة البحثية، ويبين الشكل الآتي النموذج المستخدم في هذه الدراسة:



المقدمة

هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الموضوع واختبار الفرضيات، اقتضت الضرورة تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة فصول، الفصل الأول متعلق بالجانب النظري، والفصل الثاني متعلق بالجانب التطبيقي يتم فيه اسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة سونلغاز بسعيدة، سبقت هذه الفصول المقدمة وتلتهم خاتمة احتوت نتائج وتوصيات البحث.

- **الفصل الأول:** تحت عنوان "الإطار النظري لكل من المهارات القيادية والالتزام التنظيمي".

يتضمن عنصرين، تم التطرق في العنصر الأول الى أساسيات حول المهارات القيادية وأهم تصنيفاتها، أما العنصر الثاني تضمن أساسيات حول الالتزام التنظيمي.

- **الفصل الثاني:** تناولنا فيه الدراسات السابقة وهي عبارة عن دراسات باللغة العربية والأجنبية بالإضافة إلى ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة

- **الفصل الثالث:** خصص للدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة 2023.

الفصل الأول

الإطار النظري للمهارات
القيادية والالتزام التنظيمي

تمهيد:

إن مصطلح القيادة من المفاهيم التي تعددت في الآراء نظرا لاحتلالها مكانة هامة في مختلف مجالات الحياة وهذا الاهتمام راجع للمسؤولية التي تحظى بها القيادة في التأثير في معتقدات وقيم الأفراد واستخدامها بما يحقق أهداف المنظمة وأهدافهم في نفس الوقت، مما ينعكس بالإيجاب على أداء العاملين ويخلق لديهم مستويات متفاوتة من الالتزام التنظيمي الذي بدوره يضمن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمة، وذلك بتفاعل المهارات القيادية مع بعضها البعض للتأثير في تصرفات المرؤوسين وتوجيههم بطريقة إيجابية من أجل القيام بواجباتهم والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الولاء والانتماء لها، وهذا ما ينعكس على التزامهم التنظيمي.

وعليه فإننا سنستعرض في هذا الفصل مختلف العناصر المكونة للجانب النظري للموضوع.

1- أساسيات حول المهارات القيادية وأهم تصنيفاتها.

قديمًا ارتبط مصطلح القيادة بالحروب والمعارك، التي من خلالها ظهر القائد وبرزت شخصيته. وقد شهد العالم تطورًا كبيرًا في عصرنا هذا من خلال دراسة القيادة من شتى جوانبها: الاقتصادية والسياسية، والاجتماعية وحتى الثقافية والتي لها جذور قديمة في التاريخ منذ أن وجد الإنسان وذلك لارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الأشخاص مع بقية أفراد المجتمع.

1-1- ماهية القيادة.**1-1-1- تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ.**

إن ما وصلنا إليه عبر التاريخ القديم لمفهوم القيادة كان واضحًا فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله، والمسير والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، إن أصاب أو أخطأ، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتأييدهم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم.

فنظرة أفلاطون عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح والأوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر، الكل يدرك فيها إمكاناته وصلاحيته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل.

وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب.

لذلك تعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً وللقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة لمفهوم القائد ومحاولة ارتداء ثوب الحداثة لا لشيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك

لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة. (حلاق، 2020)

1-1-2- مفهوم القيادة.

مفهوم القيادة لغة:

- كلمة القيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد وأتباع، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والأتباع هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها. (صادق، 2018)

مفهوم القيادة اصطلاحا:

- تعرف القيادة بأنها فن التأثير في أشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طباعهم واحترام ولائهم في سبيل الوصول إلى هدف معين، كما تعرف القيادة في منهج الجماعة بأنها تعني توجيه الجماعة وإرشادهم نحو تعاون أفرادها بعضهم مع بعض تعاونا صادقا يحقق الانسجام بينهم ويساعدهم على تحقيق الهدف المشترك العام الذي أجمعوا عليه. (عيسى المصرى و عبد الرؤوف عامر ، 2015)
- يمكن تعريفها بأنها: نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين. وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين. (رشوان، 2010)
- **كون (Kohn):** يرى أن القيادة هي نوع من المقدره أو المهارة في التأثير بالمرؤوسين بحيث يرغبون في أداء أو انجاز ما يحدده القائد. (ناسو صالح و حسين وليد ، 2016)
- **ويعرفها ليكرت (Likert):** "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوعه". (ناسو صالح و حسين وليد ، 2016، صفحة 41)

1-1-3- عناصر القيادة.

تتكون العملية القيادية من عناصر أساسية متكاملة فيما بينها، فإذا ما غاب عنصر من هذه العناصر تغيب معها العملية القيادية، لذلك هي عبارة عن تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول إن العملية القيادية تضمن عناصر أساسية أهمها:

- ❖ **وجود الجماعة:** حيث تعبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة.

- ❖ وجود هدف مشترك: إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.
- ❖ التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- ❖ القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة. (حلاق، 2020، صفحة 22)
- ❖ القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة فهو من يقود الجماعة، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وكلما كان القائد متمكناً كلما اتبع المرؤوسين تعليماته وإرشاداته بكل ثقة وإخلاص.
- ❖ ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار مناسب وصائب في موقف ما يرضي به الأفراد المعنيين بذلك القرار بالنسبة للموقف المتواجدين فيه في تلك اللحظة. (صادق، 2018، صفحة 38)

1-1-4- أشكال القيادة.

تتعدد أشكال القيادة حسب الجماعات وطريقة اختيار وتعيين أو أسلوب القيادة وتم تصنيفها

من حيث السلطة القيادة إلى نوعين:

-القيادة غير الرسمية:

ويشار إلى هذا النوع أيضاً من القيادة بالقيادة التلقائية أو القيادة النظرية، والقادة النظراء يمارسون تأثير غير رسمي لم تقرره المنظمة بموجب الوظيفة أو المركز، إلا أنهم قد يؤثرون في سلوك أعضاء الجماعة وهذا التأثير غير رسمي لا ينشأ من الوظيفة ولكن من سمة خاصة بالشخص تحتاج الجماعة إليها. (باشا، 2017)

-القيادة الرسمية:

إن القيادة الرسمية لها علاقة وطيدة بالتنظيم الرسمي حيث لا يتصور وجود أحدهما دون وجود الآخر، والتنظيم الرسمي الحديث يتكون من ثلاث وحدات إدارية وهي وحدة تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، وعلى رأس هذه الوحدات قائد يتولى إدارة شؤونها.

ويقسم علماء الإدارة الوحدات إلى ثلاث مستويات في كل وحدة تتمثل في القيادة العليا، والقيادة الوسطى والقيادة التنفيذية وينقسم كل مستوى من هذه المستويات إلى وحدات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال ومساعدة القيادات في

المستويات العليا وتوجد القيادة الرسمية في كل الوحدات المذكورة ومستوياتها إلا أن سلطاتها ومسؤوليتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري (درويش، 2007)

1-1-5- أهمية القيادة.

تكتسي القيادة أهمية بالغة وتكمن أهميتها فيما يلي:

- ✓ تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكياتهم ومدى اهتمام بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ إن القيادة هي من يشكل هيكل المجتمع بحيث أصبت الهيمنة على المجتمعات بيد القادة
- ✓ إبراز الأصول العامة التي تحكم ظاهرة القيادة من أجل الترقى نحو الأفضل بالتدريب والتعليم ومن خلال الخبرة.
- ✓ معرفة الدور الذي يتبع العاملون من تكوين سلوك القادة بحيث يكونون أكثر تفهما للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- ✓ معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والثقافة والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منها. (العنبي، 2008)

1-2- مدخل مفاهيمي للمهارات القيادية.

يعرف القائد بقدرته على التأثير وإحداث التغيير في أتباعه، والتأثير بالنظرة القديمة للقيادة كان مصدر سمات جبل عليها القائد، أي ولد وهو يحملها، فالقائد بهذا المدخل يعرف بنظرية الرجل العظيم إلا أن هذا المدخل لم يعمر كثيرا وذلك بعد دراسات علماء النفس والاجتماع والسياسة والإدارة. والجدل حول هذه المهارات هو أنها تختلف عن سمات القائد، لأن مهارات القائد هي ماذا يمكن للقائد إنجازه، وحديثنا هنا هو عن المهارات وهو ما سنتناوله في هذا العنصر.

1-2-1- ماهية المهارات القيادية.

قد يكون مصدر المهارة الوراثية التي تمنح لبعض الأفراد قدرات لا تتوفر لغيرهم، وقد يكون مصدرها البيئة و ما توفره من تعليم و تدريب ، و الملاحظ أن المهارات الفطرية أقل تأثير في القيادة الإدارية، إذ أن معظم المهارات القيادية الواجب توافرها للتأثير في الأتباع هي مهارات مكتسبة يتم تنميتها بالتدريب عليها وممارستها تحت إشراف قادة أكثر علما وخبرة .ولقد حاول العديد من الباحثين و الممارسين للقيادة و الإدارة تقديم عدة تعريفات للمهارة ، وهي تعبر عن تباين وجهات نظرهم ومنطلقاتهم الفكرية و الإيديولوجية في تأطير مفهوم و أبعاد هذه المهارات و أهميتها بالنسبة للقادة . (هري، 2020، صفحة 50)

1-2-2- مفهوم المهارات القيادية.

هي عبارة عن تلك المهارات التي يحتاجها القائد لتنظيم أشخاص آخرين للوصول الى هدف مشترك سواء كان في منصب اداري أو قيادة مشروع ما، تتطلب مهارات القيادة تحفيز الآخرين على إكمال سلسلة من المهام، غالبا وفقا لجدول زمني. فالقيادة ليست مجرد مهارة واحدة بل هي مزيج من عدة مهارات مختلفة تعمل معا.

كما عرفت المهارات القيادية بأنها نقاط القوة، والقدرات التي يقدمها الأفراد والتي تساعد على الإشراف على العمليات، وتوجيه المبادرات وتوجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف، مهارات القيادة هي عنصر أساسي يحتاجه المديرون التنفيذيون لاتخاذ قرارات مدروسة حول مهمة المنظمة وأهدافها، وتخصيص الموارد بشكل صحيح لتحقيق تلك التوجهات.

في حين يرى آخرون أن المهارات القيادية هي: «مجموعة من التقنيات والسلوكيات التي يتبناها القادة العاملون في المنظمات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة وفاعلية».

أما السلمي فقد عرفها بأنها: "هي القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما أستخدم في الأداء من الموارد والإمكانات (الساعدي، 2007، صفحة 36)

ويقابل مصطلح مهارات في اللغة العربية المصطلح الإنجليزي (skills) حيث عرفها العالم (katz) في مقال له بعنوان مهارات المدير الفعال بأنها القدرة التي نستطيع تلميتها وليس بالضرورة أن تكون فطرية وتتجلى وتظهر في الأداء وليس في الإمكانيات المعيار الأساسي للمهارات يجب أن يكون العمل فعالا تحت الظروف المختلفة (الخليل، 2017)

1-2-3- طرق تنمية المهارات القيادية.

باعتبار أن القائد يفعل بالتأثير مالا تفعله مجموعات كبيرة من الناس، لذا استوجب من الجهات المسؤولة القيام بمجموعة من المراحل بهدف اختيار الأصلح ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتسمى هذه المراحل بمراحل اكتشاف وانتقاء القادة وهي كالتالي:

1. **مرحلة التنقيب:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد مجموعة من الأشخاص المطلوب دراسة واقعهم من كل النواحي (الاجتماعية، العائلة، ومراحل النمو، المعيشة الدراسية، والنسب لذي ينتمي إليه والخلفية الثقافية والسياسية له ولأفراد عائلته)، فعملية البحث عن العناصر القيادية ينبغي أن تأخذ هذا الاهتمام وتوفر لها الموارد اللازمة مهما كانت مكلفة.

2. **مرحلة التجريب:** وهي مرحلة اختيار وتمحيص المجموعة التي تم اختيارها وحصرها في مرحلة التنقيب فتوضع تحت المراقبة والتجربة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة سواء التربوية أو المسلكية أو العلاقات، واختيار القدرات المتوفرة لديهم سواء الذهنية أو الإنسانية أو الفنية. (تواتيت، 2014)
3. **مرحلة التقييم:** يتم فيها تقييم المجموعة بناءً على معايير محددة مسبقاً حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.
4. **مرحلة التأهيل:** يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات، وبناءً عليه تحديد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجات العلمية، ويختار لهذه البرامج المدربين ذوي الخبرة والتجربة والإبداع.
5. **مرحلة التكليف:** بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
6. **مرحلة التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتهم لها (الحايك، 2018)

1-2-4- أهمية المهارات القيادية.

لقد أصبحت المهارات القيادية من بين الأساسيات التي وجب على القائد الإداري أن يمتلكها، ولقد أكدت العديد من الدراسات على ضرورة توافر المهارات الفنية والفكرية والإنسانية في القادة لكي يتمكن من أداء مهامه القيادية ببراعة وتميز، وتتجلى أهمية المهارات القيادية فيما يلي:

- أهمية وحاجة الإدارة إلى الدور الأساسي للقيادة الإدارية، والمهارات المطلوبة في السلوك القيادي، وبالتطور التاريخي لمناهج الإدارة القيادية منذ مطلع القرن العشرين وصولاً إلى أحداث مصادر عن الفكر الإداري والقيادي.
- إن قدرة ومهارة القيادة تتمثل في قدرتها على تطوير المنظمة وسلوك أفرادها وتوجيههم نحو أهداف المنظمة، فتغير سلوك أفراد المنظمة لا يتحقق إلا باستخدام المهارات القيادية التي يتصف بها القائد الإداري باتجاه إحداث التغيير المنشود.
- إن ما يتمتع به القائد الإداري من مهارات قيادية تعد المركز الأساسي التي اتجهت إليها مضامين الفكر الإداري المعاصر، لهذا أصبحت المشكلة في كيفية اختيار القادة الإداريين، وتنمية مهاراتهم من أهم ما تصبو وتطمح إليه البلدان.

- إن مجموعة المهارات القيادية لدى القائد الناجح تؤثر بشكل مباشر وفعال في عملية التطور الإداري، ويتجسد ذلك من خلال تأثيره في الأداء الإداري.
- تساهم المهارات القيادية في خلق وتكوين الرؤى الشاملة التي يعمل من خلالها العاملين، مع التركيز لي حشد الهمم وتحفيز الطاقات نحو تحقيق الأهداف عن طريق اختيار العمل الصحيح والمناسب دون التركيز على التفاصيل المملة، وبما يضمن تحقيق الأهداف والتأكد من إتمامها على النحو الصحيح.
- تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتعمل كذلك على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرارية قيادة تنظيمية وإدارية. (هري، 2020، الصفحات 51-52)

1-3- تصنيفات المهارات القيادية.

تصنف المهارات القيادية تصنيفات مختلفة وفقا لما يراه بعض الكتاب وذلك على النحو التالي:

1-3-1- المهارات الفنية:

ويقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة كما أن المهارات الفنية هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة. ومن ثم فإننا نلاحظ أن تلك المهارات تستخدم في إطار مديري الإدارات الإشرافية وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديرية الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل. (عيسى، 2018)

يرى "كاتز" أن المهارات الفنية تعكس فهم وبراعة في نوع محدد من النشاط خاصة فيما يتعلق بالطرق والعمليات والإجراءات والأساليب، إنها تضمن معرفة متخصصة وقدرة تحليلية على تطبيق الأدوات والأساليب بالطرق التي تساعد على إنجاز الوظائف المحددة المتضمنة في المجال الذي يعمل فيه الشخص. (الساعدي، 2007، صفحة 51)

وتعرف بأنها القدرة على العمل مع الآخرين واستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية وتسخيرها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الإنسانية.

وتتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته للعمل ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب توافر قدرا ضروريا من المعلومات والأحوال العلمية التي يتطلبها نجاح العمل. (عامر و عيسى المصري ، 2013)

1-3-2 المهارات الفكرية:

ويقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل، وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علاقة بين تلك الجزئيات. وتكون المهارات الإدراكية هامة بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا وتقل بالنسبة للمستويات الإشرافية. (عيسى، 2018، صفحة 45)

ونعني بالمهارات الفكرية قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين نشاطاته وأجزائه، وقدرته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقة التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره. (الحايك، 2018، صفحة 49)

1-3-3 المهارات الإنسانية:

يقصد بالمهارات الإنسانية أسلوب وطريقة التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة تعكس القدرة على التواصل لحلول وسط، والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة. (عيسى، 2018، صفحة 44)

كما أن المهارات الإنسانية مهمة جدا لمساعدة القائد على نجاح أي مشروع وتجعل الجماعة مشاركة في اتخاذ القرار لأن السمات المميزة للقائد هي السمات الإنسانية في التعاون مع الجماعة وتساعد المهارات الإنسانية على الترابط بين الإدارات داخل المؤسسة.

وبما أن المهارات الإنسانية هي القدرة على التعامل مع الأفراد فإن ذلك يتطلب من القائد معرفة أنماط السلوك البشري حتى يستطيع التعامل مع الأفراد، ويتم ذلك من خلال العلوم التي لها علاقة بالسلوك الإنساني كعلم النفس وعلم الاجتماع (عامر و عيسى المصري ، 2013 ، صفحة 20)

مما لا ريب فيه أنه على القائد الإداري أن يتميز بمهارات تمنحه القدرة على العطاء و النجاح والتميز في عمله، وكذا مساعدته على التأثير في سلوك تابعيه و تحقيق أهداف الإدارة العليا التي يعمل فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثالث لعملية القيادة وهي(القائد-الأتباع-الموقف)، لا بد أن يكتسب عدة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف العاملين ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى (مدحت ، 2009، صفحة 59)

2- أساسيات الالتزام التنظيمي.

ان دراسة الالتزام التنظيمي امر هام اذ يشير الى اتجاهات الموارد البشرية نحو منظماتهم وهو بذلك يفسر العديد من سلوكيتها اضافة الى ان الالتزام التنظيمي يقودهم الى التصرف على نحو ما. ومما لا شك فيه ان دراسة السلوك التنظيمي امر معقد اذ يدخل في عده ابعاد ومجالات كعلم النفس الاجتماعي وعلم دراسة الانسان والاقتصاد والاخلاقيات والإدارة وغيرها من المواضيع لذا سوف نتطرق اليه في هذا العنصر.

-تعريف الالتزام لغة :

إن مصدر لفظ الالتزام جاء من الفعل "التزم" وهذا الفعل من مادة الفعل الثلاثي "لزم" على وزن "فعل" بكسر العين.

ولزم الشيء يلزمه لزما ولزوما ولزاما ولزامة ولزمانا: أي ثبت ودام، لا يفارقه.

كما يقال التزم الشيء: اعتنقه ولم يفارقه.

ومن خلال ما سبق تبين لنا أن الالتزام في اللغة يدل على الإثبات والدوام والايجاب على النفس، وعدم المفارقة وعلى الاعتناق أيضا.

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

وأیضا نجد أن آیات القرآن التي تحث على الالتزام لا حصر لها وهي تتضمن معاني الترغيب والترهيب وتبين أن التزام طريق الإيمان طواعية لا إكراه فيه. لقوله تعالى: «لا إكراه في الدين قد تبين الرشد من الغي» (الخطاط عثمان طه)، وقد ذكر العديد من العلماء أن البعد عن الالتزام، عد منذ الخليقة أهم الأسباب التي عصفت بالبشرية وسببت لها الشقاء والحرمان بصورة عامة.

وبعيدا عن خلط المعاني فإن الإلتزام شيء والالزام شيء آخر، فالإلتزام يعني حرية الاختيار وهو يقوم على المبادرة الإيجابية الحرة من ذات صاحبه، ولعلى هذه الحرية التي تضي على الإلتزام معنى الشعور بالمسؤولية، أما الإلزام فهو الجبر والإكراه. (بنوناس، 2016)

2-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي.

نظرت العديد من الدراسات العربية على أن الإلتزام التنظيمي و الولاء التنظيمي كلمتان مترادفتان بالعربية وهي الترجمة لكلمة Commitment على الرغم أن الترجمة الحرفية لهذين المصطلحين تظهر في القاموس مختلفتين، حيث أن Commitment هي ترجمة لكلمة الإلتزام، بينما الولاء هي ترجمة لكلمة Loyauté، وقد لاحظ الباحث أن الدراسات العربية التي تناولت مفهوم الإلتزام التنظيمي قد تباينت في صياغة وتسمية مصطلح الإلتزام التنظيمي، و بالغالب فهي قد انقسمت بين دراسات استخدمت مصطلح الإلتزام ودراسات استخدمت مصطلح الولاء، ونجد أن الدراسات التي استخدمت مصطلح الولاء فإن المراجع التي اعتمدت عليها كلها كانت قد استخدمت مصطلح Commitment ، ومن بين هذه الدراسات على سبيل الذكر و ليس على سبيل الحصر نجد دراسة أيمن عودة المعاني (عودة المعاني، 1996)، ودراسة خلف سليمان الرواشد (الرواشد ، 2007)، ودراسة عبد الرحمان أحمد محمد هيجان (هيجان ، 1998)، حيث نجد أنهم جعلوا مصطلح الولاء مرادفا لمصطلح الإلتزام ،و دراسة الحالية ستستخدم مصطلح الإلتزام وهذا انسجاما مع الترجمة العربية لمصطلح Commitment.

والإلتزام كغيره من المفاهيم الأخرى ذات المضامين السيكلوجية والاجتماعية مازال موضوع اختلاف الباحثين، حيث لازال هذا المفهوم من أكثر المفاهيم صعبة البحث في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وهذا راجع لعدة أسباب من بينها:

- كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه.
- كثرة العوامل والمتغيرات الناتجة عنه.
- اختلاف نتائج الدراسات التي تناولته.
- اختلاف وتنوع مداخل دراسته. (راضي العنزي ، 2008 ، صفحة 89)

ويعرف الإلتزام التنظيمي بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه اتجاهات وقيم المنظمة. وقد عرفه (ALEEN&Meyer1990)، (المصاورة، علي محمد أحمد ؛ الخفاجي ، نعمة عباس؛، 2014) بأنه الحالة النفسية تربط الفرد بالمنظمة. وهو يتعلق بدرجة اندماجه منظمته واهتمامه بالاستمرار. (جيرينبرغ وبارون، 2004:215) (جيرينبرغ، جيرالدوربارت، و بارون، 2000) لذا يعتبر الإلتزام

التنظيمي متغيرا هاما لفهم سلوك الافراد داخل المنظمة. ان الالتزام التنظيمي من العناصر المهمة والمعززة للجهة الداخلية للمنظمة(جواد،2010:28) (جواد، 2010).

• وكما عرفه (Meyer et,al,1991) الالتزام التنظيمي بماذا اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها.

هذا تعريف مبني على ثلاثة ابعاد: (المصاورة, علي محمد أحمد ; الخفاجي , نعمة عباس;، 2014)

1- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة واهدافها وقبولها.

2- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.

3- الرغبة القوية والاكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.

وينظر للالتزام التنظيمي بانه حاله من توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع اهدافها ورغبتها في المحافظة على عضويته بها.

• ويرى بورتر بأن الالتزام هو: " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في

البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة". (قاسمي، 2011، صفحة 20)

• أما شلدون: " فيرى أن الالتزام هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها"، وهو

مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها

مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها. (قاسمي، 2011، صفحة 20)

• بوشان **buchanan**: عرفه بأنه " اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها وأنه نتاج تفاعل

ثلاثة عناصر "وهي:

1-التطابق: يعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل.

2-الانهماك: يقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

3-الولاء: المقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

• ويرى شندير ونغرين هول أن الالتزام التنظيمي " يمثل العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد

وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على

التزامه". (المصاورة، 2014، صفحة 48)

• ويعرفه أورلي (Orielly) بأنه: "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الى الاندماج في

العمل وإلى تبني قيم المنظمة".

ويتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام كظاهرة من مظاهر

السلوك التنظيمي، إلا أن هذه التعريفات في معظمها تتفق عموما على أن الالتزام التنظيمي عملية الإيمان

بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف وتجسيده قيم المنظمة، وأنه التزام طوعياً ينبع عن إرادة الفرد واختياره.

من خلال العرض السابق لمختلف التعريفات ووجهات نظر الباحثين للالتزام فأنا نستنتج أن أبرز السمات المشتركة لهذه التعريفات يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- الاعتقاد العميق بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها.

- قبول بذل الجهد الكبير نحو المنظمة.

- الرغبة بالبقاء عضواً في المنظمة.

- الالتزام التنظيمي ينبع من الرغبة الداخلية للفرد للبقاء في منظمته والعمل الجاد للنهوض بها، أي أنه الالتزام الناتج من إرادة الفرد واختياره ولا يمكن في أي حال من الأحوال فرضه عليه من أي طرف خارجي.

للإشارة، فإنه توجد بعض المصطلحات القريبة من الالتزام التنظيمي، حيث قد يحدث التداخل بين الالتزام التنظيمي والبعض من هذه المصطلحات، لذلك سيتم التعريف بالالتزام من خلال التفريق بينه وبين بعض المصطلحات القريبة منه كالولاء، والانتماء. (صادق، 2018)

الولاء: Loyauté

هناك من الباحثين من يعتبر الولاء والالتزام كلمتين مترادفتين في المعنى ويحتويان على نفس المدلول، كلاهما يساهم في بناء المنظمة والمساهمة الإيجابية في تحقيق مساعيها وأهدافها.

من بين هؤلاء الباحثين نجد جورج لوقان سنة 1984، الذين لا يعتبرون الالتزام متعدد الأبعاد، فهو بالنسبة لهم بمثابة بعد واحد مشترك مع الولاء يعبر كلاهما عن توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة. ويرى الكايد 1999 أن الولاء مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا، بل نستنتجه من خلال الظواهر والأثار المرتبطة به من حيث سلوك الفرد في المنظمة وهو حصيلة تفاعلات العديد من العوامل. والمتغيرات السلوكية.

ويشير مصطلح الولاء لغويا حسب ما ذكر مدحت محمد أبو النصر الى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط، إذ يمكن تعريف الولاء على أنه شعور ينمو داخل الفرد يشعره بالانتماء الى شيء هام في حياته، وبمسؤوليته تجاه هذا الشيء كما أنه حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى الإنسان يميزه الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو هذا الشيء الذي يهمه.

الانتماء appartenance:

يرى خضر لطفي إبراهيم 2000 أن هناك بعض الفروق بين الإلتزام والانتماء، يمكن تلخيصها كما يلي:

-في حين يركز الانتماء على عضوية الفرد في جماعة ما والاندماج فيها والتوحد معها، يتجاوز الإلتزام هذا المعنى ليشمل فكرة ما أو موضوع ما أو شخص ما (المشرف مثلا)، كما أنه يمكن أن يشمل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد.

-بينما يركز الإلتزام على جماعة يكون الفرد متقبلا لها ومقبولا منها، يركز الإلتزام على الصلات والعواطف وكذا على الجوانب الرسمية والقانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو بالفكرة أو بالقضية.

-في حين يركز الإلتزام على العضوية، يركز الإلتزام على المشاعر والرابطة الوجدانية والطاعة والواجب، ولهذا فهو يحتوي الإلتزام وينميه.

نستج من كل ذلك أن الانتماء حاجة اجتماعية للإنسان، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد وتجعله يشعر بالمحبة والمسؤولية والانتماء للجماعة والامتثال لمعاييرها، وهذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر انه مسؤول عنها، ومن جهة أخرى متعلق ومرتبب بها فالانتماء هو الإخلاص والوفاء والولاء والالتزام والشعور بالعاطفة والارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولا عنه، ويساهم في خدمته بمحبة وإخلاص.

2-2- أهمية الإلتزام التنظيمي.

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

كما يمثل الإلتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا يمكن في استطاعة المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، خاصة إذا كانت تمر بظروف اقتصادية صعبة أو عجز مالي عليها بتخطيه بمضاعفة النشاط وتجنيد طاقاتها العمالية.

ويعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

كما توجد هناك عدة أسباب أخرى أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، خاصة معدل دوران العمل، فمن المفروض أن الأفراد الملتزمين يقعون لفترة أطول في المنظمة ويعملون أكثر لتحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء السلوك الإنساني والقادة بمجال الالتزام التنظيمي نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً إيجابياً بالنسبة للمنظمة. (صادق، 2018)

الشكل رقم (1-1): يوضح أهمية الالتزام التنظيمي وأثره على المستويات المختلفة:

المستوى القومي	المستوى الاجتماعي	مستوى المؤسسة	المستوى الفردي
<ul style="list-style-type: none"> ● زيادة الناتج القومي كحصيله لزيادة كفاءة وفاعلية الأفراد العاملين في المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تعزيز العلاقات الاجتماعية ✓ الارتباط العائلي والسعادة الشخصية والشعور بالرضا. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ الانتاجية ➤ تحسين الجودة ➤ تقليل الغياب/التسرب الوظيفي ➤ زيادة التنبؤ بسلوك العاملين ➤ تقبل العاملين للغير ➤ تبني الأفراد لأهداف 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الأمان ❖ الاستعداد ❖ التضحية ❖ الشعور بالرضا والاستقرار ❖ رفع الروح المعنوية ❖ إيجاد هدف في الحياة

المصدر: محمد مصطفى أبو جياب (2014)، مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية، غزة صفحة 21.

2-3- مراحل الالتزام التنظيمي:

ان العملية التي تؤدي الى ارتباط الفرد بمؤسسته قد حددها lavan وwelesch كالتالي: (الغفاري، (1999/2000)، صفحة 30)

الأولى: مرحلة انضمام الفرد للمؤسسة التي يريد أن يعمل بها وفي الغالب يقع اختياره على المؤسسة التي يتوقع أنها تحقق له رغباته وتطلعاته.

الثانية: مرحلة الالتزام التنظيمي حيث أن الفرد يحرص بشدة بذله جهدا كبيرا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ونهوضه بها. (رائد ضيف ، 2010 ، صفحة 36)

كما يرى Bouchanan أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

1-مرحلة التجربة: وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، بحيث يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإدماج والتجربة، ويكون من خلالها اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، وخلال هذه الفترة يواجه عددا من المواقف كتحديات العمل وعدم وضوح الدور، وظهور الجماعات المتلاحمة وكذا تضارب التزامه مع نمو الاتجاهات نحو التنظيم.

2-مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلالها يحاول الفرد جاهدا تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ويتبلور وضوح الالتزام للعمل والمنظمة.

3-مرحلة الثقة والنضج: وتبدأ هذه المرحلة تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الى غاية مفارقتها لها، حيث يزداد ولاءه وتقوى علاقته بالتنظيم.

2-4- خصائص الالتزام التنظيمي:

يمكن توضيح خصائص الالتزام التنظيمي في النقاط التالية: (عمر العبد طموس، 2015، صفحة 36)

1-يمثل الالتزام التنظيمي درجة الموائمة والتطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.

2-يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة.

- 3-يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- 4-يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور الى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- 5-يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- 6-يشير الالتزام التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- 7-يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- 8-يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- 9-الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- 10-متعدد الأبعاد ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام التنظيمي، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

2-5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

ينظر الباحثون إلى الالتزام التنظيمي على أنه مصطلح ذو بعد واحد ولكن منهم من يرى أنه متعدد الأبعاد، فقد أبرز (Meyer & Herscovitch, 2001) الأبعاد المتباينة المستخدمة للالتزام التنظيمي من قبل عينة من الباحثين. كما يوضحها الجدول التالي: (المصاورة، علي محمد أحمد ; الخفاجي , نعمة عباس؛، 2014، صفحة

(51)

الجدول رقم (1-1): أبعاد الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين.

أبعاد الالتزام التنظيمي	الباحث
<p>-الالتزام القيمي وهو الالتزام بأهداف المنظمة.</p> <p>-الالتزام بالبقاء وهو الالتزام بالبقاء والاستمرار بعضوية المنظمة.</p>	Angel&Perry ;1981 :4
<p>-الطاعة وهي الاندماج بسبب حوافز خارجية محددة.</p> <p>-المطابقة وهي الارتباط المبني على الرغبة بالارتباط بالمنظمة.</p> <p>-الاندماج وهو يحدث بناء على توافق قيم الفرد مع قيم المنظمة.</p>	O'Reilly & Chatman,1986 :493
<p>-أخلاقي وهو قبول ومعرفة أهداف المنظمة.</p> <p>-الحسابي وهو الالتزام المبني على حصول الموظف على عائداً تناسب مساهماته في المنظمة.</p> <p>-الالتزام الناتج عن إدراك الموظف بعدم وجود حوافز تكافئ جهوده ومع ذلك هو باق في المنظمة نتيجة لضغوطات بيئية.</p>	Penley &Gould,1988 :46
<p>-الوجداني وارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة والمطابقة مع أهدافها والاندماج في المنظمة.</p> <p>-الاستمراري وهو معرفة الفرد بكلفة ترك المنظمة.</p> <p>-المعياري وهم الشعور بالالتزام والإجبار للإستمرار بالوظيفة.</p>	Meyer & Allen,1991 :67
<p>-قيمي وهم الإيمان وقبول أهداف وقيم المنظمة</p>	Mayer & Schooman ,1992 :673

<p>والرغبة في بذل الجهد للمنظمة. -الاستمراري وهو الرغبة كعضو في المنظمة.</p>	
<p>-الوجداني وهو الدرجة التي يرتبط بها الفرد نفسياً بالمنظمة من خلال مشاعر كالولاء والدفء والانتماء والمحبة. -الاستمراري وهو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بأنه محصور في مكان ما بسبب الكلفة المترتبة على تركه لهذا المكان. -الأخلاقي وهو الدرجة التي يرتبط فيها الفرد نفسياً بالمنظمة من خلال تبنيه لأهداف وقيم ورسالة المنظمة.</p>	<p>Jaros et, al.1993</p>

المصدر: د.علي محمد أحمد المصاورة، د.نعمة عباس الخفاجي(2014)،إدارة التنوع منظور الالتزام

التنظيمي، دار الأيام للنشر وتوزيع، عمان،صفحة 52

إن اختلاف الباحثين في تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي يجعل من الصعوبة بناء نموذج ومفهوم للالتزام التنظيمي. وبالرغم من اختلاف نماذج الالتزام التنظيمي بين الباحثين إلا أن هنالك أموراً تتشابه فيها تلك النماذج أوردتها ((Meyer &Herscovitch.2001))

1-المفهوم والبناء الذهني للالتزام التنظيمي يظهر في الارتباط العاطفي والإيمان وقبول أهداف المنظمة. وتحت هذا البند يمكن ادراج أبعاد الإلتزام التنظيمي وهي:

أ-الالتزام الوجداني: احتوت العديد من النماذج على هذا البعد وتمت تسميته بالالتزام الوجداني من قبل بعض الباحثين وسمي بالالتزام القيمي لدى Angel&Perry ;1981 و Mayer & Schooman ,1992

وسمي بالأخلاقي من قبل Jaros et, al.1993 و Penley &Gould,1988 والمعباري لدى O ' Reilly & Chatman,1986.

والالتزام الوجداني يعبر عن مدى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه يتوافق مع أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيقها. (جيرنبرغ وبارون،2004 ص217). ورغم اختلاف أسس نشوء الرابطة

الوجدانية في مختلف النماذج إلا أنها جميعها تشير الى تكوين البناء الذهني الذي يولد الرغبة في إتباع إجراءات معينة.

ب- الإلتزام الاستمراري:

تؤكد معظم النماذج على ان الإلتزام الفرد تجاه سلوك معين بسبب الكلفة والخسارة المدركة والتي تنتج عن ترك العمل وهو ما يسمى بالإلتزام الاستمراري لدى (Jaros et al (2001; Meyer&Herscovitch. 1992; Mayer&Schoorman. 1992; Meyer&Allen. 1991; 1993).

ويشير الإلتزام الاستمراري الى مدى رغبة الفرد في البقاء عاملا بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره على مدار الوقت (مثل خطط المعاشات والصداقة الحميمة لبعض الأفراد)، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور. مثل هؤلاء الأفراد يقال إن لديهم التزاما استمراريا عاليا. (جرينبراغ، جيرالدوربارت، و بارون، 2000).

ج- الإلتزام المعياري:

وسمي أيضا الإلتزام الأخلاقي أو الأدبي يستند هذا المفهوم على القيم و المعايير الاجتماعية وأول من قدم مفهوم الإلتزام التنظيمي المعياري (القيمي) هو وينر Weiner عام 1982، حيث انتقد وينر المحاولات السابقة لتفسير الإلتزام التنظيمي باعتبارها تفسيرات جزئية قاصرة عن تقديم فهم شامل للظاهرة، وبالتالي لا يمكن الاعتماد عليها في التفسير و التنبؤ، وذهب الى أن نظريات الإلتزام ينبغي أن تأخذ في اعتبارها عند تفسير الإلتزام لدى الأفراد دراسة المعتقدات المعيارية المستمدة، مثل المعايير الأخلاقية الشخصية لدى العاملين التي تخلق لديهم الإحساس بالواجب نحو المنظمة.

وقد عرف وينر الإلتزام التنظيمي على أنه: "إجمالي الضغوط المعيارية المستمدة للعمل بالطريقة التي تحقق أهداف المنظمة ومصالحها"، وفقا لهذا المفهوم فإن الإلتزام التنظيمي ناجم عن ضغوط المعايير و القيم على العامل، وسواء كانت هذه المعتقدات القيمية فردية، شخصية وبقناعات ذاتية ينشأ بها وعليها الفرد مبكرا ومن خلال مصادر و أسباب متعددة، أو ما يخلقه ضغط التطبيع الاجتماعي على وجه الخصوص وعبر الزمن من قيم اجتماعية مستندة على ما يكونه الفرد من اعتقادات و تصورات عن توقعات الجماعة بخصوص ما يجب عليه هو القيام به. (الغفاري، (1999/2000)، صفحة 33)

ويرى وينر أن الإلتزام التنظيمي يتحدد ببعدين أساسيين هما:

- الولاء والإحساس بالواجب.
- التوحد مع قيم واهداف المنظمة.

ويمكن قياس الالتزام المعياري من خلال استخدام مقياس مباشر للمعتقدات المعيارية الشخصية المتعلقة بنوعية التصرفات التي تعكس الاهتمامات التنظيمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عبارة رئيسية ذات درجات تركز على الاستعداد الأخلاقي مثل:

- أنا لذي التزام أخلاقي لأداء السلوك.

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

وبالتالي فإن الفرد الملتزم يرى أنه من الصحيح والأخلاق هو البقاء في المنظمة بغض النظر عما إذا كان البقاء في المنظمة هو الأكثر فائدة له أو لا.

2- نظرا لأن الالتزام التنظيمي ذو أبعاد متعددة فإذا كان كل بعد يؤثر بشكل مستقل على القابلية لسلوك معين فإن الارتباط بأي بعد من الالتزام سيتأثر بالأبعاد الأخرى، فمثلا إذا نظرنا الى علاقة التزام الاستمراري مع النية لترك العمل، فالموظفون الذين لديهم التزام استمراري عال نجد أن لديهم النية للبقاء في المنظمة لتجنب التكاليف والخسائر المترتبة على ترك العمل بغض النظر عن مستوى الالتزام الوجداني أو المعياري لديهم، والعكس ليس صحيح دائما. (المصاورة, علي محمد أحمد ; الخفاجي , نعمة عباس;، 2014)

3- أشار بعض الباحثين الى أنه وعلى الرغم من الارتباط القوي بين الالتزام الوجداني والمعيارى إلا أن إبقائهما كبعدين منفصلين أفضل، هذا يبقى احتمالية أن يكون لدى الأفراد الشعور بالإجبار على الاستمرار في العمل في مكان ما (التزام معيارى) مع غياب الرغبة في عمله (التزام وجداني)، لكن للكشف عن أثر الإلتزام المعيارى من الضروري التحكم بأثر الإلتزام الوجداني.

2-5- محددات الإلتزام التنظيمي:

لقد وجد (Meyer & Allen) أن الأبعاد المختلفة للإلتزام التنظيمي تتأثر بمحددات مختلفة تلعب دورا في تكوين ذلك البعد كما تسهم تلك المحددات في زيادة أو نقصان مستوى ذلك الإلتزام والجدول التالي يستعرض أهم تلك المحددات وفق عدد من الباحثين:

الجدول رقم (1-2): محددات الالتزام التنظيمي وفق عدد من الباحثين.

الدراسة	المحددات	نوع التأثير
Kumar&Giri ;2009	العوامل الديموغرافية للموظف (العمر والجنس)	-الأكبر سنا والمتزوجون أكثر التزاما من غيرهم.
Al-Hussami,2009	المستوى التعليمي للموظف	-الأكثر تعليما أكثر التزاما.
Mor Barak&Cho,2008	المستوى التعليمي والوظيفي للموظف وعمره	-الرجال وأصحاب المناصب العليا والأكبر سنا أكثر التزاما.
-Al-Hussami,2009 -Fu et, al2009 -Meyer et, al,2002 -Grant et, al,2008	مقدار الدعم المنظمة للموظف	-أثره إيجابي مع الالتزام التنظيمي.
Meyer et, al,2002 Mogashi&Change,2009 Erben &Guneser,2008	العدالة التنظيمية	-أثره إيجابي مع الالتزام التنظيمي.
Meyer et, al,2002	نمط القيادة	-القيادة الحرة تقلل الالتزام التنظيمي. -القيادة الديمقراطية والتحويلية تزيد الالتزام التنظيمي.
Turker,2009	المسؤولية المجتمعية للمنظمة	-أثرها إيجابي مع الالتزام

التنظيمي.		
التنظيمي.	أثرها إيجابي مع الالتزام	جودة واليافي،2006
التنظيمي.	أثره سلبي مع الالتزام	Grant&Rosso,2008، Meyer et, al,2002
التنظيمي.	أثرها إيجابي مع الالتزام	Mogashi&Change,2009

المصدر: د.علي محمد أحمد المصاورة، د.نعمة عباس الخفاجي(2014)،إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام للنشر وتوزيع، عمان،صفحة 52

2-7- طرق قياس الالتزام التنظيمي:

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات، ولما له من آثار إيجابية كثيرة على تحقيق أهدافها، فإنه من الضروري قيام هذه المنظمات بالتحقق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، لذا تسعى بعضها لاستخدام وسائل تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ومن ثم إيجاد الطرق المناسبة للرفع من درجة الالتزام لديهم، وقد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات تتخذ أساليب مختلفة للتعرف على مستويات الالتزام ومنها: (صادق، 2018، صفحة 95)

1-المقاييس الموضوعية:

هي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل:

-رغبة الفرد في البقاء في المنظمة: وتظهر من خلال ما يبديه في حديثه مع زملائه أو مع الأفراد خارج العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل.

-مستوى أداء العاملين: فالأداء العالي يصدر غالبا عن الأفراد ذوي الالتزام المرتفع، ويظهر ذلك خلال عملية تقييم الأداء التي يشترط أن تتضمن معايير لقياس الالتزام.

-كثرة الغياب عن العمل.

-دوران العمل: يمكن أن يؤخذ معدل دوران العمل المرتفع الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم رغبتهم في البقاء بالمنظمة كمؤشر على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي.

-كثرة حوادث العمل: حيث أن زيادة نسبة الحوادث تدل على اللامبالاة وعدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من قبل العاملين، ويعتبر هذا دليلاً على انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى هؤلاء العاملين.

تفيد هذه المقاييس السلوكية في التنبؤ بالمشكلات الخاصة بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات دقيقة توضح أسباب المشكلات أو علاجها وتعتبر في غالب الأحيان كمؤشرات للالتزام التنظيمي.

2-المقاييس الذاتية:

يعتمد هذا النوع من المقاييس على مجموعة من الأسئلة تهدف إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وذلك من خلال توجيهها للأفراد أنفسهم، وبالتالي تعتبر مقاييس مباشرة للالتزام التنظيمي كما أنها أكثر استخداماً من طرف الباحثين والمنظمات وذلك لسهولة استخدامها، ومن بين هذه المقاييس نجد:

❖ **مقياس ثورنتن Thornton (1981):** احتوى هذا المقياس على 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي، كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الالتزام التنظيمي (معمرى ، (2007/2008)، صفحة 98)

❖ **مقياس ألتو وآخرون Alto and al (1973):** قاموا ببناء مقياس للالتزام، وهو عبارة عن محاولة لتقييم الموظفين لتكاليف ترك المهنة أو المنظمة، ويحتوي هذا المقياس على قسمين: الأول لقياس الالتزام نحو المهنة يتضمن 6 عبارات، والثاني لقياس الالتزام نحو المنظمة والذي يتضمن 6 عبارات هو الآخر، وهي ثلاثية الاستجابة.

❖ **مقياس بويرتر وزملائه Porter and al (1973):** أطلق عليه اسم استبانة الالتزام التنظيمي (OCQ) يتكون المقياس من 15 فقرة تستهدف قياس:

-درجة التزام الأفراد بالمنظمة.

-درجة ولاءهم وإخلاصهم لها.

-الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيمتها.

وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، إذ يمكن استخدام المقياس لوصف الالتزام بشكل عام.

❖ **مقياس كارسون وبودين Carson and Bedeian (1993):** وهو مقياس لقياس الالتزام الوظيفي بوصفه أحد دوافع للعمل في المهنة المختارة، وهذا كله من أجل خدمة البلد، ويحتوي هذا المقياس على 12 فقرة منها 8 بنود سلبية.

❖ **مقياس مارش ومافري Marsh and Mafri:** الذين قدما مقياس للالتزام، ويتكون من 04 فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس (رابح ، 2014/2013، صفحة 99)

-إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.

-تعزيز استحسان المنظمة.

-حث الفرد على الالتزام بقيم العمل.

-الولاء للمنظمة حتى إحالته على التقاعد.

-إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

❖ **مقياس أورلي وشاتمان O 'Reilly and Chatman (1978):** يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاثة أبعاد للالتزام هي: الإذعان وتم قياسه من خلال ثلاثة بنود، تحديد الهوية وتم قياسه هو الآخر من خلال أربعة بنود، وأخيرا بعد الاستدلال والذي تم قياسه من خلال ثلاثة بنود.

❖ **مقياس جوش وزملائه 1978:** يهدف لقياس القيم القيمي من خلال التعرف على القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، والمساهمة بأفكار جديدة في مجال التخصص. (حواس، 2003، صفحة 30)

❖ **مقياس ماير والين (1993):** استنادا الى نموذج المكونات الثلاثة للالتزام التنظيمي الذي أعده الين وماير، تم إعداد مقياس لقياس الالتزام العاطفي المبني على الرغبة، الالتزام المستمر المبني على الحاجة، الالتزام المعياري المبني على الشعور بالواجب، وتكون هذا المقياس في صورته الأصلية من ثماني فقرات لقياس كل نوع من أنواع الالتزام وهو سباعي الاستجابة، وقد أعده كل من الين وماير عام 1990، وتم تطوير هذا المقياس ليصبح بصورته النهائية مكون من ست فقرات لكل نوع من أنواع الالتزام وهو خماسي الاستجابة وقد طوره كل من الين وماير وسميث. (صادق، 2018، صفحة 95)

تجدد الإشارة الى اننا استفدنا من المقاييس السابقة في اختيار ما يتناسب مع بحثنا من هذه المقاييس بشكل عام، وانسجام بعضها مع أهداف البحث وطبيعته وخاصة مقياس ماير والين الذي أستعمل لاحتياجات البحث الحالي.

2-8- فوائد عملية قياس الإلتزام التنظيمي:

تعتبر عملية قياس الإلتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة من أهمها:

-يقدم قياس الإلتزام التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، مما يمكن المنظمة من تحديد خطتها المستقبلية، وأن تستخدم مستوى الإلتزام لديها للمقارنة مع مستويات الولاء في المنظمات المنافسة الأخرى.

-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء.

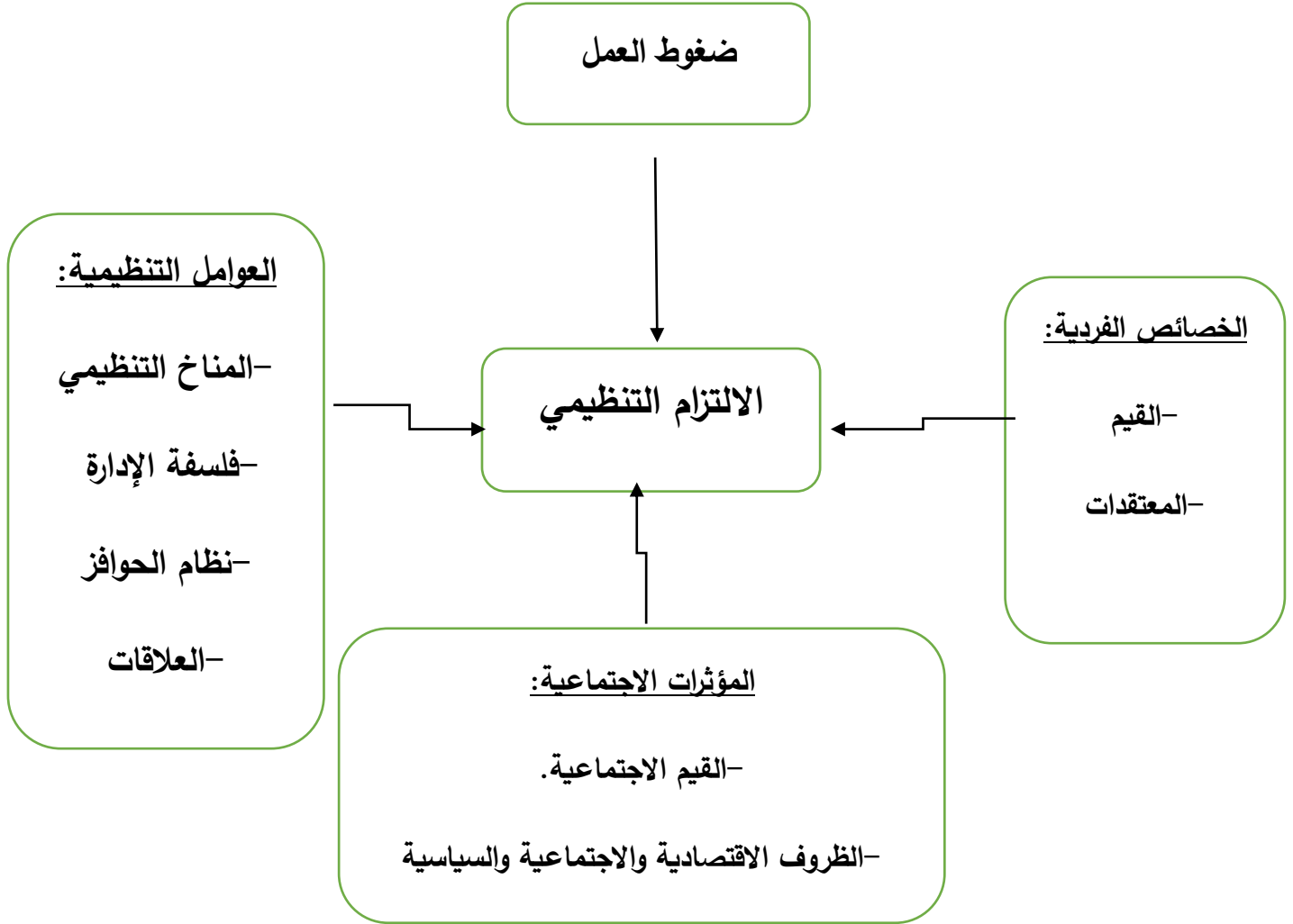
-يعتبر بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن تم العمل على إيجاد الجو المناسب لها.

-إن البحوث الإنسانية المتعمقة ببحث الإلتزام التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد لشعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، كما تعد فرصة للتعبير عن الآراء والمقترحات ونقلها للإدارة.

تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل. (العتيبي، 2008)

2-9-العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي:

شكل رقم (1-2): يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.



المصدر: أ. عاشوري ابتسام (2017)، الالتزام التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، مقال، مجلة تاريخ العلوم، العدد السادس، الجزائر.

2-10-نتائج الالتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الالتزام التنظيمي على جميع المستويات نتائج التالية:

✓ على مستوى الفرد:

حيث تؤكد نتائج الدراسات إلى ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بعدد من النتائج التي تعود على الفرد مثل زيادة مشاعر الأمان، التصور الذاتي الإيجابي القوة وجود اهداف واغراض لحياة الفرد كما تؤدي الى زيادة المكافأة أكثر للأفراد حتى تشجعهم.

✓ على مستوى الجماعة:

حيث تتمثل نتائج الالتزام على مستوى الجماعة فيما يلي: يساهم الالتزام التنظيمي في زيادة التماسك الجماعة والعمل على استمرارها والاستعداد لبذل أكثر جهد وبالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.

✓ على المستوى المنظمة:

بالنسبة للالتزام التنظيمي للمنظمات فنجد ان النتائج الإيجابية له تتمثل في زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير وانخفاض معدل دوران العمل وزيادة جاذبية المنظمة للأفراد خارج التنظيمي لان الافراد أكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة. (الوزان، 2006، صفحة 44)

3- أثر المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي.

3-1- المهارات الفكرية وأثرها على الالتزام التنظيمي:

تعتبر المهارات الفكرية من العوامل المؤثرة بشكل كبير على الالتزام التنظيمي للأفراد في المؤسسات والشركات، حيث تساعد هذه المهارات على تطوير القدرة على التفكير النقدي والإبداعي وحل المشكلات بطريقة مبتكرة، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي. وتؤثر المهارات الفكرية على الالتزام التنظيمي بالطرق التالية:

1-تحسين جودة العمل: حيث يستطيع الأفراد ذوو المهارات الفكرية العالية تحسين جودة عملهم، وذلك من خلال تطبيق أساليب جديدة وابتكارية في أداء مهامهم.

2-زيادة رضا الموظف: فإذا شعروا بأنفسهم قادرين على حل المشكلات وإجراء التغييرات، فستزداد رضاهم عن عملهم وستزداد قدرتهم على التأقلم مع التغييرات المستمرة في البيئة التنظيمية.

3-زيادة الولاء للشركة: حيث يتعلق الالتزام التنظيمي بالولاء والانتماء للشركة، وإذا كان لدى الأفراد المهارات الفكرية اللازمة فسوف يشعرون بأنفسهم متحدين لتحقيق أهداف الشركة وسوف يكونوا أكثر انخراطا في عملية تحقيق هذه الأهداف.

4-زيادة فعالية العمل: فإذا كان لدى الموظفين المهارات الفكرية اللازمة، فسوف يستعدون تحديد أولويات المهام وإدارتها بشكل فعال، مما سيؤدي الى زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين جودة عملها.

5-تطور مستقبل المؤسسة: حيث تعزز المهارات الفكرية من قدرات المؤسسات على التأقلم مع التغييرات والابتكار، وبالتالي تطور مستقبل المؤسسة وتحافظ على استمراريتها. (GPT-OpenAI, s.d.)

3-2-المهارات الإنسانية وأثرها على الالتزام التنظيمي:

تؤثر المهارات الانسانية بشكل كبير على الإلتزام التنظيمي، حيث تعد هذه المهارات من الصفات والمواصفات التي يتمتع بها الفرد والتي تساعده على التفاعل مع زملائه في العمل والتأقلم مع بيئة العمل .وبشكل أكثر تحديداً، فإن المهارات الانسانية تؤثر على الإلتزام التنظيمي في النقاط التالية:

1-تحسين العلاقات بين الموظفين: فالموظفون الذين يتمتعون بالمهارات الانسانية يستطيعون بشكل أفضل التفاعل مع زملائهم في العمل وبالتالي يصبح لديهم علاقات جيدة مع باقي أفراد فريق العمل، وهذا يزيد من إحساسهم بالانتماء للشركة.

2-تحسين قدرة الموظف على حل المشكلات: فالأشخاص ذوو المهارات الانسانية يتمتعون بقدرة على فهم وتحليل المشكلات بشكل أفضل، ويستطيعون التفاعل مع الآخرين لإيجاد حلول مناسبة لهذه المشكلات.

3- تحسين قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات: فالأشخاص ذوو المهارات الانسانية يتمتعون بقدرة على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، وهذا يزيد من إحساسهم بالانتماء للشركة والاستمرار في العمل بها.

4- زيادة رضا الموظف عن العمل: فالأشخاص ذوو المهارات الانسانية يستطيعون التفاعل مع زملائهم في العمل بشكل جيد، وبالتالي يصبح لديهم إحساس أفضل بالإنجاز والاستحقاق، مما يزيد من رضاهم عن العمل .
(GPT-OpenAI, s.d.)

3-3-المهارات الفنية وأثره على الالتزام التنظيمي:

تؤثر المهارات الفنية على الإلتزام التنظيمي بطرق عدة، فعلى سبيل المثال :

1- تحسين الأداء: عندما يكون لدى الموظفين مهارات فنية قوية، يمكنهم تحسين أدائهم في العمل وتحقيق نتائج أفضل. هذا بدوره يؤدي إلى زيادة الشعور بالإنجاز والرضا عن العمل، مما يزيد من مستوى الإلتزام التنظيمي.

2- تحسين رضا الموظف: عادةً ما يشعر الموظفون بالإحباط والتشاؤم إذا كانوا غير قادرين على إتقان مهارات فنية محددة. وبالتالي، يؤدي اكتساب هذه المهارات إلى زيادة رضى الموظف عن العمل والشركة، وبالتالي زيادة الإلتزام التنظيمي.

3- تحسين فرص الترقية: تعزز المهارات الفنية فرص الترقية للموظف. وبالتالي، يشعر الموظف بالثقة في قدرته على تحسين مستواه المهني وتحقيق أهدافه الشخصية، مما يزيد من الإلتزام التنظيمي .

4- تحسين الثقة بالذات: يؤدي اكتساب المهارات الفنية إلى زيادة الثقة بالذات لدى الموظف. وبالتالي، يشعر الموظف بأنه قادر على تحمل المزيد من المسؤولية وإنجاز المزيد من الأعمال، مما يؤدي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي.(GPT-OpenAI, s.d.) .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى للأدبيات النظرية لبعض أهم المهارات القيادية في التأثير على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، اتضح لنا أنهما حظيا باهتمام كبير من قبل الباحثين وأن هناك ارتباط بينهما، ويعود ذلك كونهما يتعلقان بأهم مورد في المنظمة ألا وهو العنصر البشري، والذي يبرز من خلال رغبة القائد في اكتساب المهارات اللازمة التي تمكنه في تأثير في مرؤوسيه لتوجيههم وتحقيق التزامهم داخل المنظمة بما يخدم مصالحها والوصول الى الأهداف المسطرة.

ونظرا لوجود الكثير من المهارات القيادية في مختلف البحوث التي اطلعنا عليها والتي جاءت بها مختلف النظريات، إلا اننا ركزنا في دراستنا على ثلاث مهارات أساسية: مهارات الفنية والفكرية والإنسانية.

ولأهمية الموضوع بالنسبة للمنظمة والأفراد فإننا سوف نقوم من خلال الفصل الثاني للتطرق لبعض أهم الدراسات التي تطرقت لموضوع القيادة وأثره على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

تمهيد:

تعددت الدراسات وتنوعت البحوث التي تناولت موضوع أثر المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي للعاملين، إلا أننا اخترنا جملة من تلك الدراسات التي اعتبرناها أكثر أهمية من حيث علاقتها بالموضوع بشكل مباشر أو من خلال علاقتها بإحدى متغيرات الدراسة.

1-الدراسات باللغة العربية:

1.دراسة بوعمامة أحمد فارس (2010)، بعنوان: المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة:

هدفت الدراسة الى ابراز أهمية ودور المهارات القيادة في الإدارات الحديثة للمؤسسات وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة، وكذا الكشف عن دلالات الفروق بين عينات مجتمع الدراسة بالنظر الى متغيراتهم الشخصية والوظيفية نحوى مدى الدور الذي يؤديه المهارات القيادية للقائد في رفع مستوى الأداء، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- أن توفر المهارات الفنية واستعمالها بالطريقة الصحيحة من طرف القادة لتوجيه الموظفين وارشادهم يزيد من قدرتهم على العمل، وبالتالي فإن تحسينها يعتبر عاملا مهما لرفع مستوى الأداء
- أن المهارات القيادية تساهم في زيادة قدرة الموظفين والمؤسسة على الأداء وكذا تحقيق أهدافها بفعالية
- أن تمتع القائد بالمهارات الإنسانية يساعد الموظفين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم.

2.دراسة: حسن علي حمد الساعدي (2012)، بعنوان: المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي.

هدفت الدراسة الى محاولة تحديد العلاقة بين المهارات القيادية ومستوى الأداء الوظيفي للمديرين في الإدارات العليا تمثل مجتمع الدراسة من 276 مديرا موزعين على الشركات الصناعية اللبية حيث تم أخذ عينة عشوائية بحجم 165 مديرا، تم استعمال الاستبانة من أجل جمع المعلومات والبيانات وتم استرجاع 155 استبانة تمت معالجتها عن طريق استعمال البرنامج الإحصائي SPSS حيث استخدم أسلوب الإحصاء الوصفي والاستنتاجي، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج:

- بينت النتائج أن المهارات الفنية هي الأكثر ممارسة في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية.
- بينت الدراسة وجود علاقة بين المهارات القيادية ككل والأداء الوظيفي للمديرين. (الساعدي ،

(2012)

3. دراسة: سمية جقيدل (2015)، بعنوان: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الأغواط. (جقيدل، 2015)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز ،واختيرت ولاية الأغواط نموذجاً ، بالإضافة الى التعرف على دلالة الفروق بين العدالة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من وجهة نظر عينة الدراسة حيث تكونت العينة من 125 عامل من مقاطعة الأغواط اختيرت بطريقة عشوائية، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لتجميع البيانات و المعلومات ، استخدمت المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية واختبار وتحليل التباين عن طريق البرنامج الاحصائي spss وتوصلت نتائج الدراسة الى:

- أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية لعينة الدراسة متوسط والالتزام التنظيمي كان مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الأقدمية لصالح (1-5سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية من (5-10سنوات) في مستوى الالتزام التنظيمي.

4 دراسة: محمد إسماعيل داود الجماسي (2016)، بعنوان: العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة استبانة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة من مصادرها لتحقيق تلك الأهداف، وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة والبالغ عددهم 195 موظف، تمت معالجة تلك البيانات عن طريق الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS وتم التوصل الى مجموعة من النتائج منها:

- وجود مستوى كبير من الإلتزام التنظيمي بأبعاده لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- وجود مستوى كبير من الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإلتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة. (الجماسي، 2016)

5. دراسة: عزيزة عبد الله، أسماء ناصر الوشمي، (2016)، بعنوان: ممارسة المهارات القيادية لدى مديريات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة.

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع ممارسة المهارات القيادية (الذاتية، الإنسانية، الفنية الفكرية، الإدارية) لدى مديريات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس من وجهة نظر معلماتهم، والكشف عن الاختلافات في درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديريات المدارس، تكون مجتمع البحث من 30 مديرة و 840 معلمة، أما عينة البحث فتم اختيارها بأسلوب الحصر الشامل لجميع المديريات، و اختيار 210 معلمة من إجمال المعلمات وبعدد متساوي من كل مدرسة، بطريقة العينة العشوائية البسيطة، تم معالجتها ب البرنامج الإحصائي SPSS، وتم التوصل الى النتائج التالية:

- أن درجة ممارسة المهارات القيادية ككل كانت كبيرة جدا.
 - كانت درجة ممارسة كلا من المهارات الذاتية والفنية والمهارات الإدارية كبيرة جدا، أما الانسانية والفكرية كانت درجة ممارستها كبيرة فقط. (طيب و الوشمي، 2016)
6. دراسة: العمري إسماعيل عبد الفتاح ابي مولود (2017)، بعنوان: قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة.

هدفت الدراسة الى تقدير مستوى الإلتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة متكونة من 612 عامل، و للحصول على البيانات اللازمة لأعداد الدراسة، استخدم الباحث استبيان صمم لقياس مستوى الإلتزام التنظيمي للعمال، يحتوي على أربعة أبعاد هي بعد الاعتزاز بالمنظمة وبعد تطابق الأهداف و القيم، وبعد تطبيقه على العينة من العمال والعاملات توصلت الدراسة الى النتائج أهمها ان مستوى الإلتزام التنظيمي لعمال قطاع المحروقات منخفض، كم أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العمال في مستوى التزامهم التنظيمي تعزى لاختلاف السن و الخبرة. (إسماعيل، 2017)

7. دراسة: بهية صادق (2018)، بعنوان: القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة والإلتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) والرضا الوظيفي لعينة عشوائية مكونة من 176 إطارا في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإيجاد العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة (معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة) ولقد توصلت النتائج الى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإلتزام التنظيمي وبكل أبعاده والرضا الوظيفي لدى إطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

- وجود علاقة ذات دلالة بين التزام التنظيم والرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزي لعاملي الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الإلتزام التنظيمي.

8. دراسة: أسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الاله العطار (2019)، بعنوان: واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية - من وجهة نظر الموظفين -دراسة ميدانية-.

هدفت الدراسة الى معرفة واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي، من وجهة نظر الموظفين، من خلال الأبعاد التالية (الإلتزام العاطفي، المعيارى، الاستمراري) حيث تم توزيع 200 استبانة، وتم استرداد 155 استبانة واستبعاد 4 استبانات بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها، تم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتم فيه القيام بوصف الدراسة ثم تحليلها وتفسيرها في ظروفها الطبيعية كما هي في الواقع، تم معالجة البيانات عن طريق البرنامج الإحصائي SPSS، توصلت نتائج الدراسة الى:

- يعتبر مستوى الإلتزام التنظيمي يعتبر مرتفعا بشكل عام في وزارة التخطيط والتعاون الدولي حيث يوجد مستوى من الإلتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، المعيارى) في الوزارة وهذا يدل على أن الوزارة تهتم بموظفيها وتوفر لهم بيئة العمل المحفزة والداعمة.

- أظهرت النتائج أن الإلتزام العاطفي أعلى نسبة يليه الإلتزام المعيارى ثم الاستمراري كأقل نسبة.

9. دراسة: فاطمة الزهرة بن صافية (2020)، بعنوان: أثر السلوك القيادي على الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية.

هدفت الدراسة الى تحليل مستويات الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية، وكذا التعرف على الفروق في مستوى الإلتزام التنظيمي حسب عاملي الجنس و سنوات الخدمة وهذا بهدف دراسة أثر السلوك القيادي على الإلتزام التنظيمي تم استجواب عينة مكونة من 55 فرد من عمالها اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الاستقصاء الظاهرة كما هي موجودة و توضيح خصائصها ومختلف خصائصها، وبالنسبة لتقنية المستعملة فقد تم الاعتماد على سلوكيات القائد "الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية" واستقصاء مستويات الإلتزام التنظيمي السائد على مقياس الإلتزام التنظيمي "العاطفي، المعيارى، المستمر"، وقد توصلت النتائج الى:

- الإلتزام العاطفي هو السائد في المؤسسة ثم يليه المستمر وأخيرا المعيارى.
- لا يوجد فروق في مستويات الإلتزام التنظيمي حسب متغير الجنس.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخدمة والإلتزام التنظيمي، كما أثبت أن السلوك القيادي أثر على الإلتزام التنظيمي. (بن صافية، 2020)

10. دراسة: بلال هري (2020)، بعنوان: أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي صيدال -وحدة قسنطينة-.

هدفت الدراسة لمعرفة أثر المهارات القيادية (الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين في مجمع صيدال، لتحقيق هدف الدراسة تم أخذ عينة حجمها 173 موظفا من مختلف الطبقات العمالية في المؤسسة، تم توزيع الاستبيان عليهم ليتم استرجاع 155 استبيانا صالحا لتحليل الكمي، وتم الاعتماد على البرنامج الإحصائي spss الطبعة 25 وبرنامج Eviews لمعالجة البيانات والمعلومات، وتم التوصل الى مجموعة من النتائج من بينها:

- وجود أثر موجب ذو دلالة إحصائية لأبعاد المهارات القيادية (المهارات الفنية، الإنسانية، الفكرية) في عملية التغيير التنظيمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة نحو عملية التغيير التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس. (هري، 2020)

11. دراسة: بهية صادق (2018)، بعنوان: القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.

هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة الموجودة بين القيادة والالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري) والرضا الوظيفي لعينة عشوائية مكونة من 176 إطارا في الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، تم معالجتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإيجاد العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة (معامل الارتباط ألفا كرو نباخ لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة) ولقد توصلت النتائج الى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة والالتزام التنظيمي وبكل أبعاده والرضا الوظيفي لدى إطارات الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء.
- وجود علاقة ذات دلالة بين التزام التنظيمي والرضا الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة بين أفراد العينة تعزى لعامل الجنس والأقدمية فيما يتعلق بمتغير الإلتزام التنظيمي.

12. دراسة: فايز على الأسود، حسين سليم الشاعر (2020)، بعنوان: درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة التعرف الى درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، تكون مجتمع الدراسة من 4343 معلم ومعلمة، تم اعتماد على عينة من 500 من خلال استخدام الاستبيان لقياس ممارسة مديري المدارس (المهارات الفنية والإنسانية والفكرية)، تم معالجتها عن طريق أبو صالح ومحمد صبيحي باعتماد على الطرق الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة الى:

- أن مديري مدارس وكالة الغوث الدولية يمارسون المهارات القيادية بدرجة كبيرة.
- كشفت الدراسة الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مجالات المهارات الفكرية والفنية والإنسانية والإدارية. (فايز و الشاعر، 2020)

13. دراسة: طلحة عبد القادر، يزيد قادة (2021)، بعنوان: القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز سعيدة.

هدفت الدراسة الى محاولة معرفة مدى تأثير القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز سعيدة، اقتصرت هذه الدراسة على توجيه استبيان الى عمالها المتكونة من 48 عامل يتضمن محورين، القيادة التحويلية وأبعاد الإلتزام التنظيمي، وتم معالجتها بالاعتماد على البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الطبعة 21، من أجل معرفة واقع القيادة التحويلية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وقد توصلت الدراسة الى:

- وجود تأثير دال إحصائياً للقيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي.
- وجود تأثير دال إحصائياً أن أكبر تأثير للقيادة التحويلية على الإلتزام المعياري، يليه المعياري، ثم الاستمراري. (طلحة و يزيد ، 2021)

14. دراسة: سليمان سالم جمعة، المبروك عبد الجواد أمبارك (2021)، بعنوان: الإلتزام التنظيمي ودوره في تحسين أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء.

هدفت الدراسة الى معرفة دور الإلتزام التنظيمي (الإلتزام المعياري، العاطفي، الاستمراري) في تعزيز أداء العاملين في مصنع الأعلاف البيضاء، تمثل مجتمع الدراسة من عينة من العاملين في مختلف المستويات والبالغ عددهم 114 عامل، تم استخدام استبيان لجمع المعلومات استرجع منها 91 استبانة، وتمت معالجتها عن طريق البرنامج الإحصائي spss الطبعة 25، توصلت الدراسة الي مجموعة من النتائج:

- وجود علاقة إيجابية عالية لدور الإلتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في المصنع محل الدراسة.
- الإلتزام المعياري والعاطفي هما أكثر أنماط تأثيراً على أداء العاملين في مصنع الأعلاف البيضاء. (جمعة و أمبارك، 2021)

15.دراسة: كمال بن سليم، عبد الرحمان بقادري (2021)، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة الجلفة-.

هدفت هذه الدراسة الى إيجاد العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي من جهة و العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي الثلاث(العاطفي والمستمر و المعياري)لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الجلفة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و استعملت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بعينة الدراسة و التي تم اختيارها بطريقة عشوائية مكونة من 90 عاملا ، ومن الأساليب الإحصائية المستخدمة النسب المئوية و معامل الارتباط بيرسون وتمت الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الطبعة 25 ، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وكذا وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية وأبعاد الالتزام التنظيمي.
- اكدت على أهمية الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في استقرار المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها.
- كلما كانت ثقافة التنظيمية قوية كان هناك نوع من الالتزام بالقواعد والنصوص والمبادئ والضوابط التنظيمية السائدة. (بن سليم و بقادير، 2021)

16. دراسة: باسم فيصل عبد نايف، وآخرون (2021)، بعنوان: المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي-دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان/وزارة الصناعة العراقية.

هدفت الدراسة الى معرفة ماهي المهارات القيادية الاستراتيجية المتوفرة في الشركة العامة لمنتجات الألبان ، ومعرفة العلاقة و تأثير بين المهارات القيادية الاستراتيجية و الالتزام التنظيمي ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و استعملت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بعينة الدراسة المتمثلة في عمال الشركة العامة لمنتجات الألبان لكونه من أهم شركات وزارة الصناعة العراقية و المتكونة من 85 عامل تم إعادة 72 استبانة ، تم معالجة هذه البيانات عن طريق البرنامج الاحصائي spss ، ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- أظهرت نتائج مجتمع البحث إن متغير المهارات القيادية الاستراتيجية قد حصل على وسط حسابي عالي قدره (3.85) وهو أعلى من الوسط الفرضي، مما يؤكد أن المهارات القيادية الاستراتيجية مهمة حسب آراء العينة.

- أظهرت النتائج الميدانية للبحث ان بعد المهارات الإنسانية، وهو البعد الثالث من متغيرات المهارات القيادية، قد حصل على أعلى وسط حسابي من بين الابعاد الأخرى.
- أظهرت النتائج تحليل الإجابات العينة، أن المتغير التابع الالتزام التنظيمي قد حصل على وسط حسابي قدره (4.10) وهو أعلى من الوسط الفرضي ويتصف بالشدة، مما يؤكد ان افراد العينة يعولون أهمية بالغة للالتزام التنظيمي. (عبد نايف، إبراهيم، و وسام حسين، 2021)
- 17. دراسة: سامي بسة يوسف خنيش (2022)، بعنوان الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية-.

هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين التنمية الكفاءات والإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، تم تطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات وتوزيعها على 139 أستاذ وأستاذة جامعية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتم الاستعانة ببرنامج spss الطبعة 25، كما تم استخدام نمذجة المعادلات البنائية وتحليل المسار ولقد توصلت الدراسة الى مجموعة النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع التنظيمي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية الكفاءات وتحقيق الابداع التنظيمي بوجود المهارات القيادية كمتغير وسيط في هذه العلاقة وهي وساطة جزئية. (بسة و خنيش، 2022)

- 18. دراسة: أحمد حسين عفانة (2022)، بعنوان: دور إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية دراسة عينة من المؤسسات.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية في عينة من المؤسسات تم اختيارها من قطاع الصناعات الإلكترونية في ولاية برج بوعرييج-الجزائر-، تكون مجتمع الدراسة من الإطارات والإداريين التابعين للمؤسسات محل الدراسة، وباستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية حجمها 168 اطارا وإداريا وذلك عن طريق استخدام الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، تم معالجته ببرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية spss الطبعة 26، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود مستوى مرتفع لتطبيق عمليات إدارة المواهب ولتنمية المهارات القيادية في المؤسسات محل الدراسة.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية قوية بين عمليات إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية في تلك المؤسسات.

2-الدراسات بالغة الأجنبية:

1.دراسة:Brown (2003)، بعنوان: **Employees Organizational and Their Perception of Supervisors Relations –Oriented and task –Oriented Leadership Behaviors**.
" (Bennett J Tepper & Edward C. Taylor, 2002) ."

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين تصور العاملين لمشرفيهم المباشرين و سلوكيات القيادة لديهم (التوجه نحو المهمة ، و التوجه نحو العلاقات الإنسانية) وبين أنماط الالتزام التنظيمي ، وتمثلت عينة الدراسة ب 361 موظف يعملون في دائرة الانتخابات في ولاية فرجينيا الأمريكية ، وأوضحت الدراسة أن سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو العلاقات الإنسانية متمثلة في (بناء الثقة –إشراك العاملين في الرؤية –تشجيع الإبداع –توفير التدريب اللازم) ، أما سلوكيات القيادة ذات التوجه نحو إهمال المشاكل أو الانتظار حتى مزمنة ومن ثم اتخاذ الإجراء المناسب.

وتوصلت الدراسة الى وجود أثر لنمطي السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، ولكن الأثر الأكبر كان للسلوك القيادي ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية على الالتزام العاطفي، وان السلوك القيادي ذو التوجه للمهمة أقل تأثيرا على أبعاد الالتزام التنظيمي، ويؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو العلاقات الإنسانية في الالتزام التنظيمي العاطفي أكثر من الإلتزام المعياري، بينما يؤثر سلوك القيادة ذو التوجه نحو المهمة نفس التأثير على الالتزام العاطفي والالتزام المعياري.

2. دراسة: (Senthamil ,A. Raja and Palanichamy) بعنوان: **Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment** (2011)

أساليب القيادة وأثرها على الالتزام التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة لتحقيق في سلوكيات القيادة الأكثر تفضيلا بين الأنماط القيادة التحويلية و التبادلية و أثره على الإلتزام التنظيمي، طبقت هذه الدراسة على الموظفين العاملين في شركة بهارت للكهربائيات الهندية من خلال عينة من 158 من بين كبار المهندسين (BHEL) و المهندسين المتدربين، واستخدمت أدوات إحصائية مثل تحليل الارتباط و الانحدار لتحليل معرفة ما اذا كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة على أساس الموقف ومعرفة درجة الارتباط بين أساليب القيادة المفضلة و الالتزام التنظيمي وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

- أن هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- أن القيادة التحويلية أكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي من القيادة التبادلية. (A.

(Senthamil Raja & P. Palanichamy, 2011) صفحة 167-175

3. دراسة: (2012) Dr. Ata E.M. ALShra ah et all ، بعنوان: "Practicing Management By Walking Around and Its Impact on the Organizational Commitment in th Jordanian Hospitals"

"ممارسة الإدارة بالتجول وأثرها على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية"

هدفت الدراسة الى إظهار أثر تطبيق الإدارة بالتجول على الالتزام التنظيمي في المستشفيات الأردنية، تم تطبيق الدراسة على مجتمع الأطباء والممرضين في المستشفيات العامة والخاصة في الأردن والبالغ عددهم 106 طبيب و440 ممرض، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وقد تم الاعتماد على أبعاد الالتزام الثلاثة، وكانت النتائج كالآتي:

- ممارسة الإدارة بالتجول متوسطة.
- مستوى الالتزام التنظيمي كان متوسط.
- هناك تأثير وبشكل كبير لممارسة الإدارة بالتجول على الالتزام التنظيمي للأطباء والممرضين لأنها تعزز بصنع علاقات تقوم على الاحترام المتبادل والثقة. (Ata Al Shraah, Mohammed A. Abu Rumman, & Husam Abuhamour, 2012)

4. دراسة (2014) ColetteM. TAYLOR .CaseyJ,Cornelius,Kate Colvin، بعنوان: "Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness":

القيادة البصيرة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

والغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في العلاقة بين القيادة البصيرة وتصور الفعالية التنظيمية في المنظمات غير الربحية، فمن المتوقع أن يكون للقادة ذوو المستويات العالية من المهارات القيادية ما يجعل من منظماتهم أكثر فعالية، تم جمع البيانات من 135 من قادة المنظمات و221 من مرؤوسيهن من 52 منظمة غير ربحية مختلفة موزعة في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية. أكمل القادة مقاييس سلوك القيادة والمهارات والفعالية التنظيمية المتصورة في حين قدم الأتباع تقييمات لأسلوب القيادة لدى قادتهن من منظورهن، ودرجة توفر المهارات لدى قادتهن، وحجم التغير التنظيمي.

ومن أهم النتائج هذه الدراسة وجود علاقات قوية بين القيادة البصيرة والفعالية التنظيمية المتصورة، كما أظهر تحليل الانحدار أيضا بعض التأثيرات المهمة بين سلوكيات القيادة العالية والفعالية التنظيمية المتصورة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن القادة الرائدون ذوو المهارات القيادية العالية (الإنسانية، الفكرية) سهلوا الفعالية التنظيمية أكثر في مؤسساتهم. (Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness, 2014)

5. دراسة: (Giedre&Auskse,2014)، بعنوان: "Employees Organizational Commitment :Negative Aspects For Organizations"

"الالتزام التنظيمي لدى العاملين: الجوانب السلبية على المنظمات " حيث هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين الالتزام التنظيمي لدى العاملين ومعرفة الجوانب السلبية على المنظمات حيث أجريت الدراسة على 1053 عامل وعاملة في منظمات موزعة على القطاعين العام والخاص في لتوانيا، حيث أظهرت النتائج ان الالتزام العاطفي له تأثير إيجابي على المنظمات في ظهر ان الالتزام الاستمراري له الأثر السلبي على المنظمات كم ان ابعاد ومكونات الالتزام التنظيمي تؤثر بشكل مختلف على المنظمات.(Giedre & Aukse, 2014)

6. دراسة (chew et al,2016) بعنوان: "An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X"

"دراسة تجريبية حيث هدفت الدراسة الى تحديد العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الماليزية ضمن الحقبة الزمنية الواحدة" وهي عبارة عن دراسة تجريبية هدفت الى تحديد العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الشركات الماليزية ضمن الحقبة الزمنية الواحدة حيث كانت عينة الدراسة 300 عامل و توصلت الدراسة الى أن كل م التطوير و التدريب و العدالة التنظيمية واتجاه المهمة و تشارك المعرفة و التعويضات و الحوافز تؤثر جميعها على الالتزام التنظيمي كما اوصت الدراسة الى التطرق الى القطاعات أخرى لبحثها في نفس الموضوع لمعرفة الاختلافات. (Chew, Venny, & sook fern, 2016)

7. دراسة: (Muhammad Fahad Javaid ,M.Usman Mirza(2020)، بعنوان: "Leadership Style enhances the employee organizational commitment A case study of educational institutions in lahore"

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أي من الأنماط القيادية الذي يعزز الالتزام التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في لاهور، واعتمدت الدراسة على نمطين من القيادة وهي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل الارتباط والانحدار لتحليل معرفة ما إذا كان هناك اختلاف كبير في الأساليب القيادية، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج من بينها:

- هناك تأثير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- القيادة التحويلية لها تأثير بنسبة 41% على الالتزام التنظيمي.
- القيادة التبادلية لها تأثير بنسبة 16% على الالتزام التنظيمي.(Muhammad, 2020)

بناء على ما سبق فكانت الدراسات التي تتشابه في موضوع بحثنا من ناحية المهارات القيادية أو الالتزام التنظيمي فقد توصلت الى نتائج لوجود تأثير بين متغيرات الدراسة فعلى سبيل الذكر لا الحصر فقد توصلت دراسة باسم فيصل عبد نايف وموسومة بالدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات و الابداع التنظيمي التي اختلفت عينة الدراسة عن العينة التي استخدمناها في دراستنا و المتمثلة في استهدافه للأساتذة الجامعيين ، وكانت من بين النتائج التي توصل اليها هي وجود علاقة بين متغيرات الدراسة في وجود المهارات القيادية.

وكذا دراسة فاطمة الزهرة بن صافية بعنوان أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي و التي استهدفت عينة من عمال البنك حيث يظهر الاختلاف من خلال تركيز الباحثة على السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي في حين ركزت دراستنا على المهارات، بحيث تمكنت الدراسة من وجود أثر لسلوك القيادي على الالتزام التنظيمي لدى الافراد.

ومن بين الدراسات التي شملت موضوع الدراسة الحالية وتتشابه في تطبيقها على عينة من عمال شركة الكهرباء والغاز لولاية الجزائر فقد توصلت الى وجود علاقة بين القيادة و الالتزام التنظيمي.

3- ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا لكل هذه الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، و التي تم تقسيمها الى دراسات بالغة العربية واللغة الأجنبية تتعلق بمتغيرات الدراسة لكل من المهارات القيادية بأبعادها (الفنية والفكرية والإنسانية) و الالتزام التنظيمي (العاطفي والمعياري و الاستمراري)، حيث اتفقت الدراسة الحالية عن سابقتها في تناولها لموضوع المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في الاستفادة من المعلومات لتكوين الجانب النظري لدراستنا الحالية من خلال استعراض مفاهيم المهارات القيادية و أساسيات الالتزام التنظيمي، غير أن غالبية الدراسات والأبحاث التي جاءت في هذه المذكرة تناولت مواضيع متعلقة بمتغير القيادة وأخرى بالمتغير الثاني، تشابهت بعضها في الإطار الميداني و المتمثل في شركة سونلغاز بولايات مختلفة مثل (دراسة طلحة عبدالقادر-يزيد قادة، ودراسة بهية صادق ، ودراسة سمية جقيدل ودراسة بوعمامة أحمد فارس) واختلافها في الإطار الزمني.

كما نشير الى مدى استفادتنا من هذه الدراسات في بناء وصياغة فرضيات هذه المذكرة وكذا تحديد متغيراتها، وبناء الاستمارة، والأدوات المستخدمة أيضا، ومن حيث استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة.

وعليه يمكننا القول بأن دراستنا تميزت عن الدراسات السابقة بما يلي:

- اعتمدت على ثلاث متغيرات مستقلة تتمثل في المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، والمهارات الإنسانية)
- اعتمدت على الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، والالتزام الاستمراري) كمتغير تابع.
- استهدفت عينة من كل عمال المؤسسة بمختلف رتبهم الوظيفية (الإطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ).

خلاصة الفصل:

من خلال قيامنا بالتطرق الى الدراسات السابقة والتي عالجت موضوع المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية من قبل الكثير من الباحثين، اتضح من خلال هذا الفصل الى وجود علاقة تأثير للمهارات القيادية بمختلف ابعادها على الالتزام التنظيمي للعاملين، وهذا ما نحن بصدد تأكيده في الفصل الثالث من حيث الدراسة التي قمنا بها على مستوى شركة سونلغاز سعيدة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة

سونلغاز بسعيدة

تمهيد:

بناء على ما سبق في الفصل النظري والفصل الخاص بالدراسات السابقة والذي توصلنا من خلاله على معرفة الأهمية التي اكتسبتها متغيرات الدراسة المتمثلة في المهارات القيادية الإدارية والالتزام التنظيمي، قمنا بإسقاط الدراسة النظرية على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، من خلال اتباع منهج دراسة حالة، بحيث تم اختيار مؤسسة سونلغاز كعينة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتي تم على مستواها دراسة العلاقة بين المهارات القيادية الإدارية والالتزام التنظيمي.

وعليه من خلال هذا الفصل سوف نتطرق فيه إلى يلي:

في الأول نستعرض الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وهذا بالتطرق إلى تخطيط وتصميم أداة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بياناتها.

وفي الثاني وصف وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وذلك بالتطرق إلى اتجاهات أفراد العينة، ومعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرين من خلال اختبار الفرضيات التي تم اعتمادها في الدراسة ثم دراسة أثر المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

1- الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية

في هذا العنصر سيتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية، حيث سنقوم بشرح كيفية إعداد وبناء أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وهذا بتبيان مجتمع وعينة الدراسة وتبيان الاداة المستخدمة لجمع البيانات والاساليب المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها.

1-1- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة، ونظرا لصعوبة الوصول الى كافة الموارد البشرية العاملة بمؤسسة ، تم استهداف عينة مكونة من 105 عامل من مجموع عمال المؤسسة والبالغ عددهم 399 عامل على مستوى ولاية سعيدة، وهم موزعين كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-01): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

الوظيفة	أفراد العينة
إطار	53
عون تحكم	28
عون تنفيذ	24
المجموع	105

المصدر: من إعداد الطالبان

1-2- أداة الدراسة.

اقتصرت الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة ما مدى تأثير المهارات القيادية الادارية على الالتزام التنظيمي، أجريت الدراسة التطبيقية على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة، استهدفت مجموعة من العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث قمنا بصياغة استبيان والذي يتكون من جزأين:

1-2-1- يتضمن البيانات الشخصية تمثل كل من الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

1-2-2- يضم مجمل محاور أداة الدراسة الممثلة في الاستبيان.

المجال الأول: المهارات القيادية، ويتكون من:

المحور الأول: المهارات الفنية (07 عبارات)؛

المحور الثاني: المهارات الفكرية (08 عبارات)؛

المحور الثالث: المهارات الانسانية (08 عبارات).

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي، ويتكون من:

المحور الأول: الالتزام العاطفي (06 عبارات).

المحور الأول: الالتزام المعياري (05 عبارات).

المحور الأول: الالتزام الاستمراري (05 عبارات).

تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، ويعتبر من أكثر المقاييس شيوعا يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة، يتكون غالبا من خمس خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها موضحة كما يلي:

الجدول رقم (II-02): يوضح مقياس ليكارت الخماسي.

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مجال درجة الموافقة	1,80_1,00	2,60_1,81	3,40_2,61	4,20_3,41	5,00_4,21
	موافقة منخفضة جدا	موافقة منخفضة	موافقة متوسطة	موافقة عالية	موافقة عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على محمد خير سليم أبو زيد. (2010). التحليل الإحصائي

للبيانات باستخدام برمجية SPSS. عمان الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع. صفحة 27.

1-3- الأساليب المتبعة في معالجة بيانات الدراسة

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي، الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية، لوصف بيانات العينة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية، لمعرفة درجة موافقة عمال المؤسسة على كل مهارة من مهارات القيادة، وكل بعد من أبعاد الالتزام التنظيمي؛

• الانحراف المعياري لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي؛

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

• اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة سونلغاز للمهارات القيادية الإدارية والالتزام التنظيمي.

• نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ، لتحديد نوع العلاقة وقوتها بين المهارات القيادية كمتغيرات مستقلة، وأبعاد الالتزام التنظيمي كمتغيرات تابع؛

• اختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام T-Test للعينات المستقلة واختبار (ANOVA a

1facteur

2- وصف وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية.

في هذا المبحث سنتطرق إلى الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية، وتحليل وتفسير محاور الدراسة واختبار الفرضيات، بالإضافة إلى التطرق إلى تأثير المتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي.

2-1- الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية.

نهدف إلى التعرف على توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس، وإلى معرفة المؤهلات العلمية التي تتصف بها عينة الدراسة، وتحديد الخبرة المهنية والوظيفة في المؤسسة.

2-1-1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

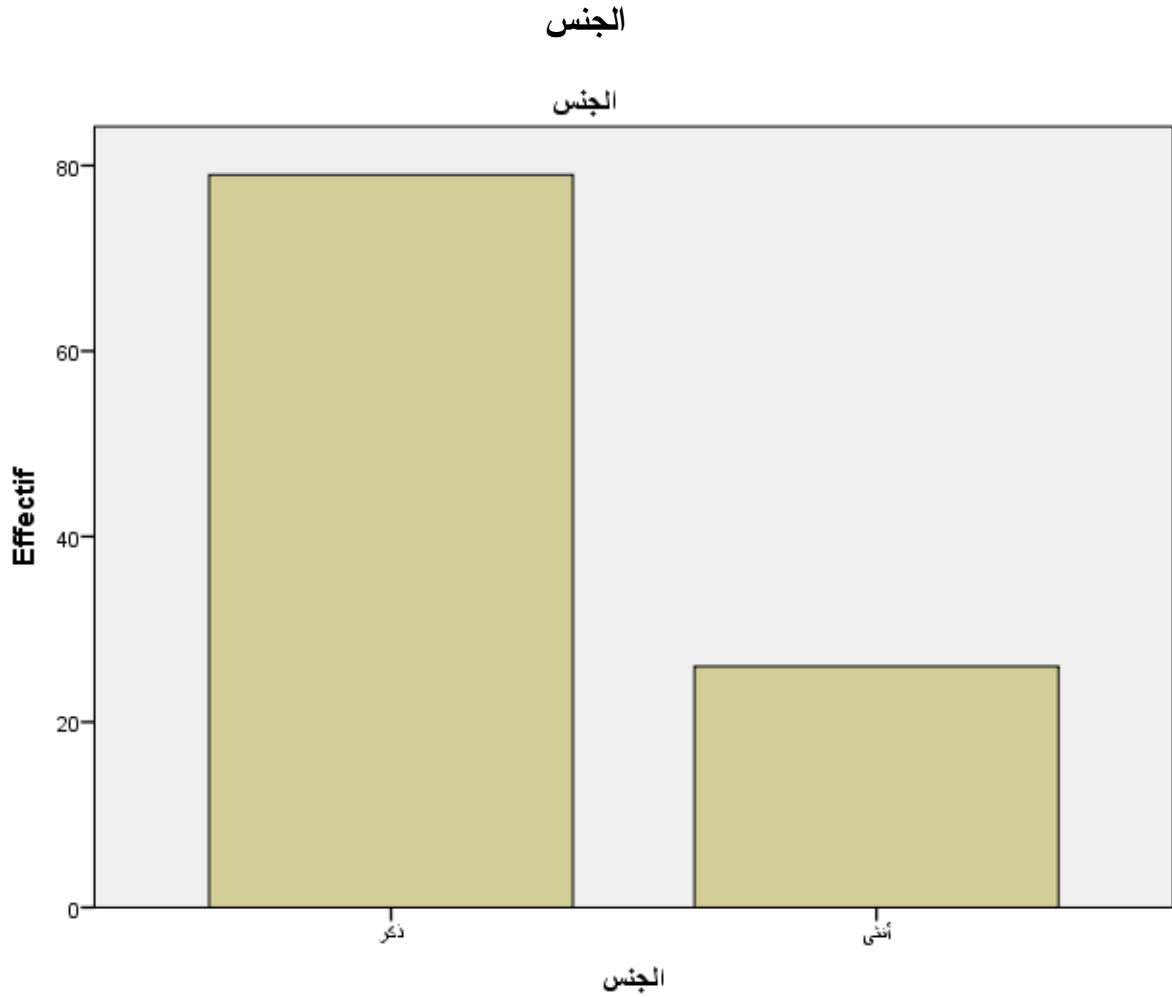
توزع أفراد عينة الدراسة إلى فئة الذكور والإناث كما هو موضح في ادناه:

الجدول رقم (II-03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
75,2%	79	ذكر
24,8%	26	أنثى
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-01): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

يشير التحليل الإحصائي الوصفي لعينة الدراسة إلى أن عدد الذكور فيها يساوي 79 مفردة بنسبة 75,2%، في حين أن عدد الإناث تمثل في 26 مفردة بنسبة 24,8%، يتبين ان إجمالي نسبة الذكور يفوق نسبة الإناث، ما يعني ان مؤسسة سونلغاز بسعيدة تعتمد على فئة الذكور يرجع إلى طبيعة العمل الميداني الغالب على نشاط المؤسسة.

2-1-2- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

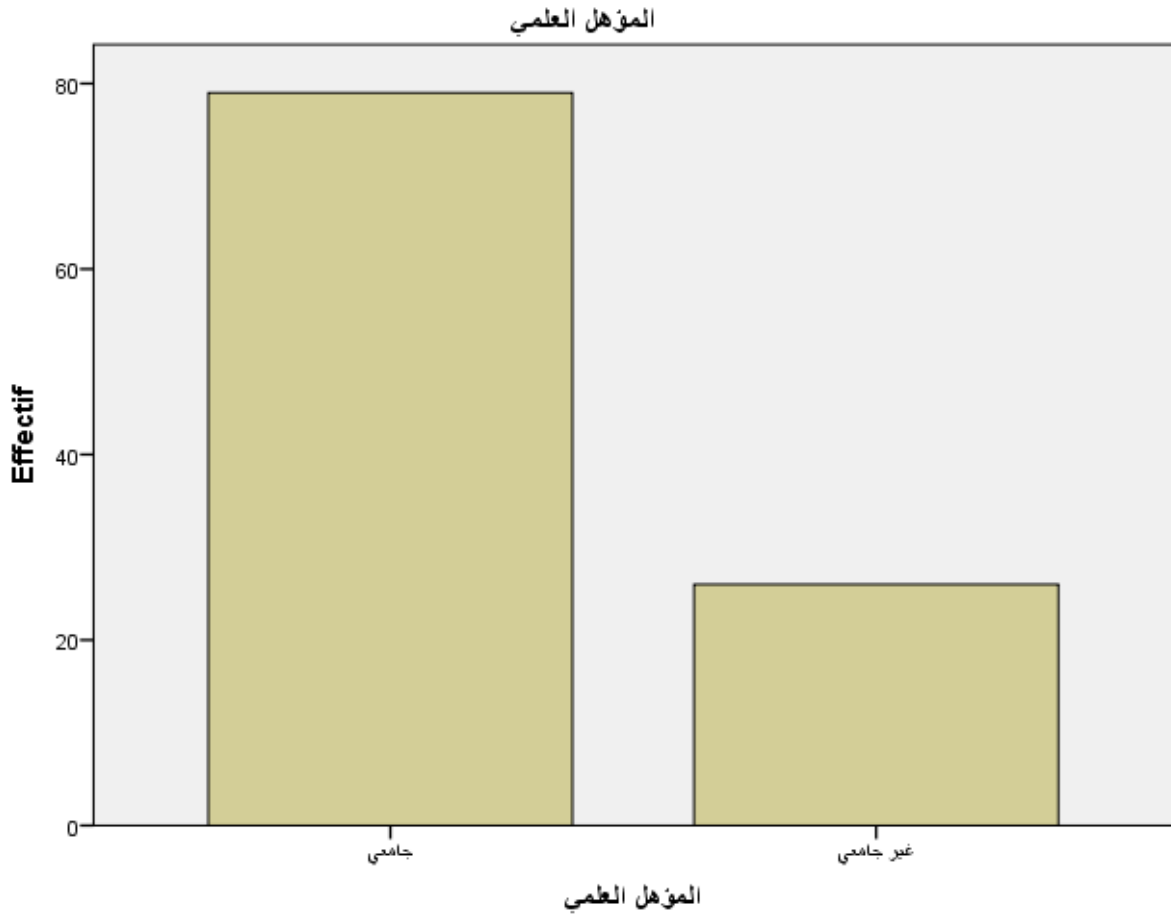
حددت المؤهلات العلمية لعينة الدراسة كما هي موضح ادناه:

الجدول رقم (II-04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
جامعي	79	75.2%
غير جامعي	26	24.8%
المجموع	105	100%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-02): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

بلغ أفراد العينة الحاملين لمؤهل علمي جامعي مجموع 79 بنسبة 75.2%، في حين كان مجموع العينة 26 لغير الجامعين بنسبة 24.8%، ما يعني أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الجامعية وهذا ما ينعكس بالإيجاب على أدائها.

2-1-3- توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

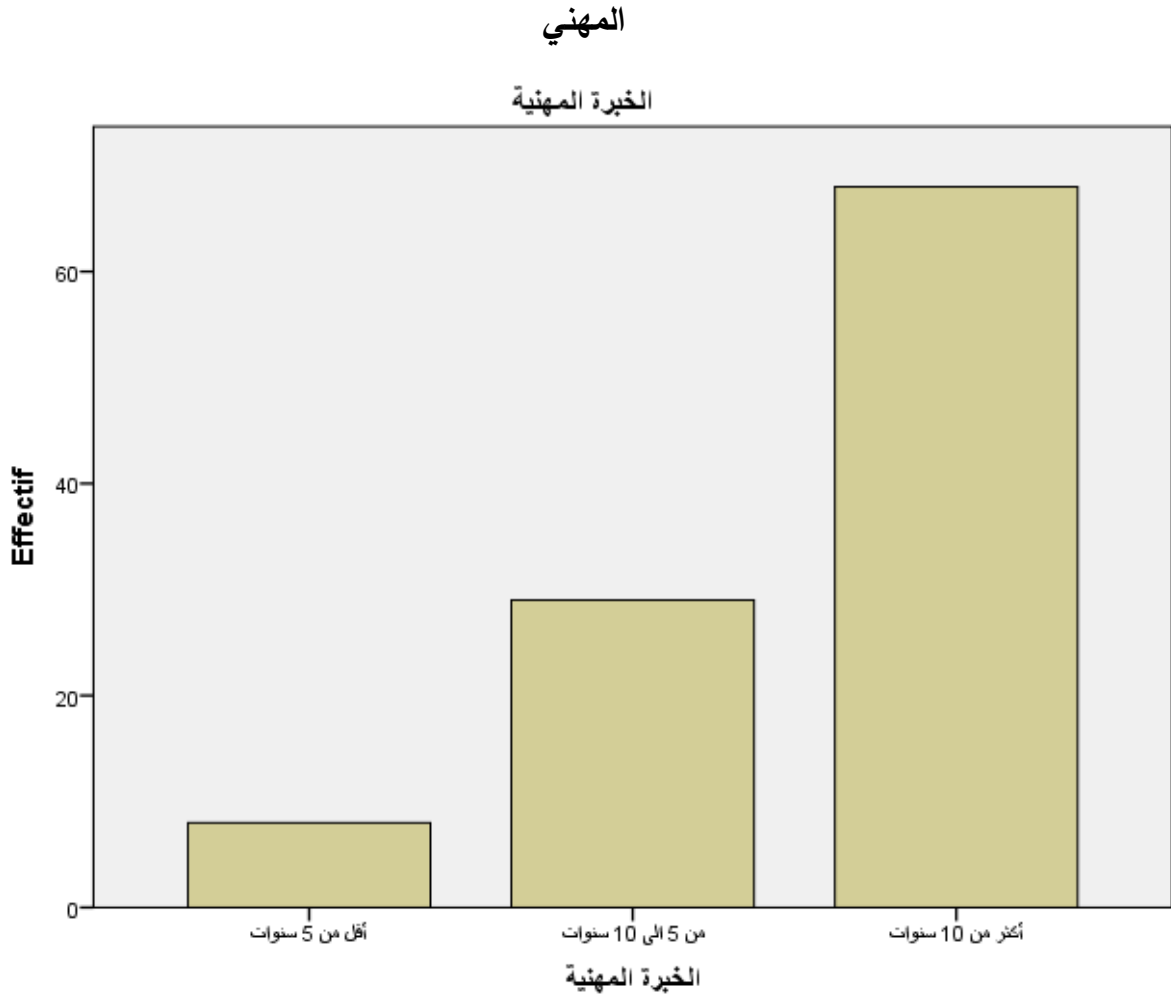
نهدف إلى معرفة الخبرة المهنية المكتسبة لعينة الدراسة داخل المؤسسة كما هو موضح في الجدول والشكل ادناه:

الجدول رقم (II-05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
7.6%	08	أقل من 5 سنوات
27.6%	29	من 5 إلى 10 سنة
64.8%	68	أكثر من 10 سنة
100%	105	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-03): مدرج تكراري يوضح تقسيم أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

اتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تفوق 10 سنوات بنسبة 64.8%، ما يدل على أن معظم المستجوبين لديهم أقدمية تسمح لهم بالتحلي بالموضوعية والمصادقية في ملاء الاستبيان الموجه لهم.

2-1-4- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

تم التعرف على المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول والشكل

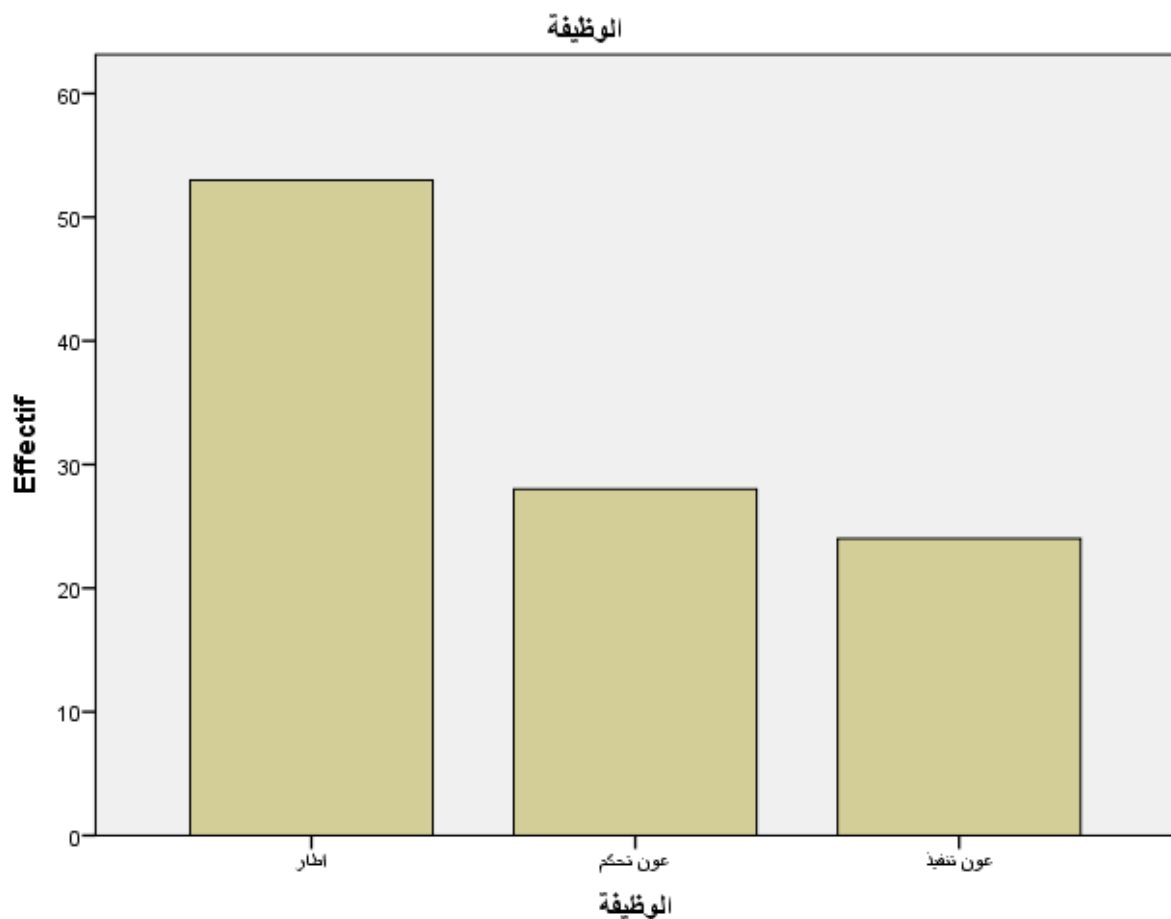
ادناه:

الجدول رقم (II-06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	53	%50.5
عون تحكم	28	%26.7
عون تنفيذ	24	%22.9
المجموع	105	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-04): مدرج تكراري يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة في الشركة.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أن معظم المستجوبين هم إطارات وهذا بنسبة 50.5% بينما يوجد ما نسبته 26.7% من فئة أعوان تحكم ونسبة 22.9% من فئة أعوان التنفيذ، وهذا يوضح أن الدراسة استهدفت العدد الكافي من كل مستوى وظيفي.

2-2- تحليل وتفسير محاور الدراسة

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمدى تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي، لابد من تحليل وتفسير محاور الدراسة.

2-2-1- قياس ثبات الاستبيان.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة "الاستبيان" تم استخدام اختبار ألفا كرو نباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبيان أو قبوله، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المستجوبين على الأسئلة وقياس الثبات الكلي والاتساق الداخلي لعباراته، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرو نباخ ألفا هي 0.6 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، فكانت قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان ولكل محور كما في الجدول الموالي:

جدول رقم (II-07): يوضح نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبيان.

المجال	المحاور	معامل ألفا كرو نباخ
الأول	المحور الأول: المهارات الفنية (07 فقرات)؛	0,814
	المحور الثاني: المهارات الفكرية (08 فقرات)؛	0,878
	المحور الثالث: المهارات الإنسانية (08 فقرات)؛	0,834
	المجال الأول: المهارات القيادية (23 فقرة)؛	0,886
الثاني	المحور الرابع: الالتزام العاطفي (06 فقرات)؛	0,652
	المحور الخامس: الالتزام المعياري (05 فقرات)؛	0,682
	المحور السادس: الالتزام الاستمراري (05 فقرات)؛	0,742
	المجال الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي (16 فقرة)؛	0,820
	جميع عبارات الاستبيان (39 عبارة).	0,893

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

يتبين أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع محاور ومجالات الدراسة كانت مقبولة تراوحت بين (0.814 و 0.742)، أما قيمة معامل ألفا كرو نباخ لجميع عبارات الاستبيان بلغت **0,893** وهي درجة ثبات مقبولة تدل على أن عبارات الاستبيان تتسم بالتناسق الداخلي وبالموثوقية مما يجعلها صالحة للدراسة والتحليل واستخلاص النتائج.

2-2-2- اتجاهات إجابات أفراد العينة.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة الأهمية النسبية لاتجاهات اجابات افراد العينة ومتوسط الاجابات حول عبارات متغيرات الدراسة.
المجال الأول: المهارات القيادية.

نوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، الأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير المستقل والمتمثلة في: المهارات الفنية، المهارات الفكرية والمهارات الانسانية.
المحور الأول: المهارات الفكرية.

يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الفنية كما هو موضح في الجدول الموالي:

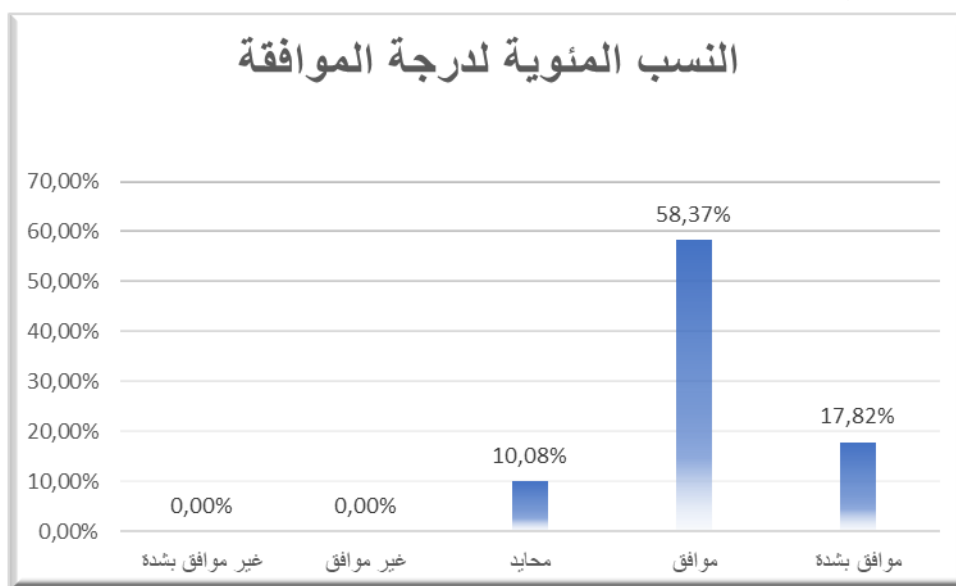
الجدول رقم (II-08): اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الفنية.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	خبرة القائد في مجال عمله تمكنه من اتقان عمله.	2	2	1	72	28	4,16	0,709	عالية جدا
		1.9%	1.9%	1.0%	68.6%	26.7%			
02	يستعمل القائد التكنولوجيا الحديثة في عمله.	00	3	00	83	19	4,12	0,532	عالية جدا
		00,0%	2,9%	00,0%	79,0%	18,1%			
03	يؤمن القائد بالتعلم كطريقة للإبداع والابتكار (يشجع التعلم الذاتي والتنظيمي، التركيز على التكوين والتدريب)	4	11	9	62	19	3,77	0,993	عالية جدا
		3,8%	10,5%	8,6%	59,0%	18,1%			
04	يراعي القائد في عمله الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المنظمة	3	11	24	49	18	3,65	0,980	عالية جدا
		2.9%	10.5%	22,9%	46,7%	17,1%			
05	لدى القائد القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأعمال الملقاة	7	14	9	57	18	3,62	1,121	عالية جدا
		6,7%	13,3%	8,6%	54,3%	17,1%			

								على عاتقه	
عالية جدا	0,942	3,91	26	57	12	7	3	القائد على اطلاع واسع بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل	06
			24,8%	54,3%	11,4%	6,7%	2,9%		
عالية جدا	1,042	3,68%	21	49	19	12	4	القائد حريص على معرفة المستجدات التقنية في مجال العمل	07
			20,0%	46,7%	18,1%	11,4%	3,8%		
عالية جدا	0,63460	3,8449	17,82%	58,37%	10,08%	8,17%	3,14%	النسبة المئوية لإجابات المحور 1	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-05): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفنية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر بأن نسبة **76.19%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المهارات الفنية تدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن رؤسائهم يمارسون مهارتهم الفنية، بينما كانت نسبة **10.08%** من الإجابات محايدة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثانية وهي " يستعمل القائد التكنولوجيا الحديثة في عمله." بنسبة **97,1%**، وهذا ما يدل على أن رؤساء فرق العمل داخل المؤسسة يعملون على تحسين وتطوير مستوى أدائهم من أجل تحقيق أهداف الشركة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور المهارات الفنية فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جدا، بمتوسط حسابي يساوي **3.8449** وبانحراف معياري قدره **0.63460**، يؤكد على أن رؤساء العمل داخل المؤسسات يلتزمون بتطبيق المهارات الفنية في التعامل مع العاملين.

المحور الثاني: المهارات الفكرية.

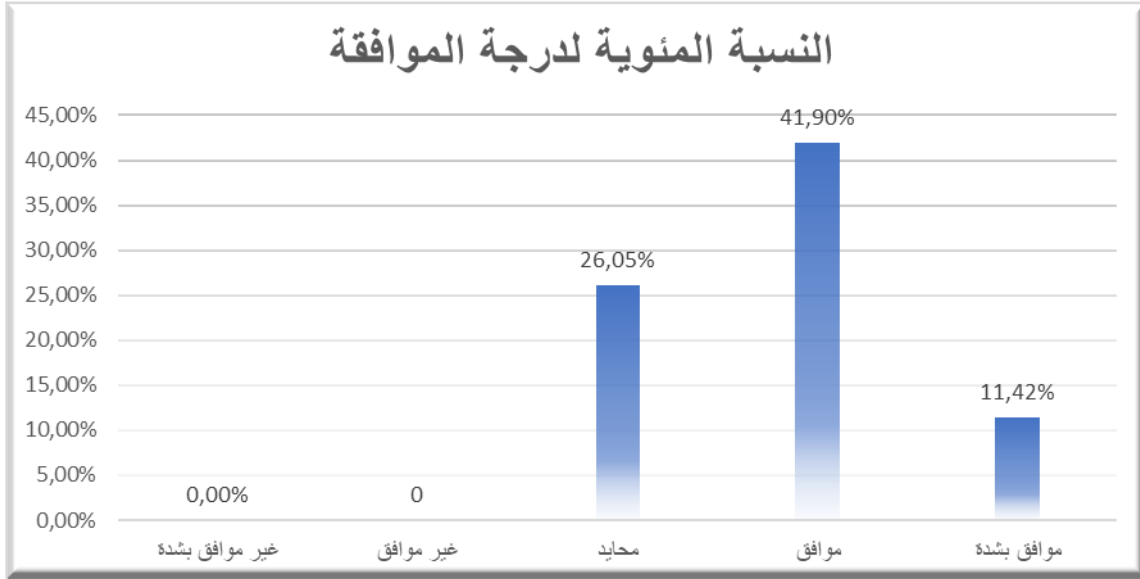
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الفكرية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-09): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الفكرية.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
08	يبتكر القائد أفكار جديدة لتطوير العمل	6	24	25	40	10	3,23	1,085	عالية جدا
		5,7%	22,9%	23,8%	38,1%	9,5%			
09	يسعى القائد الى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات	7	17	13	54	14	3,49	1,119	عالية جدا
		6,7%	16,2%	12,4%	51,4%	13,3%			
10	لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة	5	14	21	52	13	3,51	1,030	عالية جدا
		4,8%	13,3%	20,0%	49,5%	12,4%			
11	يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الادارية	3	13	37	43	9	3,40	0,916	عالية جدا
		2,9%	12,4%	35,2%	41,0%	8,6%			
12	لدى القائد رؤيا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا	5	16	35	35	14	3,35	1,047	عالية جدا
		4,8%	15,2%	33,3%	33,3%	13,3%			
13	يعمل القائد على تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع (مثل تقديم مساعدات للجمعيات الخيرية...)	9	16	35	34	11	3,21	1,098	عالية جدا
		8,6%	15,2%	33,3%	32,4%	10,5%			
14	يضع القائد خطط للتغيير التنظيمي تنسجم مع الضغوط البيئية	9	11	37	41	7	3,25%	1,026	عالية جدا
		8,6%	10,5%	35,2%	39,0%	6,7%			
15	القائد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص	7	11	16	53	18	3,61%	1,096	عالية جدا
		6,7%	10,5%	15,2%	50,5%	17,1			
	النسبة المئوية لإجابات المحور2	5,02%	14,52%	26,05%	41,9%	11,42%	3,3810	0,77413	عالية جدا

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-06): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الفكرية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يظهر أن نسبة 53,32% من المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور المهارات الفكرية تدل على أن العمال داخل المؤسسة يرون بأن رؤسائهم في العمل يمارسون المهارات الفكرية، بينما كانت نسبة 26,05% من الإجابات حيادية، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة التاسعة وهي " القائد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص " بنسبة 67,6%، يبين بأن القائد يعمل على إيجاد الحلول التي تكون لصالح المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي 3,3810 وبانحراف معياري قدره 0,77413، يعني بأن العاملين داخل المؤسسة يرون ان رؤسائهم لديهم رؤيا واضحة لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا.

المحور الثالث: المهارات الانسانية.

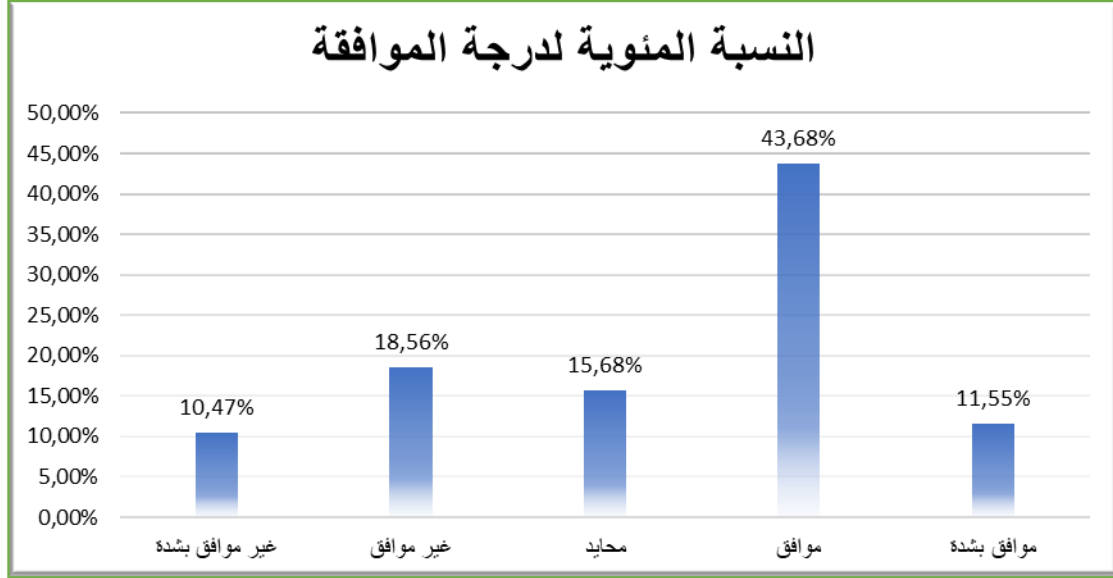
يضم هذا العنصر متوسط إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور المهارات الإنسانية كما هو موضح في جدول الموالي:

الجدول رقم (II-10): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور المهارات الانسانية.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
16	يتمتع القائد بالقدرة على حل الخلافات الشخصية التي تنشأ في مكان العمل	9	17	15	55	9	3,36	1,119	عالية جدا
		8,6%	16,2%	14,3%	52,4%	8,6%			
17	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات	10	20	20	43	12	3,26	1,177	عالية جدا
		9,5%	19,0%	19,0%	41,0%	11,4%			
18	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين	8	14	14	54	15	3,51	1,128	عالية جدا
		7,6%	13,3%	13,3%	51,4%	14,3%			
19	لدى القائد القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة	9	14	8	64	10	3,50	1,110	عالية جدا
		8,6%	13,3%	7,6%	61,0%	9,5%			
20	يتميز القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز	11	22	20	37	15	3,22	1,232	عالية جدا
		10,5%	21,0%	19,0%	35,2%	14,3%			
21	القائد يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم	16	23	18	37	11	3,04	1,270	عالية جدا
		15,2%	21,9%	17,1%	35,2%	10,5%			
22	القائد يقوم بالإصغاء لانشغالات الموظفين ويدعم اقتراحاتهم	11	23	19	40	12	3,18%	1,207	عالية جدا
		10,5%	21,9%	18,1%	38,1%	11,4%			
23	يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل	14	23	18	37	13	3,11%	1,266	عالية جدا
		13,3%	21,9%	17,1%	35,2%	12,4%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	10,47%	18,56%	15,68%	43,68%	11,55%	3,2726	0,9849	عالية جدا
	3	%	%	%	%	%		8	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-07): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور المهارات الإنسانية.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح بأن نسبة **55,23%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم الموافقة على محور المهارات الإنسانية هذه النسبة متوسطة وتدل على أن يرون ان رؤسائهم لا تغلب على تصرفاتهم المهارات الإنسانية تجاههم ، بينما كانت ما نسبته **15,68%** من الإجابات محايدة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة التاسعة عشر وهي " لدى القائد القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة " بنسبة **70,5%**، ما يدل على أن الرؤساء يهتموا لآراء العمال ولهم القدرة على التأثير فيهم، بينما سجلت الإجابات بعدم الموافقة ما نسبته **29.03%** حيث سجلت أكبر نسبة لعدم الموافقة على العبارة الثالث والعشرون " يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل " وهذا يدل على أن الرؤساء لا يعملون على راحة العمال.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على محور المهارات الإنسانية فكانت تتجه نحو عدم الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3,2726** وبانحراف معياري قدره **0,98498**، ما يبين بأن رؤساء فرق العمل لا يمارسون المهارات الإنسانية اتجاه العاملين.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

المجال الأول: المهارات القيادية.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الأول "المهارات القيادية" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-11): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الأول.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
المهارات القيادية	3,4845	0,72044	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات المهارات القيادية بلغت **3,4845** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن رؤساء فرق العمل ملتزمون في ممارساتهم اتجاه العاملين بالمهارات القيادية المتمثلة في (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الانسانية).

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.

سنوضح من خلال هذا العنصر تحليل متوسط استجابة أفراد العينة، والأهمية النسبية لكل من مؤشرات المتغير التابع والمتمثلة في: الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري.

المحور الرابع: الالتزام العاطفي.

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام العاطفي كما هو موضح في الجدول الموالي:

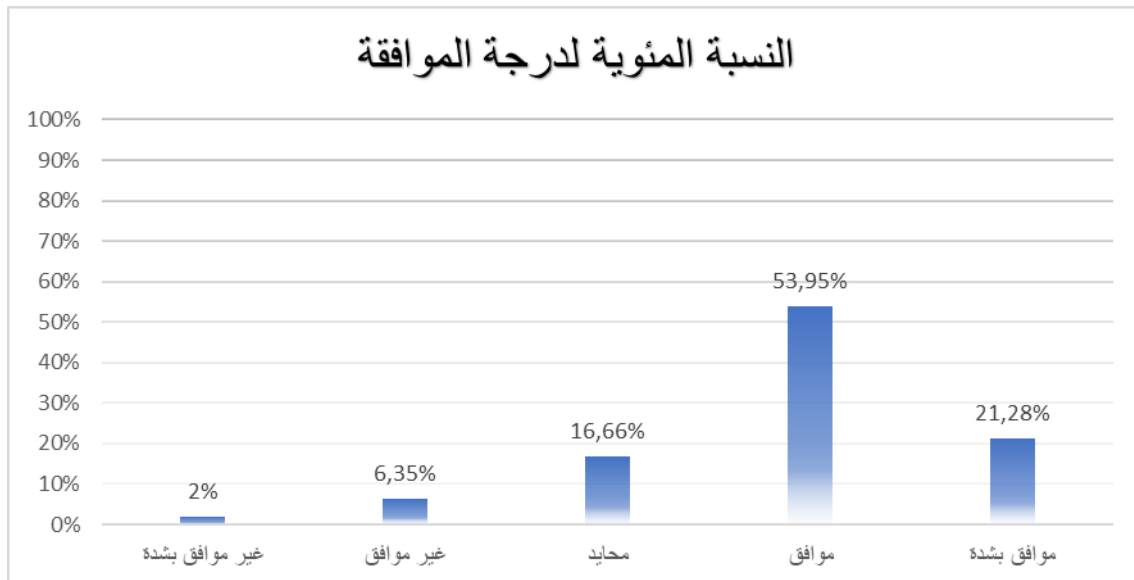
الجدول رقم (II-12): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة حول عبارات محور الالتزام العاطفي.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
24	أشعر بالرضا من خلال عملي في المؤسسة	5	16	16	59	9	3,49%	1,011	عالية جدا
		4,8%	15,2%	15,2%	56,2%	8,6%			

عالية جدا	,735	3,91%	19	62	21	2	1	أفتخر بالمؤسسة التي أعمل فيها أمام الآخرين	25
			18,1%	59%	20%	1,9%	1%		
عالية جدا	,570	4,44%	49	54	1	1	0	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي	26
			46,7%	51,4%	1%	1%	0%		
عالية جدا	,900	3,36%	8	42	37	16	2	أشعر بأن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهدافي الخاصة	27
			7,6%	40,0%	35,2%	15,2%	1,9%		
عالية جدا	,797	3,78%	17	65	17	4	2	أشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها المؤسسة	28
			16,2%	61,9%	16,2%	3,8%	1,9%		
عالية جدا	,735	4,13%	32	58	13	1	1	أنا مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.	29
			30,5%	55,2%	12,4%	1%	1%		
عالية جدا	,48558	3,8667	21,28	53,95	16,66	6,35%	2,0%	النسبة المئوية لإجابات المحور 4	
			%	%	%				

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الشكل رقم (II-08): يوضح يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام العاطفي.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز سعيدة

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 75.23% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام العاطفي وهذه النسبة عالية جدا، بينما كانت نسبة 25.01% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السادس العشرون وهي " أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي" بنسبة 98.1 وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تشعر باعتزاز وفخر كونها جزء من تنظيم المؤسسة وهذا ما يجعلها ملتزمين عاطفيا.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جدا، بمتوسط حسابي يساوي 3,8667 وبانحراف معياري قدره 0,48558، وهذا يدل بأن عمال الشركة تتنابهم مشاعر واحاسيس تعكس في صورة التزام عاطفي اتجاه المؤسسة.

المحور الخامس: الالتزام المعياري.

يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام المعياري كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-13): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور الالتزام

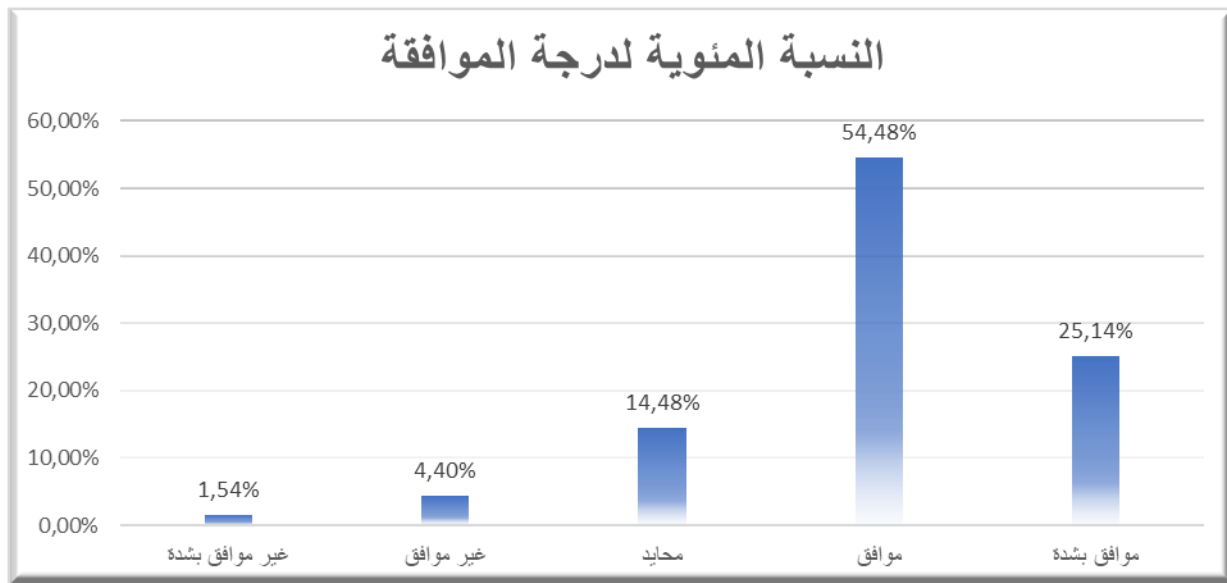
المعياري.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
30	أتمسك بعملي في المؤسسة رغم ضغوط العمل.	0	1	9	64	31	4,19%	,622	عالية جدا
		0%	1%	8,6%	61,0%	29,5%			
31	زملائي في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة	3	7	27	53	15	3,67%	,906	عالية جدا
		2,9%	6,7%	25,7%	50,5%	14,3%			
32	لدى علاقات جيدة مع زملائي ورؤسائي في المؤسسة	2	5	10	69	19	3,93%	,800	عالية جدا
		1,9%	4,8%	9,5%	65,7%	18,1%			
33	ألتزم أخلاقيا في انجاز المهام الموكلة إلي.	0	0	2	59	44	4,40%	,530	عالية جدا
		0%	0%	1,9%	56,2%	41,9			

عالية	1,014	3,68%	23	41	28	10	3	العاملين يلتزمون بالتنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة	34
جدا			21,9%	39%	26,7%	9,5%	2,9%		
عالية	,52701	3,9733	25,14	54,48	14,48			النسبة المئوية لإجابات المحور	5
جدا			%	%	%	4,4%	1,54%		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم (II-09): يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام المعياري.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ بأن نسبة **79.62%** من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام المعياري وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة **20.42%** من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة الثالث الثلاثين وهي " **ألتزم أخلاقيا في انجاز المهام الموكلة إلى** " بنسبة **98.1%**، وهذا ما يبين الفئة المستجوبة تشعر بالعدالة من رؤسائهم في معالجة المشاكل التي تحدث بين العمال داخل تنظيم المؤسسة.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية، بمتوسط حسابي يساوي **3.9733** وبانحراف معياري قدره **0.52701**، وهذا ما يفسر أن العمال يلتزمون معاملة حسنة وطيبة من قاداتهم في العمل وهذا ما يجعلهم يلتزمون بتأدية مهامهم على أكمل وجه.

المحور السادس: الالتزام الاستمراري.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

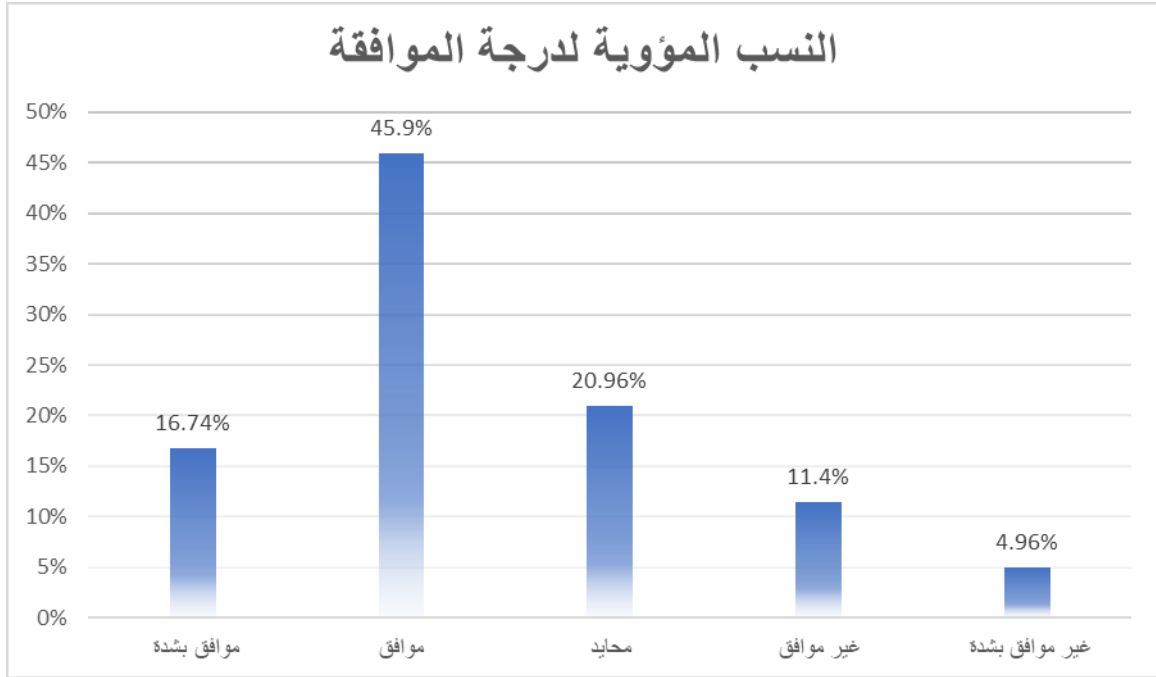
يضم هذا العنصر متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات محور الالتزام الاستمراري كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-14): يوضح اتجاهات إجابات أفراد العينة لمحور الالتزام الاستمراري.

الرقم	الفقرات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
35	العمل في المؤسسة مكثني من اكتساب خبرات في مجال عملي	0	1	6	69	29	4.20	0.578	عالية جدا
		0%	1%	5.7%	65.7%	27.6%			
36	توفر المؤسسة الظروف الضرورية للملائمة للعمل	5	17	24	47	12	3.42	1.045	عالية جدا
		4.8%	16.2%	22.9%	44.8%	11.4%			
37	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لي المؤسسة جيدة (ترقية، علاوات، عطل...)	11	17	33	32	12	3.16	1.153	عالية جدا
		10.5%	16.2%	31.4%	30.5%	11.4%			
38	أشعر بأن لدي رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	4	10	23	54	14	3.61	0.966	عالية جدا
		3.8%	9.5%	21.9%	51.4%	13.3%			
39	تسعى المؤسسة للمحافظة على عمالها لمدة طويلة.	6	15	24	39	21	3.51	1.136	عالية جدا
		5.7%	14.3%	22.9%	37.1%	20%			
	النسبة المئوية لإجابات المحور	4.96%	11.4%	20.96%	45.9%	16.74%	3.5810	0.7002	عالية جدا
	6							9	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

لشكل رقم (10-II) يمثل أعمدة بيانية لدرجة الموافقة لمحور الالتزام الاستمراري.



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ بأن نسبة 62.64% من العمال المستجوبين كانت إجاباتهم بالموافقة على محور الالتزام الاستمراري وهذه النسبة عالية، بينما كانت نسبة 37.32% من الإجابات بين الحياد وعدم الموافقة، حيث سجلت أكبر نسبة موافقة على العبارة السادس وثلاثون وهي **العمل في المؤسسة مكنني من اكتساب خبرات في مجال عملي بنسبة 93.3%**، وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة راضية عن ظروف العمل داخل الشركة من تهوية وإضاءة وتوفير مستلزمات العمل وهذا من شأنه ما يجعل العمال يلتزمون تنظيميا.

أما بالنسبة لاتجاهات اجابات أفراد العينة على هذا المحور فكانت تتجه نحو الموافقة العالية جدا، بمتوسط حسابي يساوي 3.5810 وبانحراف معياري قدره 0.70029 وهذا ما يبين أن الفئة المستجوبة تشعر بتوفر بعض الضروريات من طرف قادتهم في العمل من ظروف ملائمة للعمل كتهوية وتوفير مستلزمات عمل وامتيازات وظيفية هذا من شأنه ان يخلق لدى العاملين نوع من الشعور بالالتزام الاستمراري اتجاه المؤسسة.

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي.

نهدف من خلال هذا العنصر إلى معرفة متوسط اتجاهات إجابات أفراد العينة ودرجة الموافقة لعبارات المجال الثاني "الالتزام الاستمراري" كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-15): يوضح اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المجال الثاني.

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
الالتزام التنظيمي	3,8107	0,45006	عالية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول رقم (II-15) أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المستجوبين حول جميع عبارات الالتزام التنظيمي بلغت **3,8107** وهذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة كانت موافقة عالية، مما يدل على أن العمال المستجوبين لديهم التزام تنظيمي اتجاه مؤسستهم بمختلف أبعاده المتمثلة في (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

2-3- اختبار فرضيات الدراسة

إن أحد فروع الاحصاء الاستنتاجي هو اختبار الفرضيات، فنحن في كثير من الأحيان لا نكتفي بتقدير معلمة المجتمع بأن نعطيها قيمة معينة أو نبني لها فترة ثقة معينة، بل نحتاج إلى اتخاذ قرار حول صحة فرضية معينة أو عدم صحتها، أي أننا نحتاج إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بمعلمات المجتمع، وهذا ما سنقوم بدراسته من خلال هذا العنصر.

2-3-1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : لا تطبق مؤسسة سونلغاز بسعيدة المهارات القيادية من منظور عمالها.

H_1 : تطبق مؤسسة سونلغاز بسعيدة المهارات القيادية من منظور عمالها.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول تطبيق المهارات القيادية اتجاه العاملين بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرت الخماسي كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (II-16): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على تطبيق مؤسسة سونلغاز للمهارات القيادية.

القيمة الاحتمالية Sig	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	6,891	104	0,72044	3,4845	المهارات القيادية

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الأول حول تطبيق المهارات القيادية بمؤسسة سونلغاز قدر بـ **3,4845** وانحراف معياري قدره **0,72044** وهذا ما يقابل درجة الموافقة العالية، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig= 0,000 وهي أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي أن مؤسسة سونلغاز بسعيدة تطبق المهارات القيادية من منظور عمالها.

2-3-2 اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H₀ : عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة غير ملتزمون تنظيميا اتجاه مؤسسة.

H₁ : عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة ملتزمون تنظيميا اتجاه مؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول التزام العمال تنظيميا بمؤسسة سونلغاز مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول ادناه:

الجدول (II-17): يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الالتزام

التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز.

القيمة الاحتمالية Sig	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,000	18,458	104	0,45006	3,8107	الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات المجال الثاني حول الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز قدر بـ **3,8107** وانحراف معياري قدره **0,45006** وهذا ما يقابل درجة الموافقة المتوسطة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig=0.00 وهي أقل من 0,05

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أن عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة ملتزمون تنظيميا اتجاه شركتهم.

2-3-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وتحليل التباين ANOVA كما هو موضح ادناه:

الجدول رقم (II-18): يوضح نتائج إختبار الإنحدار البسيط بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.

المتغير المستقل: المهارات القيادية.			المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	
0,360	0,366	0,605	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط $R=0,605$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي موجب بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,366$ مما يعني أن المهارات القيادية فسرت ما نسبته 36,6 % من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم (II-19): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	7,716	1	7,716	59,535	0.000
البواقي	13,350	103	0,130		
المجموع	21,066	104			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن $F=59,535$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وهذا ما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

ومن أجل معرفة تأثير المهارات القيادية مجتمعة على الالتزام التنظيمي ودرجة تأثير كل بعد من هذه المهارات سوف نلجأ إلى اختبار الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-21): يوضح نتائج إختبار الإنحدار المتعدد بين المهارات القيادية

المتغيرات المستقلة: المهارات القيادة الإدارية.			المتغير التابع: الالتزام التنظيمي.
معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط المتعدد R	
0,357	0,376	0,613	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح أن قيمة معامل الارتباط $R=0,613$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين المهارات القيادية الإدارية مجتمعة والالتزام التنظيمي، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2=0,376$ مما يعني أن المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية) مجتمعة فسرت ما نسبته % 37,6 من التغير الحاصل على الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (II-22): يوضح نموذج تحليل التباين Anova بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	فيشر	الدلالة المعنوية Sig
الانحدار	7,915	3	2,638	20,264	0,000
البواقي	13,151	101	0,160		
المجموع	21,066	104			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال جدول (ANOVA) أعلاه نجد أن $F = 20.264$ وهي دالة إحصائية، لأن قيمة الدلالة المعنوية تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05، وبالتالي قبول هذا النموذج في التنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (II-23): يوضح المعاملات الخاصة بمعادلة الانحدار المتعدد.

النموذج	المعاملات غير المعيارية		قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية
	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري		
الثابت	2,652	0,222	11,941	0,000
المهارات الفنية.	0,050	0,076	0,661	0,510
المهارات الفكرية.	0,098	0,076	1,293	0,199
المهارات الانسانية.	0,194	0,58	3,338	0,001

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين أن قيم (T) ومستوى المعنوية المقابلة لها نجد أن المهارات القيادية (المهارات الإنسانية) ظهر معنوي بينما المهارات الفنية والمهارات الفكرية ظهرا غير معنويان، وهذا يعني أن معنوية النموذج الكلي تعود فقط إلى المهارات الإنسانية.

2-4- اختبار تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة على الالتزام التنظيمي

سيتم من خلال هذا العنصر التعرف على مدى تأثير المتغيرات الشخصية للدراسة المتمثلة في (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة) على المتغير التابع الالتزام التنظيمي.

أولاً: اختبار تأثير الجنس على الالتزام التنظيمي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الجنس.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test للعينات المستقلة كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-24): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين الالتزام التنظيمي والجنس.

المتغير المستقل: الجنس					المتغير التابع: الالتزام التنظيمي
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,845	103	0,196	0,532	0,393	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,532 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل الجنس وهما الذكور والإناث هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,845 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس.

ثانياً: اختبار تأثير المؤهل العلمي على الالتزام التنظيمي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار T-Test كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-25): يوضح اختبار T-Test للعينات المستقلة بين المؤهل العلمي والالتزام

التنظيمي.

المتغير المستقل: المؤهل العلمي.					المتغير التابع: الالتزام
اختبار T-Test			اختبار Leven		
الدلالة المعنوية Sig	درجة الحرية	قيمة t المحسوبة	الدلالة المعنوية Sig	قيمة F المحسوبة	
0,646	103	-0,461	0,759	0,059	

					التنظيمي
--	--	--	--	--	----------

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنظر إلى الجدول أعلاه ومن خلال اختبار Leven نجد أن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,759 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، مما يدل على أن مجتمعي المتغير المستقل المؤهل العلمي وهما جامعي وغير جامعي هما مجتمعان متجانسان، أما بالنظر إلى اختبار T-Test فإن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,646 وهي قيمة أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05 مما يعني عدم وجود دلالة إحصائية وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية وهي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ثالثا: اختبار تأثير الخبرة المهنية على الالتزام التنظيمي

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الخبرة المهنية.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (II-26): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA الالتزام التنظيمي والخبرة المهنية

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,409	0,903	0,183	2	0,366	بين المجموعات
		0,203	102	20,700	داخل المجموعات
			104	21,066	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر $F=0,903$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية Sig=0,409 وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0,05، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الخبرة المهنية.

رابعاً: اختبار تأثير الوظيفة على الالتزام التنظيمي.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.

H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى الوظيفة.

تم اختبار هذه الفرضية باختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA كما هو موضح في الجدول

الموالي:

الجدول رقم (II-27): يوضح نموذج تحليل التباين الأحادي ANOVA، بين الالتزام التنظيمي والوظيفة

الدلالة المعنوية Sig	فيشر F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
0,966	0,035	0,007	2	0,014	بين المجموعات
		0,206	102	21,052	داخل المجموعات
			104	21,066	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

التعليق: بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها في جدول ANOVA أعلاه فإن قيمة فيشر $F=0,035$ ، وأن قيمة الدلالة المعنوية $Sig=0,966$ وهي أكبر من قيمة الدلالة المعنوية المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي هي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى متغير الوظيفة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بسعيدة

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بالمهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، والتي تم إجرائها في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

كما سعت هذه الدراسة من خلال اتباعها لمنهج دراسة الحالة، الى معرفة ما إذا كانت المهارات القيادية تؤثر على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك بالاعتماد على تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان، حيث من خلال هذه الإجابات اتضح أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان إيجابى، وتم التوصل الى وجود تأثير دال احصائيا للمهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، في حين ثبت أنه لا يوجد تأثير دال احصائيا للمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الختامة

الختاتمة

بدأ الاهتمام بالقيادة منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة مما جعل الدراسات تتوسع في مجال القيادة عبر تطور الفكر الإداري، إذ ساهمت كل منها في إثراء الرصيد المعرفي الإنساني حول الموضوع وفي الوقت الحالي تعتبر القيادة حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال بغض النظر عن أحجامها وطبيعة النشاط الذي تمارسه، حيث تتجسد أهميتها في تنمية وتوجيه وتدريب والاهتمام بالأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة التي تمثل حلقة وصل بينهم وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.

لذا تعمل منظمات الأعمال على استقطاب وتوظيف أفراد يملكون مهارات تؤهلهم لقيادة الآخرين بنجاح وتدريب موظفيها على هذه المهارات من خلال الممارسة اليومية للعمل أو من خلال الدورات التدريبية، ورغم الاتفاق على أهمية القيادة والمهارات القيادية والأدوار المطلوبة من القائد إلا أن القادة يختلفون في ممارستها باختلاف النمط الذي يختارونه تبعاً لعدة عوامل تتعلق بهم وبمرووسيتهم وبالبيئة المحيطة.

ومن جهة أخرى يعتبر الالتزام التنظيمي هو اقتناع أساسي للأفراد بالمنظمة وأهدافها وتطابق بين هذه الأهداف وأهداف الفرد، وكذلك الرغبة الداخلية للبقاء بالمنظمة مع إدراك للتكلفة المصاحبة لترك المنظمة، ومن ثم بذل المجهود للاستمرار في هذا الالتزام من جانب الفرد والمنظمة.

ومما سبق نستخلص بأن المهارات القيادية لها دور فعال في التأثير على التزام الأفراد داخل المؤسسة كونها عامل أساسي في توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف، غير أنه لا يكتب النجاح للمؤسسة في تحقيق أهدافها في ظل وفرة كافة الموارد المادية وعجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية، أي أنه لا بد من ضرورة تحقيق تناسب في الاستفادة من طاقات العاملين ومستوى تحقيق الأهداف من خلال إثارة دافعية العاملين وتوفير الرغبة والحماس لديهم للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى مستوى عالٍ من الالتزام التنظيمي.

وبهذا فإن المؤسسات التي تسعى إلى ضمان التزام أفرادها وكسب ولائهم، عليها قبل ذلك أن تجد وضعاً متميزاً لمواردها البشرية، ويكون ذلك باكتساب مهارة مناسبة تؤثر مباشرة في فعالية العاملين، كون المهارات القيادية هي محصلة تفاعل مجموعة من الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد اتجاه مرووسيه باعتباره العامل الحاسم في التأثير على تصرفات واتجاهات مرووسيه وزيادة إلهامهم بتوليد رغبة الاستمرارية والبقاء في الشركة.

الختاتمة

ومن خلال دراستنا الميدانية لهذا الموضوع فقد تطرقنا إلى المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة ، حيث قمنا بإجراء دراسة الميدانية على مستوى شركة سونغاز بسعيدة، بحيث تم توزيع استبيان على جميع الموظفين بمختلف أسلاكهم ورتبهم الوظيفية (إطار، عون تحكم وعون تنفيذ)، وذلك بالتركيز على المهارات القيادية (المهارات الفنية، المهارات الفكرية والمهارات الإنسانية) وأبعاد الالتزام التنظيمي، وبعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها ومعالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وهي موضحة في الآتي:

✓ النتائج الخاصة بالدراسة النظرية:

يمكن إيجاز أهم النتائج النظرية للدراسة فيما يلي:

- المهارات القيادية من المواضيع التي تكتسب أهمية جد بالغة، واهتمام كبير من قبل المنظمات، لما لها من تأثير كبير في نجاحها وجعلها قادرة على ضمان التزام أفرادها.
- القيادة هي قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لكسب تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- يعتمد نجاح القائد الفعال على مهارته في بناء علاقات جيدة مع الأفراد العاملين من خلال اكتسابه للمهارات الإنسانية.
- المهارات القيادية لها تأثير إيجابي على سلوكيات الأفراد مما يؤثر على ولائهم والتزامهم للمؤسسة.
- المهارات القيادية الفنية تعمل على تطبيق الأساليب والأدوات المعرفية واستخدام الخبرة بشكل يساعد على إنجاز الوظائف المحددة في المجال الذي يعمل فيه الشخص.
- المهارات القيادية الفكرية تساعد على حل المشاكل المعقدة التي تولجها العمل بطريقة تحليلية بناء على الفكر الذي يتميز به القائد.
- تساهم أبعاد الالتزام التنظيمي المتمثلة في "الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري" في تعزيز وتحسين انطباع جيد عن المؤسسة لدى العاملين، كما لها أثر كبير في تحقيق التميز في أداء العاملين.
- ضمان التزام واستمرار الأفراد هو نتيجة الأساسية التي تسعى المؤسسات الى بلوغها لأنه الطريق الوحيد الذي يضمن للمؤسسة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية.
- الالتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد في المنظمة واستمراره فيها.

الخلاصة

✓ النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية:

توصلنا في الدراسة الميدانية الى جملة من النتائج وهي:

❖ **بخصوص الفرضية الأولى:** فقد توصلت دراستنا إلى أن شركة سونلغاز بسعيدة تطبق المهارات القيادة من منظور عمالها، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة عالية على أن الرؤساء يمارسون المهارات القيادة في تصرفاتهم ومعاملتهم للعمال في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

❖ **بخصوص الفرضية الثانية:** فقد توصلت دراستنا إلى أن عمال مؤسسة سونلغاز بسعيدة ملتزمون تنظيميا اتجاه المؤسسة، حيث ذهب معظم مستجوبي الفئة المستهدفة إلى التأكيد وبدرجة عالية على أن العمال ملتزمون تنظيميا اتجاه مؤسسة سونلغاز بسعيدة، وذلك نتيجة للدور الذي تلعبه المهارات القيادية في التأثير عليهم من خلال الرؤساء، وهذا ما يولد لديهم الرغبة القوية في البقاء والاستمرارية في الشركة.

❖ **بخصوص الفرضية الثالثة:** كان مفادها البحث عن الأثر القائم بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي، فقد تم التوصل إلى أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمهارات القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، حيث فسرت المهارات القيادة الإدارية مجتمعة ما نسبته 36,6% من التباين الحاصل في الالتزام التنظيمي.

غير أنه من خلال نتائج الانحدار المتعدد تبين أن المعنوية الكلية للنموذج تعود فقط إلى المهارات الإنسانية وعلى أساسه تم بناء نموذج للتنبؤ بالعلاقة بين المهارات القيادية والالتزام التنظيمي، حيث اعتمد النموذج على متغير مستقل واحد وهو المهارات الإنسانية الذي فسر ما نسبته 37,6% من التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي.

❖ كما توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية على الالتزام التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والوظيفة).

➤ **الاقتراحات:**

من خلال النتائج المتوصل اليها، وما للمهارات القيادية من تأثير على الالتزام التنظيمي، ومن أجل أن تحافظ شركة سونلغاز بسعيدة على التزام افرادها بالمستوى الجيد، يمكن تقديم بعض الاقتراحات كما يلي:

الختاتمة

- ضرورة تدريب الرؤساء لاكتساب المهارات القيادية خاصة المهارات الفنية والفكرية.
- الاهتمام بدراسة سلوك الأفراد بما يخدم تنمية قدراتهم وحشد طاقاتهم بالأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن الجوانب ضعيفة الاهتمام لتعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- الزيادة من قدرات الإبداعية بين القائد وفريق العمل، والعمل الجماعي في حل مشاكل العمل.
- تفعيل التنافس بين الموظفين من أجل خلق الالتزام لديهم.
- أثناء الالتزام الأفراد يجب الانتباه على التركيز على تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة: الالتزام العاطفي، المعياري، الاستمراري.

❖ آفاق البحث:

ان اتساع الموضوع يفرض علينا فتح آفاق جديدة للبحث كما ويمكن معالجة نفس إشكالية البحث مع ادراج متغيرات أخرى وسيطة في علاقة تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي، كما ويمكننا اقتراح مواضيع تعد كإشكالية لبحوث جديدة من جهة أخرى وهي:

- ✓ دور المهارات القيادية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
 - ✓ دور المهارات القيادية في تحقيق التوافق بين تطلعات العاملين وأهداف الشركة.
 - ✓ دراسة مقارنة بين تأثير المهارات القيادية على الالتزام التنظيمي في القطاع العام والقطاع لخاص.
 - ✓ دراسة العلاقة بين المهارات القيادية والعوامل الديمغرافية في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- في الأخير نأمل أن تكون الدراسة قد بلغت الهدف المنشود منها، كما نشير الى النتائج المتوصل إليها ما هي في الحقيقة إلا بداية لانطلاق جديدة حول موضوع المهارات القيادية.

المراجع

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أحمد بن حميد بن محمد الغفاري. ((1999/2000)). الإلتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة ،رسالة ماجستير في التربية. 18. جدة، السعودية: جامعة جدة.
2. إسماعيل , ح & ,معالم , س .(2013) *تفسير الموارد البشرية من خلال المهارات* (Vol. الأولى). عمان, الأردن : دار أسامة للنشر و التوزيع.
3. آسيا محمد عيسى. (2018). *الإدارة التربوية و التعليمية الحديثة* (المجلد الأولى). الأردن: دار ابن النفيس للنشر و التوزيع.
4. أميرة محمد رفعت حواس حواس. (2003). الإلتزام التنظيمي و الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية و السلوكية المواطنة التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. 30. القاهرة/مصر: جامعة القاهرة.
5. ايمان عمر العبد طموس. (2015). التمكين الإداري وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة،مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال. 36. قسم ادارة الأعمال، فلسطين: جامعة الأزهر-غزة عمادة الدراسات العليا كلية الإقتصاد و العلوم الادارية.
6. أيمن عودة المعاني. (1996). *الولاء التنظيمي-سلوك منضبط وانجاز مبدع*-. الأردن: المكتبة الوطنية .
7. باسم عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في كلية الإدارة و الإقتصاد /جامعة القادسية، مقال. 12/3، 22. العراق: مجلة القادسية للعلوم الادارية و الاقتصادية.
8. برباخ رابع . (2014/2013). علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الإلتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية بولاية المسيلة،رسالة ماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي. 99. المسيلة: جامعة المسيلة.
9. بطرس حلاق. (2020). *القيادة الإدارية* . سوريا: الجامعة الإفتراضية السورية.
10. بلال هري. (2020). أثر المهارات القيادية في عملية التغيير التنظيمي(أطروحة دكتوراه). 27. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
11. بن صافية، ف. ا. (2020, 12 08). أثر السلوك القيادي على الإلتزام التنظيمي: دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية،مقال. 2, 283-267. الجزائر: أفكار وأفاق.
12. بهية صادق. (2018). القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي و الرضا الوظيفي لدي إطارات المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة الشركة الجزائرية لانتاج الكهرباء-، أطروحة دكتوراهفي علم النفس العمل و التنظيم تخصص قسم علم النفس. قسم علم النفس، الجزائر: جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله.
13. بوجلال سعيد. (2009). المهارات الإجتماعية وعلاقتها بالتفوق الدراسي (ذكرة ماجستير). 31. الجزائر، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر.
14. جرينبراغ، جبرالدوربارت، و بارون. (2000). ادارة السلوك في المنظمات. ترجمة الرفاعي ،وبسيوني،إسماعيل علي. (محمد رفاعي وبسيوني، المترجمون، و إسماعيل علي، محول برمجي) الرياض/السعودية: دار المريخ.
15. جماعة من كبار اللغويين العرب. (2003). *المعجم العربي الأساسي* (المجلد الأولى). تونس: دار لاروس بتكليف من المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم.
16. حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2010). *القيادة* . اسكندرية ، مصر : مؤسسة شباب الجامعة .

المراجع

17. حقيقي نجاة. (2020). إستراتيجية تنمية المهارات اللغوية لدى التلاميذ (مذكرة ماستر). 2. مستغانم، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
18. حمزة معمري . ((2007/2008)). العلاقة بين اتجاهات الموظفين نحو المهنة والالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. 98. كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، الجزائر: جامعة الجزائر.
19. الخطاط عثمان طه. (بلا تاريخ). سورة البقرة (القرآن الكريم) الآية 256 (المجلد 3). دمشق: اليمامة للطباعة و النشر و التوزيع.
20. الخليل، ه. ر. (2017). واقع المهارات القيادية لدى خرجي برامج القيادة و الإدارة في مؤسسات التعليم العالي وسبل تطويرها (مذكرة ماجستير). 26. غزة، اكااديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى.
21. درويش، ت. (2007). فعالية القيادة الإدارية و علاقتها بتحسين الأداء (مذكرة ماجستير). 58. بوفاريك، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر.
22. الرواشد ، خ. (2007). صناعة القرار المدرسي و الشعور بالامن و الولاء التنظيمي. عمان: دار حامد.
23. الساعدي، ح. ع. (2007). المهارات القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي (مذكرة ماجستير). 21. بنغازي، كلية الإقتصاد، ليبيا: جامعة بنغازي.
24. سامة بسة، و يوسف خنيش. (01 02, 2022). الدور الوسيط للمهارات القيادية في العلاقة بين تنمية الكفاءات و الإبداع التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين-دراسة ميدانية بجامعة غرداية-مقال. 06/01، 233-215. غرداية، جامعة غرداية، الجزائر: مجلة المنتدى للدراسات و الأبحاث الإقتصادية.
25. سعيد علي ناسو صالح ، و حسين عباس حسين وليد . (2016). الشخصية القيادية. العراق: دار غيداء للنشر و التوزيع.
26. سليمان سالم جمعة، و عبد الجواد المبروك أمبارك. (15 06, 2021). الالتزام التنظيمي و دوره في تحسين أداء العاملين بمصنع أعلاف البيضاء، مقال. 7. المستودع الرقمي لجامعة الزاوية.
27. سمية جقيدل. (2015). العدالة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية توزيع الكهرباء و الغاز بالاغواط، الأغواط. جامعة الجزائر.
28. سميرة هبشر. (2015). دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية (أطروحة دكتوراه). 86. بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
29. شوقي ناجي جواد. (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
30. شين، ف. (2014). تأثير الأنماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة (أطروحة دكتوراه). 100. بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
31. صباح بنوناس. (2016). أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي -دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة-رسالة دكتوراه تخصص علوم التسيير. 4. كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير-قسم علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
32. عاشوري ، ا. (2017). الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية مقال. 63-75، 3(6). مجلة تاريخ العلوم، بسكرة: مجلة تاريخ العلوم Récupéré sur <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/348/3/6/12183>.
33. عامر، ط. ع &، عيسى المصرى ، ا. (2013). القيادة التربوية و مهارات التعليم (Vol. الأولى). مصر : دار العلوم للنشر و التوزيع.

المراجع

34. عبد الرحمن أحمد محمد هيجان . (1998). *الولاء التنظيمي للمدير السعودي*. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
35. عبد القادر طلحة ، و قادة يزيد . (2021, 12 31). القيادة التحويلية كمدخل لتحقيق الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة بمؤسسة سونلغاز بسعيدة، مقال. (8/8)، 341-2361. مجلة البحوث الاقتصادية و المالية.
36. عبد الله جهادفارس الحايك. (2018). دور اللجنة العليا للتدريب في تنمية و تأهيل المهارات القيادية بوزارة الاخلية و الأمن الوطني(مذكرة ماجستير). 51. غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة لدراسات العليا، فلسطين: جامعة الأقصى بغزة.
37. عبد نايف, س., ابراهيم, خ & ,وسام حسين. (2021). المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية الآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان/وزارة الصناعة العراقية، مقال. 1. العراق: مجلة اقتصادية الاعمال للبحوث الاقتصادية.
38. عزيزة عبد الله طيب، و أسماء ناصر ابراهيم الوشمي. (2016, 04 02). ممارسات المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة، مقال. (02)24، 87-143. بريدة، مصر: مجلة العلوم التربوية.
39. عطالله بن فاحس راضي العنزي . (2008). اتجاهات القادة التربويين نحو التغيير التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي بالمملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه. 89. قسم الادارة التربوية و التخطيط، السعودية: جامعة ام القرى.
40. علي حمد الساعدي الساعدي . (2012). المهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على المديرين في الإدارات العليا والوسطى والتنفيذية بالشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، رسالة ماجستير بقسم الإدارة. كلية الاقتصاد قسم الادارة، بنغازي: جامعة بنغازي.
41. العمري اسماعيل. (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة ، مقال. 28، 257. ورقلة: مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية.
42. عيسى المصرى، إ & ، عبد الرؤوف عامر ، ط. (2015). *القيادة الإدارية و القائد الإداري* (Vol. الأولى). (الجيزة، مصر: المؤسسة العربية لعلوم الثقافة).
43. فاتن باشا. (2017). إتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات (أطروحة دكتوراه). 121. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التنسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
44. فايز, ع. ا & ,الشاعر, ح. ا. (2020). فايز درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مقال. 155-177, (2)8، فلسطين: مجلة أفكار وافاق.
45. فيصل عبد نايف باسم ، عبد الله ابراهيم خالد، علي حسين وسام ، و علي حسين عبد السلام. (3 5, 2021). المهارات القيادية الاستراتيجية و تأثيرها في الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مقال. (ISSN 2709-6475)، 312. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية، العراق: مجلة علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد بجامعة الفلوجة.
46. قاسمي, ن. (2011). *دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.
47. كمال بن سليم ، و عبد الرحمن بفاير. (2021, 06 07). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعاملين بالأجراء بوكالة الجلفة، مقال. (1)14، 137-156. الجلفة: منصة المجلات العلمية الجزائرية.
48. الله الشوابكة رائد ضيف . (2010). أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام المتعدد الأبعاد للعاملين في أمانه عمان الكبرى، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال. 36. كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

المراجع

49. محمد أحمد الوزان. (2006). *المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام*. البحرين، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، أم البواقي: جامعة نايف.
50. محمد أحمد مصطفى. (2014). مدخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. 21. غزة، كلية تجارة، غزة: جامعة الإسلامية.
51. محمد اسماعيل الجماسي. (2016, 02 25). العلاقة بين الالتزام التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، مقال. 24(4)، 51-81. غزة، فلسطين: مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية.
52. مدحت , م . (2009) *قيادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
53. مشعل حمس العتيبي. (2008). دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. الرياض: جامعة نايف للعلوم الامنية.
54. المصاورة، علي محمد أحمد ; الخفاجي , نعمة عباس;. (2014). *إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي*. شارع الملك حسين ، الأردن : دار الأيام للنشر و التوزيع.
55. نسرين تواتيت. (2014). القيادة النسوية وعلاقته بأداء العاملين في المؤسسة (مذكرة ماجستير). 66. باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، الجزائر: جامعة الحاج لخضر.
56. نواف بن سفر بن مفاح العتيبي. (2008). الأنماط القيادية و الصفات الشخصية لمديري المدارس وعلاقته بالروح المعنوية للمعلمين (مذكرة ماجستير). 24. كلية التربية ، السعودية : جامعة أم القرى .
57. نوال، ش. (2015). دور تسير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية (أطروحة دكتوراه). 52. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
58. الوافي، ح. (2018). تسير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه). 10-9. أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ata Al Shraah, Mohammed A. Abu Rumman, & Husam Abuhamour. (2012). *Practicing Management By Walking Around and Its Impact on the Organizational Commitment in th Jordanian Hospitals*. Jordanian.
2. Bennett J Tepper, & Edward C. Taylor. (2002). Employees Organizational and Their Perception of Supervisors Relations -Oriented and task -Oriented Leadership Behaviors. 46(1). usa: The Academy of Management Journal.
3. Chew, s., Venny, s., & sook fern. (2016). *An Empirical Study on Factors Affecting Organizational Commitment Among Generation X*. kuala l.umpur /Malaysia.
4. Giedre, G., & Aukse, E. (2014). *Employees Organizational Commitment :Negative Aspects For Organizations*. Public and private institutions, lithuanian.
5. GPT-OpenAI, c. (2023). *GPT-OpenAI, chat*. doi:https://auth0.openai.com/u/login/password?state=hKfo2SBiUzVaeW5PWVEV0NGIOTWo4dJlyOU5yZDJycGVGWXNqUqFur3VuaXZlcnNhbc1sb2dpbqN0aWTZIElnVXNnN3ROd2VHMUHQ

المراجع

WUIOc3pzSWZ4VVJBZktPdG54o2NpZNkgVGRKSWNiZTE2V29USHROOTVueXI3aDVFNHIPbzZJ
dEc

6. Muhammad, J. (2020). *Leadership Style enhances the employee organizational commitment A case study of educational institutions in lahore*. study of educational institutions, Lahore/pakistan.
7. Senthamil Raja, & P. Palanichamy. (2011). *Leadership Styles and its Impact on Organizational Commitment*. india.
8. Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness. (2014). 35(6), 583-566

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01) يوضح: الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة الأعمال



استبيان

تحية طيبة وبعد: أخي العامل، أختي العاملة:

يسرني أن أقدم إليكم بهذا الاستبيان الذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص
-إدارة أعمال -بعنوان: (المهارات القيادية وتأثيرها على الالتزام التنظيمي)، لذا نرجو من سيادتكم المحترمة تعبئتها بكل
مصادقية وموضوعية، علما أن إجاباتكم ستساهم في تحقيق أهداف الدراسة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.
نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1الجنس: ذكر

أنثى

2- المؤهل العلمي:

جامعي

غير جامعي

3- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

4- الوظيفة

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

الملاحق

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

المجال الأول: المهارات القيادية

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موفق	موافق بشدة
المحور الأول: المهارات الفنية						
1	خبرة القائد في مجال عمله تمكنه من إتقان عمله					
2	يستعمل القائد التكنولوجيا الحديثة في عمله					
3	يؤمن القائد بالتعلم كطريقة للإبداع والابتكار (يشجع التعلم الذاتي والتنظيمي، التركيز على التكوين والتدريب)					
4	يراعي القائد في عمله الاقتصاد في النفقات بشكل لا يؤثر على أهداف المنظمة					
5	لدى القائد القدرة على تحمل المسؤولية عن كافة الأعمال الملقاة على عاتقه					
7	القائد على اطلاع واسع بالقوانين واللوائح التنظيمية المتعلقة بالعمل					
8	القائد حريص على معرفة المستجدات التقنية في مجال العمل					
المحور الثاني: المهارات الفكرية						
9	يبتكر القائد أفكار جديدة لتطوير العمل					
10	يسعى القائد الى الاستفادة من أخطاء الغير في حل المشكلات					
11	لدى القائد القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة					
12	يعتمد القائد على أسلوب المفاضلة بين البدائل المختلفة عند اتخاذ القرارات الادارية					
13	لدى القائد رؤيا لما ستكون عليه المنظمة مستقبلا					
14	يعمل القائد على تحسين علاقة المنظمة مع المجتمع (مثل تقديم مساعدات للجمعيات الخيرية...)					
15	يضع القائد خطط للتغيير التنظيمي تنسجم مع الضغوط البيئية					
16	القائد يضع مصلحة المؤسسة فوق مصلحة أي شخص					
المحور الثالث: المهارات الإنسانية						
17	يتمتع القائد بالقدرة على حل الخلافات الشخصية التي تنشأ في مكان العمل					
18	يعتمد القائد على أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات					
19	يشجع القائد العمل الجماعي بين المرؤوسين					
20	لدى القائد القدرة على التأثير الإيجابي في المرؤوسين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة					
21	يتميز القائد بالعدل ورفضه لأي شكل من أشكال التمييز					
22	القائد يتفهم المرؤوسين ويراعي الظروف الخاصة بهم					
23	القائد يقوم بالإصغاء لانشغالات الموظفين ويدعم اقتراحاتهم					
24	يحرص القائد على توفير الظروف المريحة والمحفزة على العمل					

الملاحق

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	السؤال	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المحور الأول: الالتزام العاطفي						
25	أشعر بالرضا من خلال عملي في المؤسسة					
26	أفتخر بالمؤسسة التي أعمل فيها أمام الآخرين					
27	أحافظ على ممتلكات المؤسسة كما أحافظ على ممتلكاتي					
28	أشعر بأن أهداف المؤسسة تتوافق مع أهدافي الخاصة					
29	أشعر بأنني جزء من الأسرة التي تتكون منها المؤسسة.					
30	أنا مستعد لبذل أقصى جهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.					
المحور الثاني: الالتزام المعياري						
31	أتمسك بعملي في المؤسسة رغم ضغوط العمل.					
32	زملائي في العمل يلتزمون بالسلوك الأخلاقي داخل المؤسسة					
33	لدى علاقات جيدة مع زملائي ورؤسائي في المؤسسة					
34	ألتزم أخلاقيا في إنجاز المهام الموكلة إلي.					
35	العاملين يلتزمون بالتنظيم والقانون الداخلي للمؤسسة					
المحور الثالث: الالتزام الاستمراري						
36	العمل في المؤسسة مكنتني من اكتساب خبرات في مجال عملي					
37	توفر المؤسسة الظروف الضرورية الملائمة للعمل.					
38	الامتيازات الوظيفية التي توفرها لي المؤسسة جيدة (ترقية، علاوات، عطل...)					
39	أشعر بأن لدي رغبة قوية للاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					
40	تسعى المؤسسة للمحافظة على عمالها لمدة طويلة.					

الملاحق

الملحق رقم (02) يوضح: مخرجات spss.

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	79	75,2	75,2	75,2
أنثى	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
جامعي	79	75,2	75,2	75,2
جامعي غير	26	24,8	24,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

المهنية الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	8	7,6	7,6	7,6
سنوات 10 الى 5 من	29	27,6	27,6	35,2
سنوات 10 من أكثر	68	64,8	64,8	100,0
Total	105	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	53	50,5	50,5	50,5
تحكم عون	28	26,7	26,7	77,1
تنفيذ عون	24	22,9	22,9	100,0
Total	105	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,814	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,878	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments

الملاحق

,834	8
------	---

المهارات القيادية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	23

2-2 الالتزام التنظيمي

--الإلتزام العاطفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,652	6

-الإلتزام المعياري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,682	5

-الإلتزام الاستمراري

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,742	5

الالتزام التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	16

جميع عبارات الاستبيان

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	39

المهارات القيادية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
القيادية المهارات	105	3,4845	,72044
N valide (listwise)	105		

الملاحق

الالتزام التنظيمي

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
التنظيمي الالتزام	105	3,8107	,45006
N valide (listwise)	105		

-اختبار الفرضيات

1-اختبار الفرضية الاولى- المهارات القيادية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
القيادية المهارات	105	3,4845	,72044	,07031

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
القيادية المهارات	6,891	104	,000	,48447	,3450	,6239

2-اختبار الفرضية الثانية – أداء العاملين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي الالتزام	105	3,8107	,45006	,04392

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي الالتزام	18,458	104	,000	,81071	,7236	,8978

-اختبار الفرضية الثالثة – تتأثير المهارات القيادية على أداء العاملين-

1-اختبار الانحدار البسيط

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,605 ^a	,366	,360	,36001

الملاحق

a. Valeurs prédites : (constantes), القيادية المهارات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,716	1	7,716	59,535	,000 ^b
1 Résidu	13,350	103	,130		
Total	21,066	104			

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), القيادية المهارات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,493	,174		14,303	,000
1 القيادية المهارات	,378	,049	,605	7,716	,000

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

2- اختبار الانحدار المتعدد

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,613 ^a	,376	,357	,36084

a. Valeurs prédites : (constantes), المهارات, الفنية المهارات, الانسانية المهارات, الفكرية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	7,915	3	2,638	20,264	,000 ^b
1 Résidu	13,151	101	,130		
Total	21,066	104			

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

b. Valeurs prédites : (constantes), الفكرية المهارات, الفنية المهارات, الانسانية المهارات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,652	,222		11,941	,000

الملاحق

الفنية المهارات	,050	,076	,071	,661	,510
الفكرية المهارات	,098	,076	,169	1,293	,199
الانسانية المهارات	,194	,058	,424	3,338	,001

a. Variable dépendante : التنظيمي الالتزام

-اختبار تأثير المتغيرات الشخصية

1-الجنس

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي الالتزام	ذكر	79	3,8157	,46296	,05209
	أنثى	26	3,7957	,41667	,08172

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التنظيمي الالتزام	Hypothèse de variances égales	,393	,532	,196	103	,845	,01999	,10223	-,18276	,22274
	Hypothèse de variances inégales			,206	46,958	,837	,01999	,09690	-,17496	,21494

2-المؤهل العلمي

Statistiques de groupe

	العلمي المؤهل	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي الالتزام	جامعي	79	3,7991	,45287	,05095
	جامعي غير	26	3,8462	,44834	,08793

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure

الملاحق

								Inférieure	Supérieure
Hypothèse de variances égales	,095	,759	-,461	103	,646	-,04710	,10215	-,24968	,15548
التنظيمي الالتزام Hypothèse de variances inégales			-,464	43,053	,645	-,04710	,10162	-,25204	,15783

3-الخبرة المهنية

ANOVA à 1 facteur

التنظيمي الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,366	2	,183	,903	,409
Intra-groupes	20,700	102	,203		
Total	21,066	104			

4-الوظيفة

ANOVA à 1 facteur

التنظيمي الالتزام

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,014	2	,007	,035	,966
Intra-groupes	21,052	102	,206		
Total	21,066	104			