الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية على الإلتزام الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمتوسطة الأمير عبد القادر - واد نشو - غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على شهادة ماستر

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالبة:
ليلى خميلي

إشراف أستاذ الدكتور
أ.د حاجي بوغالي

نوقشت أجيزت علنا بتاريخ: 2026/06/02

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الإسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حواطي أمال	أستاذ الدكتور	جامعة غرداية	رئيساً
حاجي بوغالي	أستاذ الدكتور	جامعة غرداية	مشرفا ومقرراً
قمانة محمد	أستاذ الدكتور	جامعة غرداية	مناقشاً

الموسم الجامعي: 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

بعنوان:

أثر القيادة الإدارية على الإلتزام الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمتوسطة الأمير عبد القادر - واد نشو - غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على شهادة ماستر

التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالبة:

ليلى خميلي

إشراف أستاذ الدكتور

أ.د حاجي بوغالي

الموسم الجامعي: 2026/2025

إهداء

إلى من ساندني طوال الطريق، إلى عائلتي وأصدقائي..

نجاحي هذا هو ثمرة دعمكم وحبكم. شكراً لأنكم كنتوا الوقود الذي لم ينطفئ".

لأهلي أنتم النجاح الحقيقي. شهادتي هذه ما هي إلا نسخة ثانية من صبركم ودعواتكم. يا أبي، كنت السند اللي ما يميل، ويا أمي، كنتِ النور اللي يطمن قلبي كل ما خفت. نجاحي اليوم هو "شكراً" صغيرة جداً أمام كل اللي قدمتوه لي ولنفسي.

شكراً لأنك ما استسلمتِ. وواجهتِ كل التحديات بابتسامة وإصرار. اليوم أنا فخورة فيكِ أكثر من أي وقت مضى انتهت رحلة وبدأت رحلة أجمل.

أطوي اليوم صفحة الجامعة، وأفتح صفحة جديدة مليئة أحلام وطموحات ما لها سقف. أنا مستعدة لكل قادم، وبإذن الله القادم بكون أعظم وأجمل في هذه اللحظة التي طال انتظارها، أقفُ على أعتابِ حلمٍ صار حقيقة، وأتأملُ طريقاً قطعتهُ ليس بالخطواتِ فحسب، بل بجهدِ الروحِ وصبرِ الأيام. اليوم، أودعُ هذه الجدران التي حفظت أسرار طموحي، وأمضي نحو الحياةِ متسلحةً بالعلمِ، ومكللةً بالرضا

القلب الذي احتواني حباً وحناناً، وسهرت وتعبت من أجلي...

إلى أغلى إنسانة في حياتي... أمي الحبيبة، أطال الله في عمرها، وجعلني دائماً فخراً لها.

إلى من علّمني معنى الكفاح، وغرس فيّ الأمل، وكان سندي في كل خطوة...

إلى من أعتز وأفتخر به دائماً... أبي العزيز، حفظه الله وأدامه تاجاً فوق رأسي.

إلى خواتي: (بشرى وحنان) واخي (يحي زكريا)

أنتم السند الذي لا يميل، والرفقة التي لا تُعوّض، شكراً لوقوفكم إلى جانبي في كل المراحل.

إلى كل من دعمني ولو بكلمة طيبة، أو دعاء صادق... لكم مني كل المحبة والامتنان.

إلى من كان حضوره طمأنينة في حياتي...

لصديقاتي، "رفيقات الكفاح.." (فاطمة وإكرام، وحليمة)

شكراً لأنكم كنتوا الجزء الممتع في هذه الرحلة. شكراً على الضحك وسط التوتر، وعلى تشجيعكم وتخرجنا مع بعض، وهذي أجمل ذكرى معي.

إلى من شاركني أحلامي وخطواتي... خطيبي (أسامة)،

شكراً لك على دعمك وصبرك ووقوفك إلى جانبي دائماً.

وإلى كل من لم يذكره قلمي، لكنه يسكن قلبي... أهديكم ثمرة هذا الجهد.

﴿ وَآخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴾

ليلى

شكر وعرفان

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، نحمده سبحانه وتعالى على ما أنعم به علينا من توفيقٍ وسداد، وما كنا لنصل إلى إتمام هذا العمل لولا فضله وكرمه،

فهو القائل في محكم تنزيله:

﴿ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾،

والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا مُحَمَّد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وبعد، فإنه لمن دواعي الفخر والامتنان أن أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي المشرف الفاضل الأستاذ الدكتور: **بوغالي حاجي**، الذي كان نعم الموجّه والمرشد، حيث لم يبخل عليّ بعلمه الغزير وخبرته الواسعة، ورافقني بتوجيهاته السديدة منذ بداية هذا البحث إلى غاية إتمامه

فلقد كان لإشرافه القيّم ونصائحه العلمية الدقيقة الأثر البالغ في توجيه مسار هذه الدراسة.

كما كان لتشجيعه المستمر وثقته دافعاً معنوياً كبيراً مكنني من تجاوز الصعوبات التي اعترضتني خلال إنجاز هذه المذكرة.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة قسم علم الاجتماع، الذين كان لهم الفضل بعد الله في تكويني العلمي، والذين لم يدخروا جهداً في تقديم المعرفة والتوجيه طيلة سنوات الدراسة، فكانوا نعم الأساتذة والمربين.

وأتوجه بخالص الامتنان والتقدير إلى استاذة **حواطي امال** ولكل من ساهم في إنجاز هذا العمل، من قريب أو بعيد، سواء بتقديم يد المساعدة، أو بكلمة طيبة، أو بنصيحة صادقة، أو بدعم معنوي كان له الأثر في مواصلة هذا المسار، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وفي الأخير، لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة، على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل، وعلى ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات قيّمة من شأنها إثراء هذا البحث.

وفي الختام، أسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم

وأن ينفع به كل طالب علم.

ليلى

فهرس المحتويات العام

العنوان	الصفحة
الإهداء	**I**
الشكر وعرفان	**II**
فهرس المحتويات العام	**III**
قائمة الجداول	**IV**
قائمة الأشكال	**V**
مقدمة	1
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
1- إشكالية الدراسة	4
2- التساؤلات الفرعية	5
3- فرضيات الدراسة	5
4- أهمية الدراسة	5
5- أهداف الدراسة	5
6- أسباب اختيار الموضوع	6
7- التحليل المفاهيمي	6
8- المفاهيم الإجرائية	7
9- الدراسات السابقة	7
10- المقاربة الوظيفية	12
11- صعوبات الدراسة	15
الفصل الثاني: القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي	
تمهيد	17
أولا: ماهية القيادة الإدارية	18
1- مفهوم القيادة الإدارية	18
2- خصائص القيادة الإدارية	19

3- أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة	21
ثانيا: أنماط وأساليب القيادة الإدارية	22
1- القيادة الديمقراطية	22
2- القيادة التسلطية (الأوتوقراطية)	25
3- القيادة التسيبية (الحرة)	27
4- القيادة التحفيزية	28
ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية	30
1- نظرية السمات	30
2- النظرية السلوكية	30
3- النظرية الموقفية	32
رابعاً: ماهية الالتزام الوظيفي	33
1- مفهوم الالتزام الوظيفي أهميته وخصائصه	33
2- أبعاد الالتزام التنظيمي	36
3- العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي	37
خلاصة الفصل	40
الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة	
تمهيد	42
أولاً: منهج البحث ومجالات الدراسة	43
1- مجالات الدراسة	43
2- الدراسة الاستطلاعية وكيفية إجراءها	43
3- منهج الدراسة	44
4- أدوات جمع البيانات	45
ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	47
1- النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة	47
2- النتائج المتعلقة بالعلاقة بين ابعاد القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي	54

خلاصة الفصل	74
الخاتمة	76
الملاحق	78
قائمة المصادر المراجع	84
ملخص الدراسة	87

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح أبعاد ومؤشرات القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي	11
02	متغيرات الدراسة	46
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	47
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	48
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	50
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	51
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد	52
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة	53
09	العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبالبقاء في المؤسسة	55
10	علاقة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بمستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى أفراد العينة	56
11	العلاقة بين تقدير المؤسسة لآراء العاملين وشعورهم بالفخر والانتماء	57
12	العلاقة بين توفير فضاءات الإصغاء لانشغالات العاملين و تحملهم للمسؤولية تجاه العمل	58
13	توضح النتائج الجدول العلاقة بين تقديم أراء في المؤسسة والشعور بالفخر للانتماء للمؤسسة	59
14	علاقة مدى عدم قبول المسؤول للنقاش بمستوى الاستعداد لبذل جهد إضافي لدى أفراد العينة.	60
15	علاقة خبرة المسؤول في مجال العمل بمستوى تحمل المسؤولية تجاه العمل لدى أفراد العينة.	61
16	العلاقة بين القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين والالتزام بالبقاء في المؤسسة	63
17	علاقة التواصل الفعال للمسؤول بمستوى الانتماء المؤسسي	64
18	العلاقة بين تحمل المسؤولية تجاه العمل وقدرة المسؤول على حل المشكلات الطارئة لدى أفراد العينة.	65

19	العلاقة بين امتلاك المسؤول رسم خطط واضحة وبين عدم المقدرة على ترك العمل بالمؤسسة	66
20	علاقة قدرة المسؤول على الإقناع بمستوى الاستعداد لبذل جهد إضافي لدى أفراد العينة	67
21	علاقة قدرة المسؤول على الإقناع بمدى صعوبة ترك العمل بالمؤسسة لدى أفراد العينة.	68
22	العلاقة بين مدى قدرة المسؤول على تنسيق الجهود بين الموظفين ومدى ارتباط بقائهم بالمزايا التي يحصلون عليها.	69

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنماط القيادة الإدارية	22
02	نموذج الشبكة الإدارية (بلاك – موتون)	31
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	48
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر	49
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	51
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	52
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال	53
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهنة	54

مقدمة

في ظل التحولات السريعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، سواء في القطاع العام أو الخاص، أصبحت الموارد البشرية تمثل العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان الاستمرارية والفعالية. ولم يعد الاهتمام مقتصرًا على الجوانب المادية أو التقنية فحسب، بل امتد ليشمل الأبعاد السلوكية والتنظيمية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء العاملين ومستوى انتمائهم للمنظمة.

وفي هذا السياق، تبرز **القيادة الإدارية** كأحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تلعب دورًا محوريًا في توجيه سلوك الأفراد، وتحفيزهم، وبناء علاقات عمل قائمة على الثقة والتعاون، بما ينعكس إيجابًا على مستوى **الالتزام الوظيفي** داخل المنظمة.

وتُعد القيادة الإدارية عملية اجتماعية وتفاعلية تهدف إلى التأثير في العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال أساليب قيادية متنوعة تعتمد على شخصية القائد، وخبراته، وقدرته على التواصل، واتخاذ القرار، وحل المشكلات.

فالقائد الإداري الناجح لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، بل يتجاوز ذلك ليشمل إلهام العاملين، وتنمية قدراتهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يعزز الشعور بالعدالة والتقدير. ومن هنا، فإن نمط القيادة المتبع داخل المنظمة يمكن أن يكون عاملًا محفزًا للالتزام الوظيفي أو سببًا في ضعفه وتراجعه.

أما الالتزام الوظيفي، فيُعد من المفاهيم الأساسية في دراسات السلوك التنظيمي، لما له من أثر بالغ في استقرار العاملين ورفع مستوى أدائهم وتقليل ظواهر سلبية مثل الغياب، والتأخر، ودوران العمل. ويعبر الالتزام الوظيفي عن درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وولائه لها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار بالعمل فيها.

وتشير العديد من الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية الفعالة ومستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين، حيث تساهم القيادة الديمقراطية والتحويلية، على وجه الخصوص، في تعزيز روح الانتماء والمسؤولية، وزيادة الدافعية نحو العمل، مقارنة بالأنماط القيادية السلطوية أو التقليدية. فكلما شعر العامل بأن قائده يدعمه، ويقدره، ويهتم بمشكلاته، زاد ارتباطه بالمنظمة واستعداده للدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

وانطلاقًا من الأهمية البالغة لهذين المتغيرين، تكتسب دراسة القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام الوظيفي أهمية علمية وعملية كبيرة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة، مثل المنافسة الشديدة، وضغوط العمل، والتغيرات التنظيمية المستمرة.

ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال الفصول التالية:

في الأول نتطرق إلى مقدمة عامة حول القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي ثم إلى فصول المذكرة كالتالي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة والذي يتضمن إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، تحليل مفاهيم الإجرائية والدراسات السابقة والمقاربة الوظيفية وفي الأخير صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي وينقسم بدوره إلى ثلاث محاور، المحور الأول: تعريف القيادة الإدارية ويضم مفهومها وخصائصها وأهميتها في المؤسسة، أما المحور الثاني: أنماط وأساليب القيادة الإدارية ويتطرق إلى القيادة الديمقراطية، القيادة التسلطية، القيادة التسيبية (الحرّة) والقيادة التحفيزية، وأخيرا المحور الثالث: نظريات القيادة الإدارية ويضم نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية، أما المحور الرابع: الالتزام الوظيفي وينقسم بدوره إلى ثلاث نقاط، اولا: تعريف الالتزام الوظيفي يضم كل من مفهومه وخصائصه وأهميته في المؤسسة، أما ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي ويتطرق إلى الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، وأخيرا ثالثاً: العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي ويتطرق إلى العوامل التنظيمية، العوامل الشخصية، العوامل القيادية.

الفصل الثالث: الإطار الميداني للدراسة: أولا: منهج البحث ومجالات الدراسة وتضم أربع نقاط وهي المجالات الدراسة والدراسة الاستطلاعية وكيفية إجراءها ومنهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، أما ثانيا: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها وضم النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة والنتائج المتعلقة بالعلاقة بين ابعاد القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي، وفي الأخير نتطرق إلى خاتمة عامة حول الموضوع مع ذكر أهم النتائج المتوصلة إليها في التوصيات والآفاق المستقبلية.

الفصل الأول:
الإطار المنهجي

1- إشكالية الدراسة
2- التساؤلات الفرعية
3- فرضيات الدراسة
4- أهمية الدراسة
5- أهداف الدراسة
6- أسباب اختيار الموضوع
7- صعوبات الدراسة
8- المفاهيم الإجرائية
9- الدراسات السابقة
10- المقاربة الوظيفية

1- إشكالية الدراسة.

ويُعتبر الالتزام الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية على درجة تكيف الفرد مع محيطه التنظيمي، ومدى اندماجه في النسق الاجتماعي للمنظمة، إذ يعكس شعوره بالانتماء، والولاء، وتحمله لمسؤولياته المهنية. غير أن الواقع التنظيمي في العديد من المؤسسات يشهد تباينًا واضحًا في مستويات الالتزام الوظيفي، يتجلى في مظاهر متعددة مثل ضعف الانضباط، تدني الأداء، ارتفاع معدلات الغياب، أو ضعف روح المبادرة، وهو ما يطرح تساؤلات سوسيولوجية حول العوامل الاجتماعية والتنظيمية الكامنة وراء ذلك، وعلى رأسها أنماط القيادة الإدارية السائدة.

المدرسة المدروسة هي مؤسسة تربوية تعليمية تنتمي إلى الطور المتوسط، تُعنى بتعليم التلاميذ في مرحلة التعليم المتوسط، وتسعى إلى تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي حددتها المنظومة التربوية، من خلال تأطير التلاميذ تربويًا وبيداغوجيًا، وتنظيم العملية التعليمية في إطار إداري وتربوي تشرف عليه إدارة المدرسة وهيئتها التعليمية. وتُعد هذه المؤسسة نسقًا اجتماعيًا وتنظيميًا تتفاعل داخله مختلف الفاعلين التربويين من إدارة، وأساتذة، وموظفين، بما يؤثر في سير العمل التربوي ومستوى الالتزام الوظيفي داخلها.

القيادة الإدارية تُعد من أبرز الظواهر الاجتماعية والتنظيمية التي تحظى باهتمام علم الاجتماع التنظيمي، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة وتنظيم العلاقات المهنية فيما بينهم. فهي ليست مجرد ممارسة إدارية قائمة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تمثل عملية اجتماعية مركبة تقوم على التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين، في إطار نسق تنظيمي تحكمه القيم والمعايير والأدوار الاجتماعية وأنماط السلطة السائدة. وتستمد القيادة الإدارية فاعليتها من قدرة القائد على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل وحاجات الأفراد، بما يساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والانضباط والانسجام.

فالمنظمة، من منظور سوسيولوجي، ليست مجرد هيكل إداري أو إطار قانوني، بل هي نسق اجتماعي تتداخل فيه القيم، والمعايير، والأدوار، وأنماط السلطة والتأثير. وتأتي القيادة الإدارية كآلية اجتماعية تسهم في إعادة إنتاج هذه العلاقات أو تعديلها، بما ينعكس مباشرة على مستوى اندماج الأفراد والتزامهم الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تبرز الإشكالية الرئيسية التالية:

هل تؤثر القيادة الإدارية على الإتزام الوظيفي في متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو– غرداية؟

2- التساؤلات الفرعية:

– هل يؤثر نمط القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي في متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو ؟

– هل توثر المهارات القيادية على التزام الوظيفي في متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو ؟

3- فرضيات الدراسة:

– يؤثر نمط القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي في متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو.

– تؤثر المهارات القيادية على التزام الوظيفي في متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو.

4- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية القيادة الإدارية باعتبارها أحد العوامل الأساسية التي تؤثر في أداء العاملين وسلوكهم داخل المؤسسة، إذ تسهم القيادة الفعالة في تعزيز الالتزام الوظيفي، ورفع مستوى الانتماء والمسؤولية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. كما يكتسي موضوع الالتزام الوظيفي أهمية كبيرة لما له من دور في تحسين الأداء، وتقليل الغياب ودوران العمل، وزيادة الإنتاجية وجودة الخدمات.

وتتجلى الأهمية العلمية للدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بمتغيري القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي، وإبراز طبيعة العلاقة بينهما في المؤسسات التربوية. أما من الناحية التطبيقية، فتسعى الدراسة إلى تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها مسؤولو المؤسسات التعليمية في تطوير أساليب القيادة، بما يسهم في تعزيز التزام العاملين وتحسين الأداء المؤسسي.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، ويتفرع عن ذلك تحقيق الأهداف الآتية:

– محاولة التعرف على مستوى ممارسة القيادة الإدارية لدى المسؤولين بالمؤسسة.

– محاولة تحديد مستوى الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

– محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي لدى العاملين.

– محاولة إبراز أثر أبعاد القيادة الإدارية (نمط القيادة، المهارات القيادية، واتخاذ القرار) في تعزيز الالتزام الوظيفي.

– محاولة تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تطوير الممارسات القيادية بما يعزز مستوى الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار موضوع "أثر القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين" لعدة أسباب، من أهمها:

– الاهتمام العلمي بموضوع القيادة الإدارية باعتبارها من أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها.

– الرغبة في دراسة مدى تأثير القيادة الإدارية في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة.

– أهمية الالتزام الوظيفي في رفع مستوى الأداء، وتحسين جودة العمل، وزيادة كفاءة المؤسسة.

– قلة الدراسات – في حدود اطلاع الباحثة – التي تناولت العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي في البيئة المحلية، خاصة بالمؤسسات التربوية.

– محاولة الإسهام في إثراء الدراسات السوسيولوجية المتعلقة بعلم اجتماع التنظيم والعمل.

– تقديم نتائج وتوصيات يمكن أن يستفيد منها المسؤولون بالمؤسسة محل الدراسة لتطوير الممارسات القيادية وتعزيز التزام العاملين.

7- صعوبات الدراسة:

صعوبات دراسة

ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة، خاصة في ظل ضرورة التوفيق بين الجانب النظري والعمل الميداني.

– صعوبة توزيع استمارات الاستبيان واسترجاعها في الوقت المحدد بسبب ارتباط أفراد العينة بمهامهم الوظيفية.

– تفاوت درجة تعاون واستجابة بعض أفراد العينة عند الإجابة عن الاستبيان، مما استلزم متابعة مستمرة لضمان استرجاع أكبر عدد ممكن من الاستمارات.

– الجهد المبذول في عملية تفريغ البيانات وتحليلها إحصائيًا وتفسير نتائجها بما يحقق أهداف الدراسة.

– الحرص على ضمان دقة النتائج وموضوعيتها من خلال مراجعة البيانات والتأكد من سلامة إجراءات الدراسة.

8- التحليل المفاهيمي:

1- القيادة الإدارية: القيادة الإدارية تمثل قلب العملية الإدارية ودافعها الأساسي. يمكن فهمها من عدة جوانب:

- **من منظور التأثير والسلوك:** القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتحفيزهم للتعاون من أجل تحقيق أهداف مشتركة. لا تعتمد فقط على المنصب الرسمي للقائد، بل على مهاراته في توجيه المرؤوسين وتغيير سلوكهم بطريقة إيجابية.
- **من منظور التفاعل الاجتماعي:** القيادة تتشكل من خلال التفاعل المستمر بين القائد والتابعين، حيث يقوم القائد بتوجيه قدراتهم وتنمية إمكاناتهم عبر التواصل الفعّال والتحفيز المستمر.
- **من منظور التوجيه الاستراتيجي:** القيادة تشمل توجيه العمل اليومي واتخاذ القرارات وبناء بيئة عمل تشجع على المبادرة والابتكار، مما يعزز التزام الموظفين تجاه المنظمة ويساعد على تحقيق أهدافها. [1]

2- الالتزام الوظيفي: الالتزام الوظيفي أو التنظيمي هو حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة، وتجعله أقل احتمالًا لمغادرة العمل طواعية، ويمكن تفصيل أبعاده الأساسية كما يلي:

– التماهي مع المنظمة: يشير إلى قوة العلاقة بين الموظف والمنظمة، ويظهر في ثلاثة أبعاد رئيسية: أولاً، تصديق الموظف بأهداف وقيم المنظمة وقبوله لها؛ ثانيًا، رغبته في بذل جهد إضافي لصالحها؛ وثالثًا، حرصه على البقاء كعضو فاعل فيها.

– رد وسيلة للحصول على راتب، بل كجزء مهم من هويته الشخصية والمهنية. [2]

[1]- نواف كنعان ، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2014، ص ص 38-40.

[2]- سعد مرزوق عتيبي ، **السلوك التنظيمي: مفاهيم والنظريات**، دار التدميرية، الرياض، 2015، ص ص 185-188.

9- المفاهيم الإجرائية.

أولًا: تعريف القيادة الإدارية:

هي عملية التأثير والتوجيه التي يمارسها القائد داخل المؤسسة، من خلال استخدام السلطة الرسمية والمهارات الإنسانية والتنظيمية، بهدف تحفيز العاملين وتنسيق جهودهم واستغلال الموارد المتاحة بكفاءة، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها في بيئة تنظيمية متغيرة.

- **التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:**

عرَّف القيادة الإدارية إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مجموعة السلوكيات والممارسات التنظيمية التي يعتمدها مدير المؤسسة التعليمية في تعامله مع العاملين، والتي تشمل أساليب التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرار، والتوجيه، والتحفيز، والتواصل الفعّال، وتفويض الصلاحيات، وحلّ المشكلات، بما يساهم في تنسيق الجهود الفردية والجماعية وخلق مناخ تنظيمي إيجابي. ويتم قياس القيادة الإدارية من خلال مستوى تكرار هذه الممارسات كما يدركها العاملون، وذلك بالاعتماد على استجاباتهم لفقرات أداة الدراسة (الاستبيان).

ثانيا: تعريف الالتزام الوظيفي:

هو حالة نفسية وسلوكية تعبّر عن مدى ارتباط الموظف بوظيفته وبالمؤسسة التي يعمل بها، وتتجلى في شعوره بالانتماء والولاء، واحترامه لقوانين العمل وأنظمته، وحرصه على أداء مهامه بجدية وانضباط، واستعداده لبذل جهود إضافية تتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على استقرارها وفعاليتها التنظيمية. [1]

- **التعريف الإجرائي للالتزام الوظيفي:**

عرَّف الالتزام الوظيفي إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مستوى التزام العاملين بأداء مهامهم الوظيفية واحترامهم لقوانين وأنظمة المؤسسة، ومدى شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه عملهم، واستعدادهم لبذل الجهد والمحافظة على الاستقرار الوظيفي، ويُقاس ذلك من خلال استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان التي تتناول الحضور والانضباط، والالتزام بإنجاز المهام، واحترام التعليمات، والتعاون مع الإدارة والزملاء.

[1]- ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، 2003، ج 12، ص 529.

ثالثاً: تعريف نمط القيادة:

يُعتبر نمط القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع والتنظيم، ويشير إلى الطريقة التي ينتهجها القائد في إدارة العاملين وتوجيههم داخل المؤسسة. ويتجسد هذا النمط في أسلوب اتخاذ القرارات، وكيفية التعامل مع المرؤوسين، ودرجة إشراكهم في العمل، إضافة إلى أساليب التحفيز والتواصل المستخدمة لتحقيق أهداف المنظمة. كما يساهم نمط القيادة في التأثير على سلوك العاملين ورفع مستوى الأداء والالتزام الوظيفي، لأنه يساعد على خلق بيئة عمل يسودها التعاون والتنظيم والاستقرار.[1]

- **التعريف الإجرائي لنمط القيادة:**

يُقصد بنمط القيادة إجرائيًا في هذه الدراسة الأسلوب الذي يعتمده المدير في توجيه العاملين والتعامل معهم داخل المؤسسة، من خلال طريقة اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام، والتواصل مع الموظفين، وتحفيزهم على أداء العمل. كما يظهر في طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ومدى اعتماده على التعاون والمشاركة داخل بيئة العمل.

ويُقاس نمط القيادة من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان المتعلقة بسلوك القائد، مثل أسلوب التوجيه، والتحفيز، والعدل في المعاملة، وتشجيع العاملين على المشاركة وتحسين الأداء داخل المؤسسة.

رابعاً: تعريف المهارات القيادية:

تُعرف المهارات القيادية بأنها مجموعة من القدرات والإمكانات التي يمتلكها القائد وتمكنه من التأثير في العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وتشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط والتنظيم، واتخاذ القرارات المناسبة، والتواصل الفعال، وتحفيز العاملين، إضافة إلى القدرة على حل المشكلات وإدارة العلاقات داخل بيئة العمل. كما تُعد المهارات القيادية من العوامل الأساسية التي تساعد القائد على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات العاملين، بما يساهم في تحسين الأداء ورفع مستوى الالتزام داخل التنظيم.[2]

---

[1]- مُحَمَّد علي مُحَمَّد، **علم اجتماع التنظيم والعمل**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 112.

[2] -Robert L, Katz, "Skills of an Effective Administrator," Harvard Business Review, Vol. 33, No. 1, 1955, pp. 33–42.

- **التعريف الإجرائي للمهارات القيادية:**

تُقصد بالمهارات القيادية إجرائيًا في هذه الدراسة مجموعة القدرات والسلوكات التي يمارسها القائد داخل المؤسسة والتي تمكّنه من توجيه العاملين والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المسطرة. وتشمل هذه المهارات القدرة على التخطيط الجيد، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والتواصل الفعال مع الموظفين، وتحفيزهم على العمل، إضافة إلى القدرة على حل المشكلات وتنظيم العمل داخل المؤسسة.

ويتم قياس المهارات القيادية إجرائيًا من خلال استجابات أفراد العينة على بنود الاستبيان التي تتعلق بكيفية ممارسة القائد لأدواره الإدارية، مثل أسلوبه في القيادة، ومدى قدرته على التنظيم والتوجيه، وتحفيز العاملين، والتعامل مع المواقف المختلفة داخل بيئة العمل.

خامساً: الأبعاد التفصيلية للالتزام نموذج (Allen & Meyer).

لفهم الالتزام الوظيفي بشكل كامل وبناء استبيان فعال، من الضروري توضيح الأبعاد الثلاثة الأساسية له:

- **الالتزام العاطفي**: يعكس الجانب الوجداني للموظف، حيث يستمر في العمل لأنه يريد ذلك بدافع شعوره بالارتباط العاطفي بالمنظمة.
- **الالتزام المستمر**: يركز على الجانب المادي، ويستمر الموظف في عمله لأنه مضطر لذلك، نتيجة امتيازاته الحالية أو صعوبة إيجاد بدائل مناسبة.
- **الالتزام المعياري**: يمثل البعد الأخلاقي للالتزام، حيث يشعر الموظف بأنه ينبغي عليه البقاء في المنظمة، انطلاقاً من شعوره بالواجب المهني والأخلاقي تجاهها
- **المهارات القيادية** هي القدرات التي لازم تكون في القائد ليقود الفريق بفعالية، مثلاً:

– اتخاذ القرارات الصحيحة.

– حل المشكلات.

– تنظيم الوقت.

– تحفيز وتشجيع الفريق.

هذه المهارات تتعلق بكيف القائد ينظم الفريق ويدعمه ليعمل أحسن ما عنده، وهي ليست مجرد صلاحيات إدارية، بل مهارات نفسية وسلوكية تفرق بين القائد الممتاز والضعيف. جدول يوضح ابعاد ومؤشرات تحليل المفاهيمي. [1]

[1]- زكي محمود المساعد ، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 242.

جذول رقم (01): يوضح أبعاد ومؤشرات القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي

متغيرات	الابعاد	المؤشرات
التزام التنظيمي	الالتزام التنظيمي	– الشعور بانتماء. – الافتخار بالمؤسسة. – الراحة في العمل.
		– صعوبة ترك العمل. – الخوف من فقدان الامتيازات.
		– الإحساس بالواجب. – المسؤولية تجاه المؤسسة. – الالتزام أخلاقي.
القيادة الإدارية	نمط القيادة	– اشراك العمال في القرار. – الاستماع للآراء. – تشجيع الحوار.
		– اتخاذ القرار فرديا. – فرض أوامر. – قلة تشاور
		– تحفيز العاملين. – تطوير القدرات. – تشجيع الابداع.
	المهارات القيادة	– التواصل الجيد. – بناء علاقات. – حل النزاعات
		– اتقان العمل. – المعرفية التقنية. – التنظيم
		– التخطيط. – اتخاذ القرار. – حل المشكلات

المصدر: من إعداد الطالبة

10- الدراسات السابقة:

1- دراسة الأستاذة هيفا سويعد العوفي، بعنوان: دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، عضو الجمعية الدولية للمعرفة ILA، 2019.

انطلقت هذه الدراسة من رؤية علمية تسعى إلى سبر أغوار العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين نمط القيادة الفعالة ومستوى جودة الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية. وتحددت غايتها الجوهرية في استجلاء الدور الذي تلعبه الممارسات القيادية الرشيدة في الارتقاء بمعايير الأداء وتجويد المخرجات الإدارية. ومن هذا المنطلق، سعى البحث إلى تشخيص الواقع الميداني للمهارات القيادية، وفحص مدى توافر المتطلبات الضرورية للقيادة التعليمية الناجحة، وصولاً إلى قياس الأثر الفعلي لهذه المتغيرات في تحقيق التميز المؤسسي داخل قطاع التعليم.

لضمان دقة الاستدلال العلمي، اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، الذي لا يكتفي برصد الظواهر بل يتجاوز ذلك إلى تحليل الروابط العميقة بين متغيراتها. وقد استهدف البحث مجتمعاً دراسياً واسع النطاق شمل كافة المعلمات في المرحلة الابتدائية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، والبالغ عددهن (6279) معلمة.

ولتمثيل هذا المجتمع بصدق وموضوعية، جرى سحب **عينة عشوائية بسيطة** قوامها (362) معلمة، تم اختيارهن من (20) مدرسة ابتدائية وُزعت جغرافياً ومؤسسياً بطريقة عشوائية. وقد استخدم الباحث **الاستبانة** كأداة رئيسة لجمع البيانات، بعد التأكد من خصائصها السيكومترية، لتكون وسيلة دقيقة لاستطلاع آراء وتوجهات عينة الدراسة حول المتغيرات القيادية والإدارية المطروحة.

أسفرت المعالجات الإحصائية للبيانات عن جملة من النتائج الجوهرية التي تعكس واقع الإدارة التعليمية في المنطقة، ويمكن تفصيلها فيما يلي:

- **مؤشرات الأداء القيادي:** كشفت النتائج عن مستوى متقدم جداً في ممارسة القيادات الإدارية للمهارات القيادية الفعالة، مع التزام واضح بالمتطلبات الجوهرية للقيادة التعليمية الرشيدة. كما

أظهرت البيانات كفاءة عالية في عمليات تقييم جودة الأداء، مما انعكس إيجاباً على المستوى العام للأداء الإداري الذي سجل درجات مرتفعة من الجودة والاتقان.

- **التحديات والمعوقات:** رغم المؤشرات الإيجابية، أظهرت الدراسة أن القيادات تواجه حزمة من المعوقات التي تحد من الفعالية القيادية المطلقة، وهو ما يستدعي تدخلات تنظيمية لمعالجة هذه التحديات التي سجلت درجة حضور مرتفعة في البيئة العمليات.
- **العلاقات الارتباطية والفروق الإحصائية:**

- أثبتت الدراسة وجود **علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية** قوية بين ممارسات القيادة الفعالة وتحقيق جودة الأداء الإداري، مما يؤكد أن الاستثمار في تطوير القيادات هو المدخل الحقيقي لتجويد العمل الإداري.
- فيما يخص المتغيرات الديموغرافية، كشفت النتائج عن وجود **تباينات ذات دلالة إحصائية** في تقديرات المبحوثات حول أثر القيادة تعزى لمتغيري (العمر والمؤهل العلمي)، مما يشير إلى أن الوعي بفاعلية القيادة يتأثر بالنضج العمري والمستوى الأكاديمي.
- بالمقابل، أظهرت النتائج **عدم وجود فروق جوهرية** تعزى لمتغير (سنوات الخبرة)، مما يعكس نوعاً من التوافق في وجهات النظر حول أهمية القيادة بغض النظر عن الأقدمية الوظيفية.

2- دراسة الباحثين إسماعيل العمري وعبد الفتاح أبي مولود بعنوان: : قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، جامعة قاصدي مرباح، مارس 2017.

تمحورت التساؤلات الجوهرية لهذا البحث حول تقييم درجة الارتباط التنظيمي لدى الموارد البشرية العاملة في المؤسسات الطاقوية بمنطقة ورقلة. وقد سعى الباحث إلى استقصاء وجود تباينات إحصائية في مستويات هذا الالتزام بناءً على الخصائص الديموغرافية والمهنية للموظفين، مثل (النوع الاجتماعي، الفئة العمرية، وعدد سنوات الخدمة). ولتحقيق ذلك، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمةً الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت 30 عاملاً، مع معالجة المعطيات إحصائياً عبر برنامج (SPSS) وتوظيف اختبارات التباين والانحدار الخطي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات المحورية، أبرزها:

- **الارتباط بين الأقدمية والولاء:** تبين أن الفئات الأكثر خبرة هي الأكثر حرصاً على صورة المؤسسة، نظراً لأن الوظيفة تمنحهم وضعاً اجتماعياً مميزاً ومصدراً مالياً أساسياً في بيئة تتميز بمحدودية البدائل التوظيفية.
- **الدافع الاجتماعي كركيزة للالتزام:** يلعب تقدير المجتمع المحلي للعاملين في هذا القطاع دوراً حافزاً يدفع ذوي الخبرة الطويلة إلى التمسك بمستويات أداء والتزام مرتفعة.
- **تراكم الخبرة والتمكن المهني:** أثبتت الدراسة أن الممارسة الطويلة للمهنة تمنح العامل قدرة ابتكارية في التعامل مع البيانات المتاحة وتحويلها إلى مخرجات مهنية ناجحة.
- تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديمها جانباً تطبيقياً دقيقاً يتعلق بـ **"قياس مستويات الالتزام التنظيمي"** لدى عينة ميدانية، وهو الجانب الذي يكمل دراستك الحالية. فبينما يركز بحثك على تحليل **"طبيعة العلاقة الرابطة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي"**، تأتي هذه الدراسة لتوفر إطاراً مرجعياً حول كيفية تفاوت هذا الالتزام وتأثره بالمتغيرات الشخصية والمهنية، مما يعزز من شمولية وعمق طرحك العلمي.[1]

3- دراسة الباحثان أحمد مُحَمَّد بني عيسى، رياض احمد ابازيد بعنوان: الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 41، الأردن، 2014.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في جملة من التساؤلات هي:

– ما هو دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي؟

– ما هو دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني؟

– ما نوع الالتزام التنظيمي السائد لدى العاملين في القطاع المصرفي الأردني؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم تطبيق جملة من أدوات جمع البيانات واستخدام اساليب التحليل كالتباين واسلوب الانحدار الخطي البسيط وقائمة الاستقصاء الاستبيان والتي طبقت على

[1]- إسماعيل العمري وعبد الفتاح أبي مولود بعنوان: **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، جامعة قاصدي مرباح، مارس 2017 منية، ص121.

325 مفردة، كما تم اجراء التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي (spss) معتمدين في خطة العمل على المنهج الوصفي أما النتائج التي تم التوصل اليها كأنت باختصار كالتالي:

– اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة.

– وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني.

– الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين، وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

– اضافت هذه الدراسة إلى موضوعنا دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي وهذا ما لم نتطرق له نحن حيث تناولنا الالتزام التنظيمي وعلاقته مع القيادة. [1]

11- المقاربة الوظيفية

المقاربة الوظيفية (Functionalist Approach) في علم الاجتماع هي إطار تحليلي يركز على دراسة المجتمع أو المنظمة كوحدة متكاملة، بحيث يُنظر إلى كل عنصر من عناصرها على أنه يؤدي وظيفة محددة تساهم في استقرار واستمرار النظام الكلي. من هذا المنظور، تُعتبر المؤسسات الاجتماعية، بما فيها المنظمات، منظومات تتألف من هياكل ووظائف مترابطة، وكل جزء منها يساهم في تحقيق أهداف النظام الاجتماعي العام.

في السياق التنظيمي، تُفسر المقاربة الوظيفية القيادة الإدارية باعتبارها أداة لضمان التوازن والتنظيم داخل المؤسسة، إذ يركز الباحث على دور القائد في توجيه الأفراد، تعزيز الالتزام، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُنظر إلى الالتزام الوظيفي على أنه وظيفة اجتماعية تؤدي إلى استقرار المنظمة واستمراريتها، فالعامل الملتزم يضمن سير العمليات التنظيمية بشكل سلس، ويقلل من الاضطرابات أو الخروج عن المعايير المؤسسية.

باختصار، تتيح المقاربة الوظيفية فهم العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي من منظور الأدوار والوظائف التي يؤديها كل عنصر في النسق التنظيمي لضمان التوازن والاستقرار.

[1]- أحمد مُحَّد بني عيسى، رياض احمد ابازيد بعنوان: **الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 41، الأردن، 2014. ص65.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي

1- القيادة الإدارية.

2- الالتزام الوظيفي.

تمهيد

يُعد نجاح المؤسسات مرتبطًا بقدرتها على إدارة مواردها البشرية بكفاءة، من خلال قيادة إدارية فعالة وتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين. فالقيادة لا تقتصر على الإشراف، بل تشمل التأثير والتوجيه والتحفيز، بينما يعكس الالتزام الوظيفي مدى إخلاص العامل للمؤسسة وحرصه على تحقيق أهدافها.

وتبرز أهمية دراسة هذين المتغيرين في العلاقة بينهما، إذ تسهم القيادة الفعالة في تعزيز الانتماء والمسؤولية لدى العاملين، مما يرفع مستوى التزامهم. لذلك يتناول هذا الفصل الإطار النظري للقيادة الإدارية والالتزام الوظيفي، وأهم مفاهيمهما وأبعادهما وعلاقتهما.

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

القيادة لغة:

القود في اللغة العربية نقيض "السوق" يقال: الدابة من أمامها، ولكن يسوق الدابة من خلفها، وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل، والمرشد، والقدرة).[1]

القيادة اصطلاحا:

يُعرّف (Flumer): القيادة بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارات إيصالهم إليها.

كما يُعرّف (Rensis Likert): القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

وتُعد القيادة عبارة عن جملة من العناصر من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له تأثير فكري وروحي وإداري أكثر من غيره، بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة، قبل المسؤولية والمنصب والحق والواجب.

كما عُرّفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

- ويُعرّف فيدلر (Fiedler) القيادة بأنها الجهود المبذولة للتأثير على سلوك الأفراد أو تغييره من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.

ويشير ذلك إلى أن القيادة تُعد نشاطاً مقصوداً ومخططاً له مسبقاً، يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.

- يقول (Flumer) بأن القيادة: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارات إيصالهم إليها.

[1]- مُحَمَّد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، دار قرطبة، ج1، السعودية، 2002، ص 17.

- أما رنزيسليكرت (RensisLikert) فيعرف القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.[1]
- القيادة عبارة عن جملة من العناصر من شأنها أن تجعل من المدير قائداً له من التأثير الفكري والروحي والإداري أكثر من غيره، بحيث يستجيب له الأفراد طوعاً وعن قناعة قبل المسؤولية، والمنصب والحق والواجب.[2]
- عرفت القيادة بأنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.[3]
- أما "فيدلر" (Fiedler) فيعرف القيادة بقوله: "تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد".

ويشير هذا التعريف إلى أن القيادة تعتبر بمثابة نشاط مقصود ومخطط له مسبقا يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة.[4]

المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية.

1- **الرؤية الواضحة وتحديد الأهداف:** القائد الحقيقي ليس من يعرف "ماذا" نفعل فحسب، بل "لماذا" نفعله. هو الشخص الذي يمتلك نظرة بعيدة المدى تساعده على وضع أهداف محددة للمنظمة، ويستطيع ربط أحلام الموظفين وتطلعاتهم بهذه الأهداف، مما يجعل الجميع يعملون ككتلة واحدة وبروح الفريق.

2- **القدرة على التأثير والتحفيز:** القيادة ليست سلطة رسمية فقط، بل هي قدرة على الإقناع. القائد هو من يستطيع تغيير سلوك الموظفين نحو الأفضل وبث الروح الإيجابية فيهم. وهذا لا يأتي

---

[1]- حسين حريم ، **السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، "دار الحامد، ط 2، عمان، 2009، ص 195.

[2]- جمال دلدول، **القيادة الإدارية المفهوم والمكونات**، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، ص 252.

[3]- أيمن حسن الديراوي، د. أحمد فاروق أبو غبن، **القيادة الإدارية، إصدارات المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية**، ألمانيا، برلين، 2021، ص 40.

[4]- مراد زغيمي، **دراسات في تسيير الموارد البشرية**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى 2008م – 1429هـ، ص 54- 55.

بالضغط، بل عبر بناء علاقات إنسانية قائمة على الثقة المتبادلة واستخدام طرق تحفيز (سواء كانت مادية أو معنوية) تشعر الموظف بأنه جزء أساسي من النجاح.[1]

3- **الاتصال الفعّال:** التواصل هو "العمود الفقري" للقيادة. القائد الناجح هو من يوصل التعليمات والسياسات بوضوح تام حتى لا يترك مجالاً للتأويل. والأهم من ذلك، هو مستمع جيد؛ يفتح أبوابه لسماع مشاكل الموظفين واقتراحاتهم، مما يقلل من سوء الفهم والنزاعات داخل بيئة العمل.

4- **القدرة على اتخاذ القرار:** القيادة تظهر بوضوح عند المفترقات الطرق. القائد هو من يمتلك القدرة على تحليل الموقف واتخاذ القرار المناسب في الوقت الصحيح، مع تحمل مسؤولية هذا القرار، وهو ما يمنح الفريق شعوراً بالأمان والاستقرار.[2]

5- **العدالة والنزاهة:** لا يمكن للقائد أن يكسب ولاء فريقه دون أن يكون عادلاً. فالقيادة الحقيقية تعني التعامل مع الجميع بمسطرة واحدة دون تمييز، مع الالتزام التام بالأخلاقيات عند استخدام السلطة. هذه النزاهة هي التي تبني جداراً من الثقة، وتجعل الموظف يشعر بالرضا والاستقرار النفسي والوظيفي داخل المؤسسة.[3]

6- **المرونة والتكيف مع التغير:** تتميز القيادة الإدارية بالقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتكنولوجية التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة. فالقائد المرن يشجع الابتكار، ويتقبل الأفكار الجديدة، ويقود عملية التغيير بأسلوب يقلل من مقاومة العاملين.

7- **تشجيع العمل الجماعي:** القائد ليس "لاعباً منفرداً"، بل هو "مدير فني" يحرص على خلق تناغم بين أفراد الفريق. من خلال توزيع الأدوار بوضوح وتنمية مهارات التعاون، يستطيع القائد تحويل مجموعة من الأفراد إلى فريق عمل متكامل، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء النهائي ويزيد من كفاءة المنظمة ككل.[4]

---

[1]- علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2010، ص 165.

[2]- صلاح الدين عبد الباقي ، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 198.

[3]- صالح بن حمد العساف ، **الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 143.

[4]- محمد زياد حمدان ، **القيادة التربوية الفعّالة**، دار التربية الحديثة، الأردن، 2012، ص 87.

المطلب الثالث: أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة.

للقيادة أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أن المهارة القيادية تؤثر بشكل مباشر على الأداء العام في التنظيم، باعتبار أن القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز. وعليه، تكمن أهمية القيادة الإدارية فيما يلي:

- تمثل حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تسهم في التحكم في مشكلات العمل ومعالجة الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
- تساهم في تدريب وتوعية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المنظمة، كما يتخذ الأفراد من القائد قدوة لهم.
- تواكب التغيرات المحيطة وتعمل على توظيفها لخدمة المنظمة، مع وضع استراتيجية راشدة لتحريك الجهود نحو هدف عام.

وتُعد القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، نظراً للدور الأساسي الذي يقوم به القادة في التأثير على نشاط الجماعة، وفي مستوى إنتاجها، وفي طبيعة الروح السائدة بين أفرادها، حيث أصبحت القيادة معياراً يُقاس من خلاله نجاح أي تنظيم إداري.

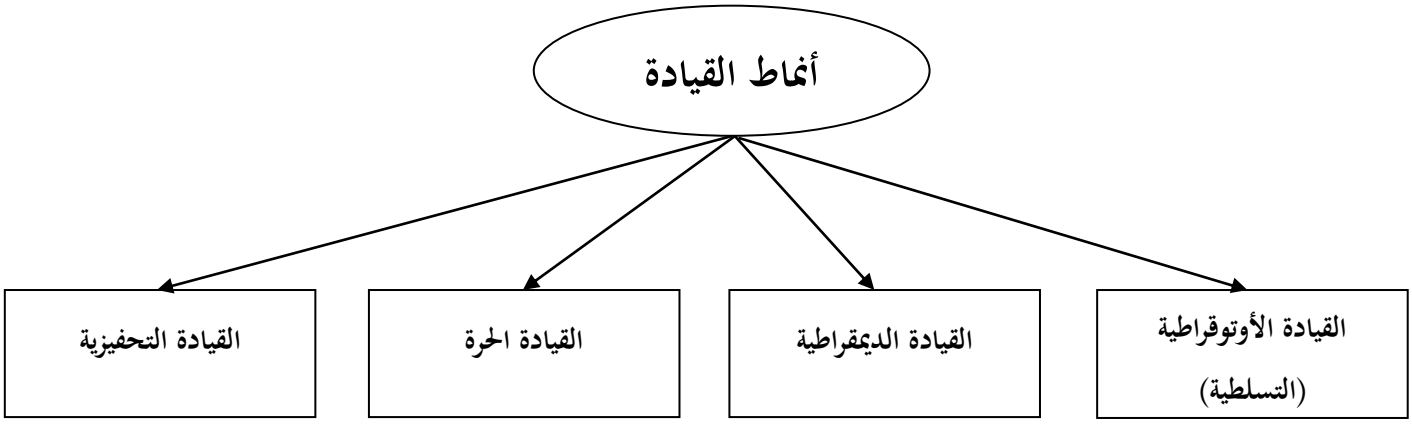
لذلك، من الضروري أن تهتم التنظيمات بهذا العنصر الفعّال من خلال الاختيار الجيد للقادة، والعمل على تدريبهم وتكوينهم وتهيئتهم للقيام بهذه العملية، التي تقوم أساساً على التأثير في الموظفين من أجل أداء وظائف الإدارة على أكمل وجه وتحقيق أهداف المنظمة.[1]

[1]- ماهر محمد صالح، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، ط 1، الأردن، 2004، ص 17.

المطلب الرابع: أنماط وأساليب القيادة الإدارية.

هناك عدة تصنيفات للقيادة الإدارية هي القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة الحرة والقيادة التحفيزية.

الشكل رقم (01): أنماط القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

تصنف القيادة إلى عدة أنماط، ومن بينها:

الفرع الأول: القيادة الديمقراطية

هي أسلوب قيادي يقوم على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيع الحوار وتبادل الآراء، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في حل المشكلات وتقديم المقترحات، مع احتفاظ القائد بدوره في التوجيه والتنسيق. ويهدف هذا النمط القيادي إلى تعزيز روح التعاون والانتماء ورفع مستوى الرضا والالتزام داخل المؤسسة.[1]

فنجد القائد الإداري الديموقراطي هنا يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ويشاركهم الرأي والأعمال وفسح المجال لهم للإبداع والتطوير وتقدير جهودهم، كما يمنح لهم السلطات في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ ويقوم بتوزيع المسؤوليات فيما بينهم، وأكثر ما يميز القائد الديموقراطي هنا هو ابتعاده عن أساليب التهديد والعقاب، بل يحاول بناء علاقات إنسانية وإشباع الحاجات الممكنة للعاملين.

ويرى الكثيرون أن هذه القيادة هي الأفضل لأنها تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وتكون فعالة في حالة مجموعات العمل المحفزة.

[1]- أبو النصر مدحت مُحَمَّد، **القيادة الإدارية**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص 134.

وعليه فالقيادة الديموقراطية تعتمد أساسا على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، المشاركة وهي كالتالي:

أ) العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين: أقصد بها طبيعة العلاقة التي تربط مدير المؤسسة بالعاملين، والتي تقوم على الاحترام المتبادل والتفاهم والتواصل المستمر، والسعي إلى خلق جو من الانسجام داخل المؤسسة. كما تهدف هذه العلاقات إلى التقليل من الصراعات والتوفيق بين مصالح العاملين وأهداف المؤسسة، من خلال الاهتمام بحاجاتهم المهنية والاجتماعية والنفسية، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف مشتركة. [1]

ب) المشاركة: تُعتبر المشاركة من أهم الأساليب القيادية الحديثة التي تقوم على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم. ويهدف هذا الأسلوب إلى تعزيز روح التعاون بين القائد ومرؤوسيه، وتقوية العلاقات الإنسانية بينهم، بما يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده التفاهم والانسجام.

كما أن المشاركة تتيح للمرؤوسين فرصة التعبير عن آرائهم ومناقشة القائد من خلال الاجتماعات واللقاءات الرسمية وغير الرسمية، مما يساهم في تبادل الأفكار والخبرات، ويعزز الثقة المتبادلة بين الطرفين. ومن جهة أخرى، فإن هذا الأسلوب يساعد القائد على كسب ودّ مرؤوسيه وتحفيزهم على العمل بروح الفريق الواحد.

إضافة إلى ذلك، فإن إشراك المرؤوسين في صنع القرار يرفع من مستوى إحساسهم بالمسؤولية، ويزيد من التزامهم تجاه العمل، كما يدفعهم إلى بذل جهود أكبر من أجل تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية والجودة في الأداء.

ج) تفويض السلطة: يُعد تفويض السلطة أحد الأساليب الإدارية المهمة التي يقوم فيها القائد بتوزيع جزء من صلاحياته على المرؤوسين، مع منحهم حرية اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم. ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين كفاءة الأداء التنظيمي، وتخفيف الضغط على القائد، وتمكين العاملين من المساهمة الفعلية في العملية الإدارية.

[1]- نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008، ص 184.

ويحقق تفويض السلطة مجموعة من المزايا المهمة، من أبرزها أنه يساعد على تخفيف العبء عن صاحب السلطة، مما يسمح له بالتركيز على القضايا الكبرى والاستراتيجية بدلاً من الانشغال بالمشكلات الصغيرة والتفاصيل اليومية.

كما يؤدي إلى تسريع عملية اتخاذ القرار وتنفيذ الأعمال داخل المنظمة، وهو ما يرفع من كفاءة الأداء العام. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التفويض في الكشف عن الطاقات الإبداعية الكامنة لدى المرؤوسين، وتشجيعهم على الابتكار وتقديم حلول جديدة للمشكلات.

ومن جهة أخرى، يعمل هذا الأسلوب على تنمية مهارات وقدرات العاملين من خلال منحهم الفرصة لاكتساب الخبرة العملية وتحمل المسؤولية، كما يتيح لهم المشاركة في صنع القرار وتقديم الاقتراحات التي تخدم مصلحة المنظمة.

كذلك، فإن تفويض السلطة يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، ويعزز الثقة المتبادلة بينهم وبين القائد، مما يخلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التعاون وتحمل المسؤولية، وبالتالي تحقيق أفضل النتائج.

1- الآثار الإيجابية والسلبية للقيادة الديمقراطية:

أ) الآثار الإيجابية:

تُعتبر القيادة الديمقراطية من أكثر أنماط القيادة التي تركز على المشاركة والتفاعل بين القائد ومرؤوسيه، ومن أهم آثارها الإيجابية:

- ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين، وشعورهم بالرضا والفخر والانتماء للمنظمة، نتيجة إحساسهم بأنهم جزء أساسي من عملية اتخاذ القرار.
- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي، حيث تسود العلاقات الإيجابية بين الأفراد داخل التنظيم.
- تعزيز الترابط الجماعي وتقوية الإحساس بالانتماء، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مستقرة ومتماسكة.
- تحقيق الاستقرار النفسي للعاملين، وشعورهم بالأمان الوظيفي نتيجة المشاركة في القرارات.
- انخفاض معدلات الشكاوى والغيابات، وارتفاع مستوى الرضا الوظيفي، مما ينعكس بشكل إيجابي على زيادة الإنتاج وتحسين الأداء العام.

ب) الآثار السلبية:

رغم مزايا القيادة الديمقراطية، إلا أن لها بعض المآخذ أو الجوانب السلبية، من بينها:

– قد تُفهم أحياناً على أنها تنازل من القائد عن بعض مسؤولياته القيادية المرتبطة بمركزه، مما قد يضعف دوره في بعض الحالات.

– يمكن أن تُمارس بشكل شكلي فقط دون تطبيق فعلي حقيقي، مما يؤدي إلى فقدان الثقة بين القائد والمرؤوسين، وقد يسبب ذلك ظهور صراعات داخل التنظيم.

– قد لا تحقق هذه القيادة نتائج فعالة إذا كان المرؤوسون يفتقرون إلى الخبرة أو القدرة على تحمل المسؤولية، مما يؤدي إلى ضعف في اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: القيادة التسلطية (الأوتوقراطية).

تُمثل القيادة الأوتوقراطية نمطاً تسلطياً ينفرد فيه القائد باتخاذ كافة القرارات ورسم سياسات المنظمة وتحديد أساليب العمل دون إشراك المرؤوسين أو السماح لهم حتى بإبداء الرأي. ويعتمد هذا القائد على مركزية السلطة والتحكم المطلق في إرادة التابعين، مدفوعاً بإيمانه بامتلاك امتيازات خاصة تمنحه حق السيطرة عليهم، معتبراً نفسه الأقرب للإدارة العليا والمسؤول الوحيد عن تحديد أوجه النشاط. ويصنف هذا النمط أحياناً بـ "القيادة السلبية" نظراً لارتكازه على أساليب التهديد والوعيد والعقاب، حيث يضع القائد كل ثقله في التركيز على زيادة الإنتاج مع إهمال تام للجوانب والعلاقات الإنسانية، رغم اتصافه ظاهرياً بالصراحة والموضوعية في تعامله.[1]

أولاً: المبادئ الجوهرية للنمط القيادي الأوتوقراطي

يرتكز هذا الأسلوب الإداري على مجموعة من الأسس التي تضمن هيمنة القائد على مفاصل العمل، وهي:

- **تبني المركزية المطلقة:** حيث تتركز كافة الصلاحيات في يد القائد، ويصبح هو المحرك الوحيد للعملية الإدارية.
- **حجب التفويض:** الامتناع عن منح المرؤوسين أي سلطات، مع السعي الدائم لتوسيع نطاق النفوذ الشخصي للقائد.

[1]- أبو النصر مدحت مُحَمَّد، المرجع السابق، ص 132.

- **الأولوية للإنجاز المادي:** توجيه الاهتمام الكامل نحو المهام والنتائج العملية، مع إغفال تام للعنصر البشري واحتياجاته.
- **الانفراد بالعملية التقريرية:** صياغة وتنفيذ القرارات بشكل أحادي، دون اعتبار لآراء أو مقترحات بقية أفراد الفريق.
- **التوظيف الصارم للسلطة:** استخدام القوانين الرسمية كوسيلة للضغط والترهيب، والاعتماد على العقوبات والجزاءات لضمان الطاعة والانضباط.

ثانياً: تقييم النمط الأوتوقراطي (الفرص والمخاطر)

1- المبررات الوظيفية (الإيجابيات):

رغم طابعه المتشدد، قد يكون هذا النمط فعالاً في ظروف استثنائية، مثل:

- **مواجهة الطوارئ:** في الأزمات التي تتطلب اتخاذ قرارات حازمة وفورية لا تقبل التأجيل أو التردد.
- **المهام الروتينية:** عندما يتسم العمل بالنمطية وتكون المعلومات المطلوبة لإنجازه بسيطة ومحددة سلفاً.
- **توجيه الموظفين المبتدئين:** في الحالات التي يفتقر فيها العمال للخبرة الكافية، مما يتطلب إشرافاً مباشراً وصارماً.
- **التميز المعرفي للقائد:** عندما يمتلك القائد مهارات تخصصية واضحة تجعله الأقدر على معالجة المشكلات الفنية المعقدة.

2- الآثار المترتبة على التنظيم (السلبيات):

يؤدي الاستمرار في هذا النهج إلى تداعيات سلبية على بنية المؤسسة، منها:

- **تهميش الكفاءات:** حصر السلطة في مستوى واحد يحرم المؤسسة من الاستفادة من طاقات مرؤوسيها.
- **تدهور المناخ النفسي:** يؤدي الأسلوب القسري إلى انتشار الإحباط وتدني الروح المعنوية بين العاملين.
- **انهيار الولاء المؤسسي:** تضعف علاقة التابعين بالقائد وتنعدم قنوات التواصل الصاعدة، مما يخلق فجوة في التفاهم المتبادل.

- **فقدان الثقة بالذات:** يؤدي تعالي القائد واعتماده على الرسميات البحتة إلى زعزعة ثقة الموظفين في قدراتهم المهنية.
- **إعاقة التطوير:** يتسبب هذا النمط في وأد أفكار الإبداع وتجميد روح المبادرة، مما يجعل العمل آلياً وخالياً من التجديد.[1]

الفرع الثالث: القيادة التسيبية (الحرة).

القيادة الحرة أو المتساهلة هي أسلوب إداري يمنح فيه القائد حرية واسعة للمرؤوسين في تنظيم عملهم، من خلال ترك لهم صلاحية تحديد الأهداف، واختيار طرق التنفيذ، وإنجاز المهام، واتخاذ القرارات المناسبة دون تدخل كبير منه. في هذا النمط يكون دور القائد محدودًا من حيث التوجيه والمتابعة، كما لا يفرض رقابة صارمة على سير العمل، مما يجعل الأفراد يعتمدون على أنفسهم في تسيير شؤونهم وتحقيق النتائج المطلوبة.

1- من أهم مميزات القائد في هذا النمط:

يتميز القائد في هذا الأسلوب بعدة خصائص، منها أنه قد يظهر ضعفًا في الشخصية أو ترددًا في اتخاذ القرارات، كما يقل اهتمامه بالمتابعة المستمرة لسير العمل. إضافة إلى ذلك، فهو لا يكثر من التوجيه أو الإرشاد، وقد يتجنب التدخل في التفاصيل اليومية للعمل. كما يعتمد بشكل كبير على تفويض السلطة للمرؤوسين، مما يمنحهم حرية واسعة في التصرف، ويترك لهم تحديد أهدافهم بأنفسهم. كذلك يعتمد على أسلوب التواصل المفتوح، حيث يسهل الاتصال به دون قيود، مما يعطي حرية في تبادل الآراء والملاحظات.

2- مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة:

أ) المزايا:

هذا النمط قد يكون إيجابيًا في بعض الحالات، خاصة عندما يكون العاملون ذوي كفاءة عالية وقدرة على تحمل المسؤولية. فهو يساعد على تشجيع الإبداع والتفكير المستقل لدى الأفراد، ويمنحهم فرصة تقديم أفكار جديدة دون ضغط أو قيود. كما يساهم في تنمية مهاراتهم من خلال الاعتماد على النفس في تنفيذ الأعمال، مما يزيد من خبرتهم العملية. كذلك، عندما يتم تفويض المهام للأشخاص الأكفاء، فإن ذلك يعزز الثقة بينهم وبين القائد ويساعد على تحسين الأداء في بيئة مناسبة.

[1]- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 260.

ب) العيوب:

رغم الإيجابيات، إلا أن هذا الأسلوب قد يؤدي إلى عدة مشاكل، مثل انتشار الفوضى داخل المؤسسة نتيجة غياب التوجيه والرقابة الفعالة. كما قد يسبب ضعف التنظيم وتضارب الأهداف بين الأفراد، بالإضافة إلى انخفاض مستوى الإنتاجية والجودة. ومن سلبياته أيضًا احتمال تهرب بعض الأفراد من المسؤولية، وظهور سلوكيات سلبية داخل بيئة العمل مثل الصراعات أو ضعف الانضباط. وفي النهاية، فإن الحرية المطلقة بدون تنظيم قد تؤثر سلبًا على فعالية العمل واستقرار المؤسسة.[1]

الفرع الرابع: القيادة التحفيزية.

هي نمط قيادي حديث يرتكز على استثارة الدوافع الداخلية للعاملين وتوجيه طاقتهم القصوى نحو تحقيق أهداف المنظمة. يقوم هذا المفهوم على فهم احتياجات الأفراد وتوقعاتهم، وربطها بالحوافز المادية والمعنوية، مع إشراكهم بفعالية في اتخاذ القرار لتعزيز رضاهم الوظيفي وانتمائهم. [2]

1- أهم خصائصها:

- **التواصل الفعال والإقناع:** تعتمد على القدرة على إقناع المرؤوسين بدلاً من مجرد إصدار الأوامر.
- **العدالة والتقدير:** تلتزم بالعدل في التعامل وتقدير جهود العاملين وإنجازاتهم بشكل مستمر.
- **بناء الثقة:** يسعى القائد فيها إلى تعزيز ثقة الموظفين بأنفسهم وتوجيههم وإرشادهم مهنياً.
- **خلق بيئة إيجابية:** تعمل على إيجاد مناخ عمل تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين جميع الأطراف.[3]

2- أهدافها:

- **تحقيق التوازن:** تهدف إلى الموازنة بين أهداف المنظمة الكبرى وحاجات العاملين الشخصية.
- **رفع الكفاءة والالتزام:** تسعى لزيادة الالتزام التنظيمي والحد من ظواهر سلبية مثل الغياب ودوران العمل (استقالة الموظفين).
- **تقليل النزاعات:** تساهم في خفض حدة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
- **الاستقرار المؤسسي:** تضمن نجاح واستقرار المؤسسة واستمراريتها على المدى الطويل. [4]

المبحث الثاني: نظريات القيادة الإدارية.

---

[1]- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 262.

[2]- علي السلمي ، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2010، ص 185.

[3]- أبو النصر مدحت مُحَمَّد، مرجع سابق، ص 178.

[4]- حسين حريم ، مرجع سابق، ص 219.

المطلب الأول: نظرية السمات

هي نظرية في القيادة ترتبط بنظرية الرجل العظيم، وتقوم على فكرة أن القادة يولدون بصفات خاصة تجعلهم قادرين على القيادة، أي أن القيادة ليست شيئًا يُكتسب فقط بل هي استعداد فطري موجود عند بعض الأفراد منذ الولادة.

وتفترض هذه النظرية أن القائد يمتلك مجموعة من الخصائص الشخصية التي تميّزه عن باقي الأفراد وتساعده على التأثير في الآخرين وتوجيههم. ومن خلال الدراسات التي قام بها الباحثون، تم تحديد عدد من السمات التي يُعتقد أنها مهمة للقيادة مثل الذكاء، الأمانة، الثقة بالنفس، الطموح، القدرة على تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرارات والتصرف في المواقف المختلفة.

ويرى أصحاب هذه النظرية أن توفر هذه الصفات في الفرد يجعله مؤهلاً ليكون قائدًا ناجحًا، بينما غيابها يقلل من فرص نجاحه في القيادة.

لكن هذه النظرية واجهت عدة انتقادات، أهمها أنه من الصعب أن تتواجد كل هذه الصفات في شخص واحد بشكل كامل، كما أن الباحثين لم يتفقوا على قائمة موحدة للسمات القيادية، مما أدى إلى اختلاف في النتائج. بالإضافة إلى ذلك، لم تستطع النظرية أن تميز بشكل واضح ودقيق بين صفات القائد وصفات الأفراد العاديين في جميع الحالات.[1]

المطلب الثاني: النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من الاهتمام بدور السلوك الإنساني في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومن النتائج التي أظهرتها العلوم السلوكية في الإدارة، حيث تبين أن الفرد يستطيع تحقيق ذاته من خلال تفاعله مع زملائه في العمل. كما أن تقبل العامل للإدارة يكون أفضل عندما تُلبى حاجاته الاجتماعية والمادية في نفس الوقت، وأن المنظمة تُعد نظامًا اجتماعيًا يهدف إلى رفع الإنتاج من خلال تحقيق توازن بين حاجات الأفراد المادية والاجتماعية والشخصية.

[1]- الطيب حميدي، نصر الدين ببوخة، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمية**، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة الوادي، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018-2019، ص 41.

وقد ركزت العديد من الدراسات على تحليل السلوك القيادي ومحاولة تحديد خصائصه، وتم التوصل إلى مجموعة من الأبعاد السلوكية المهمة. من بينها سلوكيات التنظيم والإنجاز التي تتمثل في قيام القائد بالتخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة. وهناك سلوكيات التعزيز التي تعتمد على استخدام القائد للسلطة من أجل دفع المرؤوسين إلى تنفيذ الأوامر. كما توجد السلوكيات الديناميكية التي تتعلق بوضع الأهداف بوضوح والسعي إلى تحقيقها. إضافة إلى سلوكيات الاهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تظهر في التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين. وأيضًا سلوكيات الحماية والأمان التي تهدف إلى تقليل القلق والشعور بعدم الاستقرار لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي أجريت في جامعات مثل أوهايو وميشيغان إلى وجود نمطين أساسيين في القيادة، أحدهما يركز على تنظيم العمل والمهام وإنجازها، والآخر يركز على الاهتمام بالعاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم. وقد ساعدت هذه الدراسات في ظهور نماذج حديثة للقيادة، من بينها نموذج الشبكة الإدارية الذي طوره بلايك وموتون، والذي يعتمد على تحليل القيادة من خلال الاهتمام بالإنتاج من جهة والاهتمام بالأفراد من جهة أخرى، مما أدى إلى تصنيف القيادة إلى عدة أنماط مختلفة.[1]

الشكل رقم (11): نموذج الشبكة الإدارية (بلاك – موتون)

<table>
<tr><td colspan="3">نمط 9 -9
التركيز علي الانتاج من خلال اشباع حاجات العاملين و زيادة انتمائهم للتنظيم (القائد المثالي)</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">نمط 1 – 9
يتركز اهتمام الادارة علي تلبية حاجات العاملين و رغباتهم علي حساب أهداف التنظيم (القائد الاجتماعي)</td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3" rowspan="3">نمط 5 – 5
ايجاد نوع من التوازن بين الحاجات التنظيم و حاجات العاملين مما يحقق الاستقرار الانتاجية القائد المعتدل</td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3"></td><td colspan="3"></td></tr>
<tr><td colspan="3">نمط 9 – 9
التركيز علي الانتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم (القائد العملي)</td><td colspan="3"></td><td colspan="3">نمط 1 -1
بذل جهود متدنية سواء الارضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (القائد السلبي)</td></tr>
</table>

المصدر: سعود النمر وآخرون، 2001، ص 335

[1]- زواني، وهيبة، ونزلي، عقيلة. **الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة**. مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2012–2013، ص 35-36.

المطلب الثالث: النظرية الموقفية

عدّ نظرية القيادة الموقفية التي وضعها هيرسي وبلانشارد (1969) من النظريات الأساسية في دراسة القيادة الإدارية، إذ تقدّم إطارًا عمليًا لفهم كيف يمكن للقائد تعديل أسلوبه القيادي بما يتوافق مع ظروف الموقف ومستوى نضج الموظفين. تؤكد هذه النظرية أن القيادة ليست مقاسًا ثابتًا يُطبق بنفس الطريقة على كل الفرق أو المهام، بل يجب أن تكون مرنة ومتكيّفة مع احتياجات المرؤوسين ومهاراتهم ومستوى خبرتهم. وقد صنّف هيرسي وبلانشارد أساليب القيادة إلى أربعة أنماط رئيسية: التوجيه المباشر، حيث يقدّم القائد تعليمات محددة وواضحة؛ الإقناع والتوجيه التوضيحي، حيث يشرك القائد الأفراد في اتخاذ القرار مع توجيههم؛ المشاركة، التي يشارك فيها القائد الفريق في النقاشات واتخاذ القرارات، مع منحهم درجة من الاستقلالية؛ وأخيرًا التفويض، حيث يمنح القائد الموظفين حرية كاملة في إدارة المهام مع تقديم الدعم عند الحاجة فقط.

تعتمد هذه النظرية على مبدأ مهم، وهو أن فعالية القيادة ترتبط مباشرة بمدى توافق أسلوب القائد مع مستوى جاهزية وقدرات المرؤوسين. فإذا كان الموظفون حديثو الخبرة ويحتاجون لتوجيه مستمر، يكون الأسلوب التوجيهي هو الأنسب، أما إذا كانوا يمتلكون الخبرة والثقة، يصبح التفويض والمشاركة أكثر فعالية. بهذا، تساعد نظرية هيرسي وبلانشارد القادة على تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية أكبر من خلال توظيف أساليب قيادة مختلفة حسب الحاجة، كما تعزز الرضا الوظيفي والتزام الموظفين نتيجة شعورهم بالدعم والتقدير والملاءمة بين أسلوب القيادة ومهاراتهم الفردية. [1]

[1] -Hersey & Blanchard, K.H. **Management of Organizational Behavior**. Prentice Hall,1988. pp 169-208.

المبحث الثالث: ماهية الالتزام الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي أهميته وخصائصه

الفرع الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي:

الالتزام الوظيفي هو مستوى الانتماء والولاء الذي يشعر به العامل تجاه عمله ومؤسسته، والذي يدفعه إلى بذل أقصى جهوده، والتمسك بالعمل، والالتزام بقيم وأهداف المنظمة، بما ينعكس إيجاباً على الأداء والاستقرار الوظيفي.

يعرف بورتر وزملائه الالتزام الوظيفي بأنه: درجة تطابق الفرد مع المنظمة، وقوة ارتباطه بها، ويتجسد في الإيمان بأهدافها وقيمها، والاستعداد لبذل جهد كبير من أجلها، والرغبة القوية في الاستمرار بعضويتها.[1]

يرى موداي أن الالتزام الوظيفي هو حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة، وتؤثر في قراره بالبقاء أو مغادرتها، وتظهر من خلال الولاء التنظيمي والتعلق بالعمل.[2]

يعرف الالتزام الوظيفي بأنه شعور العامل بالانتماء لمنظمته، وحرصه على تحقيق أهدافها، والتزامه بقوانينها وقيمها، بما ينعكس إيجاباً على سلوكه وأدائه الوظيفي.[3]

يرى علي السلمي أن الالتزام الوظيفي هو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة نفسيًا وسلوكيًا، واستعداده للمحافظة على عضويته فيها والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافها.[4]

ويرى شنايدر ونغرينهول (Schneider & Nygrenholl)أن الالتزام التنظيمي: "يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه ".[5]

---

[1]- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5), p 604.

[2]- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee–Organization Linkages. Academic Press, New York, p. 27.

[3]- عبد الباسط مُحَمَّد حسن، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 215.

[4]- علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص 184.

[5]- بثينة بوزيدي، شيماء قزيز ، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام الوظيفي**، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين (SAA) ورقلة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2022-2023، ص 16.

في مجمل الأمر يعرف الالتزام الوظيفي بأنه حالة نفسية وتنظيمية تعكس مستوى ارتباط العامل بمنظمته، وتتجسد في شعوره بالانتماء والولاء لها، وإيمانه بقيمها وأهدافها، واستعداده لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيقها، مع رغبته الصادقة في الاستمرار في العمل ضمنها والالتزام بقوانينها ومعاييرها.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي في المؤسسة

الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل بشكل كامل، لكنه في المقابل يعتبر عنصرًا مهمًا جدًا، لأن غيابه غالبًا يؤدي إلى الفشل داخل المنظمة. فالكثير من المديرين والعاملين لديهم قدرة على تشخيص المشكلات وتحديدها، لكنهم لا يترجمون ذلك إلى التزام حقيقي لإيجاد حلول لها. فالالتزام يتطلب شجاعة واستعدادًا لتحمل المخاطرة، أي أن يقدم الفرد كل ما لديه في العمل، وأن يكون مستعدًا للتعاون مع الآخرين والتعرف على أهدافهم والعمل على تحقيقها.

ولا تقوم المنظمة عادة بفرض الالتزام، بل يكون نابعًا من قناعة داخلية لدى الفرد وإيمان بأهمية العمل. أما الشخص الذي يفتقد إلى صدق العزيمة، فإنه يميل إلى إخفاء مواقفه الحقيقية، ويتجنب الالتزام الواضح، كما يكثر من الكلام دون تطبيق فعلي، ويفضل تأجيل الأعمال بدل القيام بها في وقتها.

في المقابل، المدير الملتزم تجاه العاملين معه يحظى باحترامهم، ويزيد استعدادهم للالتزام تجاهه، مما يرفع من فاعلية المنظمة. كما أن هؤلاء العاملين يكونون أكثر تقبلاً للتفويض، وأكثر التزامًا بعملهم داخل فرق العمل، ويحرصون على تنفيذ ما تم الاتفاق عليه. وفي بعض الحالات النادرة، قد يصرحون بعدم قدرتهم على الالتزام إذا وجدوا أن هناك شكًا أو مخاطرة كبيرة في نجاح العمل، ومع ذلك قد يحققون نتائج جيدة في بعض الأحيان تفوق توقعات الإدارة.

كما أن غياب ما يلزم الأفراد داخل العمل يعتبر مؤشرًا خطيرًا يدل على وجود خلل داخل المنظمة.

ويرى بعض الباحثين مثل عبد الباقي (2005) أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بعدة سلوكيات داخل المنظمة، خاصة معدل دوران

العمل، حيث يُتوقع أن الأفراد الأكثر التزامًا يبقون لفترة أطول داخل المنظمة، ويكونون أكثر حرصًا على تحقيق أهدافها.[1]

ويرى (عبد الباقي، 2005) أن اهتمام الباحثين بموضوع الالتزام التنظيمي يعود إلى العوامل التالية:

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

– أن مجال الالتزام التنظيمي أثار اهتمام كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوكا مرغوبا فيه.

الفرع الثالث: خصائص الالتزام الوظيفي.

من خصائص الالتزام الوظيفي كما جاءت أوردها حمدات كما يلي:

– أن الالتزام الوظيفي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

– يؤثر الالتزام الوظيفي على قرار الفرد يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

– يتصف الأفراد الذين لديهم التزام بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، بذلا للجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة.

– يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد.

يتأثر الالتزام بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل الوظيفية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.[2]

فضلا عن ذلك يمتاز الالتزام التنظيمي بما يلي:

– أن الالتزام التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

---

[1]- حياة قدة، **أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي**، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022، ص 28.

[2]- حيمر أسعيد، **تأثير ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي**، دراسة ميدانية بمركز البريد، مذكرة تخرج الماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص 57.

– أنه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الالتزام التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

المطلب الثاني: أبعاد الالتزام التنظيمي

الفرع الأول: بُعد الالتزام العاطفي

(Affective Commitment): ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

وأحيانا تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمها وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنّه يستمر بالمنظمة، أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف فسيترك العمل بالمنظمة.[1]

الفرع الثاني: بُعد الالتزام الاستمراري

(Continuance Commitment): يعد الالتزام الاستمراري أحد الأبعاد الأساسية للالتزام الوظيفي، كما حدده ماير وآلن (Meyer & Allen) ، ويشير إلى مدى ارتباط الفرد بالمنظمة نتيجة إدراكه للتكاليف المترتبة عن ترك العمل مقارنة بالمكاسب التي يحصل عليها عند الاستمرار فيه.[2]

ويقوم هذا النوع من الالتزام على منطق المنفعة والخسارة، حيث يبقى العامل في المنظمة ليس بالضرورة بدافع الحب أو الولاء، وإنما خوفًا من فقدان الامتيازات أو صعوبة إيجاد بديل وظيفي مناسب.

يرتبط الالتزام الوظيفي بدرجة ارتباط العامل بمؤسسته وشعوره بالمسؤولية تجاه عمله، حيث يدفعه ذلك إلى أداء مهامه بجدية والمحافظة على استقرار العمل داخل المؤسسة. كما يسهم في تقليل الغياب ودوران العمل، ويعزز روح الانتماء والتعاون بين العاملين، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى فعاليتها.[3]

---

[1]- رشيد خطارة، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية**، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018-2019، ص 72.

[2]- Meyer, J. P., & Allen, N. J, A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 1991, p 67.

[3]- عبد الباسط مُحَمَّد حسن، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010، ص 220.

الفرع الثالث: بُعد الالتزام المعياري

الالتزام المعياري هو شعور العامل بالواجب الأخلاقي والمسؤولية تجاه المؤسسة، مما يدفعه إلى الاستمرار في العمل والبقاء فيها بدافع الوفاء والانتماء وردّ الجميل للمؤسسة. ويظهر هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد العامل أن ترك العمل أمر غير مناسب أخلاقياً، لذلك يلتزم بقيم المؤسسة ويحافظ على الانتماء إليه.[1]

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي.

الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل بشكل كامل، لكنه في المقابل يعتبر عنصرًا مهمًا جدًا، لأن غيابه غالبًا يؤدي إلى الفشل داخل المنظمة. فالكثير من المديرين والعاملين لديهم قدرة على تشخيص المشكلات وتحديدها، لكنهم لا يترجمون ذلك إلى التزام حقيقي لإيجاد حلول لها. فالالتزام يتطلب شجاعة واستعدادًا لتحمل المخاطرة، أي أن يقدم الفرد كل ما لديه في العمل، وأن يكون مستعدًا للتعاون مع الآخرين والتعرف على أهدافهم والعمل على تحقيقها.

ولا تقوم المنظمة عادة بفرض الالتزام، بل يكون نابعًا من قناعة داخلية لدى الفرد وإيمان بأهمية العمل. أما الشخص الذي يفتقد إلى صدق العزيمة، فإنه يميل إلى إخفاء مواقفه الحقيقية، ويتجنب الالتزام الواضح، كما يكثر من الكلام دون تطبيق فعلي، ويفضل تأجيل الأعمال بدل القيام بها في وقتها.

في المقابل، المدير الملتزم تجاه العاملين معه يحظى باحترامهم، ويزيد استعدادهم للالتزام تجاهه، مما يرفع من فاعلية المنظمة. كما أن هؤلاء العاملين يكونون أكثر تقبلاً للتفويض، وأكثر التزامًا بعملهم داخل فرق العمل، ويحرصون على تنفيذ ما تم الاتفاق عليه. وفي بعض الحالات النادرة، قد يصرحون بعدم قدرتهم على الالتزام إذا وجدوا أن هناك شكًا أو مخاطرة كبيرة في نجاح العمل، ومع ذلك قد يحققون نتائج جيدة في بعض الأحيان تفوق توقعات الإدارة.

كما أن غياب ما يلزم الأفراد داخل العمل يعتبر مؤشرًا خطيرًا يدل على وجود خلل داخل المنظمة.

ويرى بعض الباحثين مثل عبد الباقي (2005) أن الاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع إلى كونه من أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها التنبؤ بعدة سلوكيات داخل المنظمة، خاصة معدل دوران

[1]- Wiener, Y, **Commitment in organizations: A normative view**, Academy of Management Review, 7(3), 1982, p 421

العمل، حيث يُتوقع أن الأفراد الأكثر التزامًا يبقون لفترة أطول داخل المنظمة، ويكونون أكثر حرصًا على تحقيق أهدافها.

- **دوافع وقيم الفرد:** يلعب كل من دوافع وقيم الفرد دوراً محورياً في تحديد مستوى الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة. فالأفراد الذين يرون المنظمة كوسيلة لإشباع احتياجاتهم، ويجدون توافقاً بين توقعاتهم وما توفره المؤسسة، يظهرون التزاماً أعلى تجاه عملهم. كما أن دوافع الإنجاز والطموح الشخصي تعزز هذا الالتزام، حيث يزداد ارتباط الأفراد بالمنظمة عندما يدركون أن أعمالهم تسهم في تحقيق أهدافهم الشخصية. بالإضافة إلى ذلك، تسهم الحاجات الاجتماعية والتفاعل مع الزملاء في تقوية الانتماء النفسي للمنظمة، بينما تلعب قيم الأفراد المتعلقة بأهمية العمل ومبادئه دوراً أساسياً، فكلما اعتبر الفرد العمل قيمة أساسية في حياته، ارتفع مستوى التزامه التنظيمي.

الفرع الثالث: العوامل القيادية

تُعد العوامل القيادية من أهم المحددات المؤثرة في الالتزام الوظيفي، نظرًا للدور المركزي الذي يلعبه القائد في توجيه سلوك العاملين وبناء العلاقات التنظيمية وهي كالتالي:

- **أسلوب القيادة:** يؤثر أسلوب القيادة بشكل مباشر في مستوى الالتزام الوظيفي، حيث تسهم القيادة الديمقراطية والتحويلية في تعزيز الالتزام العاطفي والمعياري، بينما تؤدي القيادة التسلطية إلى ضعف الالتزام وزيادة التذمر الوظيفي. [1]
- **التواصل القيادي:** يُعد التواصل الفعّال بين القائد والمرؤوسين عاملًا أساسيًا في بناء الثقة التنظيمية، إذ يساهم وضوح التعليمات وتبادل الآراء في تعزيز شعور العاملين بالأهمية والانتماء.[2]
- **الدعم والتحفيز:** عندما يقدم القائد الدعم المعنوي والمادي للعاملين، ويعترف بجهودهم، فإن ذلك يعزز التزامهم الوظيفي، خاصة الالتزام المعياري القائم على رد الجميل للمنظمة.
- **المشاركة في اتخاذ القرار:** تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار إلى رفع مستوى الثقة والشعور بالمسؤولية، مما ينعكس إيجابًا على الالتزام الوظيفي، ويزيد من اندماجهم في تحقيق أهداف المنظمة.

---

[1]- حياة قدة، **أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي**، مرجع سابق، ص 41-42

[2]- Yukl, G, Leadership in Organizations, Pearson Education, 2010, p 115.

- **القدوة الأخلاقية للقائد:** يساعد التزام القائد بالقيم الأخلاقية والنزاهة والعدل على تعزيز الالتزام المعياري لدى الموظفين، حيث يصبح القائد نموذجاً يُحتذى به ويحفز العاملين على الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية.[1]

المطلب الرابع: أنماط الالتزام الوظيفي.

يختلف الالتزام الوظيفي من عامل إلى آخر تبعًا للدوافع التي تربطه بالمؤسسة التي يعمل بها، لذلك اهتم الباحثون بتصنيف أنماطه لفهم طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة وتفسير أسباب استمراره في العمل، وتبرز هذه الأنماط في صور متعددة، يعكس كل منها جانبًا معينًا من ارتباط العامل بمؤسسته، وفيما يلي أهم هذه الأنماط:

الفرع الأول: الالتزام السلوكي.

يقم الالتزام السلوكي على الأفعال والممارسات التي يقوم بها العامل داخل المؤسسة، حيث يتعزز هذا النوع من الالتزام كلما استثمر العامل وقتًا وجهدًا وخبرة في عمله. ومع مرور الوقت يصبح أكثر حرصًا على الاستمرار في المؤسسة والمحافظة على مكانته المهنية، لأن مغادرتها قد تؤدي إلى خسارة ما حققه من خبرات أو مزايا أو علاقات مهنية. ويظهر هذا النمط من خلال المواظبة على العمل، واحترام الأنظمة، والحرص على أداء المهام بكفاءة.

الفرع الثاني: الالتزام الاتجاهي.

يرتبط الالتزام الاتجاهي بالمشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يكنها العامل تجاه المؤسسة، إذ يشعر بالانتماء إليها ويؤمن بأهدافها وقيمها، ويحرص على المساهمة في نجاحها. وينعكس هذا النوع من الالتزام في الرغبة الصادقة في بذل الجهد، والتعاون مع الزملاء، والمحافظة على سمعة المؤسسة، والدفاع عن مصالحها، وهو ما يعزز الاستقرار التنظيمي ويرفع من مستوى الأداء.

الفرع الثالث: الالتزام الأخلاقي.

ينشأ الالتزام الأخلاقي من شعور العامل بالمسؤولية والواجب تجاه المؤسسة، حيث يرى أن الالتزام بمهامه والمحافظة على استقرار المؤسسة يمثلان التزامًا أخلاقيًا ينبغي الوفاء به. ويظهر هذا النمط في احترام القوانين والتعليمات، والالتزام بأخلاقيات المهنة، والحرص على أداء العمل بإخلاص، حتى في غياب الرقابة المباشرة، انطلاقًا من القناعة الشخصية بأهمية الوفاء بالمسؤوليات المهنية.[2]

---

[1]- عبد الله بن سعيد الغامدي، **القيادة الإدارية**، دار المسيرة، عمّان، 2013، ص 210

[2]- السلمي علي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 55.

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي يمثلان من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية. فقد تبين أن القيادة الإدارية تؤدي دورًا محوريًا في توجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية قدراتهم، بما ينعكس إيجابًا على أدائهم وسلوكهم داخل المؤسسة. كما اتضح أن الالتزام الوظيفي يعبر عن درجة ارتباط العامل بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد والمحافظة على استقرارها وتحقيق أهدافها، وأنه يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية والفردية.

وبناءً على ذلك، فإن الاهتمام بتطوير الممارسات القيادية وتحسين بيئة العمل من شأنه أن يسهم في تعزيز الالتزام الوظيفي، الأمر الذي ينعكس على رفع مستوى الأداء، وزيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستقرار التنظيمي. ويُعد ما تم عرضه في هذا الفصل أساسًا نظريًا يُستند إليه في دراسة العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي، ويمهد للانتقال إلى الجانب الميداني وتحليل النتائج في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

الفصل الثالث:

الإطار الميداني للدراسة

1- مجالات الدراسة.

2- الدراسة الاستطلاعية

3- منهج المستخدم.

4- أدوات جمع البيانات.

5- تحليل البيانات.

6- جداول الفرضية الأولى

7- جداول الفرضية الثانية

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات والمفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والالتزام الوظيفي، نحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التوصل إليه نظريًا على الواقع الميداني، وذلك من خلال دراسة عينة من الأساتذة والإداريين، بهدف إبراز الفجوة بين الجانبين ومحاولة معالجتها.

ولهذا الغرض، قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو، غرداية. وللتعرف على أثر القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين، تم الاعتماد على عدة أدوات، منها الوثائق الداخلية، بالإضافة إلى الاستبيان الذي يُعد الأداة الرئيسية المعتمدة في هذه الدراسة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهدافها.

كما تم عرض منهجية الدراسة المعتمدة، وأداة الدراسة المستخدمة، وطرق إعدادها، وبيان صدقها وثباتها، إلى جانب الأساليب الإحصائية التي تم الاعتماد عليها في تحليل البيانات، وصولًا إلى عرض أهم النتائج والتوصيات التي تم التوصل إليها.

المبحث الأول: منهج البحث ومجالات الدراسة:

المطلب الأول: منهج الدراسة:

المنهج هو مجموعة من القواعد والخطوات العلمية والمنطقية التي يتمكن الباحث من تفكيك وربط المعلومات بموضوعية ويتمنكن من نسج الافكار وعرض التصورات المسجدة لها بالفعل يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي، والذي يُعد من المناهج العلمية الأساسية في الدراسات الاجتماعية، نظراً لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، والتعبير عنها بطريقة كمية قابلة للقياس والتحليل. [1]

فالمنهج الوصفي يهدف إلى دراسة الظاهرة المدروسة من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتنظيمها وتصنيفها، ثم عرضها بشكل دقيق يساعد على فهم طبيعتها وخصائصها دون تدخل الباحث في تغييرها. كما يسمح هذا المنهج بتقديم صورة واضحة عن الواقع الميداني كما هو موجود فعلاً.

أما الجانب الكمي، فيعتمد على تحويل المعطيات الميدانية إلى بيانات رقمية قابلة للقياس الإحصائي، مما يتيح دراسة العلاقات بين المتغيرات بشكل دقيق وموضوعي. ويتم ذلك من خلال استخدام أدوات بحث ميدانية، على رأسها الاستبيان، الذي يسمح بجمع بيانات منظمة من أفراد العينة.

كما تم الاعتماد على برنامج (SPSS) في معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، من أجل استخلاص النتائج واختبار الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وقد تم اختيار هذا المنهج لكونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، حيث يجمع بين الوصف الدقيق للظاهرة والتحليل الكمي للبيانات، مما يضمن موضوعية النتائج وموثوقيتها العلمية. [2]

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على أداة جمع البيانات التي تتناسب مع طبيعة الموضوع وأهدافه، وذلك من أجل الحصول على معلومات دقيقة تساعد في تحليل العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي

[1]- حسين عقيل، **قواعد المنهج وطرق البحث العلمي**، دار أبن الكثير، دمشق، سوريا، 2009، ص 9.

[2]- عبيدات، ذوقان وآخرون، **البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه** ، دار الفكر، عمان، 2014، ص ص 98/89.

لدى أساتذة متوسطة الأمير عبد القادر بواد نشو، وقد تمثلت الأداة الأساسية في الاستمارة التي وُجهت إلى أفراد العينة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

- **الاستبيان:** يُعد الاستبيان من أهم أدوات جمع البيانات في الدراسات الوصفية، حيث يسمح بالحصول على معلومات دقيقة من أفراد عينة الدراسة بطريقة منظمة. وقد تم الاعتماد عليه لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، من خلال إعداد مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمتغيرات البحث.

وقد وُزعت الاستمارات على أفراد عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة متوسطة الأمير عبد القادر، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول موضوع الدراسة.

واحتوت الاستمارة على مجموعة من الأسئلة موزعة على عدة محاور، بما يتناسب مع أبعاد الدراسة ومتغيراتها، مع اعتماد أسلوب الإجابة وفق بدائل محددة لتسهيل عملية التحليل الإحصائي للبيانات. [1]

المطلب الثالث: الدراسة الاستطلاعية وكيفية إجراءها:

قبل الشروع في الدراسة الميدانية، تم إجراء دراسة استطلاعية بمتوسطة الأمير عبد القادر بواد نشو، حيث امتدت فترة الدراسة خلال الموسم الدراسي 2026/2025، بداية من تاريخ: 01-02-03 من شهر فيفري 2026، وذلك بالاعتماد على أسلوب الملاحظة بهدف التعرف على واقع المؤسسة وطبيعة العمل بها، وفهم بيئة الدراسة بصورة أولية.

وقد مكنت الملاحظة من التعرف على أسلوب القيادة الإدارية المتبع داخل المؤسسة، وطبيعة العلاقات بين الإدارة والعاملين، وكيفية سير العمل والتفاعل بين مختلف الفئات الوظيفية، إضافة إلى الوقوف على بعض المظاهر المرتبطة بالالتزام الوظيفي، مثل الانضباط في الحضور، والالتزام بأداء المهام، والتعاون بين العاملين.

كما ساعدت الدراسة الاستطلاعية على تكوين تصور أولي عن ميدان الدراسة، وتحديد مدى ملاءمته لإجراء البحث، مما أسهم في بناء الاستبيان بما يتوافق مع واقع المؤسسة وأهداف الدراسة، وسهّل عملية إنجاز الدراسة الأساسية.

[1]- خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، سور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 126.

المطلب الرابع: مجالات الدراسة:

الفرع الأول: حدود الدراسة.

- **المجال الزماني:** تم إجراء الدراسة الميدانية بعد الحصول على الموافقة من إدارة متوسطة الأمير عبد القادر بواد نشو، حيث امتدت فترة الدراسة خلال الموسم الدراسي 2026/2025، بداية من تاريخ: 2026/04/16 على ساعة 9:00 صباحاً تم توزيع الاستبيانات وجمعها وتحليل البيانات المتحصل عليها، وقد شملت الدراسة عدة مراحل تمثلت في التعرف على ميدان الدراسة، ثم تطبيق أداة البحث على أفراد العينة، وأخيرًا معالجة النتائج وتحليلها.
- **المجال المكاني:** أُجريت الدراسة الميدانية بمتوسطة الأمير عبد القادر بواد نشو، باعتبارها المؤسسة التربوية التي تم اختيارها لإجراء الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك لارتباطها المباشر بموضوع القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي داخل الوسط التربوي.

نبذة تاريخية عن المؤسسة: متوسطة الأمير عبد القادر هي مؤسسة تربوية تعليمية تقع بالحي الإداري واد نشو ببلدية غرداية، أُنشئت بتاريخ 04 سبتمبر 2014، وتحمل رقم التسجيل الوطني 712، تضم المؤسسة قاعدة تربوية تقدر بـ 06 أفواج، وتسعى إلى توفير بيئة تعليمية مناسبة لتلاميذ الطور المتوسط، من خلال الاهتمام بالتحصيل العلمي، وغرس قيم الانضباط والأخلاق وروح المسؤولية.

تبلغ المساحة الإجمالية للمؤسسة 1665 م²، منها 1415.93 م² مساحة مبنية، ما يعكس حرصها على توفير مرافق تربوية وإدارية ملائمة، كما تعمل المتوسطة على ترسيخ القيم الوطنية والانضباط لدى التلاميذ، من خلال برامج تعليمية ونشاطات ثقافية وتربوية متنوعة، كما يحرص الطاقم الإداري والتربوي على مرافقة التلاميذ وتوجيههم لتحقيق النجاح الدراسي وتنمية قدراتهم.

ويضم طاقم المؤسسة 34 أستاذاً، و12 موظفاً إدارياً، إضافة إلى 18 عاملاً مهنياً و04 أعوان مكاتب، كما يبلغ عدد التلاميذ بها 408، 137 تلميذ لسنة الاولى و85 تلميذ السنة الثانية و88 لسنة الثالثة و95 السنة الرابعة متوسط متوزعة بين الذكور والاناث تلميذاً موزعين على مختلف المستويات التعليمية.

- **المجال البشري:**

تمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بمتوسطة الأمير عبد القادر بواد نشو، والبالغ عددهم (60) فردًا، ويضم أساتذة، وإداريين، وعمالًا مهنيين، وأعوان مكاتب. وقد تم الاعتماد على المجتمع الكلي للبحث، حيث شملت الدراسة جميع أفراده، بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول أثر القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة.

تم توزيع الاستبيان في صورته النهائية على جميع أفراد مجتمع البحث بعد الحصول على موافقة إدارة المؤسسة والمشرف، وتم استرجاع الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي، واعتمادها في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها، وذلك بعد أخذ الموافقة من المشرف، وقد تم تقسيمه إلى أربع محاور:

المحور الأول: يحتوى على الخصائص العامة لمجتمع الدراسة ويتكون من 7 أسئلة: الجنس، السن، مكان الإقامة وعدد الأولاد، الحالة الإجمالية، المهنة، وذلك بقصد التعرف على خصوصيات المبحوثين.

المحور الثاني: يوضح نمط القيادة الإدارية المعتمدة في الدراسة، ويتكون من (14) سؤال؛

المحور الثالث: يوضح فقرات المهارات القيادية المعتمدة في الدراسة، ويتكون من (11) سؤال.

المحور الرابع: يوضح فقرات الالتزام الوظيفي المعتمدة في الدراسة، ويتكون من (15) فقرة.

أولاً: متغيرات الدراسة.

تم الاعتماد على متغيرين للدارسة وهما المتغير المستقل والمتغير التابع، وذلك موضح في الجدول رقم (01).

الجدول رقم (02): متغيرات الدراسة

المتغيرات	الاسم
المتغير المستقل	القيادة الإدارية
المتغير المستقل	المهارات القيادية
المتغير التابع	الالتزام الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بخصائص أفراد عينة الدراسة

في هذا المطلب سيتم عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرامج (SPSS.25)، ثم تحليلها ومناقشتها.

1- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: وهي كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

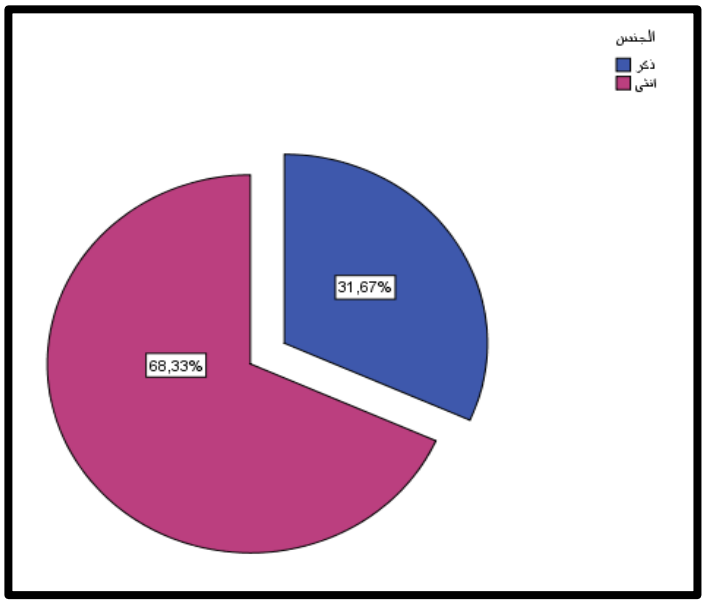
البيان	التكرار	النسبة %
ذكر	19	%31.7
أنثى	41	68.3%
المجموع	**60**	**%100,0**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق رقم 01)

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الإناث، حيث بلغت نسبتهن 68.3%، أي ما يعادل 41 أنثى من أصل 60 فردًا. في المقابل، يمثل الذكور نسبة 31.7% من العينة، أي ما يعادل 19 ذكرًا، وهو ما يعكس تفاوتًا واضحًا في التمثيل بين الجنسين لصالح الإناث.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون قطاع التعليم، خاصة في المراحل التعليمية الأساسية، يشهد إقبالًا أكبر من قبل الإناث مقارنة بالذكور، نظرًا لطبيعة العمل التي تتسم بالاستقرار النسبي وساعات العمل المنتظمة، وهو ما يجعله أكثر توافقًا مع متطلباتهن الاجتماعية. كما أن سياسات التوظيف في هذا القطاع خلال السنوات الأخيرة ساهمت في ارتفاع نسبة الإناث العاملات فيه، مما انعكس بدوره على تركيبة العينة المدروسة، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

2- توزيع أفراد العينة تبعا للسن: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

البيان	التكرار	النسبة %
من 20 الى 30 سنة	07	%11.7
من 31 الى 40 سنة	28	%46.7
من 41 الى 50 سنة	15	%25.0
من 50 سنة فما أكثر	10	%16.7
المجموع	**60**	**%100,0**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

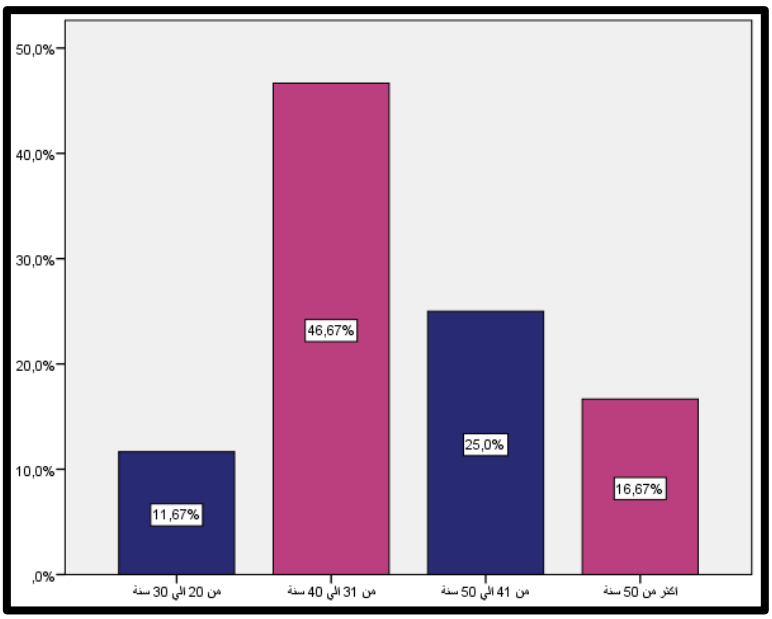
يتضح لنا من خلال نتائج الجدول رقم (03) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلًا في عينة الدراسة هي فئة (31–40 سنة) بنسبة 46.7%، أي ما يعادل 28 مفردة، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية متوسطة تتسم بالنشاط المهني وتراكم الخبرة العملية، وذلك على مستوى متوسطة الأمير عبد القادر – واد نشو، ولاية غرداية، محل الدراسة.

تليها فئة (41–50 سنة) بنسبة 25.0% (15 مفردة)، ثم فئة (50 سنة فما فوق) بنسبة 16.7% (10 مفردات)، في حين سجلت الفئة الأصغر سنًا (20–30 سنة) أدنى نسبة بـ 11.7% (7 مفردات).

ويُظهر هذا التوزيع أن عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة تميل نحو الفئات العمرية الأكثر نضجًا وخبرة، وهو ما قد ينعكس إيجابًا على دقة الإجابات وواقعيتها، نظرًا لامتلاك هذه الفئات لتجارب مهنية أوسع في مجال الدراسة، وقدرة أكبر على تقييم ممارسات القيادة الإدارية ومستوى الالتزام الوظيفي بشكل أكثر موضوعية. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

3- توزيع أفراد العينة تبعا لمكان الإقامة :وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

البيان	التكرار	النسبة %
بلدية غرداية	30	%50.0
بوهراوة	03	%5.0
واد نشو	26	%43.3
بلدية متليلي	01	%1.7
المجموع	**60**	**%100,0**

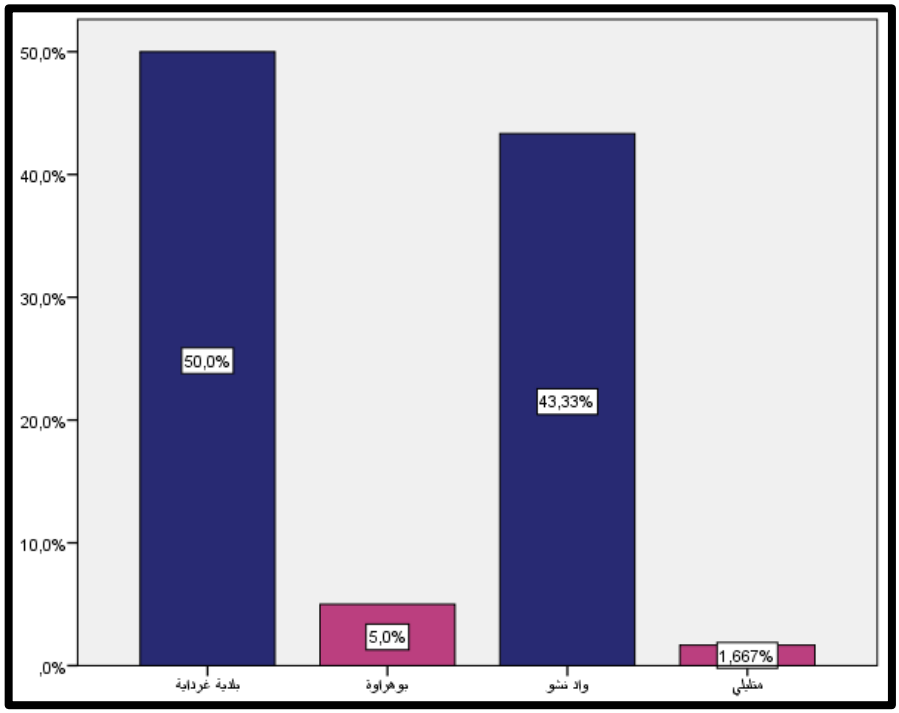
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تُظهر بيانات الجدول رقم (05) أن نصف أفراد عينة الدراسة يقيمون في بلدية غرداية بنسبة 50.0%، أي ما يعادل 30 مفردة، مما يجعلها المنطقة الأكثر تمثيلًا في العينة. تليها منطقة واد نشو بنسبة 43.3% (26 مفردة)، وهي نسبة مرتفعة نسبيًا تعكس تمثيلًا معتبرًا لهذه المنطقة ضمن مجتمع الدراسة، خاصة وأن المؤسسة محل الدراسة تقع بها.

في المقابل، سجلت كل من بوهراوة وبلدية متليلي نسبًا ضعيفة، حيث بلغت نسبة بوهراوة 5.0% (3 مفردات)، وبلدية متليلي 1.7% (مفردة واحدة) فقط، وهو ما يشير إلى محدودية تمثيل هاتين المنطقتين في العينة.

ويُظهر هذا التوزيع أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى المناطق القريبة من مقر المؤسسة، وهو ما قد يكون له تأثير إيجابي على مستوى الالتزام الوظيفي، حيث يساهم القرب الجغرافي في تقليل ضغوط التنقل والتأخر، ويزيد من الاستقرار الوظيفي والراحة النفسية للعاملين. كما قد ينعكس ذلك أيضًا على إدراكهم لممارسات القيادة الإدارية، من خلال تفاعلهم المستمر واليومي مع الإدارة، مقارنة بالأفراد القاطنين في مناطق أبعد. كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

4- توزيع أفراد العينة تبعا للحالة الاجتماعية: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

البيان	التكرار	النسبة %
اعزب	05	%8.3
متزوج	52	%86.7
مطلق	03	%5.0
المجموع	**60**	**%100,0**

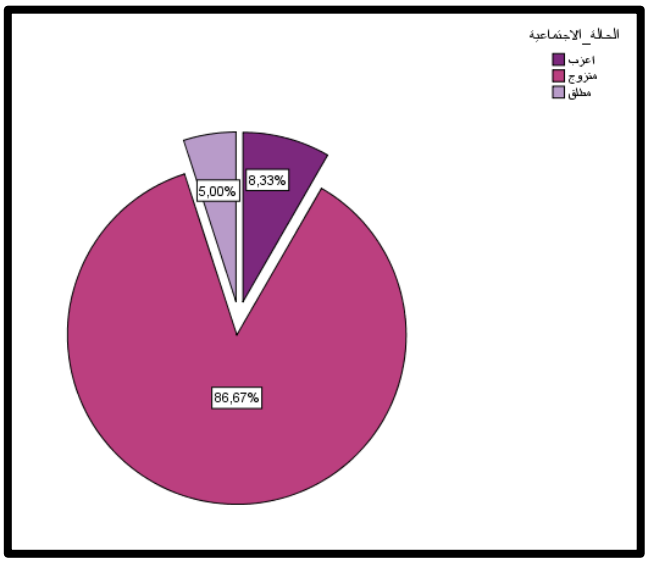
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يبيّن الجدول أعلاه الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متزوجون بنسبة 86.7%، أي ما يعادل 52 مفردة، مما يدل على أن معظم أفراد العينة يتمتعون بدرجة من الاستقرار الأسري. في المقابل، بلغت نسبة العزاب 8.3% (5 مفردات)، بينما سجلت فئة المطلقين نسبة 5.0% (3 مفردات)، وهي نسب ضعيفة مقارنة بفئة المتزوجين.

ويُظهر هذا التوزيع أن العينة يغلب عليها الطابع الاجتماعي المستقر، حيث تمثل فئة المتزوجين الغالبية، تليها فئة العزاب بنسبة محدودة، ثم فئة المطلقين بنسبة ضعيفة جدًا.

ويمكن تفسير هذا التوزيع بأن طبيعة الفئات العاملة في المؤسسة محل الدراسة تميل إلى الاستقرار الاجتماعي، وهو ما قد ينعكس على الالتزام المهني داخل المؤسسة، حيث يسهم الاستقرار الأسري لدى المتزوجين في تعزيز الشعور بالمسؤولية والانضباط، في حين قد يتميز العزاب بمرونة أكبر في أوقات العمل، بينما قد ترتبط فئة المطلقين بظروف اجتماعية مختلفة قد تؤثر بدرجات متفاوتة على أدائهم الوظيفي. ولمزيد من التوضيح، يُبيّن الشكل التالي هذه النتائج:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

4- توزيع أفراد العينة تبعا لعدد الأولاد: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الأولاد

البيان	التكرار	النسبة %
طفل واحد	10	%16.7
طفلين	10	%16.7
3 اطفال فما اكثر	28	%46.7
بدون اطفال	12	%20.0
المجموع	**60**	**%100**

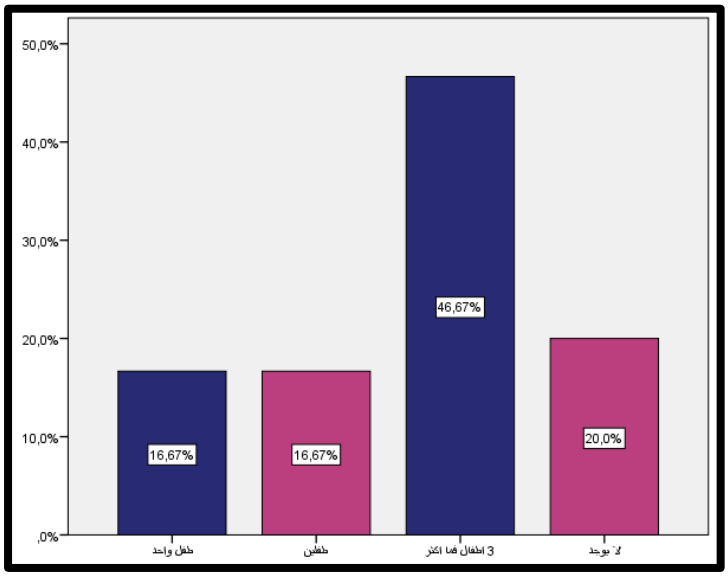
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يُظهر الجدول أن الفئة الأكثر تمثيلًا هي الأسر التي لديها ثلاثة أطفال فأكثر بنسبة 46.7%، أي ما يعادل 28 مفردة، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى أسر كبيرة نسبيًا.في المقابل، تتساوى نسبتا الأسر التي لديها طفل واحد والأسر التي لديها طفلين، حيث بلغت كل منهما 16.7% (10 مفردات لكل فئة)، بينما تمثل فئة الأسر بدون أطفال نسبة 20.0%

تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد مجتمع البحث ينتمون إلى أسر تضم ثلاثة أطفال فأكثر، وهو ما يعكس انتشار نمط الأسرة الممتدة أو كبيرة الحجم داخل المجتمع المحلي. ويمكن أن يكون لذلك أثر في تشكيل اتجاهات العاملين نحو العمل، حيث تفرض المسؤوليات الأسرية المتزايدة على الفرد الحرص على الاستقرار الوظيفي والالتزام بواجباته المهنية لضمان دخل ثابت وتأمين احتياجات أسرته. وفي المقابل، تمثل نسبة الأسر بدون أطفال 20%، وهي فئة قد تكون أقل ارتباطًا بالالتزامات الأسرية، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة اختلافًا في مستوى الالتزام الوظيفي، لأن هذا الأخير يتأثر أيضًا بعوامل تنظيمية مثل أسلوب القيادة، وظروف العمل، والعلاقات المهنية داخل المؤسسة.

كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد الأطفال



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

5- توزيع أفراد العينة تبعا لطبيعة المهنة: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المهنة

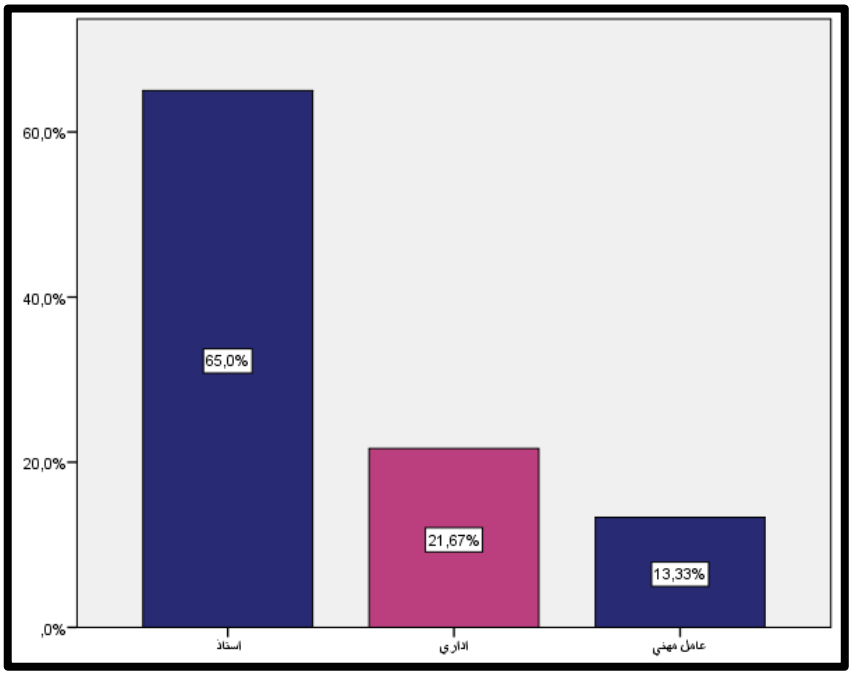
البيان	التكرار	النسبة %
استاذ	39	%65.0
اداري	13	%21.7
عامل مهني	08	%13.3
المجموع	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يوضح الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المهنة، أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الأساتذة بنسبة 65.0%، أي ما يعادل 39 مفردة، وهو ما يعكس هيمنة هذه الفئة داخل المؤسسة محل الدراسة .كما تمثل فئة الإداريين نسبة 21.7% (13 مفردة)، في حين سجلت فئة العمال المهنيين أقل نسبة بـ 13.3% (8 مفردات)، مما يدل على وجود تنوع في الفئات المهنية المكونة للعينة، مع غلبة واضحة للفئة التربوية (الأساتذة)

يظهر هيمنة فئة الأساتذة تعكس الطبيعة الأساسية لنشاط المؤسسة (التدريس)، فيما تمثل الفئتان الأخريان (الإداريون والعمال) وظائف الدعم اللوجستي والتنظيمي. هذا يعيد إلى الأذهان مفهوم "تقسيم العمل" عند إميل دوركايم، حيث كل فئة مهنية تقوم بوظيفة متخصصة تخدم تماسك المؤسسة ككل..كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المهنة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالعلاقة بين ابعاد القيادة الإدارية والالتزام الوظيفي

في هذا المطلب سيتم عرض النتائج المتحصل عليها من خلال معالجة البيانات ببرنامج (SPSS)، وذلك باستخدام الجداول التقاطعية "المركبة" التي تدمج سؤالين لقياس العلاقة بين ابعاد القيادة الإدارية كمتغير مستقل وأبعاد الالتزام الوظيفي كمتغير تابع، ثم تحليلها ومناقشتها.

1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى: يؤثر نمط القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي.

الجدول رقم (09) العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وبالبقاء في المؤسسة

يتم اشراككم في القرارات المتخذة في المؤسسة	التزم بالبقاء في المؤسسة					
	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
ابدا	04	%100	00	%0.0	04	%100
نادرا	08	%88.9	01	%11.1	09	%100
احيانا	35	%100	00	%0.0	35	%100
دائما	12	%100	00	%0.0	12	%100
المجموع	**59**	**%98.3**	**01**	**%1.7**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تُظهر نتائج الجدول أعلاه، في إطار الدراسة الميدانية التي أُجريت على أساتذة وإداري متوسطة الأمير عبد القادر، مستوى مرتفعًا جدًا من الالتزام بالبقاء في المؤسسة، حيث بلغت نسبة الملتزمين 98.3%، مقابل 1.7% فقط غير ملتزمين، ما يعكس قوة الارتباط الوظيفي والاستقرار المهني لدى أفراد العينة. كما يتضح كميًا أن جميع من أفادوا بمشاركتهم في اتخاذ القرارات سجلوا التزامًا كاملًا بنسبة 100%، وهو ما يدعم نوعيًا وجود علاقة طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرار وتعزيز الالتزام الأخلاقي. في المقابل، سجلت فئة "نادرًا" نسبة التزام أقل (88.9%) مع ظهور حالة عدم التزام (11.1%)، ما يشير إلى أن ضعف إشراك العاملين قد يؤثر سلبًا على مستوى التزامهم، بينما رغم أن فئة ''أبدًا'' أظهرت التزامًا كاملًا (100%) إلا أن محدودية حجمها (4 أفراد) يجعل تعميم نتائجها بحذر، وقد يرتبط التزامهم بعوامل أخرى كالقيم الشخصية أو الحاجة للاستقرار الوظيفي. وعليه، يمكن استنتاج أن اعتماد الإدارة لأسلوب تشاركي داخل متوسطة الأمير عبد القادر يعد عاملًا أساسيًا في تعزيز الالتزام الأخلاقي، وأن توسيع دائرة إشراك الأساتذة والإداريين في اتخاذ القرارات من شأنه دعم الولاء والاستقرار داخل المؤسسة التربوية.

جدول رقم (10): علاقة إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بمستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة لدى أفراد العينة.

يتم اشراككم في القرارات المتخذة في المؤسسة	اشعر بالانتماء الى المؤسسة التي اعمل بها					
	احياناً		دائماً		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
ابدا	02	%50	02	%50	04	%100
نادراً	01	%11.1	08	%88.9	09	%100
احياناً	04	%11.4	31	%88.6	35	%100
دائماً	03	%25	09	%75.0	12	%100
المجموع	**10**	**%16.7**	**50**	**%83.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يبيّن الجدول رقم (10) العلاقة بين مدى الاشتراك في اتخاذ القرارات ومستوى شعور بالانتماء للمؤسسة. تشير القراءات الإجمالية للمتغير المستقل (الإشراك في القرارات) إلى أن الفئة الأكبر من المبحوثين يتم إشراكهم "أحياناً" بنسبة 58.3%، يليهم من يشركون "دائماً" بنسبة 20% ، ثم "نادراً" بنسبة 15% ، وأخيراً فئة "أبداً" بنسبة 6.7%. أما على صعيد المتغير التابع، فإن الغالبية الساحقة من العينة يشعرون بالانتماء للمؤسسة "دائماً" بنسبة بلغت 83.3% ، مقابل 16.7% يشعرون به "أحياناً"، مع انعدام تام لأي استجابة تنفي الشعور بالانتماء. وعند تقاطع المتغيرين، يتضح أن الموظفين الذين يتم إشراكهم "نادراً" و"أحياناً" حققوا أعلى نسب للانتماء الدائم بنسبة 88.9% و88.6% على التوالي، في حين تنخفض هذه النسبة إلى 75% لدى الموظفين الذين يُشركون "دائماً"، وتصل إلى أدنى مستوياتها (50%) لدى الفئة التي لا تشارك "أبداً" في اتخاذ القرارات، مما يعكس تباين التوزيع الإحصائي لدرجات الولاء التنظيمي بناءً على مستويات المشاركة.

ومن منظور علم الاجتماع التنظيمي، تكشف المعطيات عن أبعاد الهوية المهنية وآليات تشكّل الالتزام الإداري داخل المؤسسة، حيث يظهر أن الشعور بالانتماء يمثل قيمة معنوية وثقافة راسخة لدى العمال تتجاوز في بعض الأحيان المحددات الإجرائية الرسمية كالمشاركة في صنع القرار. إن تسجيل مستويات انتماء دائم مرتفعة جداً لدى الفئات التي تشارك "أحياناً" أو "نادراً" يفسر سوسيولوجياً

بوجود عوامل بيئية واجتماعية بديلة تغذي الولاء المؤسسي، مثل الاستقرار المهني، والعلاقات الإنسانية غير الرسمية، أو ثقافة التضامن الجماعي السائدة التي تعوض ضعف التمكين الإداري. وفي المقابل، فإن التراجع النسبي في الانتماء الدائم إلى 75% لدى الفئة التي تُشرك "دائماً" قد يعود إلى "صراع الأدوار" أو تزايد حجم المسؤوليات والضغوط النفسية المرتبطة بالقرارات، مما يولد نوعاً من الاغتراب التنظيمي الجزئي نتيجة ارتفاع سقف التوقعات. وبالمقابل، فإن الإقصاء التام من القرار (فئة "أبداً") يؤدي مباشرة إلى إضعاف الرابط الوجداني للموظف ويقسم استجابته بالتساوي بين الانتماء الدائم والانتماء الظرفي (50% لكل منهما)، مما يؤكد سوسيولوجياً أن رمزية المشاركة–حتى وإن كانت متقطعة–تعد صمام أمان أساسي لحماية الجماعة العمالية من التهميش وتعزيز اندماجها واستقرارها التنظيمي.

الجدول رقم (11) العلاقة بين تقدير المؤسسة لآراء العاملين وشعورهم بالفخر والانتماء

هل عند ايداع آراء إيجابية في المؤسسة يتم تقدير ذلك العمل	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة							
	دائما		أحيانا		ابدا		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
التشجيع	22	%91.7	02	%8.3	00	%0.0	24	%100
تقدير معنوي	17	%85	03	%15	00	%0.0	20	%100
لا يوجد	08	%50	06	%37.5	02	%12.5	16	%100
المجموع	**47**	**%78.3**	**11**	**%18.3**	**02**	**%3.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يظهر الجدول رقم (11) العلاقة بين تقدير المؤسسة لآرائهم الإيجابية ومستوى شعورهم بالفخر والانتماء لها. تشير القراءات الإجمالية للمتغير المستقل (أسلوب التقدير) إلى أن أسلوب "التشجيع" جاء في الصدارة بنسبة 40%، يليه "التقدير المعنوي" بنسبة 33.3%، في حين نسبة 26.7% افادوا بعدم وجود أي تقدير لآرائهم. أما على صعيد المتغير التابع، فإن الغالبية العظمى من المبحوثين يشعرون بالفخر والانتماء "دائماً" بنسبة إجمالية بلغت 78.3% ، يليهم من يشعرون به "أحياناً"

بنسبة 18.3%، بينما انحصر عدم الشعور بالفخر "أبدا" في نسبة ضئيلة جدا بلغت 3.3%. وعند تقاطع المتغيرين، يتضح وجود ارتباط طردي واضح؛ إذ بلغت نسبة الشعور بالفخر الدائم أعلى مستوياتها عند اعتماد أسلوب "التشجيع" بنسبة 91.7%، تليها فئة "التقدير المعنوي" بنسبة 85%، بينما تنخفض هذه النسبة بوضوح لتصل إلى 50% فقط في حالة غياب التقدير (لا يوجد)، وهي الفئة الوحيدة التي سجلت استجابات تنفي الفخر تماماً ("أبداً") بنسبة 12.5%.

تكشف هذه النتائج عن الدور الجوهري الدلالي والرمزي الذي تلعبه آليات الاعتراف والتقدير داخل البيئة المهنية في تشكيل الهوية الانتمائية للموظف وتعميق روابطه الوجدانية بالمؤسسة. يعكس الارتفاع الحاد في معدلات الفخر الدائم لدى الفئات التي تحظى بالتشجيع أو التقدير المعنوي نجاح المقاربات التشاركية والإنسانية في تحويل العمل من مجرد وظيفة تعاقدية إلى فضاء لتحقيق الذات والشعور بالقيمة الاجتماعية، حيث يترجم الموظف هذا الاعتراف الإداري برفع مستوى ولائه التنظيمي. وفي المقابل، فإن غياب هذا التقدير (فئة "لا يوجد") يسهم سوسيولوجياً في إحداث شرخ في الرابط التنظيمي، وهو ما تجسد في تراجع الفخر الدائم إلى النصف وبداية ظهور مشاعر الاغتراب المهني والانفصال الوجداني عبر تسجيل استجابات تنفي الفخر تماماً (أبداً). وبالرغم من ذلك، فإن احتفاظ نصف الموظفين غير المقدَّرين بفخرهم الدائم يشير إلى وجود محددات سوسيولوجية وأخلاقية موازية تغذي هذا الشعور، مثل المكانة الاجتماعية للوظيفة ذاتها، أو التزامهم بقيم العمل اللامشروطة، مما يجعل الانتماء محصناً جزئياً ضد بعض الممارسات الإدارية السلبية، وإن ظل التقدير هو الرافعة الأساسية للاستقرار النفسي والاجتماعي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12) العلاقة بين توفير فضاءات الإصغاء لانشغالات العاملين وتحملهم للمسؤولية تجاه العمل

هناك فضاءات للاستماع لانشغالات العمال	اتحمل المسؤولية تجاه عملي داخل المؤسسة					
	لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
لا	01	%5.9	16	%94.1	17	%100
نعم	01	%2.3	42	%97.7	43	%100
المجموع	**02**	**%3.3**	**58**	**%96.7**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول رقم (12) التوزيع التكراري والنسبي لآراء أفراد العينة البالغ عددهم 60 موظفاً من أساتذة وإداريين بمتوسطة الأمير عبد القادر بشأن العلاقة بين توفير فضاءات الإصغاء لانشغالات العاملين ومدى تحملهم للمسؤولية تجاه العمل داخل المؤسسة. وتشير القراءات الإجمالية للمتغير المستقل إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين بتكرار قدره 43 موظفا ونسبة بلغت 71.7% أكدوا وجود فضاءات للاستماع لبعض انشغالات العمال (إجابة "نعم")، في حين نفت فئة تمثل 17 موظفاً بنسبة 28.3% توفر هذه الفضاءات (إجابة "لا"). أما بالنسبة للمتغير التابع، فقد أظهرت النتائج شبه إجماع بين أفراد العينة على تحملهم للمسؤولية تجاه عملهم بنسبة إجمالية ساحقة بلغت 96.7% ، مقابل نسبة ضئيلة جداً بلغت 3.3% أفادت بعدم تحملها للمسؤولية. وعند تقاطع المتغيرين، يتضح استقرار هذه النسبة المرتفعة؛ حيث بلغت نسبة تحمل المسؤولية 97.7% لدى الذين تتوفر لديهم فضاءات الإصغاء، وحافظت على تقارب شديد بلغ 94.1% حتى لدى الفئة التي تفتقر لتلك الفضاءات، مما يعكس توزيعا إحصائياً متوازناً لدرجات الالتزام بالمسؤولية المهنية بغض النظر عن تباين قنوات التواصل المتاحة.

تكشف هذه النتائج عن رسوخ قيمة "المسؤولية المهنية" كأحد المكونات المحورية المحددة لأخلاقيات العمل والضمير المهني لدى الجماعة العمالية، بشكل يتجاوز أحياناً مستوى الرضا عن آليات التواصل المؤسسي. إن تقارب نسب تحمل المسؤولية المرتفعة جداً بين الموظفين الذين تتوفر

لديهم فضاءات الإصغاء وأولئك الذين يفتقرون إليها يفسر سوسيولوجياً بأن الالتزام بالمسؤولية وتحقيق متطلبات الدور الوظيفي لا يرتبط حصرياً بوجود قنوات تواصل رسمية، بل يتأسس على التنشئة المهنية والالتزام الأخلاقي والقيم السائدة داخل البيئة الثقافية للمجتمع التنظيمي. ومع ذلك، فإن النسبة الأعلى المسجلة لدى الفئة المستفيدة من فضاءات الاستماع تؤكد فاعلية المقاربات الإنسانية الحديثة في الإدارة، حيث يسهم "التمكين الاتصالي" وإتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن انشغالاتهم في خلق بيئة معنوية محفزة تعزز من مبدأ الرقابة الذاتية وتدعم الالتزام الإداري، بينما يشير غياب تلك الفضاءات لدى الفئة الأخرى إلى نوع من البيروقراطية الاتصالية التي قد لا تمنع الموظف من أداء واجبه بدافع المسؤولية الأخلاقية، لكنها قد تؤثر مستقبلاً على جودة اندماجه واستقراره النفسي والاجتماعي.

الجدول رقم (13) توضح النتائج الجدول العلاقة بين تقديم أراء في المؤسسة والشعور بالفخر للانتماء للمؤسسة

اشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة	قدمت اراء في المؤسسة سابقا					
	لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
ابداً	02	%100	00	%00	02	%100
احياناً	03	%27.3	08	%72.7	11	%100
دائماً	10	%21.3	37	%78.7	47	%100
المجموع	**15**	**%25**	**45**	**%75**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يُبين الجدول رقم (13) العلاقة بين تقديم الآراء سابقاً في المؤسسة ومستوى شعورهم بالفخر للانتماء لها. تشير البيانات الإجمالية للمتغير المستقل (تقديم الآراء سابقاً) إلى أن الغالبية العظمى من المبحوثين بنسبة بلغت 75% قد سبق لهم تقديم آراء داخل المؤسسة (إجابة "نعم")،و25% افادوا بعدم قيامهم بذلك (إجابة "لا"). وعلى صعيد المتغير التابع، يلاحظ أن النسبة الأكبر من أفراد العينة يشعرون بالفخر للانتماء "دائماً" بنسبة ساحقة بلغت 78.3%، يليهم من يشعرون به "أحياناً" بنسبة 18.3%، بينما انحصر عدم الشعور بالفخر "أبداً" في تكرار ضعيف جداً تمثل في موظفين

اثنين فقط بنسبة 3.3%. وعند تقاطع المتغيرين، يتضح أن الموظفين الذين سبق لهم تقديم آراء سجلوا أعلى مستويات الفخر الدائم بنسبة 78.7% ، وحافظوا على نسبة فخر ظرفي ("أحياناً") بلغت 72.7% من إجمالي هذه الفئة، مع انعدام تام لأي استجابة تنفي الفخر تماماً ("أبداً") بنسبة 0%. في المقابل، فإن الموظفين الذين لم يسبق لهم تقديم آراء انقسمت استجاباتهم؛ حيث سجلوا فخراً دائماً بنسبة 21.3%، وفخراً ظرفياً بنسبة 27.3% ، في حين انفردت هذه الفئة سلبياً بتسجيل التكرارين الوحيدين اللذين ينفيان الفخر تماماً ("أبداً") بنسبة بلغت 100% من إجمالي المستجيبين لهذا الخيار.

تكشف المعطيات عن الأثر الجوهري للمشاركة الكلامية والديناميكية التفاعلية داخل المؤسسة في تعزيز التمكين الذاتي وصياغة الهوية الوجدانية للعمال. يفسر الارتفاع الملحوظ في معدلات الفخر الدائم والظرفي لدى الموظفين الذين يمارسون حقهم في التعبير وتقديم الآراء (فئة "نعم") سوسيولوجياً بأن تحول العامل من عنصر تنفيذي سلبي إلى فاعل إيجابي يساهم في صياغة الأفكار يؤدي مباشرة إلى تماهيه مع أهداف المؤسسة واعتزازه بالانتساب إليها، حيث يصبح الفخر التنظيمي نتاجاً طبيعياً للاعتراف المؤسسي بقدرة الفرد على المبادرة. وعلى النقيض من ذلك، فإن العزلة الاتصالية والامتناع عن تقديم الآراء (فئة "لا") يسهمان في إنتاج اغتراب مهني جزئي أو كلي؛ وهو ما تفسره سوسيولوجياً الاستجابات التي نفت الفخر تماماً ("أبداً") وانحصرت كلياً في هذه الفئة المنكفئة تنظيماً، حيث يولد غياب المشاركة شعوراً بالتهميش وعدم الجدوى الاجتماعية داخل بيئة العمل. ومع ذلك، فإن احتفاظ جزء من الفئة غير المشاركة بمشاعر الفخر الدائم (21.3%) يؤكد وجود قنوات ومحددات قيمية أو مادية موازية تضمن حدّاً أدنى من الولاء، وإن ظلّت الممارسة الحرة لتقديم الآراء هي الركيزة الأساسية لتأمين الرضا الوجداني وتحصين العمال ضد مشاعر الانسحاب واللامبالاة التنظيمية.

جدول رقم (14): علاقة مدى عدم قبول المسؤول للنقاش بمستوى الاستعداد لبذل جهد إضافي لدى أفراد العينة.

المسؤول في المؤسسة لا يقبل النقاش في قراراته	بذل جهد اضافي من اجل نجاح المؤسسة							
	ابدا		أحيانا		دائما		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %
نادرا	01	%2.5	08	%20	31	%77.5	40	%100
احيانا	-	%-	02	%10	18	%90	20	%100
المجموع	01	%1.7	10	%30	49	%81.7	60	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول رقم (14) العلاقة بين مدى عدم قبول المسؤول للنقاش في قراراته ومستوى استعداد الموظفين لبذل جهد إضافي من أجل نجاح المؤسسة. تشير القراءات الإجمالية للمتغير المستقل إلى أن الفئة الأكبر من المبحوثين أفادوا بأن المسؤول "نادراً" ما يرفض النقاش (أي أنه يتقبله غالباً) بنسبة بلغت 66.7%، في حين يرى ما نسبته 33.3% أن المسؤول لا يقبل النقاش في قراراته "أحياناً". أما بخصوص المتغير التابع، فقد أظهرت النتائج العامة روحاً إيجابية عالية لدى العينة؛ إذ أبدى 81.7% منهم استعداداً لبذل جهد إضافي "دائماً"، يليهم من يبذلونه "أحياناً" بنسبة 16.7%، بينما انحصر الامتناع تماماً ("أبداً") في تكرار واحد فقط بنسبة 1.7%. وعند تقاطع المتغيرين، يتضح أن الفئة التي يرفض مسؤولها النقاش "أحياناً" سجلت النسبة الأعلى في الاستعداد الدائم لبذل الجهد الإضافي بنسبة بلغت 90%، مقابل 10% لبذل الجهد "أحياناً"، مع انعدام تام لخيارات الرفض. وفي المقابل، فإن فئة الموظفين الذين يرفض مسؤولهم النقاش "نادراً" سجلت استعداداً دائماً بنسبة 77.5%، واستعداداً ظرفياً ("أحياناً") بنسبة 20% ، مع تسجيل التكرار الوحيد الرافض تماماً لبذل أي جهد إضافي ("أبداً") بنسبة 2.5%

من منظور علم الاجتماع التنظيمي، تكشف المعطيات عن مرونة واضحة في ديناميكيات السلوك التنظيمي والالتزام الإداري لدى العمال، لاسيما عند قياس مستوى دافعيتهم مقابل طبيعة السلطة التوجيهية للقيادة. إن المفارقة السوسيولوجية التي تظهر في تسجيل الفئة التي يرفض مسؤولها النقاش "أحياناً" لنسبة أعلى في بذل الجهد الدائم (90%) مقارنة بالفئة التي يرفض مسؤولها النقاش

"نادراً" (77.5%)، تُفسر بأن الحزم القيادي غير المفرط أو ممارسة السلطة في مواقف معينة لا يمثل عائقاً أمام الولاء الإداري، بل قد يمنح الموظفين شعوراً بوجود قيادة حازمة وموجهة تدفعهم نحو التماهي مع أهداف المؤسسة وتكامل أدوارهم معها. كما تعكس هذه النتائج أن "المواطنة التنظيمية" المتمثلة في التضحية بالوقت والجهد تظل قيمة معيارية راسخة لدى جماعة العمل لا تتأثر سلباً بالهوامش البيروقراطية الطفيفة للمسؤول؛ إذ تظل الغالبية الساحقة مستعدة لتقديم الدعم المعنوي والعملي للمؤسسة. وفي المقابل، فإن ظهور مؤشر الرفض التام ("أبداً") بنسبة ضئيلة جداً (2.5%) في البيئة الأكثر مرونة (نادراً ما يرفض النقاش) يوضح سوسيولوجياً أن الاستعداد لبذل الجهد الإضافي تحكمه أيضاً دوافع وخلفيات فردية ونفسية مستقلة عن النمط الاتصالي للمسؤول، مما يؤكد تضافر البعدين القيادي والقيمي في صياغة مستويات الاستعداد والالتزام داخل المنظمة.

جدول رقم (15): علاقة خبرة المسؤول في مجال العمل بمستوى تحمل المسؤولية تجاه العمل لدى أفراد العينة.

يمتلك المسؤول خبرة كافية في مجال العمل	اتحمل المسؤولية تجاه عملي داخل المؤسسة					
	لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا	00	%00	01	%100	01	%100
نعم	01	%1.7	58	%98.3	59	%100
المجموع	**01**	**%1.7**	**59**	**%98.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

يبين الجدول رقم (15) العلاقة بين امتلاك المسؤول لخبرة كافية في مجال العمل ومستوى تحمل الموظفين للمسؤولية تجاه عملهم داخل المؤسسة. تُشير القراءات الإجمالية للمتغير المستقل إلى شبه إجماع تام بين أفراد العينة على امتلاك مسؤولهم للخبرة الكافية (إجابة "نعم") بنسبة ساحقة بلغت 98.3%، في حين انحصر نفي وجود الخبرة الكافية (إجابة "لا") في تكرار واحد فقط بنسبة ضئيلة جداً بلغت 1.7%. أما بخصوص المتغير التابع، فقد أظهرت النتائج العامة إجماعاً موازياً على تحمل المسؤولية تجاه العمل داخل المؤسسة بنسبة إجمالية بلغت 98.3%، مقابل نسبة ضئيلة جداً بلغت 1.7% أفاد بعدم تحمله للمسؤولية. وعند تقاطع المتغيرين، يتضح أن الموظف الوحيد الذي يرى أن

مسؤوله لا يمتلك خبرة كافية قد عبّر عن تحمله للمسؤولية تجاه عمله بنسبة 100%، بينما سجلت فئة الموظفين الذين يمتلك مسؤولهم خبرة كافية التزاماً بالمسؤولية بنسبة 98.3%، مع تسجيل حالة واحدة فقط تنفي تحمل المسؤولية الإدارية بنسبة 1.7% ضمن هذه الفئة، مما يعكس تجانساً إحصائياً كبيراً وتمركزاً للمؤشرات في خانة الالتزام والاعتراف بخبرة القيادة.

من منظور علم الاجتماع التنظيمي، تكشف هذه النتائج عن الأهمية البالغة التي تكتسيها "السلطة المعرفية" أو "شرعية الخبرة" في بناء المناخ التنظيمي وتوجيه سلوك الجماعة العمالية. إن الاعتراف شبه المطلق من قِبل العمال بخبرة مسؤولهم (98.3%) يعكس سوسيولوجياً وجود قيادة تكنوقراطية أو مهنية قادرة على حيازة القبول والامتثال الطوعي من المرؤوسين، حيث تسهم خبرة القائد في تعزيز الثقة التنظيمية وتقليل مستويات الغموض داخل بيئة العمل. ويتكامل هذا المؤشر طردياً مع تسجيل مستويات قياسية من تحمل المسؤولية (98.3%)، مما يؤكد سوسيولوجياً أن وضوح الكفاءة لدى الهرم الإداري يمثّل دافعاً معنوياً وبيئياً يُلزم العمال بالانضباط الذاتي وأداء أدوارهم بضمير مهني عالٍ تماشياً مع كفاءة القيادة. ومن جهة أخرى، فإن تحمل الموظف الوحيد للمسؤولية رغم عدم اعترافه بخبرة مسؤوله (100% لفئة "لا") يوضح أن أخلاقيات العمل والمسؤولية الوظيفية لدى بعض الأفراد تتأسس على الالتزام المعياري والقيمي المستقل، والنابع من الثقافة المهنية الذاتية للعامل، والتي تحصنه ضد الهزات الهيكلية أو القناعات الشخصية السلبية تجاه مستويات الإدارة الإشرافية.

الاستنتاج الفرضية الأولى:

بناءً على المعطيات الإحصائية المستخلصة من الجداول الميدانية (من الجدول رقم 09 إلى الجدول رقم 15)، يمكن صياغة رؤية سوسيولوجية شاملة حول طبيعة العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة، ومدى تأثير النمط القيادي على المردودية النفسية والعملية للموظفين. يتلخص الاستنتاج في المحاور الأساسية التالية:

1- فعالية الإدارة التشاركية في تعزيز الاستقرار (الجداول 09، 10، 13):

تظهر النتائج ارتباطاً طردياً وثيقاً بين **إشراك الموظفين في اتخاذ القرار** وبين **الرغبة في البقاء** و**الشعور بالانتماء سوسيولوجياً**، هذا يؤكد أن الانتقال من الإدارة السلطوية إلى الإدارة التشاركية يحول الموظف من مجرد "أداة تنفيذية" إلى "فاعل اجتماعي" يشعر بأن أهدافه الشخصية تتقاطع مع

أهداف المؤسسة. كما تعزز عملية تقديم الآراء "الذات المهنية" لدى الموظف، مما يرفع من مستوى فخره واعتزازه بمؤسسته بنسبة وصلت إلى 75%.

2- الدعم المعنوي كآلية للضبط الاجتماعي والتحفيز (الجدول 11)

تشير النتائج إلى أن التقدير (سواء كان تشجيعاً أو تقديراً معنوياً) يرفع من مستوى الفخر بالانتماء بنسب قياسية (91.7%) وهذا يثبت من منظور سوسيولوجيا العمل أن "الحوافز المعنوية" تتفوق أحياناً على الحوافز المادية في خلق بيئة عمل صحية، حيث يعمل التقدير كآلية لإعادة إنتاج الولاء والالتزام العفوي دون الحاجة لرقابة صارمة.

3- فضاءات التواصل وتكريس المسؤولية المهنية (الجداول 12، 15)

بينت النتائج أن توفير فضاءات للإصغاء وانشغالات العاملين، وامتلاك المسؤول لخبرة كافية، يؤديان بشكل مباشر إلى **تحمل المسؤولية العملية** بنسب تكاد تكون تامة96.7% و 98.3% سوسيولوجياً، الخبرة لدى القائد توفر "الشرعية" لسلطته، بينما يوفر التواصل "الأمان التنظيمي"، مما يدفع الموظف لتبني أهداف المؤسسة كمسؤولية شخصية.

4- مرونة الموظف واستعداده لبذل الجهد (الجدول 14)

كشف النتائج عن نقطة جوهرية، وهي أن الموظفين يظهرون استعداداً عالياً لبذل جهد إضافي (81.7%) حتى في ظل وجود بعض التحفظات على قبول المسؤول للنقاش. هذا يشير إلى وجود "ثقافة تنظيمية" متجذرة أو التزام قيمي تجاه العمل يتجاوز أحياناً السلوك الفردي للمسؤول، مما يعكس نضجاً مهنياً لدى أفراد العينة.

إن المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو نموذج **"الإدارة الإنسانية"**، حيث يلعب المناخ النفسي، والتقدير المعنوي، والمشاركة في القرار، الدور المحوري في بناء **الولاء التنظيمي** .الاستنتاج الأخير هو أن "الرضا الوظيفي" في هذه المؤسسة ليس نتاجاً للمادة فقط، بل هو نتاج لشعور الموظف بكيانه وتقدير مجهوده وإشراكه في رسم مسار المؤسسة، وهو ما يحول المؤسسة من مجرد "مكان للعمل" إلى "مجتمع مهني متكامل" يسوده الانتماء والمسؤولية.

2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية: تؤثر المهارات القيادية على الالتزام الوظيفي

الجدول رقم (16) العلاقة بين القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين والالتزام بالبقاء في المؤسسة

لدى المسؤول القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين	التزم بالبقاء في المؤسسة					
	لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا	00	%0.0	12	%100	12	%100
نعم	01	%2.1	47	%97.9	48	%100
المجموع	**01**	**%1.7**	**59**	**%98.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تكشف بيانات الجدول المطبقة على 60 موظفاً بمتوسطة الأمير عبد القادر أن 48 موظفاً الذين يلتزمون بالبقاء في المؤسسة تمثلها نسبة 100% من الذين يرون ان المسؤول ليس لديه القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين في مقابل نسبة 1.7% الذين لا يلتزمون بالبقاء في المؤسسة تمثلها نسبة 2.1% من المبحوثين الذين يرون ان المسؤول لديه القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين مما يدل على أن الولاء الوظيفي في المتوسطة متجذر ولا يتأثر سلباً بغياب التنسيق، وأن تنسيق الجهود كأسلوب في القيادة الإدارية يصاحبه التزام ، فدوره تدعيمي للمستوى المرتفع أصلاً وليس منشئاً له.

الجدول رقم (17) علاقة التواصل الفعال للمسؤول بمستوى الانتماء المؤسسي

يمتلك المسؤول القدرة على التواصل الفعال بالأفراد	أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها					
	احيانا		دائما		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا	00	%0.0	09	%100	09	%100
نعم	10	%19.6	41	%80.4	51	%100
المجموع	**10**	**%16.7**	**50**	**%83.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تُشير المعطيات الإحصائية المستخلصة من الجدول أعلاه و التي تمت بمتوسطة الأمير عبد القادر بنشو بغرداية، إلى وجود علاقة ارتباطية طردية عامة تتداخل معها علاقة عكسية في حالات خاصة، ان نسبة 83.3% يشعورن بالانتماء الى المؤسسة التي يعملون فيها تمثلها نسبة 100% من المحوثين الذين يرون ان مسؤول ليس لديه القدرة على تواصل الفعال بالأفراد مقابل 16.7% من المبحوثين الذين يشعرون احيانا الانتماء داخل المؤسسة يمثلها نسبة19.6% من المبحوثين الذين يرون ان المسؤول يمتلك القدرة على تواصل الفعال بالأفراد.

وهي مفارقة إحصائية تُفسر أكاديمياً بصلابة "الالتزام الوجداني" لدى الأساتذة والإداريين تجاه رسالتهم التربوية، بحيث لم يتأثر انتمائهم سلباً بقصور مهارات المسؤول.

ويُستنتج من هذا التقاطع أن "التواصل الفعال" يمثل متغيراً حاسماً في تعزيز بيئة العمل لنسبة 83.3% من مجموع العينة الكلي، إلا أن الانتماء الوظيفي في هذا السياق التربوي يظل محصناً بوازع مهني وقيمي ينبع من الخصوصية الاجتماعية للمنطقة، مما يجعل الالتزام الوظيفي حالة مستدامة تتجاوز عجز النمط القيادي في جوانبه الاتصالية، لتتحول من مجرد استجابة لسلوك إداري إلى ثقافة مؤسسية راسخة تدعم استقرار الميدان التعليمي.

الجدول رقم (18) العلاقة بين تحمل المسؤولية تجاه العمل وقدرة المسؤول على حل المشكلات الطارئة لدى أفراد العينة.

يمتلك المسؤول القدرة على حل المشكلات الطارئة	اتحمل المسؤولية تجاه عملي داخل المؤسسة					
	لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا	00	%0.0	10	%100	10	%100
نعم	01	%2.0	49	%98.0	50	%100
المجموع	**01**	**%1.7**	**59**	**%98.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تشير النسب المئوية الواردة في الجدول حول موضوع تحمل المسؤولية و القدرة على حل المشكلات في متوسطة الأمير عبد القادر إلى أن أغلبية أفراد العينة يتحملون المسؤولية تجاه عملهم داخل المؤسسة. كما تبين النتائج أن 98% من الأفراد الذين يتحملون المسؤولية اتجاه عملهم داخل

المؤسسة يمثلها نسبة 100% الذين يرون ان المسؤول لديه القدرة على حل المشكلات الطارئة وفي المقابل تمثل نسبة 1.7% من المبحوثين الذين لا يتحملون المسؤولية تجاه عملهم داخل المؤسسة يمثلها نسبة 2.0% الذين يرون ان المسؤول لديه القدرة على حل المشكلات الطارئة

ويُستنتج من هذا التقاطع أن "القدرة على حل المشكلات" كمتغير مستقل تُمثل ركيزة جوهرية في بناء الثقة التنظيمية وتوجيه سلوك الأساتذة والإداريين نحو الانضباط والمسؤولية، حيث إن سيطرة القيادة بمتوسطة الأمير عبد القادر على المواقف المفاجئة تمنح المرؤوسين شعوراً بالأمان الوظيفي، مما يدفعهم طردياً لرفع سقف التزامهم بالواجبات المهنية؛ وهذا يؤكد أن جودة الأداء القيادي في اللحظات الحرجة تُعد محدداً رئيساً لتشكيل اتجاهات العاملين وتحويل المسؤولية الفردية إلى ثقافة مؤسسية مستدامة تدعم استقرار الميدان التربوي.

الجدول رقم (19) العلاقة بين امتلاك المسؤول رسم خطط واضحة وبين عدم المقدرة على ترك العمل بالمؤسسة

يمتلك المسؤول رسم خطط واضحة	اجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة									
	أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
لا	02	%13.3	01	%6.7	06	%40	06	%40	15	%100
نعم	12	%26.7	01	%6.7	11	%24.4	21	%46.7	45	%100
المجموع	**14**	**%23.3**	**02**	**%3.3**	**17**	**%28.3**	**27**	**%45**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول إلى أن نسبة 45% من أفراد العينة يجدون دائما صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة، يمثلها46 % يجدون صعوبة في ترك العمل في المؤسسة، و23.3% لا يجدون أبدا صعوبة في ترك العمل، يمثلها نسبة26.7% من المبحوثين الذين يرون ان المسؤول يمتلك القدرة على رسم خخط واضحة

أما من الناحية السوسيولوجية، فإن وضوح الخطط والأهداف داخل المؤسسة يعزز شعور العاملين بالاستقرار والانتماء المهني، حيث إن الإدارة التي تعتمد التخطيط الواضح تمنح الأفراد إحساسًا بالأمان والثقة في مستقبلهم الوظيفي، مما يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة ويجعل فكرة ترك العمل أكثر صعوبة. كما تكشف النتائج أن العلاقات التنظيمية القائمة على الوضوح والتوجيه تساهم في خلق نوع من الولاء المهني والتماسك الاجتماعي داخل بيئة العمل، في حين أن غياب التخطيط الواضح قد يؤدي إلى ضعف الاستقرار النفسي والمهني لدى بعض العاملين ويقلل من درجة ارتباطهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (20) علاقة قدرة المسؤول على الإقناع بمستوى الاستعداد لبذل جهد إضافي لدى أفراد العينة

يمتلك المسؤول القدرة على اقناع الأفراد	احرص على بذل جهد اضافي من أجل نجاح المؤسسة							
	ابدا		احيانا		دائما		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
لا	0	%0	01	%10	09	%90	10	%100
نعم	01	%2	09	%18	40	%80	50	%100
المجموع	**01**	**%1.7**	**10**	**%16.7**	**49**	**%81.7**	**60**	**100 %**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول إلى أن أغلبية أفراد العينة يحرصون دائما على بذل جهد إضافي من أجل نجاح المؤسسة بنسبة 81.7% يمثلها نسبة 90% الذين يرون ان المسؤول لا يمتلك القدرة على الاقناع الافراد في حين ان نسبة 1.7% من المبحوثين لا يحرصون على بذل جهد إضافي من اجل نجاح المؤسسة تمثلها نسبة2% يرون ان المسؤول لديه القدرة على اقناع

أما من الناحية السوسيولوجية، فإن قدرة المسؤول على الإقناع تمثل عنصرًا مهمًا في بناء التفاعل الإيجابي داخل المؤسسة، لأنها تعزز الثقة والتواصل بين الإدارة والعاملين، وتدفع الأفراد إلى الانخراط أكثر في تحقيق أهداف المؤسسة. كما تعكس النسب المرتفعة لفئة "دائمًا" وجود روح جماعية وشعور

بالانتماء المهني لدى العاملين، حيث يسهم الأسلوب القيادي القائم على التأثير والإقناع في خلق مناخ تنظيمي يشجع على التعاون وتحمل الجهد الإضافي. وفي المقابل، فإن ضعف القدرة على الإقناع قد يؤدي مع مرور الوقت إلى تراجع التفاعل المهني وانخفاض مستوى الحماس لدى بعض الأفراد.

جدول رقم : (21) علاقة قدرة المسؤول على الإقناع بمدى صعوبة ترك العمل بالمؤسسة لدى أفراد العينة.

يمتلك المسؤول القدرة على اقناع الأفراد	أجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة									
	أبدا		نادرا		أحيانا		دائما		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة%
لا	00	%0	00	%0	05	%50	05	%50	10	%100
نعم	14	%28	02	%4	12	%24	22	%44	50	%100
المجموع	**14**	**%23.3**	**02**	**%3.3**	**17**	**%28.3**	**27**	**%45**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تشير النتائج الإحصائية الواردة في الجدول إلى أن نسبة 45% من أفراد العينة يجدون دائما صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة يمثلها نسبة 50% من المبحوثين الذين لا يرون لدى المسؤول القدرة على الإقناع، تشابها الفئة من نفس الاتجاه من 28.3% يجدون ذلك أحيانًا والتي يمثلها فئة العمال الذين لا يرون لدى المسؤول قدرة بالإقناع بنسبة 50%، في مقابل بلغت نسبة الذين لا يجدون أبدا صعوبة في ترك العمل 23.3%، يمثلها نسبة 28 من المبحوثين الذين يرون ان مسؤول لديه القدرة على اقناع الافراد.

أما من الناحية السوسيولوجية، فإن قدرة المسؤول على الإقناع تعد من العناصر الأساسية في تعزيز الروابط المهنية والاجتماعية داخل المؤسسة، إذ تسهم في خلق مناخ من الثقة والتفاهم بين الإدارة والعاملين، مما يزيد من شعور الأفراد بالاستقرار والانتماء للمؤسسة ويجعل فكرة ترك العمل أكثر صعوبة. كما تعكس النسب المرتفعة لفئة "دائمًا" وجود نوع من الارتباط النفسي والاجتماعي بالمؤسسة، حيث يشعر العاملون بقيمتهم داخل الجماعة المهنية. وفي المقابل، فإن ضعف القدرة على الإقناع قد يؤدي إلى هشاشة العلاقة التنظيمية وتقليل درجة الاندماج المهني لدى بعض العاملين.

الجدول رقم (22) العلاقة بين مدى قدرة المسؤول على تنسيق الجهود بين الموظفين ومدى ارتباط بقائهم بالمزايا التي يحصلون عليها.

لدى المسؤول القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين	بقائي في المؤسسة مرتبط بالمزايا التي احصل عليها					
	لا		نعم		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا	05	%41.7	07	%58.3	12	%100
نعم	26	%54.2	22	%45.8	48	%100
المجموع	**31**	**%51.7**	**29**	**%48.3**	**60**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات (SPSS)

تُظهر القراءة التحليلية لنتائج الجدول أعلاه وجود علاقة ارتباطية عكسية (تبادلية) بين كفاءة التنسيق القيادي وبين الالتزام النفعي المرتبط بالمزايا المادية لدى العاملين بمتوسطة عبد القادر؛ حيث تشير البيانات الكلية إلى انقسام متقارب في العينة، إذ يربط 51.7% بقائهم بالمزايا ويمثلها نسبة 54% من المبحوثين الذين يرون لدى المسؤول القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين في حين من ذلك نجد أن 48% من المبحوثين الذين يربطون بقائهم بالمزايا يمثلهم نسبة 58% من المبحوثين الذين لا يرون لدى المسؤول القدرة على تنسيق الجهود.

ويُستنتج من هذا التباين الإحصائي أن التنسيق الإداري الفعال والمنظم يرفع من سقف توقعات الأساتذة والإداريين تجاه المؤسسة، حيث يشعر الموظف الذي يعمل ضمن منظومة منسقة أن جهده يستحق تقديراً ومزايا موازية لهذا التنظيم، مما يحول العلاقة من التزام وجداني صرف إلى التزام تعاقدي نفعي؛ وهو ما يؤكد دور مهارات القيادة الإدارية في ضرورة موازنة كفاءة التنسيق بنظام حوافز عادل، كون النجاح في تنسيق الجهود يُولّد لدى الموظف شعوراً بقيمته المهنية العالية، مما يجعله يربط استمراره بمدى جودة العوائد والمزايا التي توفرها بيئة العمل.

الاستنتاج الفرضية الثانية:

من منظور "علم اجتماع التنظيم ، لا تُعتبر المؤسسة مجرد هيكل إداري ميكانيكي تحكمه لوائح وقوانين جامدة، بل هي **نسق اجتماعي** حي ومعقد، يتفاعل فيه الأفراد وتُبنى فيه العلاقات على أساس المعاني والرموز والمصالح المتبادلة.

بناءً على المعطيات الإحصائية المستخرجة من الجداول (16 إلى 21)، يمكننا بناء قراءة سوسيولوجية معمقة تتناول الظاهرة من خلال المحاور التالية:

1- القيادة كأداة لكسر "الاغتراب الوظيفي" وتحقيق "الاندماج الاجتماعي":

تشير بيانات (الجدول 17) إلى أن قدرة المسؤول على "التواصل الفعال" ترتبط بشكل جذري بشعور الموظف بـ "الانتماء."

- **التفسير السوسيولوجي:** التواصل الفعال هنا يتجاوز فكرة "نقل التعليمات" ليصبح عملية تفاعل رمزي. عندما يتواصل المسؤول بفعالية، فإنه يعترف بكيان الموظف ويمنحه "المعنى" والتقدير الاجتماعي. غياب هذا التواصل يخلق ما أسماه كارل ماركس وماكس فيبر بـ **"الاغتراب الوظيفي(Aliénation)"**، حيث يشعر الموظف أنه مجرد ترس في آلة. بالمقابل، التواصل الفعال يخلق حالة من **"الاندماج الاجتماعي(Social Intégration)"**، حيث يتبنى الفرد قيم المؤسسة ويعتبر نجاحها نجاحاً شخصياً له.

2- سوسيولوجيا الثقة والانتقال من "التبعية" إلى "الفاعلية":

يظهر (الجدول 18) أن قدرة المسؤول على حل المشكلات الطارئة تدفع الموظف لتحمل المسؤولية.

- **التفسير السوسيولوجي:** هذا يعكس مفهوم **"رأس المال الاجتماعي (Social Capital)"**المتمثل في الثقة، الموظف الذي يرى مسؤوله قادراً على إدارة الأزمات (توفير شبكة أمان)، يتحرر من الخوف من الفشل والعقاب. هذا الأمان النفسي والاجتماعي يكسر ثقافة "التبعية المطلقة" والهروب من المسؤولية، ويحول الموظف إلى "فاعل اجتماعي" مستقل وقادر على المبادرة(Agency)، السلطة هنا لا تُمارس بالقهر، بل بالكفاءة التي تلهم الأتباع.

3- نظرية "التبادل الاجتماعي" و"المواطنة التنظيمية":

توضح الجداول (20 و 21) أن امتلاك المسؤول لمهارة "الإقناع" يدفع الموظف لبذل جهد إضافي ويصعب عليه ترك العمل.

- **التفسير السوسيولوجي:** يمكن تفسير ذلك عبر **"نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)"**(بيتر بلاو). الموظف لا يلتزم فقط بالعقد القانوني (ساعات عمل مقابل أجر)، بل يدخل في **"عقد نفسي واجتماعي"** مع القيادة. المسؤول يقدم (رؤية

مقنعة، احترام، إشراك في القرار)، والموظف يرد هذا الجميل في شكل "سلوك المواطنة التنظيمية " (Organizational Citizenship Behavior)، وهو بذل جهد يتجاوز المطلوب الرسمي، وصعوبة التخلي عن الجماعة (صعوبة ترك العمل) لأن الخسارة هنا ليست مادية فقط، بل خسارة لشبكة علاقات اجتماعية مرضية.

4- التخطيط الواضح كآلية لخفض "الأنومي" (اللامعيارية):

يبرز (الجدول 19) دور رسم خطط واضحة في صعوبة ترك العمل.

- **التفسير السوسيولوجي** :في غياب الخطط الواضحة، تسود حالة من الفوضى التنظيمية أو ما يسميه إميل دوركايم بـ "**الأنومي (Anomie) اللامعيارية)**"، حيث تضيع الأهداف وتتضارب الأدوار، مما يولد القلق ويدفع للانسحاب (الاستقالة). قدرة المسؤول على التخطيط تخلق هيكلاً تنظيمياً يعطي طمأنينة للموظفين ويجعلهم يرون مستقبلاً واضحاً ومستقراً داخل المؤسسة، مما يرفع من معدلات الاستبقاء.

5- التحول من "العقلانية الاقتصادية" إلى "الولاء الوجداني":

الجدول (16 المكرر المتعلق بالمزايا) يقدم نقطة سوسيولوجية في غاية الأهمية؛ فرغم أهمية المزايا المادية، إلا أن القيادة الجيدة (تنسيق الجهود) تؤسس لولاء يتجاوز المادة.

- **التفسير السوسيولوجي** :الإنسان في المؤسسة ليس مجرد (Homo Economicus) أو كائن اقتصادي تحركه المكافآت المالية فقط. الإدارة القائمة على تنسيق الجهود وبناء روح الفريق تخلق روابط وجدانية.(Affective Commitment) الموظف يصبح مقيداً بـ "الروابط الأخلاقية" مع زملاء العمل والمدير، وتصبح بيئة العمل الجيدة "ميزة غير ملموسة" تعوض في بعض الأحيان النقص في المزايا المادية، مما يصعب قرار المغادرة حتى لو توفرت فرص أخرى.

خلاصة التحليل السوسيولوجي:

الدراسة تثبت أن "**القيادة التحويلية** "(التي تعتمد على الإقناع، التواصل، التخطيط، وحل المشكلات) هي البديل الأمثل لـ "**القيادة البيروقراطية السلطوية** ."القيادة هنا تلعب دور "**المنظم الاجتماعي**"؛ فهي لا تدير مهاماً فقط، بل تدير (معاني، عواطف، علاقات، وثقافات فرعية).

نجاح المؤسسة وبقاء موظفيها وولائهم لا يعتمد فقط على "الهياكل الصلبة" (الرواتب والأنظمة)، بل يعتمد بشكل أساسي على "الهياكل المرنة" (طبيعة العلاقات، الثقة، والاحترام المتبادل) التي يبنيها المسؤول المباشر.

- **استنتاج مجمل لاختبار فرضيات الدراسة**

بناء على القراءة السوسيولوجية والتحليل الإحصائي الشامل لمخرجات الدراسة الميدانية، يمكننا **إثبات صحة الفرضيتين المطروحتين** بشكل قاطع، وذلك وفق الاستنتاج المجمل التالي:

أولا: بخصوص الفرضية الأولى (يؤثر نمط القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي).

ثبتت صحة هذه الفرضية بقوة؛ حيث أظهرت الدراسة أن الانتقال من "النمط البيروقراطي السلطوي" إلى "**النمط التشاركي والتحويلي**" يحدث تغييرا جذرياً في مستويات الالتزام الوظيفي. الإدارة الإنسانية التي تعتمد على إشراك الموظفين في القرار، وتقديم الدعم المعنوي، وتوفير فضاءات للإصغاء، تنجح في تحويل المؤسسة من مجرد "مكان للعمل" تحكمه العقلانية الاقتصادية، إلى "مجتمع مهني" يخلق ولاء وجدانيا عميقا. هذا النمط القيادي يكسر حالة "الاغتراب الوظيفي" ويدفع الموظف لتبني أهداف المؤسسة كمسؤولية شخصية، مما يرفع من معدلات الفخر بالانتماء والاستقرار التنظيمي.

ثانياً: بخصوص الفرضية الثانية (تؤثر المهارات القيادية على الالتزام الوظيفي).

النتائج التي أظهرتها الدراسة تشير الى على الرغم من اكتساب المسؤول المهارات القيادية إلا أن هناك موظفين ذو مستوى عالي من الالتزام يرونا في القائد نقص في المهارات القيادية وهذا قد يعود على غيرتهم للمؤسسة ورغبتهم في نجاحها

وتتجلى هذه العلاقة في الأبعاد التالية:

- **مهارة التواصل الفعال:** تعمل كأداة لتحقيق "الاندماج الاجتماعي" وإشعار الموظف بقيمته.
- **مهارة حل المشكلات الطارئة:** تبني "رأس مال اجتماعي" قائم على الثقة، مما يشجع الموظف على التخلي عن التبعية وتحمل المسؤولية والمبادرة بأمان.
- **مهارة الإقناع:** تؤسس لعقد نفسي غير مكتوب (نظرية التبادل الاجتماعي)، يدفع الموظف لـ "سلوك المواطنة التنظيمية" وبذل جهد إضافي يتجاوز مهامه الرسمية.
- **مهارة التخطيط الواضح :**تقضي على الفوضى التنظيمية (اللامعيارية/الأنومي)، مما يوفر بيئة عمل مستقرة ترفع من معدلات الاستبقاء وتُصعّب على الموظف قرار ترك العمل.

أخيرا تخلص الدراسة إلى أن "الالتزام الوظيفي" (بأبعاده: الانتماء، تحمل المسؤولية، الاستبقاء، وبذل الجهد الإضافي) ليس مجرد استجابة للحوافز المادية أو اللوائح الإدارية، بل هو نتاج مباشر ومخرج حتمي لنمط القيادة المتبع والمهارات التي يمتلكها المسؤول المباشر، إن القائد الفعال الذي يتقن مهارات التواصل، الإقناع، الدعم، والتخطيط، يمثل "المنظم الاجتماعي" الأهم القادر على صناعة موظف ملتزم، فاعل، ومخلص لمؤسسته.

الخاتمة

الخاتمة

وفي الختام، يتبين من خلال هذه الدراسة الميدانية الموسومة بـ "أثر القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين" والتي احتضنتها متوسطة الأمير عبد القادر (واد نشو – غرداية)، أن العنصر البشري لا يزال يمثل الركيزة الأساسية والعمود الفقري لإنجاح وتطوير المنظومة التربوية والإدارية على حد سواء. وقد كشفت الدراسة أن الأنماط القيادية المتبعة داخل المؤسسة التربوية لا تنحصر في مجرد ممارسات سلطوية أو إجراءات تنظيمية جافة وقوالب جامدة، بل هي عملية تفاعلية إنسانية ديناميكية، ذات أثر مباشر ومحوري في توجيه سلوك العاملين وتشكيل مستوى ولائهم وارتباطهم بمؤسستهم.

وقد أثبتت النتائج الميدانية التي توصلنا إليها وجود علاقة طردية وثيقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الأساليب القيادية الحديثة، القائمة على التحفيز المعنوي والمادي، والتقدير المتبادل، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وبين رفع مستويات الالتزام الوظيفي لدى الأفراد بأبعاده الثلاثة: العاطفي (المرتبط بالارتباط الوجداني بالمؤسسة)، والمعياري (النابع من الشعور بالواجب الأخلاقي)، والمستمر (المتعلق بالمحافظة على المكتسبات الوظيفية). وهو الأمر الذي يؤكد أن نجاح القائد الإداري مرهون بمدى قدرته على الموازنة بين متطلبات التنظيم الرسمي والاحتياجات الإنسانية للعاملين.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليـــم العالـــي والبـــحث العلمـــي
جامـــعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- قسم علم الاجتماع -

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

سيدي الكريم سيدتي الكريمة تحية طيبة أما بعد:

يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذا الاستبيان، في إطار انجاز مذكرة تخرج تحت عنوان

أثر القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي لدى العاملين

ونظرا لمدى أهمية رأيكم في هذا المجال فإننا نأمل منكم أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق علما بأن جميع إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة وستكون موجهة في خدمة البحث العلمي. يرجى وضع علامة (*) في المكان المناسب وملئ الفراغات.

إعداد الطالبة:
خميلي ليلى

الأستاذ المشرف:
أ.د/ حاجي بوغالي

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: الذكر ☐ الأنثى ☐

2- السن:.....

3- مكان الإقامة:.....

4- الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أ ☐

5- عدد الأولاد:.....

6- مستوى المعيشي: جيد ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

7- المهنة: أستاذ ☐ إداري ☐ عون إدارة ☐

8- الرتبة:.....

المحور الثاني: نمط القيادة الإدارية:

9- هل يتم إشراككم في القرارات المتخذة في المؤسسة:

دائماً ☐ أحيانا ☐ نادراً ☐ أبداً ☐

10- ما نوع القرارات التي يتم اشراككم فيها:

تخص المؤسسة ☐ تخص العمال ☐ تخص طريق العمل ☐

11- هل قدمت آراء في المؤسسة سابقاً: نعم ☐ لا ☐

12- إذا كان نعم: كيف يتم تعامل مع آرائك:

السماع ☐ الرفض ☐ التجاهل ☐

13- هل هناك فضاءات للاستماع لانشغالات العمال: نعم ☐ لا ☐

14- هل المسؤول في المؤسسة لا يقبل النقاش في قراراته:

دائماً ☐ أحيانا ☐ نادراً ☐ أبداً ☐

15- هل عند إيداع آراء إيجابية في المؤسسة يتم تقدير ذلك العمل عبر:

التشجيع ☐ مقابل مادي ☐ تقدير معنوي ☐ لا يوجد ☐

16- هل لديك حرية في المؤسسة للإضافة أفكار تطويرية: نعم ☐ ☐

17- ماهي فترات التواصل بين المسؤول والعمال في المؤسسة:

الاجتماعات ☐ تواصل مباشر ☐ تواصل غير مباشر ☐ لايوجد ☐

18- عند احتياجك للمعلومات في المؤسسة وكيف يتم توفيرها:

في وقتها ☐ عند البحث عنها ☐ غير متوفر ☐

14- هل يمتلك المسؤول خبرة كافية في مجال العمل: نعم ☐ لا ☐

15- هل يقدم المسؤول توجيهات تقنية تساعد على تحسين العمل؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ ابداً ☐

المحور الثالث: المهارات القيادية

16- هل يمتلك المسؤول القدرة على التواصل الفعال بالأفراد؟ نعم ☐ ☐

17- هل لدى المسؤول القدرة على إيصال المعلومات بشكل جيد؟ نعم ☐ ☐

18- هل يمتلك المسؤول القدرة على حل المشكلات الطارئة؟ نعم ☐ ☐

19- هل يستطيع المسؤول اتخاذ القرارات المناسبة؟ نعم ☐ ☐

20- هل يمتلك المسؤول القدرة على إقناع الافراد؟ نعم ☐ ☐

21- هل يستطيع المسؤول رسم خطط واضحة؟ نعم ☐ ☐

22- هل يستطيع المسؤول تحديد الأهداف بدقة؟ نعم ☐ ☐

23- هل لدى المسؤول معرفة بكل جوانب العمل؟ نعم ☐ ☐

24- هل يفهم المسؤول العمل المنوط به بشكل جيد؟ نعم ☐ ☐

25- هل المسؤول ملم الجوانب التنظيمية والقانونية المرتبطة بالعمل؟ نعم ☐ ☐

26- هل لدى المسؤول القدرة على تنسيق الجهود بين الموظفين؟ نعم ☐ ☐

المحور الرابع: الالتزام الوظيفي:

27- أشعر بالانتماء إلى المؤسسة التي أعمل بها:

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادرا ☐ أبدا ☐

28- أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة:

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبدا ☐

29- أحرص على بذل جهد إضافي من أجل نجاح المؤسسة:

دائماً ☐ أحياناً ☐ نادراً ☐ أبدا ☐

30- أستمر في العمل في هذه المؤسسة بسبب الحاجة المادية: نعم ☐ لا ☐

31- أشعر أنه من الصعب ترك العمل في هذه المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

32- بقائي في المؤسسة مرتبط بالمزايا التي أحصل عليها: نعم ☐ لا ☐

33- أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

34- أرى أن من واجبي الالتزام بقوانين المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

35- أحرص على احترام تعليمات المسؤولين داخل المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

36- أجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة: نعم ☐ لا ☐

37- أخشى فقدان الامتيازات في حال ترك العمل: نعم ☐ لا ☐

38- أستمر في العمل بسبب الحاجة إليه: نعم ☐ لا ☐

39- أشعر بالواجب تجاه المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

40- أتحمل المسؤولية تجاه عملي داخل المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

41- ألتزم أخلاقياً بالبقاء في المؤسسة: نعم ☐ لا ☐

قائمة المصادر والمراجع

1. ابن منظور، **لسان العرب**، دار صادر، بيروت، لبنان، 2003، ج 12.
2. مُحَمَّد أبو النصر مدحت، **القيادة الإدارية**، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012.
3. أحمد مُحَمَّد بني عيسى، رياض احمد ابازيد، **الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، العدد 2، المجلد 41، الأردن، 2014.
4. دلدول جمال، **القيادة الإدارية المفهوم والمكونات**، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 2.
5. إسماعيل العمري وعبد الفتاح أبي مولود بعنوان: **قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنطقة ورقلة دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 28، جامعة قاصدي مرباح، مارس 2017 منية.
6. عمار بوحوش، محمود مُحَمَّد، **مناهج البحث العلمي**، دار الغرب الإسلامي، بيروت، لبنان، 2013.
7. بثينة بوزيدي، قزيز شيماء، **أثر جودة الحياة الوظيفية على الالتزام الوظيفي**، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للتأمين (SAA) ورقلة، مذكرة تخرج ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، رقلة، 2022-2023.
8. حسين حريم ، **السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، "دار الحامد، ط 2، عمان، 2009.
9. حسين عقيل ، **قواعد المنهج وطرق البحث العلمي**، دار أبن الكثير، دمشق، سوريا، 2009.
10. مُحَمَّد زياد حمدان، **القيادة التربوية الفعّالة**، دار التربية الحديثة، الأردن، 2012.
11. حياة قدة، **أثر الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التمكين النفسي وسلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة بجامعة الوادي**، أطروحة دكتوراه، في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2021-2022.
12. خالد حامد، **منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، سور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
13. أيمن حسن الديراوي، د. أحمد فاروق أبو غبن، **القيادة الإدارية، إصدارات المركز الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية**، ألمانيا، برلين، 2021.
14. رشيد خطارة، **الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية**، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علم النفس التربوي، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2018-2019.
15. السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، 2010.
16. الطيب حميدي، نصر الدين ببوخة، **القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمية**، دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)، وكالة الوادي، مذكرة

ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2018-2019

17. عبد الباسط مُحَمَّد حسن، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2010.
18. عبد الباقي صلاح الدين، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2011.
19. عبد الرحمن مُحَمَّد عبد الله، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
20. عبد الله بن سعيد الغامدي، **القيادة الإدارية**، دار المسيرة، عمّان، 2013.
21. عبيدات، ذوقان، **البحث العلمي: مفهومه، أدواته وأساليبه** ، دار الفكر، عمان،2014.
22. سعد مرزوق عتيبي، **السلوك التنظيمي: مفاهيم والنظريات**، دار التدميرية، الرياض، 2015.
23. صالح العساف بن حمد، **الإدارة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
24. السلمي علي، **إدارة الموارد البشرية**، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001..
25. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2014.
26. ماهر مُحَمَّد صالح، **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، دار الكندي، ط 1، الأردن، 2004.
27. مُحَمَّد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، دار قرطبة، ج1، السعودية، 2002.
28. مراد زغيمي، **دراسات في تسيير الموارد البشرية**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، الطبعة الأولى 2008م – 1429هـ.
29. زكي محمود المساعد ، **السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
30. موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية**، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، ط 2، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2004-2006.
31. نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2008.
32. وهيبة زواني، عقيلة نزلي، **الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين**، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمديرية ورقلة.

- **مراجع باللغة الأجنبية:**

33. Stephen P. Robbins, **Timothy A. Judge**, Organizational Behavior, 2017.
34. Hersey & Blanchard, K.H. **Management of Organizational Behavior**. Prentice Hall,1988.
35. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. Journal of Applied Psychology, 59(5).
36. Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee–Organization Linkages. Academic Press, New York.

37. Meyer, J. P., & Allen, N. J, A three-component conceptualization of organizational commitment, Human Resource Management Review, 1(1), 1991.
38. Wiener, Y, **Commitment in organizations: A normative view**, Academy of Management Review, 7(3), 1982.
39. Yukl, G, Leadership in Organizations, Pearson Education, 2010.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر القيادة الإدارية على الالتزام الوظيفي بمتوسطة الأمير عبد القادر بواد نشو– غرداية، ضمن إطار علم اجتماع التنظيم والعمل. وقد اعتمدت على المنهج الكمي الوصفي، من خلال استمارة بحثية مكونة من 41 سؤالًا وُزعت على عينة قصدية قوامها 60 موظفًا داخل المؤسسة، وبعد معالجة البيانات وتحليلها باستخدام (IBM SPSS Statistics)، بينت النتائج أن القيادة التحويلية تلعب دورًا محوريًا في تعزيز الالتزام الوظيفي، وذلك من خلال تحسين التواصل التنظيمي، إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وتقديم الدعم المعنوي بما يعزز الانتماء ويقلل من الشعور بالاغتراب الوظيفي، كما كشفت النتائج أن امتلاك المسؤولين للمهارات القيادية والإدارية، مثل القدرة على حل المشكلات، الإقناع، والتخطيط الفعّال، يسهم في رفع مستوى ثقة الموظفين وتحفيزهم على بذل جهود أكبر، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على الأداء العام والاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: قيادة الإدارية، الالتزام الوظيفي، المؤسسة التربوية، علم اجتماع التنظيم والعمل، الإدارة المدرسية.

This study investigated the impact of administrative leadership on job commitment at the **Emir Abdelkader** Middle School within the field of Sociology of Organization and Work. It adopted the quantitative descriptive method and used a 41-item questionnaire distributed to a purposive sample of 60 employees.

After analyzing the data using IBM SPSS Statistics, the results showed that transformational leadership significantly enhances job commitment through improving communication, encouraging employee participation in decision-making, and providing moral support.

The findings also indicated that leadership and managerial skills such as problem-solving, persuasion, and effective planning increase employees' trust and motivation, which leads to better performance and greater organizational stability.

Keywords: Administrative Leadership, Job Commitment, Educational Institution, Sociology of Organization and Work, School Administration