

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالب: بن خليفة احمد

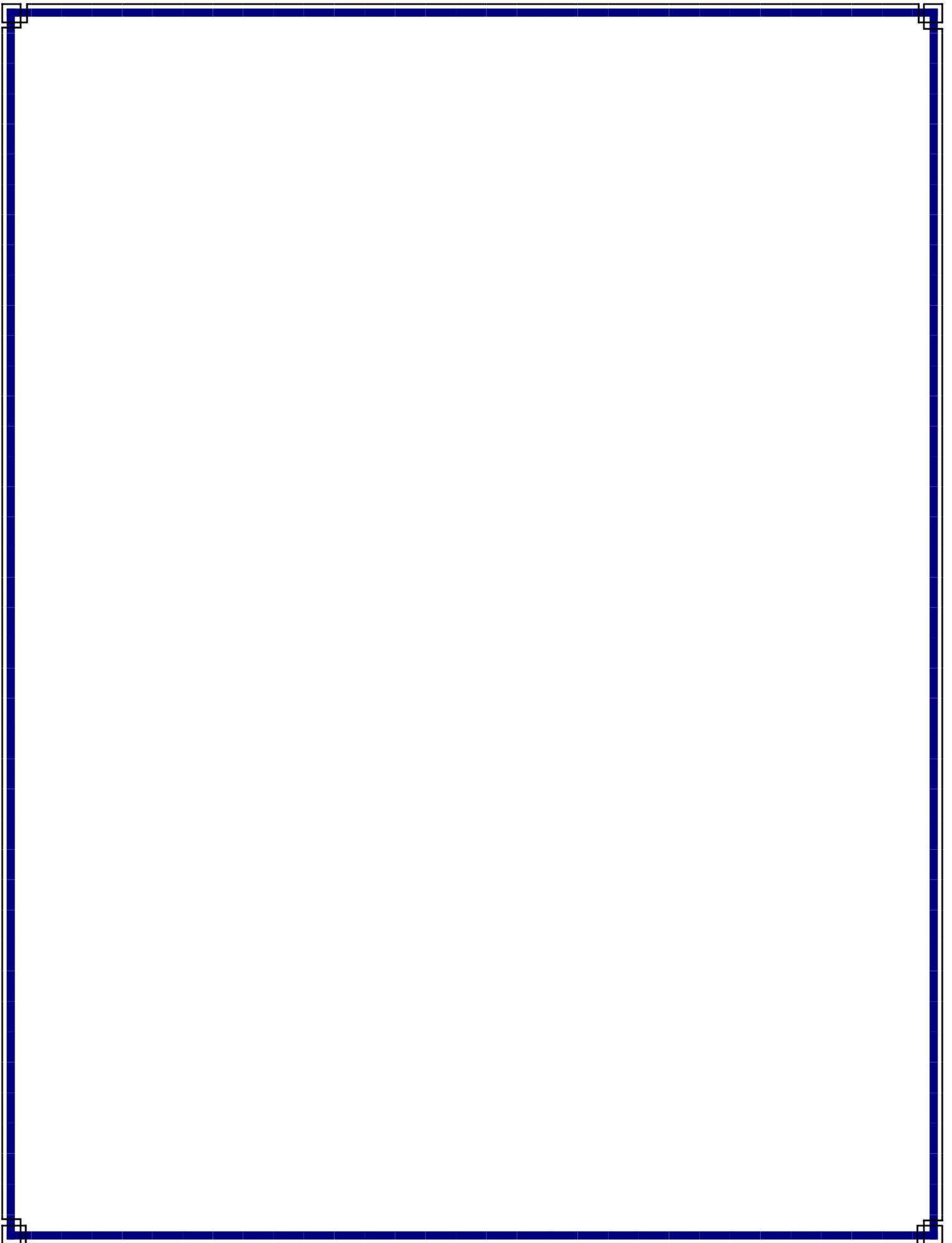
بعنوان:

دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة لشركة عجائن السرسو

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	بلعور سليمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة تعليم عالي	أ.د/ لعمور رميلة
مشرفا مساعد	جامعة غرداية	أستاذة مؤقتة	د/ مشري مبروكة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد(ب)	أ/ بن اودينة بوحفص

السنة الجامعية: 1442/1443 هـ - 2021/2022



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص: إدارة الاعمال

من إعداد الطالب: بن خليفة احمد

بعنوان

دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة لشركة عجائن السرسو

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ تعليم عالي	بلعور سليمان
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذة تعليم عالي	أ.د/ لعمور رميلة
مشرفا مساعد	جامعة غرداية	أستاذة مؤقتة	د/ مشري مبروكة
مناقشا	جامعة غرداية	أستاذ مساعد (ب)	د/ بن اودينة بوحفص

السنة الجامعية: 1442/1443 هـ - 2021/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى: ﴿قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي * وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي *
وَاحْلُلْ عُقْدَةً مِّن لِّسَانِي * يَفْقَهُوا قَوْلِي * وَاجْعَلْ لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي *
هَٰرُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي * كَيْ نُسَبِّحَكَ كَثِيرًا
* وَنَذْكُرَكَ كَثِيرًا * إِنَّكَ كُنْتَ بِنَا بَصِيرًا﴾

سورة طه الآية: [25-35]

قال الله تعالى: ﴿فِيمَا رَحْمَةٍ، مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظًا
الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي
الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ﴾

سورة آل عمران الآية: [159]

صدق الله العظيم

الإهداء

بكل عبارات الامتنان والحب والاحترام، بكل قدسية الكلمة وصفاتها، بكل نبضة قلب وتردد أنفاس، أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى رمز الطهر والعفاف الى منبع العطف والحنان الى صاحبة القلب الكبير

أمي اطل الله في عمرها

إلى الذي وهبني اول قلم في طفولتي على درب التعلم الى مثلي الاعلى وسندي في الحياة
ابي الحبيب حفظه الله

إلى قرة عيني أختاي: سعاد ومنار واخوتي عبد الحميد ابو بكر وعبد الرحمان والى روح
الطاهرة نجوة رحمها الله.

إلى كل أفراد عائلتي أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وبناتهم

إلى رفقاء الدرب: "ابراهيم والهاشمي"

إلى كل طلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير.

إلى كل من أحبهم في الله وبيادلوني نفس الشعور

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي.

إلى من كان سببا في نجاحي أساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى كل من لم يسعني ذكره.....

شكر وتقدير

الحمد لله أولا وأخرا وظاهرا وباطنا، كما يحب ربي ويرضى، أحمدته تعالى وأشكره على نعمه
وجزيل عطائه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد معلمنا وقدوتنا
وشفيعنا صلوات ربي وسلامه عليه.

امثالاً لقوله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" فإني أتقدم بالشكر
الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى كل من: الأستاذة المشرفة الدكتورة "لعمور
رميلة" وبمساعدة الدكتورة "مشري مبروكة" اللاتي لم تبخلا عني بنصائحهما القيمة
وبإسهاماتهما المفيدة وبصماتهما الواضحة ...

وكل الميزات التي تركت انطبعا على صفحات هذا الموضوع.

ونشكر كل من أعاننا على انجاز هذا الموضوع من مؤطرين وعمال في شركة عجائن السرسو
وخاصة السيد المدير العام لالوت احمد وفراز كريم ودادة سليمان وبلباي محمد هشام وبن
الناصر احمد واخرون.

كما لا يفوتني أن أشكر الطاقم الإداري للجامعة، وكل زملائي الذين قدموا لي النصح وارجو
من الله عز وجل أن يوفقني في كل أمر فيه خير لديني ودنياي.

ملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي بشركة عجائن السرسو بغرداية، حيث تم أولاً استعراض المفاهيم النظرية لكل من القيادة بالقيم، والالتزام التنظيمي، والعلاقة بينهما، ثم إجراء دراسة ميدانية حيث قمنا بتجميع البيانات باستخدام الاستبيان فدرسنا 48 استبيان موزعة على العمال، وتم معالجة البيانات ببرنامج احصائي SPSS.21 وتوصلنا للنتائج التالية:

نتائج الدراسة:

- للقيادة بالقيم وابعادها (النزاهة، الرجمة والشعور بالامتثال، التواصل ونكران الذات، المسائلة والانضباط الذاتي، التصور والشجاعة الأخلاقية)، دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

- لا يمكن حساب الفروق بين الإجابات نظرا لكون كل العينة في شركة عجائن السرسو بغرداية من جنس ذكر؛
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية: المؤهل العلمي، الاقدمية المهنية، المستوى الوظيفي؛
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية: العمر الحالة العائلية.
- وفي الاخير توصي الدراسة الى زيادة عمليات البحث المعمق في مثل هذه المواضيع التي لها علاقة بالقيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي بصفة اكثر من طرف الباحثين و الدراسين.

الكلمات المفتاحية: قيادة؛ قيادة بقيم؛ التزام؛ التزام تنظيمي.

Résumé:

Cette étude visait à connaître le rôle positif du leadership avec des valeurs dans l'amélioration de l'engagement organisationnel chez Al-Serso Pasta Company à Ghardaia, où les concepts théoriques de leadership avec des valeurs, d'engagement organisationnel et la relation entre eux ont d'abord été examinés, puis une étude de terrain a été menée où nous avons collecté des données à l'aide d'un questionnaire et nous avons distribué des questionnaires 48. Les données ont été traitées à l'aide du programme statistique SPSS.21 et nous avons atteint les résultats suivants :

Résultats :

Il existe des différences statistiquement significatives entre les moyennes de réponse des employés de la société Serso Pasta à Ghardaia concernant le rôle positif du leadership avec des valeurs dans l'amélioration de l'engagement organisationnel en raison de variables personnelles : diplôme, ancienneté professionnelle et niveau d'emploi ;

- Il n'y a pas de différences statistiquement significatives entre les moyennes de réponse des employés de la société Serso Pasta à Ghardaia concernant le rôle positif du leadership avec des valeurs dans l'amélioration de l'engagement organisationnel en raison de variables personnelles : âge, situation familiale.
- Le leadership avec des valeurs et leurs dimensions (intégrité, gifle et gratitude, humilité et abnégation, responsabilité et autodiscipline, visualisation et courage moral) a un rôle positif dans le renforcement de l'engagement organisationnel parmi les travailleurs de la société Serso Pasta à Ghardaia du point de vue de ses employés ;
- Il n'est pas possible de calculer les différences entre les réponses étant donné que tout l'échantillon de la société Serso Pasta à Ghardaia est de sexe masculin ;

En fin de compte, l'étude recommande d'accroître la recherche approfondie sur des sujets liés au leadership, aux valeurs et à l'engagement organisationnel d'une manière qui relève davantage des chercheurs et des universitaires

Mots clés : leadership ; valoriser le leadership ; engagement ; l'engagement organisationnel

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI-VII	ملخص الدراسة
VIII- IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال البيانية
XI	قائمة ملاحق
أ	مقدمة
أ	أولاً: توطئة
أ	ثانياً: إشكالية الدراسة
ب	ثالثاً: فرضيات الدراسة
ج	رابعاً: اهداف الدراسة
ج	خامساً: أهمية الدراسة
ج	سادساً: صعوبات الدراسة
د	سابعاً: حدود الدراسة
د	ثامناً: نموذج الدراسة
هـ	تاسعاً: هيكل الدراسة
هـ	عاشراً: تحديد المفاهيم الإجرائية
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة والدراسات السابقة	
8	تمهيد الفصل الأول
25-9	المبحث الأول: اساسيات حول القيادة والقيادة بالقيم والالتزام التنظيمي
17-9	المطلب الأول : اساسيات حول القيادة والقيادة بالقيم
25-17	المطلب الثاني: اساسيات حول الالتزام التنظيمي
32-26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28-26	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
31-29	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة شركة عجائن السرسو	
35	تمهيد الفصل الثاني
55-36	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة
36	المطلب الأول : منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة
40-37	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
55-40	المطلب الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة
67-53	المبحث الثاني: عرض ومناقشة لنتائج الفرضيات
62-53	المطلب الأول: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
67-63	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
68	خلاصة الفصل الثاني
72-70	الخاتمة
76-73	المصادر والمراجع
77	الملاحق
104	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة والاستبيان	(1.2)
40	جدول ليكارت الخماسي	(2.2)
48	الإحصائية الخاصة بإستمارة الاستبيان	(3.2)
49	خصائص العينة حسب الجنس	(4.2)
53	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد النزاهة والالتزام التنظيمي	(5.2)
54	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد الرحمة والشعور بالامتنان والالتزام التنظيمي	(6.2)
55	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد التواضع ونكران الذات و الالتزام التنظيمي	(7.2)
56	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد المساءلة والانضباط الذاتي والالتزام التنظيمي	(8.2)
56	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد التصور والشجاعة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي	(9.2)
57	اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد القيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي	(10.2)
58	اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير العمر حول درجة الالتزام التنظيمي	(11.2)
60	اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير الحالة العائلية حول درجة الالتزام التنظيمي	(12.2)
62	اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير المؤهل العلمي حول درجة الالتزام التنظيمي	(13.2)
63	اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير الاقدمية المهنية حول درجة الالتزام التنظيمي	(14.2)
65	اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير المستوى الوظيفي حول درجة الالتزام التنظيمي	(15.2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة الحالية	(1.1)
11	مكونات القيادة	(2.1)
15	أبعاد القيادة بالقيم	(3.1)
22	أبعاد أهمية الالتزام التنظيمي	(4.1)
23	أبعاد الالتزام التنظيمي	(5.1)
43	هيكل وثائق	(1.2)
49	خصائص العينة حسب الجنس	(2.2)
50	خصائص العينة حسب الحالة العائلية	(3.2)
50	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	(4.2)
51	خصائص العينة حسب الاقدمية المهنية	(5.2)
52	خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي	(6.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الملحق
77	تسهيل المهمة الخاص بشركة عجائن السرسو	(01)
78	الاستبيان	(02)
82	مخرجات نظام الحزم الاحصائية SPSS	(03)
97	الهيكل التنظيمي	(04)
98	وثائق المؤسسة	(05)

المقدمة

أولاً: توطئة

تعتبر القيم و الاخلاق قاعدة أساسية لبناء أي مجتمع ،حيث تبنى عليها كل القوانين و الاحكام و تعتبر كدرع يحمي أي من مسببات انهياره و ذلك انها توقف أي فرد عن أي عمل غير لائق من الممكن ان يقوم به كما انها من بين الدلائل الواضحة التي تبين مدى تطور الشعوب والتي من خلالها يتم بناء مجتمع واعي و مثقف و هذا ما يجتم وجود قيادة تنظم و تضبط مختلف العلاقات داخل هذه المجتمعات ونظرا لتعدد الشخصيات و الذهنيات فيها يعتبر عاملا ملحا لإبراز الدور الهام الذي تلعبه الأخلاق في تحديد الطريقة المثلى التي يمكن الاعتماد عليها لحسن إدارة هاته العلاقات و الحاجيات المختلفة، خاصة اذا ما عرفنا الدور المهم الذي يمكن من خلاله التأثير في الأفراد لتقبل الطرق المختلفة التي ترسم له من طرف رؤوسيه ويتجلى هذا بدرجة كبيرة وبالغة الأهمية إذا ما تعلق الامر بالمنظمات والتي يعتبر الفرد أحد أهم العوامل المساعدة على تحقيق أهدافها و الوصول لغاياتها، وبما ان القائد يعتبر فرد من افراد المجتمع حيث أن الانسان ابن بيئته فهو يؤثر ويتأثر بمجمل الأخلاق السائدة في مجتمعه.

ومن خلال هذا جاءت الفكرة لإعداد هذه الدراسة لتسلط الضوء لدور القيادة بالقيم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال من خلال فتح المجال امام العمال لطرح آرائهم وتقديم يد العون لهم لتطويرها والذي يصب في الاخير في مصلحة المنظمة خاصة تقليص و إيقاف الافكار والتصرفات الغير مرغوب فيها حيث سيتضمن هذا البحث فصلين وجاء فيهما تحديد اشكالية الدراسة وطرح الفرضيات الممكنة ونموذج الدراسة واهداف هذه الدراسة واهميتها وحدودها والمناهج المتبعة فيها وصعوباتها وفي الاخير هيكل لدراسة المتبع سيتضمن الفصل الاول الدراسة من جانبها النظري لما تعلق بالإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة للقيادة بالقيم كل ماله علاقة بالالتزام الوظيفي ل يتم من خلال الفصل الثاني تناول الإطار التطبيقي كدراسة حالة لشركة عجائن السرسو حيث انتهت هذه الدراسة الى ابراز العلاقة من خلال تفسيرها على ضوء فرضيات وقراءة للنتائج المتحصل عليها و لتعزيز الدراسة ربطناها بمتغير الالتزام التنظيمي ليتمكن قياس الانضباط المطلوب.

ثانياً: إشكالية الدراسة

من خلال ما طرحناه سابقا حول متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي يمكننا صياغة الإشكالية

كمايلي:

ما دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة عجائن السرسو بغرداية ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ادراك بعد النزاهة لدى العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى ادراك بعد الرحمة و الشعور بالامتنان لدى العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى ادراك بعد التواضع و نكران الذات لدى العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى ادراك بعد المسائلة و الانضباط الذاتي لدى العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؟
- ما مستوى ادراك بعد التصور و الشجاعة الاخلاقية الذاتي لدى العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؟

- هل للقيادة بالقيم دور إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين بشركة عجائن السرسو؟
- هل توجد فروق في ادراك الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى بالمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي) من وجهة نظر العاملين بها؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

➤ الفرضية الرئيسية الاولى:

للقيادة بالقيم دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين في شركة عجائن السرسو بغرداية؛

وتختبرها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

وتختبرها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

- لبعء النزاهة دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- لبعء الرحمة والشعور بالامتنان دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- لبعء التواضع ونكران الذات دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- لبعء المسائلة والانضباط الذاتي دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

- لبعده التصور والشجاعة الأخلاقية دور إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

➤ الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي)؛

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية الى:

- التعرف على مفهوم و أهمية كل من القيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي ؛
- التعرف على مستوى ادراك العمال لأبعاد القيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي؛
- التعرف على الدور الإيجابي للقيادة بالقيم تعزيز الالتزام التنظيمي؛
- تقديم مجموعة من الحلول و الاقتراحات للقيادة بالقيم على شركة عجائن السرسو؛
- معرفة طرق تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال القيادة بالقيم.

خامسا: أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من خلال الأهمية البالغة للقيادة بالقيم من جهة ، ومدى تأثيرها على الكثير من مختلف الجوانب التي لها علاقة بمنظمات الأعمال ، ومن جهة ثانية على أهمية الالتزام التنظيمي ، ولما له من تأثير مباشر على أداء العاملين ، وايضا لسد ثغرة في الأبحاث والدراسات المتعلقة في هذا المجال.

فهناك العديد من الدراسات التي تبحث في مستوى الالتزام التنظيمي ، مما يؤكد أهمية الموضوع ، والعمل على تقديم إضافة جديدة للمكتبة الجامعية ، ومنظمات الأعمال المختلفة وتزويدها بالعلم والمعرفة حول هذا الموضوع.

سادسا: صعوبات الدراسة

لابد من وجود صعوبات لأي دراسة او عمل ويمكن ان نحصر الصعوبات التي كانت تشكل ثقلا إضافيا على الجانبين على حد سواء النظري او التطبيقي في ما يلي:

- وجود كم هائل من المصطلحات واختلاف وجهات النظر للباحثين؛
- اعتمادنا على برنامج الحزم الإحصائية SPSS والذي لم اكن ملمين بكل جوانبه وهذا ما جعلنا نقوم بعدة أبحاث إضافية ودراسات وطلب المساعدة من أصحاب الاختصاص وهذا ما جعلنا نستغرق وقت إضافي.

سابعاً: حدود الدراسة

➤ **الحدود الموضوعية:** يركز موضوع الدراسة على معرفة مدى الدور الإيجابي للقيادة بالقيم (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان، التواصل وتكران الذات، المساءلة والانضباط الذاتي، التصور والشجاعة الأخلاقية) في تعزيز الالتزام التنظيمي بالشركة محل الدراسة؛

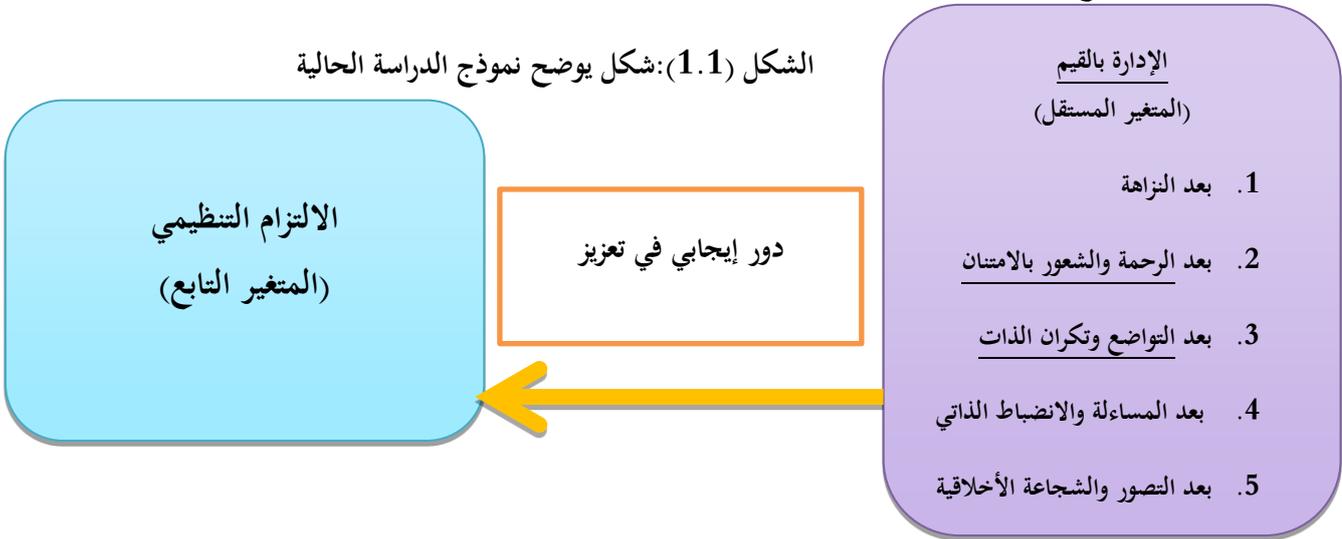
➤ **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في شركة عجائن السرسو بغرداية.

➤ **الحدود البشرية:** تم دراسة الاستبيان على 48 استبيان موزعة على العمال.

➤ **الحدود الزمانية:** اجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021 بين 10 فيفري الى 25 افريل

2022

ثامناً: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بناء على متطلبات الدراسة

تاسعاً: هيكل الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على مقدمة عامة تتكون من التوطئة وإشكالية الدراسة وفرضياتها ونموذج الدراسة أهداف

الدراسة وأهميتها وحدودها، منهج الدراسة والأدوات المستخدمة فيها بالإضافة إلى الصعوبات وهيكل الدراسة.

كما أن هذه الدراسة تنقسم إلى فصلين كل فصل يتكون من مبحثين.

➤ الفصل الأول: الاطار النظري للدراسة و الدراسات السابقة و الذي قسمناه لمبحثين

- المبحث الأول: اساسيات حول القيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة؛

➤ الفصل الثاني: الاطار التطبيقي دراسة حالة بشركة عجائن السرسو

- المبحث الأول: الاجراءات المنهجية؛
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة لنتائج الفرضيات.

عاشرا: تحديد المفاهيم الإجرائية

تحدث دراستنا عن متغيرين هما القيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي و عليه نقدم تعريف اجرائي للمتغيرات:

- **تعريف القيادة بالقيم:** وهو عدم الاضرار بالمبادئ الأساسية عند اتخاذ القرارات في شركة عجائن السرسو من وجهة نظر العاملين بما إضافة و نجده في دراستنا من خلال الابعاد التالية:

- النزاهة ونقصد بها الاستقامة والحلو من النقائص لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية؛
- الرحمة والشعور بالامتنان ونقصد بها العطف والرغبة في ارجاع الجميل لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية؛
- التواضع ونكران الذات ونقصد بها تجنب المباهاة والانانية لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية؛
- المساءلة والانضباط الذاتي ونقصد بها التصرف السليم وعدم انتظار التوجيهات خاصة المتكررة لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية؛

- التصور والشجاعة الأخلاقية ونقصد بها بعد النظر والابداع لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية؛

- **تعريف الالتزام التنظيمي:** وهو بذل العامل كل ما يمكنه لمصلحة المنظمة بدرجة اولى في شركة عجائن السرسو من وجهة نظر العاملين بما.

الفصل الأول

الاطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الاخلاق من بين المحددات الرئيسية للنجاح و التواصل الفعال في أي مجتمع خاصة بالنظر الى ان القائد هو العامل الأساسي في أي عملية تنظيمية عامة او في المنظمات بصفة خاصة حيث يعتبر هذا الموضوع من بين أكثر المواضيع استقطابا للباحثين و عليه سنحاول في دراستنا هذه ان نبرز الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمات.

ولهذا قسمنا الفصل الأول الى مبحثين:

- المبحث الأول: اساسيات حول القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي؛
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة؛

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي

ان مفهوم القيادة من اهم الموضوعات في كل المنظمات وفي كل المجالات الإدارية، خاصة ما تعلق بالموارد البشري فسر نجاح هذه المنظمات هو نجاح قادتها وذلك من خلال التأثير على رؤوسهم، فالقيادة بالقيم هي فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الأفراد والجماعات لتحقيق الأهداف و سنستعرض في هذا المبحث أساسيات حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: أساسيات حول القيادة بالقيم

القيادة بالقيم تعد اهم عامل له تأثير بالغ في تعزيز الالتزام التنظيمي بالمنظمات و هذا ما سنستعرضه في هذا المطلب:

الفرع الأول: مفهوم القيادة بالقيم

سنعرج على الجانب المفاهيم من خلال ما يلي:

أولاً: تعريف القيادة

القيادة لغة: جاء في لسان العرب: القود نقيض السّوق يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والقود من خلف، قدتُ الفرس وغيره أقوده قوداً ومقاداة وقيدوده، وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه¹.

القيادة اصطلاحاً: للقيادة تعاريف متعددة حيث لا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً موحداً اتفق عليه الكتاب والباحثون ذلك لأن التعريفات تختلف باختلاف الزاوية التي ينظر منها كل كاتب ومن بين هذه التعريفات نجد:

عرفها "أوردوايتيد": بالنشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه².

كما عرفها محمد قاسم القريوتي: بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين حيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم كونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم ما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريد³.

¹ - ابن منظور، ابوالفضل جمال الدين، 2003، لسان العرب، دار صادر، ج15، بيروت، لبنان، ص 350.

² - فضل الله علي فضل الله، القيادة الادارية في الاسلام، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ط1، الرياض، 1997.

³ - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 180.

بينما يعرفها المفكر باس (B. Bass) «بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه

المرغوب" ويعرفها جوليمباوسكي (R.Golembiwsky) بأنها القدرة القويمة للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة ;

ويعرفها ليدر (J. Litterer) « (بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة⁴

كما يعرفها "إبراهيم محمود عبد المقصود" بأنها تختص بالتأثير الفعلي على نشاط الجماعة وتوجيههم حول الهدف والسعي

لبلوغ هذا الهدف وهو توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه النشاط التي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق

الهدف⁵ أما "ماجد راغب حلو" فيعرف القيادة كأنها تتمثل في توجيه العنصر البشري العامل في الإدارة على اختلاف أوجه

النشاط الذي يتولاها توجيهها متناسقا نحو تحقيق الأهداف على أفضل نحو ممكن⁶.

من التعريفات السابقة يمكن القول بأنه لا يوجد اختلافات جوهرية في مفهوم القيادة حيث أنها تحمل في طياتها عدة عناصر

تتضمن من خلالها القيادة وهي كالتالي:

- القيادة تكون غالبا لهل صفة الحتمية عند تواجد شخصين أو أكثر ويمارسون مع بعض نشاطا معيناً؛
- لا بد للقائد أن يتمتع بصفة التأثير الايجابي في الآخرين حتى يمكنه توجيههم بكل بساطة؛
- ضرورة ضبط الهدف وتحديدده وهذا من طرف القائد حتى يتمكن من استغلال كل طاقات أفراد وجماعته بشكل فعال؛
- للظروف الزمنية والمكانية اسهام كبير لممارسة القيادة.

القيادة في الإسلام: يحمل معنى القيادة في الإسلام أو الفكر الإسلامي مجموعة من المعاني المتعلقة بمداية الناس وإرشادهم

والاشراف على تسيير أمورهم ومن معانيها ما يلي:

الإمامة: ويؤخذ منها (الإمام) وتعني: من يأتى الناس به من رئيس أو غيره، ومنه إمام الصلاة ويعني أيضا: الخليفة والإمامة تعني

رئاسة المسلمين⁷.

⁴ - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2006، ص 89،90

⁵ - إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، 2003، ص 21.

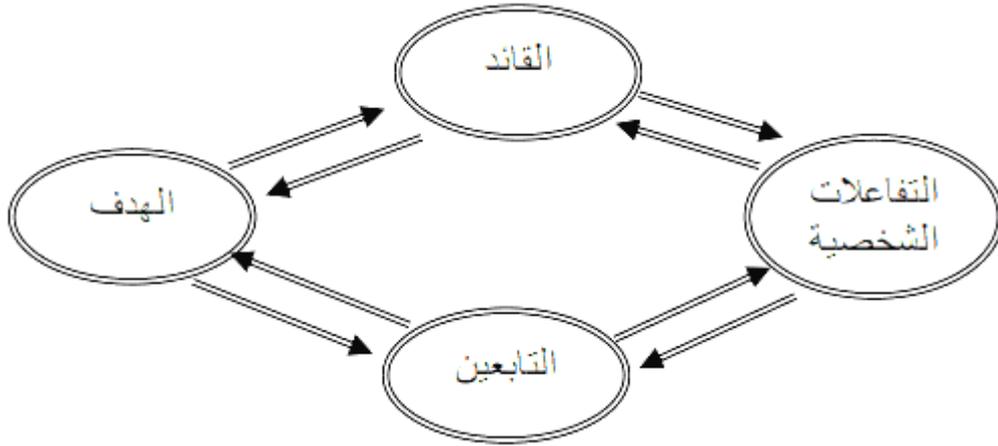
⁶ - محمد راغب حلو، اعلم لإدارة العامة، مؤسسات الجامعة، 1973، ص 212.

⁷ - إبراهيم مذكور، المعجم الوجيز، منشورات مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1989، ص 25.

وتعني (الإمامة) أيضا التقدم والقصد إلى جهة معينة وكذلك الإرشاد والأهلية لأن يكون المرء قدوة⁸.

قال تعالى مخاطبا ابراهيم عليه السلام: ﴿إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا﴾⁹.

الشكل رقم (2.1): يوضح مكونات القيادة



المصدر: من اعداد الطالب.

ثانيا: تعريف القيادة بالقيم

عرفها " سنيبرغ " بانها الادارة بالضمير حيث تركز على القيم الغير محسوسة ويمكن القول ايضا انها تعتبر القوة المؤثرة الرئيسة والمحسوسة في مختلف سلوكياتنا وهي الأساس لكل أفعالنا وخططنا"¹⁰.

اما " وندال " و"بيجدر" و"كارل اندرسون" و"بيدرسون" فقد اعطو تعريفا اخر حيث اعتبروها أنها هي الادارة المعتمدة على القيم، والتي تعتمد في وجهة نظر كل من الباحثين " وندال " و"بيجدر " من خلال:

-ادارة القيم : تعتمد بصفة كبيرة على قيم الاهداف.

-الادارة بالقيم : تعتمد بدرجة عالية على القيم التشغيلية.

⁸ - زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الاسلام، عمان، دار البيارق، 2001، ص 64.

⁹ - سورة البقرة الآية 124.

¹⁰ - مرزوقي نبيل، القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل - دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بضيف المسيلة، 2019-2020، ص 4 (بتصرف)

تعتمد فلسفة القيادة بالقيم بشكل بالغ على من نحن وكيف نتصرف بدلاً من القوة الموضوعية التي نحتفظ بها، إذ أنها لا تتعلق بالسلطة الموضوعية أو القدرة على جعل الناس يفعلون إرادتنا، لذا يعد مفهوماً من المفاهيم الجديدة التي تجمع بين القيادة والقيم التي يعتمدها القائد في المنظمة، إضافة إلى كونها فلسفة لتوحيد الأفراد حول القيم الرئيسية بحيث يصبح للقائد دوراً مهماً في تبني العاملين لهذه القيم، في حين أضافت مسمى آخر لها حيث أطلق عليها الإدارة باستخدام القيم⁽¹¹⁾ لذلك تعددت وجهات نظر الدارسين حول مفهوم القيادة بالقيم وفقاً لتجاهاتهم المختلفة، ويعرض بعض إسهامات الباحثين لهذا المفهوم حسب الأسبقية الزمنية.

مما سبق ذكره يمكن ان نقول ان القيادة بالقيم هي: عبارة عن المحرك الأساسي للأفراد لجعلهم يبرزون كل طاقاتهم وابداعاتهم للمساهمة في تحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمات .

الفرع الثاني: أهمية القيادة بالقيم

تبني القيادة بالقيم على وجود ميثاق يحترم حقوق الأفراد العاملين في تقرير أفضل الطرق لإنجاز أهدافهم وتعد هذه الحقوق جزءاً من كيان المنظمة، وتمييزين لا يجوز استبدالهم، وأن ينمو لديهم الاحساس بأن أصحاب العمل وقادتهم يثقون بهم ويقدرتهم، وأن يعاملون بعدالة، بالإضافة إلى تقدير إدارة المنظمة لأي جهد إضافي يبذلونه، وإن تطلعهم على كل أنشطتها بشكل دقيق وشفاف⁽¹²⁾ ;

تقوم معهم باتباع سياسة الباب المفتوح وتعطيهم حق حرية التعبير عن أفكارهم وأراءهم وطموحاتهم وتنبثق أهمية القيادة بالقيم من كونها تبني العنصر الأساسي المحرك والدافع لسلوك الفرد والمجموعة، حيث ان هذا الامر هو الذي يجعل الأفراد يشعرون بالثقة برؤية قائدهم في المنظمة يتبنى كل القيم التي يتفقون عليها وجرئت عملية تعميمها على كل فرد فيها، كما يمكن ان نشير الى ان نموذج القيادة بالقيم يشجع على مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار واعطاء مختلف الاقتراحات حول العمل وتفتح لهم المجال للإبداع وتقدير الفكر الابتكاري، كما اننا لا يجب ان ننسى اهتمام هذا النموذج بالجانب المادي والجانب الروحي للأفراد

¹¹ - مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، دراسة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 26.

¹² - محمد رسول علي عبد الحسين الاسدي، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2016، ص 40.

على حد سواء، وبما ان القيادة بالقيم لا تعتمد على قيم معينة لتطبيقها ، بل تتبنى قيم متباينة حسب ثقافة المنظمة لهذا فإنها تعتبر نموذجاً مرناً ومتناسقاً مع كل التشكيلات الثقافية⁽¹³⁾.

ننظر الى الاهمية الكبيرة للقيادة بالقيم عن طريق القائد الذي يقود المنظمة والمبادئ والقيم التي يتبناها، فضلاً عن احترامه لأفراد العاملين واعطائهم الحق في التعبير عن آراءهم وأفكارهم، ومشاركتهم في عملية اتخاذ مختلف القرارات، واعتماد سياسة الباب المفتوح في التعامل معهم باعتبارهم الحلقة المهمة في نجاح المنظمة وخاصة عملية تفوقها التنافسي في السوق.

الفرع الثالث: ابعاد القيادة بالقيم

تعددت وتباينت المسميات فيما تتعلق بأبعاد القيادة بالقيم ، فقد تناولها بعض الباحثين تحت مسمى قيم القيادة بالقيم، ووصفها باحثون اخرون بأنها محتويات للقيادة بالقيم، أما بعضهم فقد أوردتها تحت مسمى عناصر القيادة بالقيم ، ويعود سبب هذا التباين الى اختلاف التخصصات والأهداف البحثية⁽¹⁴⁾.

1. **النزاهة:** وتعتبر أفضل طريقة لتشجيع السلوك المثالي لدى الافراد وهي نموذج للسلوك الذي يرغب القائد أن يصل اليه لأن الافراد يسارعون إلى الشعور بالتميز بين ما يقال مقابل ما يطبق حقيقتاً وقد عرّفت النزاهة بأنها جودة الصدق والجدارة بالثقة ، ويلاحظ أن القادة الذين يتمتعون بالنزاهة يلهمون الثقة بالآخرين لأنهم يمكن الوثوق بهم للقيام بما سيفعلونه⁽¹⁵⁾. وأشار "Kouzes & Posner" إن إثبات النزاهة أو تقديم نماذج للسلوكيات بطريقة موثوق بها يتطلب شقين أساسيين. في المقام الأول، يتعين على القائد أن يتبنى النزاهة كقيمة قيادته، وثانياً من المتوقع أن يقدم مثلاً مكملاً لضمان مواءمة الكلمات والأفعال.

2. **الرحمة والشعور بالامتنان:** وضع "Sarros & Cooper" التعاطف كالاهتمام بمعاملة الآخرين ورفاهتهم وتقديم المساعدات أو إظهار الرحمة للآخرين فضلاً عن كونه الانعكاس الحقيقي للرحمة والاشراف، وهذا طابع فريد للقائد، أكد أن القادة بالقيم يأتون لرؤية المنظمة ومواردها والعاملين فيها من ناحية الاشراف كقادة، وهم يتحملون مسؤولية رعاية وتطوير

¹³ - عبد الحكيم، مقدر، القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية

العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018، ص 34.

¹⁴ - فؤاد حمودي العطار، رائد حميد ناصر الراشدي، المرجع السابق، ص 113.

¹⁵ - نفس المرجع، ص 114.

الأشخاص الذين يعملون معهم والفريق الذي يمثلونه. فضلا عن خلق بيئة مواتية لتحسين عمل الفريق وتطوير او تمكين أصحاب المصلحة بطريقة اخرى مماثلة، وأشار "Daft" أن القادة بالقيم يعاملون الافراد العاملين بعناية واهتمام ويدعمونهم ويحافظون على العلاقات الإيجابية بين الافراد، ويتصرفون برحمه بما يحقق مصلحة جميع الافراد الذين يمكن أن يتأثروا بالقرارات التي تتخذ في المنظمة⁽¹⁶⁾.

3. التواضع ونكران الذات: يصور "Sarros & Cooper" نكران الذات أن القائد بالقيم يهتم برفاهية الافراد العاملين في المنظمة والاستعداد للتضحية بمصالحه الشخصية من أجلهم، ويعد التواضع ونكران الذات هما السلوك المرغوب فيه للقائد بالقيم . وتعد هذه القيمة مفتاح لتطبيق القيادة بالقيم ، وبدونها لا يبدو هذا التطبيق حقيقياً في أعين العاملين، ووصف "Kouzes & Posner" جوهر هذه القيمة على النحو الآتي هو بإمكانك تجنب الكبرياء المفرط فقط عندما تدرك أنك إنسان وتحتاج إلى مساعدة الآخرين، إذ أنه لا يمكنك فعل ذلك بمفردك وأنهم يتصرفون وفقاً لذلك، فيما أكد "Sweeney & Fry" أن القادة بالقيم عن طريق أفعالهم يبرهنون على امتلاك قيم عالية كالصدق ، النزاهة، الشجاعة، الرحمة أو التواضع من المرجح أن يكتسبوا صفات ذات طابع جيد من أتباعهم ، كل هذه التأكيدات تدل أن التواضع ونكران الذات هما جزء من قيم القيادة بالقيم المعتمدة عالمياً⁽¹⁷⁾.

4. المساءلة والانضباط الذاتي: أكد "Fairholm & Fairholm" بأنه يمكن أن تنعكس المساءلة والانضباط الذاتي في القيادة من حيث التزامه بمواءمة القيم الشخصية مع قيم المنظمات وتنفيذ العمليات الملهمه على كل مستوى. وفي الوقت نفسه الاهتمام بالتفاصيل الفورية ذات الصلة بالأهداف النهائية، وأشار "Daft" أن القادة بالقيم يضيفون الطابع المنظمين على الرؤية عن طريق تحميل أنفسهم والآخرين المسؤولية ووضع الأخلاق فوق المصالح الشخصية أو المنظمة قصيرة الأجل، وتعد مسؤولية تأديب التابعين للانتقال الجماعي إلى نهاية معينة من بين القيم الأساسية في القيادة بالقيم⁽¹⁸⁾.

ويمكن أن تنعكس المساءلة والانضباط الذاتي في القيادة بالقيم من حيث التزام القائد بمواءمة القيم الشخصية مع قيم المنظمات. ويتعلق أيضاً بعدم إغفال أهدافه كقائد، وفي الوقت نفسه الاهتمام بالتفاصيل.

16 - فؤاد حمودي العطار، رائد حميد ناصر الراشدي، المرجع السابق، ص 114.

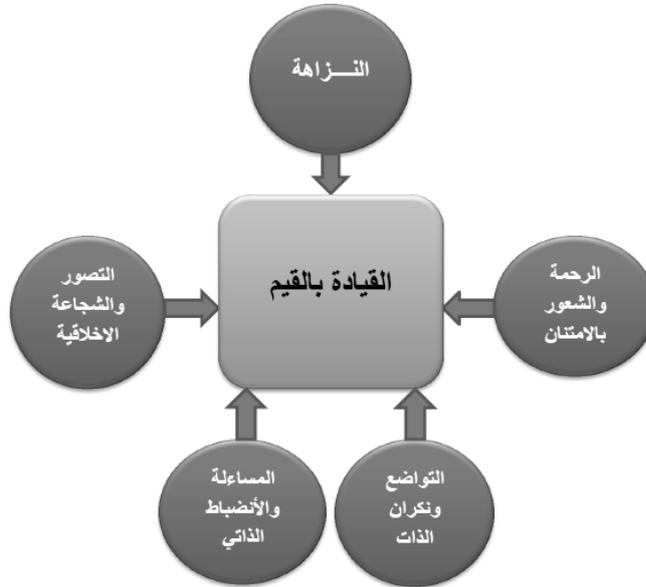
17 - نفس المرجع، ص 114.

18 - نفس المرجع، ص 114.

الفورية ذات الصلة بالأهداف النهائية، فضلا عن محاسبة نفسه والآخرين (الموظفين) على الأداء التشغيلي تحقيقا لهذه الغاية ، فإنه يتطلب من القائد إنشاء تفاهم والتزام متبادلين ووضع معيار للسلوك والأداء.

5. **التصور والشجاعة الأخلاقية:** التصور هي القيمة النهائية أو الأساس المنطقي النهائي لاشتقاق أي قيم أخرى، إذ إنها تستند إلى معتقدات المنظمة وقيمتها وتعكسها وتنقل المستقبل وعدّ الشجاعة الأخلاقية أو الإلهام عنصر اساس يتوقعه الافراد من قبل القادة وذلك لأن القادة الملهمين يبعثون الحياة في تطلعات الافراد، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للعمل لمدة اطول ان القيم والاخلاق متشابهان في أنهما يكملان بعضهما بعض، ويختلفان من حيث أن الاخلاق لها علاقة بالسلوك، بينما القيم تكون على علاقة بالمعتقدات، وان الاخلاق عامة، بينما القيم خاصة ويجري رؤيتها بواسطة الاخرين، وشار " Yoeli & Berkovich" التصور أو الرؤية بعدها بوصلة المنظمة التي تشير إلى الاتجاه الذي ينبغي لها أن تستهدفه، يعني أن الرؤية هي علاقة عقلية تدفع أصحاب المصلحة المؤسسين للمنظمة للذهاب إلى النهاية المطلوبة على طريق صعب ولكن محددة⁽¹⁹⁾.

الشكل رقم (3.1): أبعاد القيادة بالقيم



المصدر: فؤاد محودي العطار، رائد حميد ناصر الراشدي، المرجع السابق، ص 52.

¹⁹ - فؤاد محودي العطار، رائد حميد ناصر الراشدي، المرجع السابق، ص 115.

الفرع الرابع: نظريات القيادة بالقيم

هناك عدة نظريات حول القيادة، هذا ليس بالصدفة إذا ما علمنا أن مفهوم القيادة لطالما ارتبط بالتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وهي نظريات تفسر الأسباب التي تجعل من الفرد قائدا ومن أهم هذه النظريات: (20)

أولاً: نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد بلخضر ورايس حده 2006 (العتيبي 2009، ص 29) من خلال هذه النظرية والتي ترى أنه لا بد من تحديد معالم تطبيقها في اطار التعليمات الادارية الاسلامية، ويؤكد مرغاد ورايس على الأهمية القصوى التي يلعبها نظام الادارة بالقيم في تجسيد ملامح السلوك الإداري في المنظمة.

➤ أهداف ومزايا هذه النظرية:

- اعتماد الشورى كأساس للإدارة بالقيم، يظهر عدالة النظرية الإسلامية؛
- توفير كل متطلبات العامل المادية؛
- ارتباط البيئة الاجتماعية بها كإدارة شاملة تعتبر العدالة كقيمة جوهرية في كل معاملاتها.

➤ خصائص هذه النظرية:

- اعتبار المرونة في نظرية الإدارة في القيم لا تأخذ الزامية التطبيق للقيم المعينة؛
- اعتبارها منهجا للاتصال يعتمد عليه؛
- لها موقع مهم وحيوي في النظريات والمقترحات الحديثة؛
- الشراكة القيمية وتتركز على عنصر الاعلان والشراكة؛
- الشمولية بحيث لها سلطة على جميع الممارسات ولا تبقى كشعار فقط.

ثانياً: نظرية التفوق الإداري (الإدارة بالقيم) العساف 2005 (العتيبي 2009، ص 28) يرى صاحبها أن لا بد من خاصية

الثبات لتجسيد القيم الجوهرية للإدارة (21).

²⁰ - مرزوقي نبيل، مرجع سبق ذكره، ص 6 (بتصرف).

²¹ - نفس المرجع، ص 8 (بتصرف).

➤ أهم مفاهيمها:

- المقارنة بين القيم كفعل والرؤى الادارية؛
- التفاوت الحاصل بين القيم من ثانوي وجوهري؛
- الأهمية البالغة في استشعار الأثر الحاصل لمنظومة القيم؛
- أهمية الوقوف على تحديد قيم الادارة في الامم الاسلامية.

ثالثاً: نظرية الادارة بالقيم لدى مايكل اوكونور ويلانكار (العتيبي 2009، ص 27) يعتبر الجاب الانساني في الادارة جوهر هذه النظرية من حيث التعامل معه، حيث اعتمد صاحبها باعتبار مركزه كمنهج يبني تصورات على كيفية مساعدة المنظمات للاستثمار القيم خاصة التي يكون حولها اتفاق بين الزبون والمنظمة والموظف⁽²²⁾.

المطلب الثاني: اساسيات حول الالتزام التنظيمي

إن الالتزام يعد موضوعاً مهماً يثير اهتمام كثير من المنظمات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، ويعبر الالتزام التنظيمي عن شعور الفرد نحو المنظمة، و عليه سنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأهميته ثم ابعاده وفي الأخير سنعرض على مداخل الالتزام التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

سوف يتم تعريف الالتزام التنظيمي من خلال تعريفه لغة و اصطلاحاً و من منظور القرآن الكريم:

أولاً: مفهوم الالتزام لغة: ولقد ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزم ولزم الشيء لزوماً، أي ثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، ولالتم هو اعتناق²³.

²² - مرزوقي نبيل، المرجع السابق، ص 9 (بتصرف).

²³ -Hadi Athab Salman ,**The Role OF The Contemporary Leadership styles in Ths Achievement of The Organisational commitment**,Analytical study of the Opinions of a Sample of Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies,the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration,Baghdad,2013,p78-79.

ثانيا: مفهوم الالتزام اصطلاحا

➤ تعريف الالتزام التنظيمي:

بعد المراجعة لأدبيات الموضوع ظهر بأن كل باحث قد تناول موضوع الالتزام التنظيمي بمنظور يختلف عن الآخر، ويمكن تلمس الاختلافات في وجهات النظر المختلفة لباحثين حول تحديد مفهوم محدد:

بوشان 1974 (Buchanan) عرف الالتزام التنظيمي بأنه: « اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها»²⁴.

أما 1986 (Orailly & Chatman) فيعرفه بأنه: « ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة»²⁵.

ويرى شندير ونجرين هول (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»²⁶.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمؤسسة، واقتناعه بأهدافها وقيمها، وبذل قصارى جهده لنجاح هذه المؤسسة.

وينر 1982 (Wiener) يعرفه بأنه: «مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة»²⁷. من خلال من هذا التعريف يمكن ان نستنتج الالتزام التنظيمي ينبع من عناصر إيجابية

²⁴ - مخلص شياع علي الجميلي، "العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار"، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 4، جامعة الانبار، العراق، 2012، ص 295.

²⁵ - علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015، ص 48.

²⁶ - بن صافية فاطمة الزهرة، "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 1، العدد 3، جامعة الجزائر 2، ص 7.

²⁷ - عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، "تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 7.

والتي تسهم بالمقابل صفقات محفزة بين المؤسسة والفرد كي يدرك الأفراد أن المنافع التي يحصلون عليها أنها عناصر إيجابية وتسهم بالمقابل الرغبة في البقاء والاستمرار.

وكما عرفه (Meyer et al) 1999، الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها". هذا التعريف مبني على ثلاثة ابعاد (Tay 2009).

- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها؛
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة؛
- الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة²⁸.

نستنتج من هذا التعريف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان القوي للفرد والقبول بقيم المنظمة وأهدافها والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف للالتزام التنظيمي بأنه: "هو شعور يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة. ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في بقاء والاستمرار في العمل بها.

ذكرت عدة دراسات وتطرت إلى الالتزام التنظيمي ومفهوم الولاء التنظيمي حيث يرى بعض الباحثين انهما مفهومان مترادفان، وبعضهم ذهب الى انهما مختلفان وسوف أعرض بعض تلك الآراء، حيث يشير الشمالي (2002) الى ان الالتزام **Commitment** والولاء **Loyalty** لفظان اختلف في كونهما مترادفان، وقد ورد في الكثير من ادبيات الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي انهما مترادفان رغم اختلاف ترجمة الحرفية لهذين المصطلحين، وهذا ما ذهب إليه العديد من الباحثين في الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي.

بينما فرق الشوداني (2002) بين المصطلحين باعتبار أن ال ولاء التنظيمي يشمل تكوين اتجاهات إيجابية لدى العاملين عن المنظمة، بينما الالتزام التنظيمي هو سلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

²⁸ - علي محمد احمد المصاروة، مرجع سابق، ص 40.

بينما يرى الغامدي (2010) إلى أن علاقة الولاء بالالتزام التنظيمي هي علاقة الجزء بالكل، حيث أن الولاء هو أحد عناصر الالتزام وليس مرادفاً له، فالفرد الذي لديه ولاء لمنظمته وحب لها دون أن يتحول هذا الولاء الشعوري والعاطفي إلى عمل فعلي بذل حقيق لا يكون لديه التزام تنظيمي وإن وجد لديه الولاء²⁹.

ومن خلال استعراض كثير من التعريفات أستخلص أن الالتزام التنظيمي والولاء التنظيمي مفهومان مترادفان حيث ينظر للولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة والالتزام لتحقيق أهدافها، أما الالتزام هو سلوك، فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار بشأن الاستمرار في عمله، ولكن بعد فترة يبدي هذا العامل ولاءه للمنظمة نتيجة لمواقف متعددة.

ثالثاً: مفهوم الالتزام في القرآن الكريم

لقد جاء في ديننا الإسلامي حث على الالتزام بأوامر ونواهي الله عز وجل حيث ذكرت كلمة الالتزام في القرآن الكريم في عديد المواضع وهذا ان دل على شيء انما يدل على أهميته.

فقال سبحانه في كتابه الكريم: ﴿وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَّبِعُوا السُّبُلَ فَتَفَرَّقَ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ذَلِكُمْ وَصَّاكُمْ بِهِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ﴾³⁰.

قول الحق تبارك وتعالى: ﴿حَافِظُوا عَلَى الصَّلَوَاتِ وَالصَّلَاةِ الْوُسْطَىٰ وَقُومُوا لِلَّهِ قَانِتِينَ﴾³¹.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي

لقد حظي الالتزام التنظيمي باهتمام بالغ في السنوات الأخيرة، وهذا لما له من دلالة كبيرة وتأثير على العديد من السلوكيات الخاصة بالعاملين في المنظمة وايضا لما له من انعكاسات على الافراد والمنظمات، حيث ان الالتزام التنظيمي هو تلك العملية التي تربط الفرد بمنظمته وتجعله يبذل أقصى ما يمكنه من مجهودات في مهمته فهو يؤثر على كفاءة وفعالية المنظمات وتجعلها تتجنب الكثير من الابعاء الاقتصادية والاجتماعية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق أهمية الالتزام التنظيمي في:

²⁹ - محمد إسماعيل داود الجماصي، "العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة"،

رسالة ماجستير، في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016، ص ص 11-12.

³⁰ - سورة الأنعام، الآية 153.

³¹ - سورة البقرة، الآية 238.

- تحقيق الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال جعل الفرد يتمسك بمنصبه في المنظمة ويتفانى في عمله وعدم جعله يقوم بالبحث عن عمل في منظمة أخرى؛
- زيادة انتاجية المنظمة؛
- زيادة معدلات الأداء لدى الموظفين؛ وتقليص مشاكل العمل؛
- توافق قيم الموظف وأهدافه مع قيم وأهداف المنظمة والسعي لتحقيقها والالتزام بها؛
- ارتفاع الروح المعنوية للفرد³²؛
- التنبؤ بالظواهر السلوكية من خلال الالتزام الفرد باللوائح والقوانين والقيم والثقافة السائدة في المنظمة؛
- المساهمة في الحد من معدل دوران العمل مما يساعد على استقرار الموظفين في المنظمة؛
- حث الافراد على عملية التعاون في ما بينهم وهذا للبلوغ لتحقيق تطلعات المنظمة وتخفيفهم لبذل المزيد من الجهود المرتبطة بمهامهم ما يساهم في زيادة حب الموظفين لعملهم في المنظمة التي يعملون بها³³؛
- دعم رغبة الافراد الكبيرة للتضحية من أجل منظمته؛
- يساهم في محاربة هروب العمالة المؤهلة والكفاءات؛
- يساهم في زيادة الترابط الداخلي وخاصة العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

³² - محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في

محافظة غزة، فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2016، ص 33.

³³ - محمد عبد سعيد عليان، مرجع سابق، ص 33.

الشكل رقم (4.1): أبعاد أهمية الالتزام التنظيمي

المستوى الفردي	مستوى المنظمة	المستوى الاجتماعي	المستوى القومي
<p>*الامان</p> <p>*الاستعداد للتضحية</p> <p>*الشعور بالرضا و الاستقرار</p> <p>*رفع الروح المعنوية</p> <p>*ايجاد هدف في الحياة</p>	<p>*زيادة الإنتاجية</p> <p>*تحسين الجودة</p> <p>*تقليل الغياب /التسرب</p> <p>الوظيفي</p> <p>*التنبؤ بسلوك العاملين</p> <p>*تقبل العاملين للتغيير</p> <p>*تبني الافراد لأهداف المنظمة</p>	<p>*تعزيز العلاقات الاجتماعية</p> <p>*الارتباط العائلي والسعادة</p> <p>الشخصية و الشعور بالرضا</p>	<p>*زيادة الناتج القومي</p> <p>كحصيله لزيادة كفاءة</p> <p>وفعالية الأفراد العاملين</p> <p>في المنظمة</p>

المصدر: محمد محمد مصطفى ابوجياد، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مذكرة

مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين، ص 19.

(بتصرف من الطالب)

الفرع الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

هناك عدة أبعاد يمكن أن يأخذها الالتزام التنظيمي وذلك بالنظر لاختلاف دوافع وقوة التحريك لدى الأفراد في المنظمة

ورغم أن أغلب الباحثين اجمعوا على وجود عدة ابعاد للالتزام التنظيمي إلا أنه هناك اختلاف كبير بينهم، رغم ان اغلب

الدراسات اتفقت على وجود الأبعاد الثلاثة التالية:³⁴

أولاً: بعد الالتزام المعياري **Normative Commitment**: وهو الشعور الداخلي لدى الفرد من خلال رغبته

الشديدة في البقاء بالمنظمة، حيث يزداد هذا الشعور بالرجوع الى الدعم الذي يلقاه الفرد من خلال توفيره له من طرف المنظمة

كعامل والسماح له بالتفاعل الايجابي داخل المنظمة، حيث تمكنه هذه الأخيرة من المشاركة في مختلف الاجراءات الخاصة بتنفيذ

العمل ومساهمته في تسطير الخطط والسياسات العامة للمنظمة، حيث يمكن القول أن الالتزام المعياري هو ارتباط أخلاقي سامي،

ويعتبر أغلب أصحاب هذا التوجه هم الذين يحركهم ويدفعهم ضميرهم الشخصي للتخلص من الأنانية والنظر الدائم لتحقيق

أهداف ومصالح المنظمة.

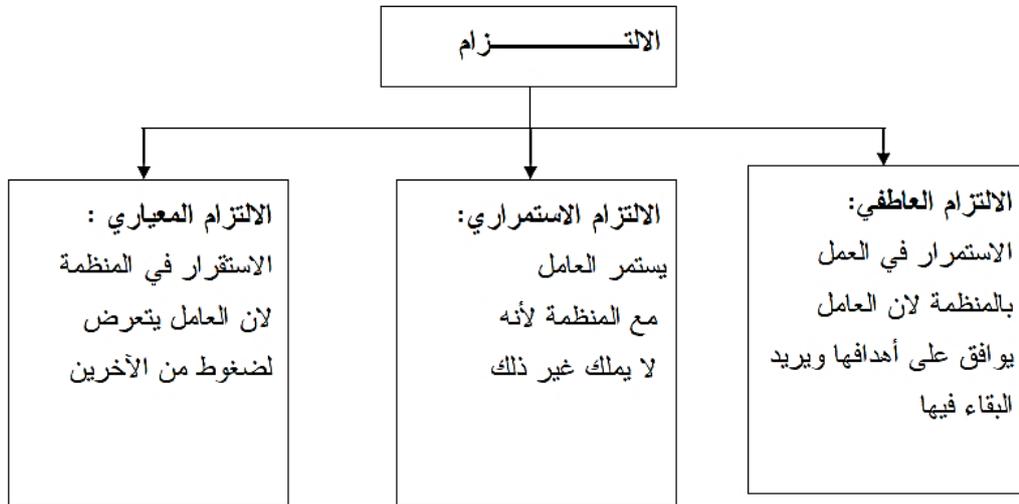
³⁴ - اسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الاله العطار، واقع الالتزام في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية- من وجهة نظر الموظفين

- دراسة ميدانية- مجلة البحوث الاقتصادية معاصرة العدد 2019/01، ص 94 (بتصرف).

ثانيا: بعد الالتزام العاطفي **Effective Commitment**: حيث يمكن القول ان الأفراد الذين يتمتعون به لديهم ادراك كبير للخصائص التي تميز منظماتهم من خلال التواصل الفعال والدائم مع الإدارة وتلقي التوجيهات من طرف المشرفين عليهم وإن الأفراد يتأثرون بدرجة توفير البيئة التنظيمية ومشاركتهم في صنع مختلف القرارات التي تعني العامل وخاصة امورهم الشخصية ويلاحظ أن الافراد المتأثرين بالالتزام العاطفي لديهم علاقة كبيرة مع المنظمة من خلال ما توفره لهم من خدمات خاصة متطلبا تم الضرورية، ويعبر الالتزام العاطفي قوة شعور الافراد بالانتماء الكامل والنفسي مع المنظمة برجة كبيرة³⁵.

ثالثا: بعد الالتزام المستمر **Commitment Continuous**: أول من اقترحه هو Allen&Meyer ويعتبر هذا البعد درجة التأثير في التزام الفرد لمنظمتة من خلال المزايا والمنافع التي توفرها له، الا ما استمر في العمل داخل المنظمة، ومن جهة اخرى ما سيخسر في حالة ما ترك العمل في هذه المنظمة، ويمكن القول ان هذا الارتباط الذي اساسه المصلحة والمنفعة يبقى سائدا في حالة ما توفرت المصالح والمنافع التي تجعل الفرد يبقى بالمنظمة وما يخسره اذا قرر تركها³⁶.

الشكل رقم (5.1): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، 2015/2014، ص 65

³⁵ - اسامة سليمان علي الصلاحيين، عبد الاله العطار، المرجع السابق، ص 94 (بتصرف).

³⁶ - نفس المرجع، ص 94 (بتصرف).

الفرع الرابع: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي

هناك عدة نتائج من خلال أبحاث التي اجريت على مداخل الالتزام التنظيمي وكل باحث درسها من مدخل معين فمنها

السلوكي والاتجاهي والمتعدد، وسنقوم من خلال هذا الفرع الى التطرق لهم كما يلي:³⁷

أولاً: المدخل السلوكي **Behavioral Approach**: يقوم هذا المدخل على اساس الافتراض ان الفرد يكون ملتزماً في

حالة ما اذا كان مقيداً بأفعاله السابقة أو يتمتع بالانتماء الكبير للمنظمة ويصعب ان يسترجعها، ومن خلال هذا يمكن ان نقول

ان العمال يكونون ملتزمين التزاماً سلوكياً اذا كانت مدة عملهم تتجاوز 20 سنة، وذلك باعتبار أنهم سيكونون أمام مصير فقدان

عدد كبير من المزايا في حالة تركهم المنظمة وتوجههم الى العمل في منظمة اخرى.

وفق هذا المدخل فإن شعور الفرد بالالتزام لا يكون موجه للمنظمة بالضرورة باعتبار ان الفرد يكون ملتزماً مع المنظمة في حالة

خدمته الطويلة فيها، وهذا لأنه سيفقد عدة نتائج ويصعب عليه ان يجد عملاً آخر.³⁸

ثانياً: المدخل الاتجاهي **Attitudinal Approach**: من خلال هذا المدخل الذي يرى ان الالتزام التنظيمي فيه تطابق

بين أهداف المنظمة والفرد والتي يكون فيها رغبة كبيرة في بدل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المرسومة من طرف المنظمة والاستمرار

فيها، ونظرية التبادل **Exchange Theory** تفسره، حيث تقوم هذه الاخير على اساس الافتراض ان الافراد عند قدومهم

للمنظمة يأتون ومعهم حاجات وتوقعات مختلفة، وسيكون الالتزام الذي سيقدمونه للمنظمة سيكون بقدر ما للمنظمة القدرة على

اشباعها لهم، وهنا الفرد تكون إسهاماته بغرض للحصول على عوائد وتحصيل حاجات اخرى.³⁹

ثالثاً: المدخل الالتزامات المتعدد **Multiple Commitments Approach**: أول ما طرحت فكرة هذا

المدخل كانت من خلال نظرية المنظمة والتي بينة عدة مداخل لها علاقة بالمنظمات وهي كيانات متضامنة مع بعضها البعض

لكسب التزامات الافراد سوءاً من خارج المنظمة او من داخلها وبالرجوع لهذه النظرية فان اهداف المنظمة لا يمكن اعتبارها

مرجعيات لها دلالة نهائية للالتزام الافراد خاصة إذا ما اعتبرنا ان المنظمة هي عبارة عن مجموعات مختلفة كالتبائن والمشرفين

³⁷ - بودهري عبد الرحمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك"، اطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه ل.م.د في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2017-2018، ص 98 (بتصرف).

³⁸ - نفس المرجع، ص 99 (بتصرف).

³⁹ - نفس المرجع، ص 99 (بتصرف).

والمجموعات التي تتواجد داخل المجتمع، حيث ان المفهوم الذي يستنبط من هذا المدخل هو عملية تفكيك الالتزام لكي يعكس الالتزامات لهم⁴⁰.

رابعاً: مدخل التحديث السلوكي والاتجاهي **Modern Approach**: يعتبر الالتزام التنظيمي بالرجوع الى هذا المدخل والذي هو عبارة عن الدمج بين المدخل السلوكي والاتجاهين حيث يعتبر ان الالتزام العاطفي والمعياري لهما نفس الانتماء وهو المدخل الاتجاهي، وان الالتزام المعياري ينتمي الى مدخل السلوك⁴¹.

⁴⁰ - بودهري عبد الرحمان، المرجع السابق، ص 100 (بتصرف).

⁴¹ - نفس المرجع، ص 100-101. (بتصرف).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها، كما أنها

تقدم صورة إيجابية عن البحث و الباحث؛

وعليه سنتطرق في هذا المبحث الى اهم الدراسات السابقة المختلفة التي تناولت الدراسات السابقة سواءاً بمجتمعنا او

منفردة لدراسة الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي و ذلك الى لغتين العربية او الأجنبية من خلال تقسيمها الى

ثلاث مطالب:

- المطلب الأول: دراسة سابقة باللغة العربية؛
- المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية؛
- المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

المطلب الاول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى بعنوان معرفة القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل، دراسة ميدانية بمديرية الخدمات

الجامعية المسيلة القطب. (مرزوقي نبيل 2020): تهدف الدراسة الى ابراز علاقة القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى

العامل.

حيث استنتجت هذه الدراسة بأن خلق الالتزام العاطفي لدى العمال، وهو الشكل المناسب لأي مؤسسة ترغب للحفاظ على

عمالها، بحيث ان هذا يتوقف على وجود مجموعة من العوامل والمحددات التنظيمية والشخصية، ويمكن اعتبار القيادة بالقيم من بين

أبرزها.

- حيث يوجد انضباط شخصي لعمال المؤسسة المبحوثة، وهذا راجع لتطبيق قيمة العدالة التفاعلية من طرف الادارة العليا؛
- يوجد طموح للتقدم والرقي لدى العمال وهذا نظرا لوجود قيمة تفويض العمل؛
- يوجد اهتمام وظيفي لدى العمال بسبب شخصية الرئيس.

الدراسة الثانية: (راضية يوسف، موسى بخاخشة 2018) : هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى ممارسة أنماط القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية « براهيمية مسعود » ببوشقوف بولاية قلمة، وللوصول لهذا تم اعداد استبانة مكونة من (34) فقرة موزعة على محورين (أنماط القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي) واستخدامها كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية، طبقت الدراسة على عينة شملت (60) عاملا من مجتمع الدراسة الذي يضم (341) عاملا. ومن خلال الاستطلاع الميداني وتطبيق الأداة على أفراد العينة والتحليل باستخدام برنامج SPSS خلصت الدراسة إلى:

- يعتبر النمط الحر الأقل انتشارا وتطبيقا إذا ما قارناه بالنمط الأوتوقراطي بينما يعتبر النمط الديمقراطي الأكثر رواجاً؛
 - حيث جاء الالتزام الاستمراري اقل من المتوسط وبدرجة أقل الالتزام العاطفي بينما كان الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يعتمد عليه العمال بدرجة كبيرة.
- ومن خلال هذا يمكن القول انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بينما لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر.

الدراسة الثالثة بعنوان معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز (Benziane 2017)

حيث هدفت الدراسة الى ابراز دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين، وللوصول لهذا تم اعداد استبانة مكونة من 80 استبانة على عينة الدراسة من العاملين، تم استرداد 66 منها قابلة للتحليل الإحصائي. قمنا باستخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات وتم الحصول على المتوسطات الحسابية، الانحدار واختبار F لاستخراج نتائج الدراسة الآتية:

- يوجد ارتفاع في درجة ايجابية في اتجاهات العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- يعمل الالتزام التنظيمي بفعالية كبيرة وبإيجابية في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز.
- يحتل الالتزام العاطفي درجة اقل من الالتزام الاخلاقي والذي يشغل المساحة الاكبر في التأثير على أداء العاملين للمؤسسة المدروسة.

الدراسة الرابعة بعنوان الأثر التي تلعبه أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكر (بنوناس، 2016) حيث هدفت هاته الدراسة الى معرفة الأثر التي تلعبه أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي، حيث حددت الأنماط التالية هي: عدم التدخل والتبادلية والتحويلية.

وللوصول لهذا تم اعداد استبانة مكونة من 137 مفردة و لتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة رقم 20.

وقد توصلت الى النتائج الآتية:

يعتبر نمط قيادة عدم التدخل أقل انتشارا في هذا القطاع (البنكي) وبدرجة أكبر التحويلي بينما يحتل النمط القيادي حصة الاسد من حيث الممارسة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، يعتبر الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري من حيث المستوى اقل من مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع.

لا توجد فروق دالة احصائيا حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية) يمكن ان نستنتج من خلال التمعن في هذه الدراسة السابقة والتي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بهما من مفاهيم، حيث يلاحظ أنها اختلفت من حيث حجم المجتمع والنشاط الممارس والعينة المدروسة، واختلفت أيضا من حيث طبيعته المتغيرات المدروسة ومن حيث الاهداف والنتائج المتواصل اليها. كما اجمعت مع هذه الدراسات في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هكذا دراسات. ومعظم هذه الدراسات توصلت الى أن النمط الديمقراطي هو الاكثر ممارسة في المؤسسات، وأن معظم المؤسسات يسود فيها الالتزام العاطفي، لذلك فيمكن ان نقول أن هذه الدراسات جاءت كمحاولة أيضا لمعرفة مستوى تطبيق انماط القيادة الإدارية وهل تؤثر هذه الاخيرة على الالتزام التنظيمي للعاملين. لكن أجريت هذه الدراسة في بيئة نشاط مختلفة على تلك الدراسات وهي مؤسسة صحية عمومية بولاية قلمة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

الدراسة الاولى بعنوان (Alison Heulwen James Senior Lecturer 2021) Nursing and

values-based leadership: A literature review

بدأت هذه الدراسة باستكشاف القيم المستندة للقيادة وعلاقتها بالتمريض لفهم كيفية هذا النهج في القيادة وقد تعزز هذا في مهنة التمريض. حيث تركز على القيمة تم دمج نظريات القيادة لتحقيق شامل بصدق وجهة نظر قائمة على قيم القيادة على هذا النحو، اين تم تضمين نطاق أوسع لنظريات القيادة في البحث، مع القيادة الحقيقية والقيادة الخادمة والقيادة المتطابقة تعتبر مظلة عامة قائمة على القيم مقارنة للقيادة من منظور الصحة والتمريض.

هناك حاجة لإلقاء نظرة على القيم المتمحورة حول الوجه من الاضطرابات الملحوظة في نموذج الرعاية الصحية وبالترتيب لاكتساب فهم أكبر لكيفية بناء قيم القيادة، وهذا يدعم أو يعزز القيادة في المجال الطبي أو الصحي ودعم التحسينات في جودة الرعاية وتجربة المرضى من الرعاية.

تشير الأدلة إلى وجود مزايا كبيرة لتطبيق القيم المستندة مقارنة للقيادة، بغض النظر عن القيم المحددة الموجهة.

تطورت القيادة المتطابقة من البحث الذي يشمل الممارسين الصحيين بشكل مباشر ، على الرغم من كليهما نظريات الخادم والقيادة الأصيلة أكثر ترسخًا فيها الأدب الأمريكي والكندي.

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الأخلاقية يؤدي إلى نتائج رعاية صحية إيجابية وفعالة وذلك قائم على القيم وتعزز القيادة سلوكيات المواطنة التنظيمية للممرضات.

تؤدي الزيادات الأخيرة في تسويق الرعاية الصحية إلى إعادة التركيز نحو القيم المستندة لنهج القيادة ، مع المزيد من الأخلاقية اتخاذ قرار وتحديد الأولويات أصبح أمرًا حيويًا.

هناك ندرة كبيرة في الأدب التجريبي لدراسة فوائد وفعالية القيادة الخدمية في مجال الرعاية الصحية. هذا صحيح أيضا لمطابقة القيادة بالرغم من أن هذه النظرية جديدة والدليل القاعدة لا تزال تتطور.

الدراسة الثانية بعنوان Willie Edward Hopkins Susanne G. Scott (2016):

«Values-Based Leadership Effectiveness in Culturally Diverse»

هناك انخفاض مستوى التنوع الثقافي في القوى العاملة والمعدل الحالي لإعادة التكوين الثقافي مرتفع، ويتمحور حول فكرة أن تناقض القيم بين العمال المتنوعين ثقافيًا من دخول القوى العاملة العالمية إلى المنظمة، فضلاً عن تناقض القيم بينها العمال الوافدين وقيم العمال المتجانس ثقافياً التي تضم القوى العاملة الحالية للمؤسسة ، يمكن أن تعزى إلى أن أقل فعالية.

تتضمن الممارسة المستمدة من هذا الموقف الحاجة إلى القادة لتطوير القيم استراتيجية الإدارة مثل هذه الاستراتيجية تستلزم تطوير أو وجود مجموعة قوية من القيم الأساسية للمؤسسة، والتواصل بوضوح مع تلك القيم ، وامتلاكها نظم المكافأة والإدارة لتعزيز تلك القيم.

تشير هذه الاستراتيجية إلى أنه تم تنفيذ اتجاه العمال المتميزين ثقافيًا للتعرف على قيمها الخاصة ستخفض والميل إلى التعرف على قيم المنظمة.

حيث يعزز هذا المناخ المعتقدات القائلة بأن القيم التنظيمية تتوافق مع القيم العمالية للعاملين.

قد يشعرون أنه يجب عليهم دمج قيمهم مع القيم التنظيمية علاوة على ذلك، إذا كان ينظر إلى قيم القادة على أنها متوافقة مع القيم التنظيمية، من المرجح أن ينظر العمال إلى أفعالهم.

فيما يتعلق بالنموذج الاحتمالي، الشرط الثاني والشرط الرابع يحملان أقوى الآثار المترتبة على الممارسة. عندما توجد هذه الشروط، فإن احتمالية وجود VBL يُقترح أن تكون الفعالية منخفضة جدًا ومنخفضة إلى معتدلة على التوالي.

قد تشمل الإجابة في ظل هذه الظروف ما يلي: ما هو التأثير على احتمالية حدوث ذلك فعالية VBL إذا تم تمثيل أكبر نسبة من العمال المعينين في مجموعة كبيرة عمال من نفس الثقافة العرقية؟ هل سيكون ميل هؤلاء العمال لتعزيز القيم الثقافية العرقية وبالتالي تعزيز بروز هويتهم العرقية؟

قد لا يكون للثقافة العرقية نفسها نفس المستوى من التزام الهوية، قد تزيد هذه الممارسة من احتمالية أن تكون VBL فعالة. لكن جعل التناسب الثقافي جزءًا من عملية صنع القرار عند التوظيف ثقافيًا ومن المرجح أن يكون للعمال المتنوعين آثار أخرى أيضًا.

الدراسة الثالثة بعنوان:

Mohammad Ali Yousef Yamin, Mohamed Sultan Mahasneh, The Impact of Values-based Leadership on Ethical Loyalty in Saudi Arabian Health Organizations, International Review of Management and Marketing, 2018

وقد هدفت هذه الدراسة الى:

- معرفة درجة ممارسة القيادة المبنية على القيم في المؤسسات الصحية السعودية؛
- معرفة المستوى الموجود في المؤسسات الصحية السعودية من خلال الولاء الأخلاقي؛
- معرفة درجة العلاقة الموجودة بين القيادة القائمة على القيم والولاء الأخلاقي بالمنظمات الصحية السعودية.
- حيث أشارت نتائج اختبار وتحليل الفرضيات الرئيسية والفرعية إلى:
- هناك أيضًا علاقة دلالة إحصائية إيجابية بين القيادة القائمة على القيم والولاء الأخلاقي؛
- ارتفاع درجة إدراك القيادة القائم على القيم للموظفين في المؤسسات الصحية السعودية؛
- ارتفاع درجة تطبيق القيادة القائمة على القيم للموظفين في المجتمع محل الدراسة.
- تأكيد كل فرضيات الدراسات الرئيسية والفرعية؛

تقترح الدراسة أيضًا:

- تبني عملية زيادة توعية الموظفين بالقيم الأخلاقية في المجتمع محل الدراسة؛
- السعي لاعتماد أسلوب قائم على القيم؛
- اعتماد الدمج في الاستراتيجيات الصحية في المجتمع محل الدراسة وذلك لترسيخ القيم الأخلاقية بين العاملين؛
- السعي لتبني دراسات مختلفة عن مستوى الولاء التنظيمي بمختلف مكوناته.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

يمكن تلخيص أهم الفروقات والتوافقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواءاً باللغة العربية أو الأجنبية من خلال استعراض ما يلي:

أوجه التشابه: تتشابه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية:

- هدفت كل الدراسات الى تبيان الدور والأثر الذي تلعبه القيادة بالقيم في المساهمة في بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المنظمة من جهة العامل البشري عن طريق معرفة مدى التأثير الذي يمكن أن يقوم به الالتزام الداخلي والتنظيمي في ذلك.

- للدراسات السابقة نفس المتغير المستقل مع دراستنا؛
- استعمالهم لنفس وسائل جمع البيانات والمتمثلة في استبيان باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات؛
- ناقشت كل هذه الدراسات الموضوع بنفس النطاق الجغرافي وهو دولة الجزائر؛
- توصلت مجمل هذه الدراسات الى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي داخل المنظمات؛
- تشابهت دراستنا مع الدراسة السابقة باللغة العربية راضية يوسف، موسى بخاخشة 2018 من حيث عينة الدراسة؛
- اعتماد مختلف الدراسات للمنهج الوصفي في البحث؛
- تشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال اعتمادها نفس المتغير التابع؛
- كانت سواءاً لدراستنا او دراسات السابقة نفس الاشكالية المرغوب الإجابة عنها؛
- أبرزت كل الدراسات من خلال التوصيات التي خرجت بها الى ضرورة حرص المنظمات على ان يكون هناك قيادة بواسطة القيم العالية لبلوغ الأهداف المرجوة.

أوجه الاختلاف: كما تختلف هذه الدراسات مع دراستنا الحالية في:

- تختلف من حيث ان الدراسات السابقة ناقشت الموضوع في القطاع العام بينما كانت دراستنا تناقش الموضوع في قطاع الخاص في شركة عمجائن سرسو؛
- كان هناك اختلاف بين دراستنا والتي ناقشت نوع نشاط ليس كأنشطة التي ناقشتها الدراسات السابقة؛
- تعتبر دراستنا الأحدث مقارنة بالدراسات السابقة؛
- هناك اختلاف في مجتمع الدراسة حيث يعتبر في دراستنا قليل بالنظر لمجتمعات الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل يمكن ان نقول ان عملية القيادة بالقيم لها تأثير بالغ الهمية في الوصول والبلوغ لتحقيق الاهداف المرسومة من طرف قيادة المنظمة وهذا يتجلى في دورها الفعال والاساسي خاصة في زيادة التزام التنظيمي لدى الافراد داخل المنظمة وهذا بالنظر لما يلعبه هذا الاخير من دور في تطوير ادائها واستمراريتها بالنظر للمنافسة التي تواجه المنظمات في مختلف القطاعات والمجالات التي تنشط فيها هذه الاخيرة باعتبار أن المحافظة على مكانة المنظمة يخضع لجزئيات بسيطة يجب ان تكون دائما متوفرة ومسيطر عليها لان العامل البشري رغم التطور الحاصل في العالم اليوم الا ان العنصر البشري يبقى هو المحرك الاساسي لأي تطور ترغب فيه المنظمة .

الفصل الثاني

دراسة حالة على شركة عجائن السرسو

تمهيد:

تطرقنا الى موضوع الدراسة وإبراز أهميتها و أهدافها، كما تعرفنا على الإطار النظري للقيادة بالقيم والالتزام التنظيمي، وما توصل له الباحثون من دراسات ونظريات ترتبط بهذه المتغيرات، وانطلاقا من هذا فإن هدف كل دراسة هو التعرف على حقائق وقواعد علمية يمكن التحقق منها مستقبلا عن طريق التقصي الشامل، و عليه فكل دراسة تحتاج الى إطار منهجي يتفق مع طبيعة الموضوع الذي يتناوله الباحث والأهداف التي يسعى للوصول إليها، وفي هذا الفصل الخاص بالإجراءات المنهجية للدراسة سيتم التطرق إلى منهج البحث المستخدم، وحدود الدراسة و التعريف بمجتمع الدراسة ووصف العينة وطريقة اختيارها، وخصائص أفرادها، بالإضافة إلى الأدوات التي تم استخدامها في جمع البيانات، كما سيتم عرض مفصل لكيفية بناء أداة الدراسة (استبيان)، والإجراءات التي تم إتباعها للتحقق من صدق الاستبيان وثباته، وصولا إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل ومعالجة البيانات المجمعة للدراسة.

حيث اننا ستقسم هذا الفصل الى مبحثين وهما:

- المبحث الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثاني: عرض ومناقشة لنتائج الفرضيات.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سوف نتطرق في هذا المبحث الى منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة وخصائص العينة المدروسة ومراحل تكوين استبيان الدراسة، ثم الاساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها.

المطلب الأول: منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة

الفرع الأول: منهج البحث المستخدم بالدراسة

ان المنهج الوصفي الأنسب لقياس تصورات افراد الدراسة لأنه يمكننا من تجميع وتحصيل المعلومات من عدد كبير من الأفراد حتى تتمكن بعد ذلك من تعميم المعلومات على مجموع افراد المجتمع المدروس. وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها، وبالنسبة للجانب التطبيقي تم اتباع اسلوب دراسة الحالة مع تصميم استبيان وتوزيعه بغرض جمع البيانات للإجابة على اشكالية البحث وذلك بمعالجة هذه البيانات بالمقاييس الاحصائية المناسبة.

في هذا الجزء سيتم عرض ووصف النتائج من حيث البيانات المتعلقة بالقيادة بالقيم من خلال ابعادها الخمسة (النزاهة الرحمة والشعور بالامتنان التواضع وتكران الذات المساءلة والانضباط الذاتي التصور والشجاعة الأخلاقية)، والالتزام التنظيمي؛ من بعدها نقوم بتحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات اعتمادا على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري مع النسبة المئوية.

الفرع الثاني: حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة في شركة عجائن السرسو دون تحديد عينة محددة وبطريقة عشوائية.
- **الحدود البشرية:** تم دراسة الاستبيان على 48 استبيان موزعة على العمال.
- **الحدود الزمانية:** اجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021 في المدة الممتدة بين 10 فيفري 2022 الى 25 افريل 2022.

المطلب الثاني: الأدوات والاساليب الاحصائية المستخدمة بالدراسة

الفرع الأول: ادوات الدراسة

يهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات الدراسة، تم اختيار الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لمعرفة ما هو الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو من وجهة نظر العاملين بها، حيث تم تصميمه بعد الاطلاع على مجموعة من الاستبيانات المتعلقة بموضوع القيادة بالقيم والذي تم نقله من دراسة دور القيادة بالقيم في تعزيز المكانة الذهنية للمنظمة (بحث استطلاعي لآراء موظفي جامعة وارث الانبياء عليه السلام/ العتبة الحسينية المقدسة)⁴² واخرى متعلقة بالالتزام التنظيمي والذي تم نقله من دراسة واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط و التعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية (من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية)⁴³ و نظرا لأنه محكم مسبقا في الدراسات المأخوذ منها نعمده كما هو مع تغيير مكان الدراسة فقط مع الاخذ بعين الاعتبار فرضيات الدراسة حيث تم تصميم الاستبيان قبل البدء في عملية توزيعه بـ:

- إعداد استبيان من أجل استخدامه في جمع البيانات والمعلومات بناء على مراجعة دراسات سابقة؛
- عرض الاستبيان على المشرفة من أجل تقييمه وتم تعديله تعديلا أوليا حسب توجيهاتها؛
- توزيع الاستبيان بشكله النهائي على جميع أفراد العينة وذلك بعد أخذ الموافقة النهائية من المشرفة؛
- اشتمل الاستبيان على توظيفة لبحث الباحثين على الاجابة بكل دقة وموضوعية، والتعريف بمصطلحات موضوع الدراسة، وتم تقسيمه الى قسمين حيث خصص القسم الاول للمعلومات الشخصية حول العاملين بشركة عجائن السرسو (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الاقدمية المهنية، المستوى الوظيفي)؛
- اما القسم الثاني فتم تخصيصه لمحاوور الدراسة (المحور الأول القيادة بالقيم، المحور الثاني للالتزام التنظيمي)؛

⁴² فؤاد حمودي العطار، رائد حميد ناصر الراشدي، المرجع السابق، ص 118.

⁴³ أسامة سليمان علي صلاحين، عبد الاله العطار، واقع الالتزام التنظيمي في وزارة التخطيط و التعاون الدولي المملكة الأردنية الهاشمية (من وجهة نظر الموظفين دراسة ميدانية)، الكلية العلوم القانونية و الاقتصادية و الاجتماعية، جامعة محمد الاول، وجدة المغرب، مجلة أبحاث اقتصادية، العدد 01، 2019، ص 99-100-101.

- محور القيادة بالقيم قسم الى خمسة أجزاء متمثلة في أبعادها (النزاهة الرحمة والشعور بالامتنان التواضع ونظران الذات المساءلة والانضباط الذاتي التصور والشجاعة الأخلاقية) من خلال 23 عبارة مقسمة بينهم؛
- محور الالتزام التنظيمي مقسم الى ثلاث اقسام الالتزام العاطفي الالتزام الاستمراري الالتزام المعياري من خلال 12 عبارة.

➤ متغيرات الدراسة: فيما يخص متغيرات الدراسة فتم الاعتماد على متغيرين للدراسة وهما:

- المتغير المستقل: والمتمثل في القيادة بالقيم؛
- المتغير التابع: والمتمثل في الالتزام التنظيمي.

➤ الخصائص السيكومترية للاستبيان:

- صدق الأداة:

يقصد بصدق الاستبيان أنه يقيس ما وضع لقياسه، ولمعرفة ذلك يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء المتمرسين في مناهج البحث وإعداد الاستبيانات وكذلك المتخصصون في موضوع البحث، وذلك لإقرار أو حذف أو تعديل أو إضافة فقرات للاستبيان، ويساوي رياضياً الجذر التربيعي لمعامل الثبات⁴⁴.

- معامل الثبات:

يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

لإجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان نستخدم أكثرها شيوعاً معامل (الفاكرونباخ) ومعامل الثبات يأخذ قيمةً تتراوح بين 0 و 1 الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً.

⁴⁴ وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008، ص38.

وفي دراستنا توصلنا الى النتائج التالية انطلاقا من حساب الفاكرونباخ من خلال برنامج SPSS:

الجدول (1.2): يوضح معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الدراسة والاستبيان

الصدق = الجذر التربيعي للثبات	الثبات (Cronbach α)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.984	0.969	23	القيادة بالقيم
0.946	0.895	12	الالتزام التنظيمي
0.983	0.968	35	الإجمالي

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح لنا ان معامل الثبات ألفاكرونباخ للأسئلة الاستبيان يساوي (0.968)، هي قيمة جد

مرتفعة تبرز مستوى ثبات عال لجميع اسئلة الاستبيان كما ان:

- معامل الثبات الفاكرونباخ لمحور القيادة بالقيم يساوي (0.969) وهي قيمة جد مرتفعة تبرز مستوى ثبات عال لمحور القيادة بالقيم.
- معامل الثبات الفاكرونباخ لمحور الالتزام التنظيمي يساوي (0.865) وهي قيمة جد مرتفعة تبرز مستوى ثبات عال لمحور الالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد تجميع الاستبيانات تم تفرغ البيانات أداتي الدراسة الصالحة لغايات البحث بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق

مجموعة من البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21.0 وذلك لإيجاد التحليلات الإحصائية التالية:

- معامل الثبات (الفاكرونباخ): الذي يعكس استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه.
- معامل الصدق لأداة البحث: والذي يقيس صدق اداة البحث وهل هي صالحة لقياس ما اعدت من اجله.
- مقياس سلم ليكارت الخماسي: حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على عبارات الاستبيان وفق خمسة احتمالات على ان يكون لكل احتمال درجة

تحدد أهمية العبارة لتحليل تقديرات الأفراد المتعلقة بمستوى القيادة بالقيم، والالتزام التنظيمي لاختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول (2.2): يوضح جدول ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق إطلاقاً	من 1 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
موافق الى حد ما	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: تم حسابها من طرف الطالب وفقاً لما يتناسب مع الدراسة.

استخدام اختبار " ت " ، اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA): لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية عند مستوى معنوية 0.05.

استعمال معامل الانحدار الخطي البسيط ، لاختبار الفرضية الرئيسية الاولى عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغيرين.

المطلب الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مفاهيم عامة حول الشركة محل الدراسة

➤ التعريف بالشركة:

« Pâtes du Sersou » هي شركة إنتاج وتسويق للمكرونة والكسكسي والسميد ومنتجات الطحن. وهي شركة ذات مسؤولية محدودة يقع مقرها الرئيسي في مدينة غرداية.

تفاصيل الاتصال لدينا هي: العنوان: المنطقة الصناعية BOUNOURA GT-BP 89 GT 47133 غرداية – الجزائر.

➤ لمحة تاريخية:

شركة « Pâtes du Sersou » هي فرع من Semoulerie du Sersou ، وهي شركة تم إنشاؤها في عام 1998. وقد تقرر إنشاء نشاط متكامل للسميد والمعكرونة والكسكس في عام 2001 وتم إطلاق وحدة إنتاج المعكرونة والكسكس في هذا الوقت.

بدأ المصنع الإنتاج في أبريل 2003 بإنتاج المعكرونة القصيرة بمعدل 1500 كجم / ساعة وإنتاج الكسكس بطاقة 1200 كجم/ ساعة.

➤ المنتجات التي تقدمها الشركة:

تنتج الشركة المعكرونة القصيرة والكسكسي والسميد SF 3 والنخالة.

حصلت الشركة على قوالب لأنواع جديدة مثل: عالمي ، برميل ، مظلة والتي يمكن اعتبارها عناصر اختلاف مقارنة بالمنتجات المتوفرة في السوق.

بقايا	الكسكس	معكرونة قصيرة
له	كسكس ناعم	الكوع الصغير 6
عروض	كسكس متوسط	الكوع الصغير 4
سميد شائع	كسكس كبير	قيادة صغيرة
3SF		الشعيرية
		لسان الطائر
		اصداف
		أنابيب
		ملتوية
		براميل
		عالمي
		المضلات

كما يعتمد نظام إدارة الجودة لدينا على المعيار الدولي ISO 9001: 2000 ، وهو ينطبق على جميع منتجاتنا.

نتعهد بالامتثال لجميع متطلبات هذه المواصفة القياسية الدولية ISO 9001: 2000.

وهو أداة مميزة لضمان منتجات عملائنا الحاليين والمحتملين التي تلي توقعاتهم ، وعند الإمكان ، لتجاوزها.

يغطي نشاطنا بشكل أساسي:

- إنتاج السميد الفاخر المخصص لإنتاج الكسكس والمعكرونة القصيرة
- إنتاج وتسويق المعكرونة القصيرة في 11 صنفاً
- إنتاج وتسويق الكسكس الناعم والمتوسط والكبير.

كما يتم تسويق المنتجات الثانوية الناتجة عن نشاط المطحنة مثل : SF3 السميد ونخالة القمح والعروض.

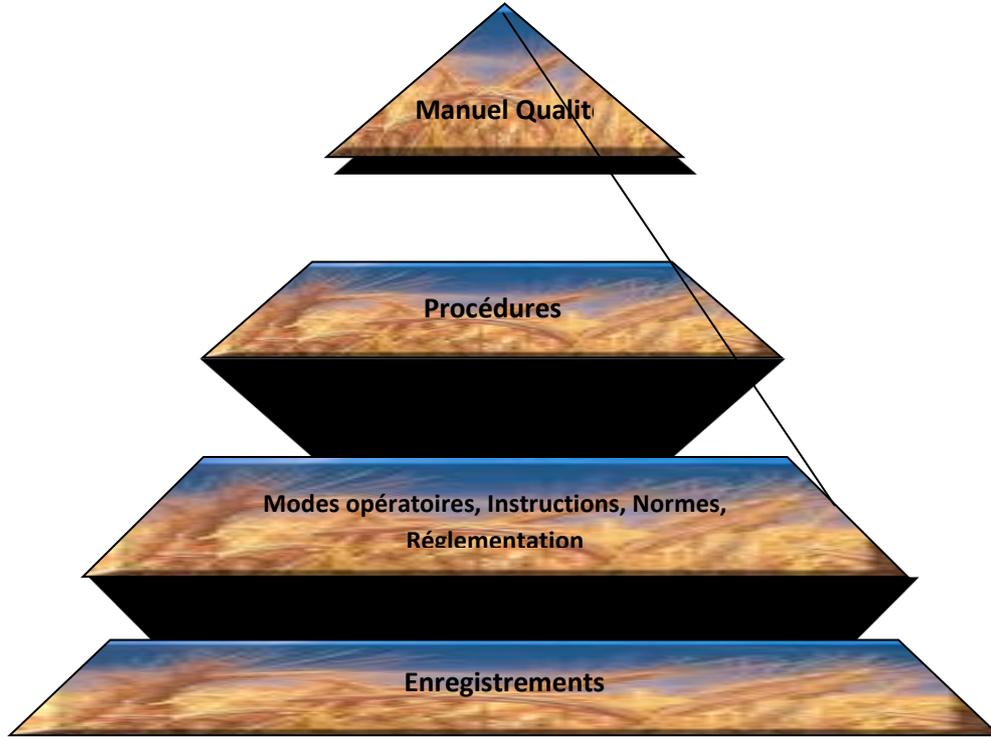
➤ المتطلبات العامة:

أنشأت الشركة ووثقت عدة أنظمة من أجل تنفيذ والحفاظ على أساليب العمل التي تهدف من ناحية إلى الحفاظ على

المستوى الحالي لها ومن ناحية أخرى للسعي للتحسين المستمر من أجل إرضاء عملائنا أكثر. اذا لدينا:

- تحديد العمليات اللازمة لمختلف المعاملات وتطبيقها على جميع مستويات المنظمة؛
- تحديد تسلسل وتفاعل هذه العمليات؛
- تحديد المعايير والطريقة اللازمة لضمان التشغيل الفعال ومراقبة هذه العمليات؛
- ضمان توافر الموارد والمعلومات اللازمة لتشغيل ورصد هذه العمليات؛
- إنشاء مراقبة وقياس وتحليل هذه العمليات؛
- نفذ الإجراءات اللازمة للحصول على النتائج المخطط لها والتحسين المستمر لهذه العمليات.

الشكل رقم (1.2): هيكل وثائقي



➤ المسؤولية الإدارية:

● التزام الإدارة:

إن التزام الإدارة المعبر عنه في سياسة الشركة يتحقق من خلال:

- أن تكون قدوة في تطبيق الأحكام المقررة في الشركة؛
- الالتزام الكتابي الوارد في السياسات الخاصة بها؛
- مشاركتها في جميع الإجراءات لتوحيد نظام إدارة الجودة (تدريب الموظفين وتنفيذ)؛
- التدريب المستمر؛
- يخطط ويخصص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف؛
- رصد الأهداف وجودة التقرير؛
- معلومات الموظفين عن متطلبات العملاء؛
- تنشيط المراجعات الإدارية ومتابعة خطط العمل؛

- توفير الموارد.

• السياسة العامة:

** سياسة الاولويات هي كما يلي:

- جودة منتجاتنا هي العامل الحاسم في نجاح شركتنا. هذا هو سبب اهتمامنا الدائم بتحسين جودة منتجاتنا من أجل

تحسين أدائنا من أجل مواجهة المنافسة؛

- طموحنا التنموي يجعلنا ندرك الأهمية المتزايدة لمفهوم التحسين المستمر لضمان استدامة الشركة. لذلك يجب علينا تنفيذ

كل ما لدينا من خبرات لإرضاء عملائنا.

لهذا ، نعتبر أنه من الضروري بذل كل ما في وسعنا للوصول للأهداف المسطرة.

** أهدافنا الرئيسية هي:

- إرضاء عملائنا؛

- توسيع الحصة السوقية لمنتجاتنا؛

- خلق شراكة وتعاون ديناميكي مع موردينا؛

- تحسين مستوى التنافسية لتمكيننا من مواجهة المنافسة؛

- تطوير الاتصال الداخلي والخارجي؛

- تشجيع التنوع بين الموظفين من خلال تعزيز التدريب وإدارة المهارات.

➤ إدارة الموارد:

• توفير الموارد:

إن التزام الإدارة ، من بين أمور أخرى ، هو توفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة. في حالة حدوث تغيير مخطط له (زيادة / نقصان في النشاط ، ومنتجات جديدة ، وأسواق جديدة ، وما إلى ذلك) ، يتم تحديد الاستثمارات على أساس وقائي من قبل الإدارة ويتم تنفيذها من قبل مديري الإدارة المختلفين.

• الموارد البشرية:

بصفة عامة:

- تعرف الشركة المهارات اللازمة لأدائها السليم (الملف الشخصي للوظيفة). لكل منصب تم تحديده ، فإنه يربط العديد من الأشخاص بالمؤهلات والمهارات.
- يسمح جدول التنوع بمعرفة المهارات والتنوع المتاح في الشركة.
- يحدد إجراء التوظيف إجراءات تعيين الموظفين وفقاً لتعريفات الوظيفة والملف الشخصي من أجل ضمان التوظيف الفعال بهدف تلبية الاحتياجات.
- يبرر أي شخص يتقدم لشغل منصب ما يلي:
 - خبرة مهنية في نشاط مشابه لفترة طويلة مع شهادات عمل داعمة؛
 - وثيقة تدريب مصادق عليها بشهادات أو شهادات تدريب؛
 - يقوم المتقدم باستكمال "استمارة التوظيف الفنية" والتي سيتم حفظها في الملف الشخصي إذا تم اختيار الأخير؛
 - من الممكن أيضاً إعداد استبيان تقييم لاختبار معرفة المرشح؛
 - تتيح مقابلة مع مختلف مديري الشركة وعلى وجه الخصوص مع رئيس القسم المستقبلي تقييم قدرات مقدم الطلب؛
 - يسبق أي تعيين دائم فترة تجريبية يقوم خلالها المديرون المختلفون بتقييم مقدم الطلب؛
 - في نهاية الفترة التجريبية ، يعطي مختلف المديرين رأيهم في المرشح ثم تقرر الإدارة دمج الشخص في الشركة.

• إدارة الموظفين:

- كل موظف لديه تعريف للوظيفة (صحيفة الوظائف) يسمح له بمعرفة دوره في الشركة ومكانه في المخطط التنظيمي واستبداله والوظائف التي قد يُطلب منه استبدالها.
- توجد وسائل لنقل اقتراحات التحسين متاحة لجميع الموظفين:
- نظام معلومات محوسب مثل الرسائل؛
- أوراق الإجراءات التصحيحية أو الوقائية؛
- صناديق الاقتراحات؛
- يتم اتباع الاقتراحات إما بمعلومات إلى مقدم الطلب تفيد بأنها لم يتم تنفيذها أو أخذها في الاعتبار ، أو من خلال اعتبار رسمي في نظام إدارة الجودة عن طريق ورقة إجراءات وقائية أو تصحيحية.

• الكفاءة والوعي والتدريب:

- المهارات البشرية هي أساس نظام إدارة الجودة.
- الإجراءات المتخذة في هذا المجال مفصلة في تدريب وإجراءات إدارة المهارات.

➤ المعلومات:

• إجراءات التوعية:

- تتخذ إجراءات المعلومات شكل تفسيرات لسياسة الشركة أو الإجراءات أو استخدام المستندات أو فهم لوحات المعلومات أو الإحصائيات التي تستخدمها الشركة.

• إجراءات التدريب:

- تحدد الشركة الحاجة التدريبية وتضع خطة تدريب كل عام مع مراعاة العناصر المختلفة:
- الاحتياجات الخاصة للشركة (شراء معدات جديدة، استخدام تقنيات جديدة، ...).
- الطلبات التي أعرب عنها بعض الموظفين والتي لها تأثير على المنتج أو التنظيم الداخلي أو رضا العملاء.

➤ بيئة العمل:

- تنكيف بيئة العمل مع النشاط.
- لكل تطبيق جديد (منتج جديد ، عملية ، محطة ، إلخ) ، تسمح الدراسة المشتركة بين "مكتب الأساليب" والمستخدمين بتنفيذ الوسائل وفقاً للتشريعات واحتياجات الإنتاج واحتياجات المستخدم.

● الصحة والسلامة:

- ** النظافة عنصر أساسي في نشاطنا. يقوم على ركيزتين:
- قواعد النظافة المحددة في دليل التعليمات للنظافة والسلامة في SARL وتلك المعروضة عن طريق التعليمات والمذكرات.
- مراقبة الإنتاج على مراحل مختلفة حتى التسليم.
- ** يتم تحديد طبيعة وتواتر الفحوصات والتدخلات التي يتعين القيام بها في خطط النظافة.
- ** يتمثل دور مدير الصحة والسلامة في ضمان تنفيذ هذه الوسائل بفعالية وكفاءة.
- ** ضماناً لأمن المجمع تم تركيب كاميرات مراقبة لتعزيز فرق حراس الأمن. ويقوم هؤلاء بالإبلاغ عن تقاريرهم والنتائج التي توصلوا إليها بشأن سجلات المراقبة ليلاً ونهاراً. كل حركة لشخص أو مركبة تدخل أو تغادر أو أي شذوذ لوحظ مذكور في هذه السجلات.

● الإجراءات الوقائية:

- يتم تنفيذ الإجراءات الوقائية بعد اكتشاف خطر أو عدم امتثال محتمل وفقاً للإجراء.
- مراجعة الإدارة والتدقيق الداخلي هما اللحظتان الرئيسيتان لاكتشاف المخاطر.
- على سبيل المثال، قد تتعلق هذه المخاطر بما يلي:
- تعديل هيكل الشركة (المخاطر التنظيمية) الذي يتطلب إعادة تحديد مهام وتعريفات وظائف الموظفين.

- يتطلب دمج مواد جديدة في عملية التصنيع (مخاطر جودة المنتج) تحديد مواصفات جديدة، أو تدريب موظفين أو تعيين متخصصين ...
- لمواقف الخطرة (المخاطر الأمنية) التي تتطلب تحديد الأساليب أو الاستثمارات.
- كما هو الحال مع الإجراءات التصحيحية ، يتم تسجيل الإجراءات الوقائية وتتبعها. يتم إنشاء تقييم لفعاليتها قبل تصنيف الإجراء.

ثانيا: دراسة تحليلية للمجتمع والعينة المدروسة

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال شركة عجائن السرسو، بمختلف تخصصاتهم ومستوياتهم التعليمية، والذي بلغ عددهم 48 فردا. وتم استهداف عينة العمال والاداريين والمقدر عددهم 48 عامل واداري، لكن موزعين بطريقة عشوائية على المصالح بشركة عجائن السرسو بغرداية تم توزيع 48 استبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول(2:3): الإحصائية الخاصة بإستمارة الاستبيان

البيان	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الغير المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة
عدد الاستبيانات	48	48	00	00	48

المصدر: من اعداد الطالب.

الفرع الثاني: خصائص عينة الدراسة

أ. تحديد أفراد العينة حسب الجنس:

جدول (4.2): خصائص العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
100%	48	ذكر
0%	0	أنثى

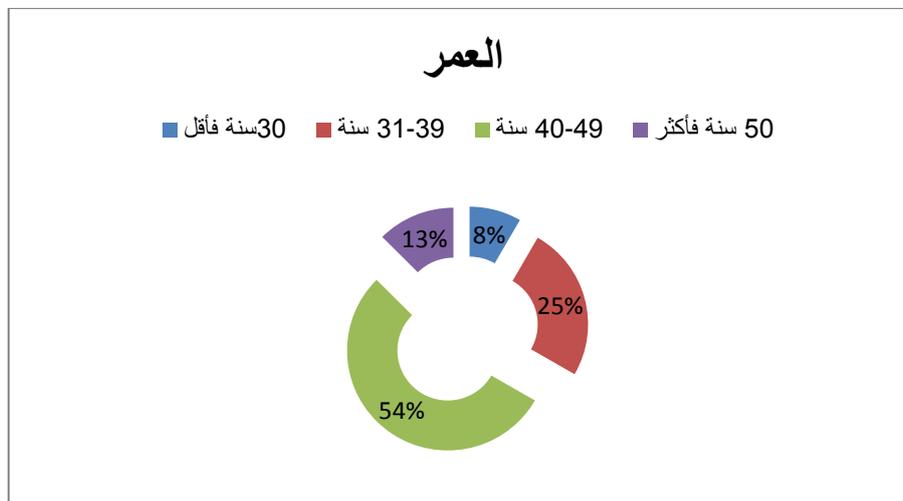
المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21

بالنسبة لعامل الجنس نرى ان جميع افراد العينة ذكور كما هو موضح في الشكل (4.2). ونرجع ذلك لطبيعة المؤسسة

المدرسة والتي تشمل على مجموعة من الاعمال التي لا تتناسب مع الطبيعة الانثوية.

ب. تحديد أفراد العينة حسب العمر:

الشكل رقم (2.2): خصائص العينة حسب العمر



المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21

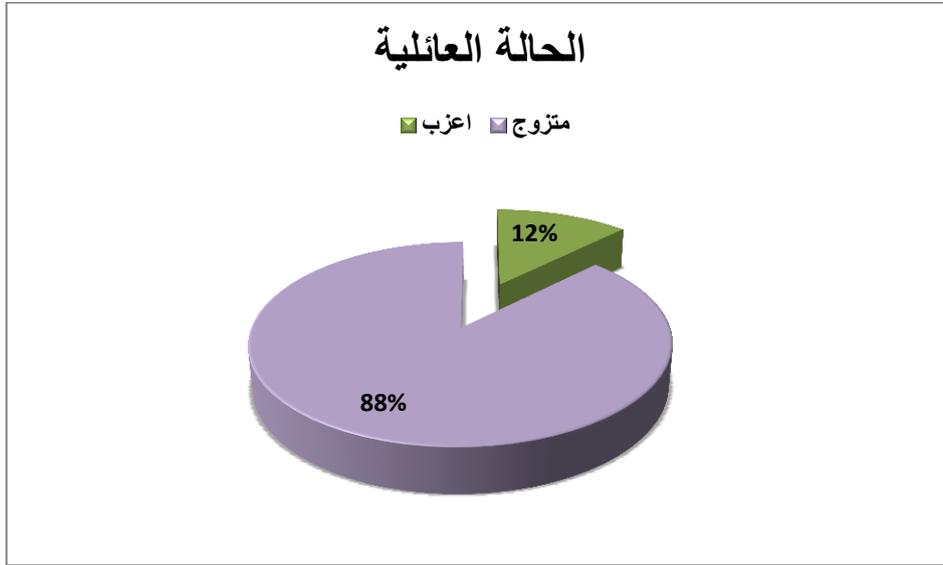
من خلال الشكل رقم (2.2) يتضح ان (55%) من افراد العينة تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة، ومثلت الفئة

العمرية ما بين 31 و 39 سنة نسبة 25% من افراض عينة الدراسة في حين مثلت الفئات العمرية التي تتراوح ما بين 50 سنة فأكثر

و 30 سنة فأقل نسبة 13 و 8 على التوالي.

ت. تحديد أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الشكل رقم (3.2): خصائص العينة حسب الحالة العائلية

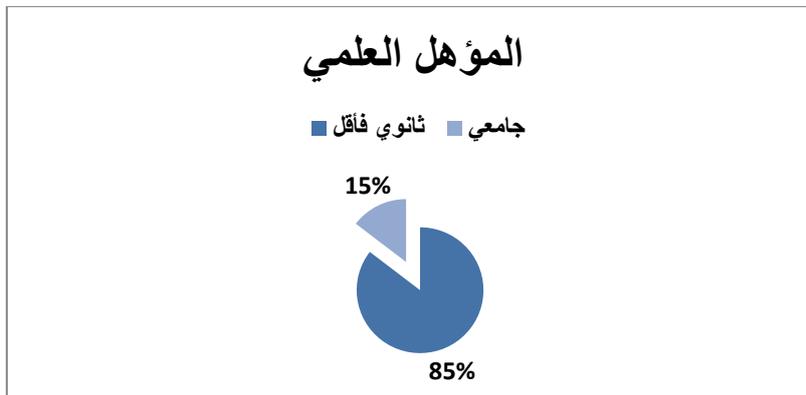


المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

الشكل (3.2): يوضح النسبة المئوية للحالة العائلية في شركة عجائن السرسو بغداية من خلال الشكل رقم (3.2). يتضح ان (88%) من افراد العينة متزوجون، ومثلت نسبة العزاب (12%).

ث. تحديد أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل (4.2): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

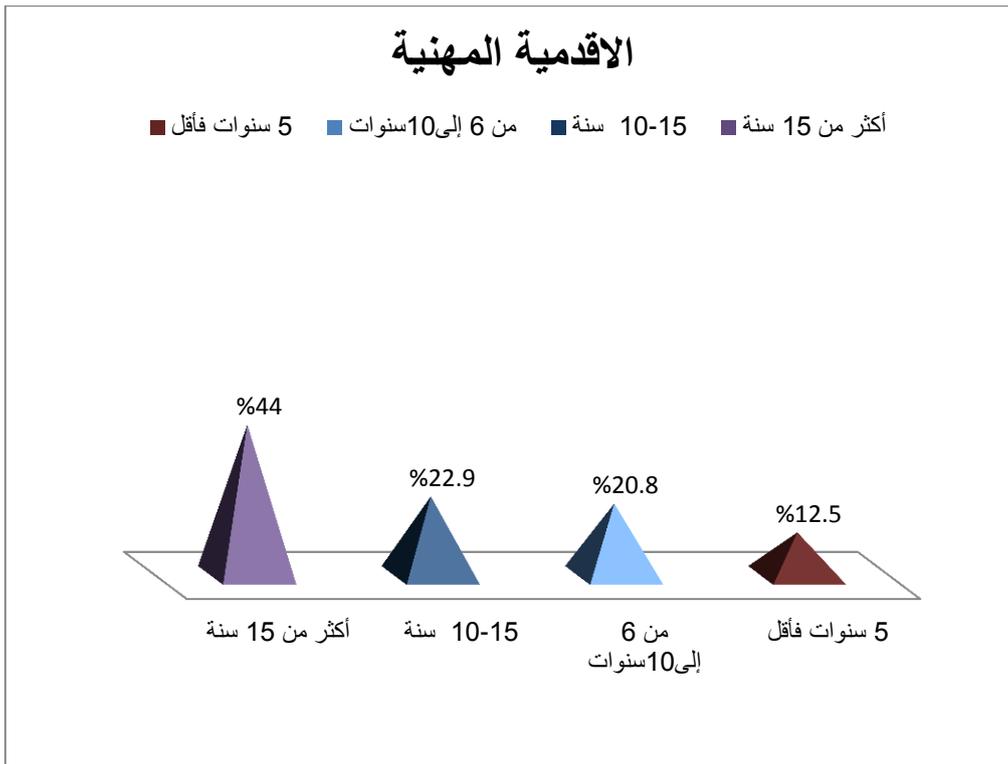


المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21

الشكل (4.2): يوضح النسبة المئوية للمؤهل العلمي بشركة عجائن السرسو بغرداية من خلال الشكل رقم (4.2). يتضح ان (85%) من افراد العينة يحملون مؤهل جامعي، ومثلت نسبة الافراد الذين يحملون مؤهل ثانوي فأقل (15%).

ج. تحديد أفراد العينة حسب الاقدمية المهنية:

شكل (5.2): خصائص العينة حسب الاقدمية المهنية

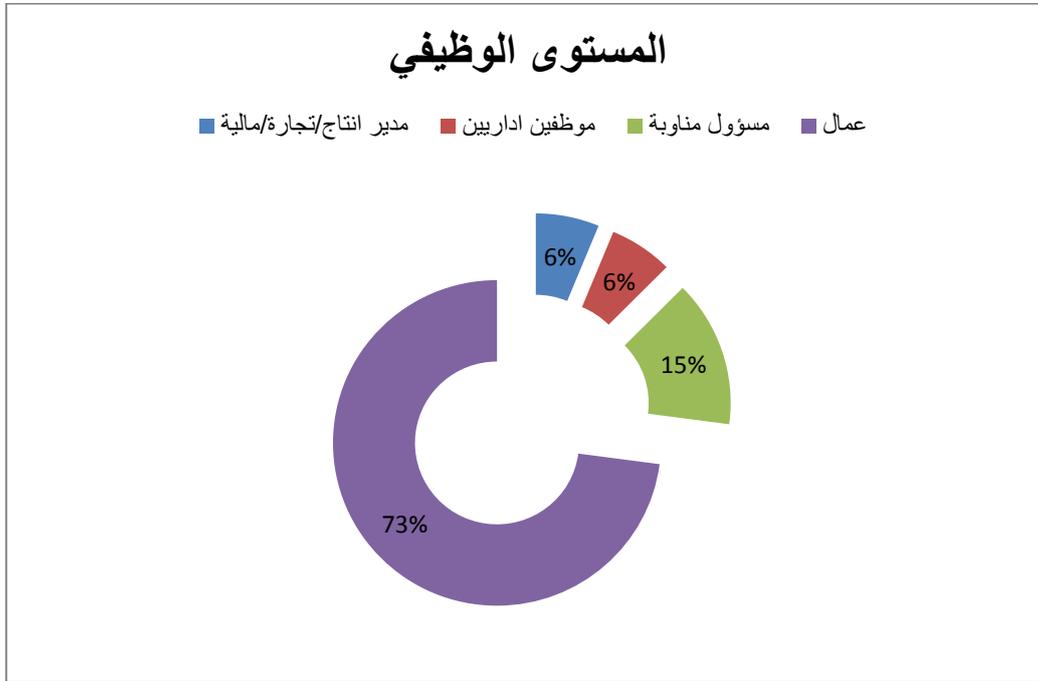


المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

من خلال الشكل رقم (5.2) يتضح ان (44%) من افراد العينة يحوزون أكثر من 15 سنة اقدمية، كما ان الفئة التي تحوز على اقدمية تتراوح ما بين 10 الى 15 سنة تمثل ما نسبته (22.9%) من افراد العينة، تليها الفئة التي تحوز على اقدمية تتراوح ما بين 05 الى 10 سنة تمثل ما نسبته (20.8%) من افراد العينة، ثم الفئة التي تحوز على اقدمية تتراوح ما بين 05 سنوات فأقل بنسبة (12.5%) من افراد العينة.

ح. تحديد أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

الشكل رقم (6.2): خصائص العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

من خلال الشكل رقم (6.2) يتضح ان فئة العمال تمثل (73%) من افراد العينة، تليها فئة مسؤولي المناوبة بنسبة

(15%)، ثم كل من فئتي الموظفين الاداريين والمديرين بنسبة متساوية مثلت (6%) من افراد العينة. وهوما يتناسب مع التوزيع

التنظيمي لطبيعة المؤسسة المدروسة.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

سوف نتطرق في هذا المبحث الى عرض اهم النتائج التي تم التوصل لها من خلال اختبار وتحليل الفرضيات المطروحة في الجزء النظري حول دور القيادة بالقيم بأبعادها الخمسة في تعزيز الالتزام التنظيمي شركة عجائن السرسو بغرداية محل الدراسة وهذا بعد استخراجها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية الملائمة، بعد ما تعرفنا سابقا على خصائص أفراد عينة الدراسة وتحليل محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

الفرضية الرئيسية الأولى: للقيادة بالقيم دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

نقوم باختبارها من خلال الفرضيات الفرعية التالية:

الفرع الأول: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى والثانية:

أ. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى: لبعد النزاهة دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

لاختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.

حساب معامل الارتباط Pearson:

الجدول رقم (5.2): اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد النزاهة والالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البعد
0.00	0.739	بعد النزاهة

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

من خلال الجدول رقم(5.2) يتضح ان قيمة معامل بيرسون لبعء النزاهة تساوي 0.739 ومستوى دلالة

تساوي 0.00.

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة وايجابية بين بعء النزاهة والالتزام التنظيمي.

ب. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الفرعية الثانية: لبعء الرحمة والشعور بالامتنان دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

لاختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.

حساب معامل الارتباط Pearson:

الجدول رقم(6:2): اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعء الرحمة والشعور بالامتنان والالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البعء
0.00	0.736	بعء الرحمة والشعور بالامتنان

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

من خلال الجدول رقم(6:2) يتضح ان قيمة معامل بيرسون لبعء الرحمة والشعور بالامتنان تساوي 0.736 ومستوى

دلالة تساوي 0.00.

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة وايجابية بين بعء الرحمة والشعور بالامتنان والالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة والرابعة:

أ. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الفرعية الثالثة: لبعء التواضع ونكران الذات دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

لاختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.

حساب معامل الارتباط Pearson:

الجدول رقم (7.2) اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعء التواضع ونكران الذات و الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البعء
0.00	0.802	بعء التواضع ونكران الذات

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

من خلال الجدول رقم(7.2) يتضح ان قيمة معامل بيرسون ل بعء التواضع ونكران الذات تساوي 0.802

ومستوى دلالة تساوي 0.00.

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة و ايجابية بين بعء التواضع ونكران الذات والالتزام التنظيمي.

ب. عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الفرعية الرابعة: لبعء المساءلة والانضباط الذاتي دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

لاختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.

حساب معامل الارتباط Pearson:

الجدول رقم(8.2): اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد المساءلة والانضباط الذاتي والالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البعد
0.00	0.445	بعد المساءلة والانضباط الذاتي

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

من خلال الجدول رقم(8.2) يتضح ان قيمة معامل بيرسون لبعد المساءلة والانضباط الذاتي تساوي 0.445 ومستوى دلالة تساوي 0.00.

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة وإيجابية بين بعد المساءلة والانضباط الذاتي والالتزام التنظيمي.

الفرع الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

عرض ومناقشة الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الفرعية الخامسة: لبعد التصور والشجاعة الأخلاقية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

لاختبار هذه الفرضية نستعمل معامل الارتباط بيرسون "Pearson" لمعرفة دلالة العلاقة بين المتغيرين.

حساب معامل الارتباط Pearson:

الجدول رقم(9.2): اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعد التصور والشجاعة الأخلاقية و الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط	البعد
0.00	0.644	بعد التصور والشجاعة الأخلاقية

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

من خلال الجدول رقم (9.2) يتضح ان قيمة معامل بيرسون لبعء النزاهة تساوي 0.644 ومستوى دلالة تساوي 0.00

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة وايجابية بين بعء التصور والشجاعة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (10.2): اختبار معامل الارتباط بيرسون بين بعء القيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي		القيادة بالقيم
0.511**	قيمة معامل الارتباط بيرسون	
0.00	مستوى الدلالة	

**الارتباط دال عند مستوى دلالة اقل او يساوي 0.05

من خلال الجدول رقم (10.2) يتضح ان قيمة معامل بيرسون بين بعء القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي تساوي 0.511

ومستوى دلالة تساوي 0.00.

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة وايجابية بين بعء القيادة بالقيم والالتزام التنظيمي.

الإجابة عن الفرضية الرئيسية الأولى:

كخلاصة يتبين لنا ان معاملات الارتباط لبيرسون لمحور القيادة بالقيم قد تراوحت بين (0.445) و (0.802)، حيث احتل

بعء التواضع ونكران الذات في المرتبة الاولى بأعلى معامل، حيث بلغ (0.802) بمعامل كبير، وجاء في المرتبة الثانية بعء النزاهة،

حيث بلغ (0.739) بمستوى مقبول وتلاه بعء الرحمة و الشعور بالامتنان فقد بلغ (0.736) بمستوى مقبول أيضا، واخذ بعء

التصور و الشجاعة الأخلاقية (0.644) بمستوى ضعيف نوعا ما، وفي الأخير جاء بعء المساءلة و الانضباط الذاتي حيث بلغ

(0.445).

كما ان مستوى الدلالة كان (0.00) وهو مستوى معدوم، وعليه نرى أن عمال شركة عجائن السرسو بغرداية يرون أن القيادة

بالقيم تمارس بمستوى متوسط.

نستنتج من القيم المذكورة اعلاه ان علاقة الارتباط دالة وإيجابية بين ابعاد المتغير المستقل (القيادة بالقيم) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي).

وعليه نقبل صحة الفرضية الرئيسية الأولى: للقيادة بالقيم دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها.

المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي)؛

سنعالج الفرضية الرئيسة الثانية من خلال النقاط الآتية:

الفرع الأول: اختيار الفروق وفق متغير الجنس والعمر:

أ. اختيار الفروق وفق متغير الجنس:

بالنسبة لعامل الجنس نرى ان جميع افراد العينة ذكور كما هو موضح في الشكل (4.2) ونرجع ذلك لطبيعة المؤسسة المدروسة والتي تشمل على مجموعة من الاعمال التي لا تتناسب مع الطبيعة الانثوية و عليه فانه نقول لا يمكن حساب الفروق التي تعزى لمتغير الجنس

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

ب. اختيار الفروق وفق متغير العمر:

الجدول رقم(11.2): اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير العمر

البعء	الفئة العمرية	قيمة F	Sig
النزاهة	30 سنة فأقل	2.838	0.049
	31-39 سنة		
	40-49 سنة		
	50 سنة فأكثر		
الرحمة و الشعور بالامتنان	30 سنة فأقل	4.537	0.007
	39-31 سنة		
	49-40 سنة		
	50 سنة فأكثر		
	30 سنة فأقل	2.244	

0.096		39-31 سنة 49-40 سنة 50 سنة فأكثر	التواضع و نكران الذات
0.179	1.710	30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر	المسائلة والانضباط الذاتي
0.095	2.259	30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر	التصور والشجاعة الأخلاقية
0.044	2.932	30 سنة فأقل 39-31 سنة 49-40 سنة 50 سنة فأكثر	القيادة بالقيم
0.087	2.533	30 سنة فأقل 39-31 سنة 49-40 سنة 50 سنة فأكثر	الالتزام التنظيمي

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

بين لنا الجدول السابق (11.2) اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعا لمتغير العمر الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (a-0.05) في اجابات أفراد عينة الدراسة لابعاد (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان)، حيث تراوحت قيم F بين قيمة (4,537) و (2,838) بقيمة احتمالية Sig بين (0,049) و (0,007) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائيا، والعكس في ابعاد (التواضع و نكران الذات، المسائلة و الانضباط الذاتي، التصور والشجاعة الأخلاقية) حيث تراوحت قيم F بين قيمة (2,259) و (2,259) بقيمة احتمالية Sig بين (0,179) و (0,095) أي كانت أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائيا

و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) في اجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة بالقيم من حيث تراوحت قيم F بين قيمة ($2,933$) و ($2,838$) بقيمة احتمالية Sig بين ($0,087$) أي كانت أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائيا في حين كانت عند الالتزام التنظيمي ($0,044$) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائيا، و نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير العمر.

الفرع الثاني: اختيار الفروق وفق متغير الحالة العائلية والمؤهل العلمي:

أ. اختيار الفروق وفق متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (12.2): اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير الحالة العائلية

البعد	الحالة العائلية	قيمة F	Sig
النزاهة	اعزب متزوج ارمل مطلق	2.080	0.156
الرحمة والشعور بالامتنان	اعزب متزوج ارمل مطلق	0.479	0.492
التواضع و نكران الذات	اعزب متزوج ارمل مطلق	0.044	0.834
المسائلة الذاتي والانضباط	اعزب متزوج ارمل مطلق	0.000	1.000
التصور الأخلاقية والشجاعة	اعزب متزوج ارمل مطلق	0.608	0.440

0.233	1.462	اعزب متزوج ارمل مطلق	القيادة بالقيم
0.655	0.202	اعزب متزوج ارمل مطلق	الالتزام التنظيمي

المصدر: مخرجات برنامج الـ SPSS.21.

بين لنا الجدول السابق (12.2) اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعاً لمتغير الحالة العائلية الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في اجابات أفراد عينة الدراسة لكل من الابعاد (النزاهة، الرحمة والشعور بالامتنان التواضع و نكران الذات المساءلة و الانضباط الذاتي التصور و الشجاعة الأخلاقية)، حيث تراوحت قيم F بين قيمة (2,080) و (0,000) بقيمة احتمالية Sig بين (1,000) و (0,156) أي كانت أكبر من 0.05 لكل الابعاد و هي غير دالة احصائياً،

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) في اجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة بالقيم من حيث كانت قيمت F بين قيمة (1,462) بقيمة احتمالية Sig عند (0,233) أي كانت أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائياً في حين كانت قيمت F عند الالتزام التنظيمي (0,202) بقيمة احتمالية Sig عند (0,655) أي كانت أكبر من 0.05 وهي غير دالة احصائياً.

ونستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية.

ب. اختيار الفروق وفق متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم(13.2): اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير المؤهل العلمي

Sig	قيمة F	المؤهل العلمي	البعد
0.008	7.714	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	النزاهة
0.151	2.129	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	الرحمة والشعور بالامتنان
0.022	5.624	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	التواضع و نكران الذات
0.501	0.460	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	المسائلة والانضباط الذاتي
0.031	4.932	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	التصور والشجاعة الأخلاقية
0.008	7.722	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	القيادة بالقيم
0.016	6.318	ثانوي فاقل جامعي دراسات عليا ماجستير، دكتوراه أخرى	الالتزام التنظيمي

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج SPSS.21

يبين لنا الجدول السابق(13.2) اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعا لمتغير المؤهل العلمي الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (a-0.05) في اجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد(النزاهة، التواضع و نكران الذات ، التصور و الشجاعة الأخلاقية)، حيث تراوحت قيم F بين قيمة (7،714) و (4،932) بقيمة احتمالية Sig بين (0،008) و(0،031) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائية، والعكس في ابعاد(الرحمة و الشعور بالامتنان، المسائلة والانضباط الذاتي) حيث تراوحت قيم F بين قيمة (2،129) (0،460) بقيمة احتمالية Sig بين (0،501) و(0.151) أي كانت أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائية

و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (a-0.05) في اجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة بالقيم من حيث كانت قيمة F (7،722) بقيمة احتمالية Sig بين (0،008) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائية في حين كانت كانت قيمة F (6،318) عند الالتزام التنظيمي بقيمة احتمالية Sig (0،016) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائية،

و نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

الفرع الثالث: اختيار الفروق وفق متغير الاقدمية المهنية و المستوى الوظيفي:

أ. اختيار الفروق وفق متغير الاقدمية المهنية:

الجدول رقم(14.2): اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير الاقدمية المهنية

البعد	الاقدمية المهنية	قيمة F	Sig
النزاهة	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 10-15 سنة أكثر من 15 سنة	3.180	0.033
الرحمة والشعور بالامتنان	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات	1.742	0.172

		15-10 سنة أكثر من 15 سنة	
0.048	2.652	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 15-10 سنة أكثر من 15 سنة	التواضع و نكران الذات
0.544	0.722	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 15-10 سنة أكثر من 15 سنة	المسائلة والانضباط الذاتي
0.804	0.329	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 15-10 سنة أكثر من 15 سنة	التصور والشجاعة الأخلاقية
0.229	1.494	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 15-10 سنة أكثر من 15 سنة	القيادة بالقيم
0.040	3.004	5 سنوات فأقل من 6 إلى 10 سنوات 15-10 سنة أكثر من 15 سنة	الالتزام التنظيمي

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

يبين لنا الجدول السابق(14.2) اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعا لمتغير الاقدمية المهنية الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (a-0.05) في اجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد(الرحمة والشعور بالامتنان ،المسائلة و الانضباط

الذاتي التصور و الشجاعة الأخلاقية)، حيث تراوحت قيم F بين قيمة (1,742) و (0,329) بقيمة احتمالية Sig بين (0,804) و (0,172) أي كانت أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائيا، والعكس في ابعاد (النزاهة، التواضع و نكران الذات) حيث تراوحت قيم F بين قيمة (3,180) و (2652) بقيمة احتمالية Sig بين (0,048) و (0.033) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائيا

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (a-0.05) في اجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة بالقيم من حيث كانت قيمة F (1,494) بقيمة احتمالية Sig بين (0,229) أي كانت أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائيا في حين كانت قيمة F (1,494) عند الالتزام التنظيمي بقيمة احتمالية Sig (0,040) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائيا.

و نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

ب. اختيار الفروق وفق متغير المستوى الوظيفي:

الجدول رقم (15.2): اختبار ANOVA لدراسة الفروق في اراء العينة وفق متغير المستوى الوظيفي

البعد	المستوى الوظيفي	قيمة F	Sig
النزاهة	مدير مدير انتاج تجارة مالية موظفين اداريين مسؤول مناوبة عمال	3.642	0.020
الرحمة والشعور بالامتنان	مدير مدير انتاج تجارة مالية موظفين اداريين مسؤول مناوبة عمال	1.268	0.297
التواضع و	مدير مدير انتاج تجارة مالية	2.548	0.068

		موظفين اداريين مسؤول مناوبة عمال	نكران الذات
0.073	2.485	مدير مدير انتاج تجارة مالية موظفين اداريين مسؤول مناوبة	المسائلة والانضباط الذاتي
0.042	2.960	مدير مدير انتاج تجارة مالية موظفين اداريين مسؤول مناوبة	التصور والشجاعة الأخلاقية
0.011	4.174	مدير مدير انتاج تجارة مالية موظفين اداريين مسؤول مناوبة عمال	القيادة بالقيم
0.022	3.353	مدير مدير انتاج تجارة مالية موظفين اداريين مسؤول مناوبة عمال	الالتزام التنظيمي

الاختبار دال عند مستوى معنوية يساوي 0.05

المصدر: مخرجات برنامج ال SPSS.21.

بين لنا الجدول السابق(15.2) اختبار (ANOVA) لتبيان الفروق تبعا لمتغير المستوى الوظيفي الى وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى المعنوية (0.05-a) في اجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد (الرحمة والشعور بالامتنان) حيث كانت قيمة F عند قيمة (1,268) بقيمة احتمالية Sig (0,297) أي كانت أكبر من 0.05 و هي غير دالة احصائيا، والعكس في ابعاد (النزاهة، التواضع و نكران الذات ،المسائلة الانضباط الذاتي التصور و الشجاعة الاخلاقية) حيث تراوحت قيم F بين قيمة (3,642) و (2,548) بقيمة احتمالية Sig بين (0,073) و(0.020) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائيا و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05-a) في اجابات أفراد عينة الدراسة للقيادة بالقيم من حيث تراوحت قيمة F (4,174) بقيمة احتمالية Sig بين (0,011) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائيا في حين

كانت قيمة F (3,353) عند الالتزام التنظيمي بقيمة احتمالية Sig (0,022) أي كانت اقل من 0.05 و هي دالة احصائية،

و نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير المستوى الوظيفي.

وعليه نقبل صحة الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن

السرسو بغرداية حول الدور الإيجابي للقيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، المستوى الوظيفي)؛ في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير (العمر والحالة العائلية)

اذكر الجنس لا يمكن حساب الفروق لكونه جنس واحد فقط وهو ذكر

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل تبين لنا ان شركة عجائن السرسو لقد تناولت هذه الدراسة الاشكالية التي تعلقنا بالاثار الإيجابية للقيادة بالقيم من خلال (النزاهة، الرحمة و الشعور بالامتنان، التواضع و نكران الذات، المسائلة و الانضباط الذاتي، التصور و الشجاعة الأخلاقية) في تعزيز الالتزام التنظيمي من خلال (الالتزام العاطفي، الاستمراري، المعياري) في شركة عجائن السرسو فقد استهدفت الدراسة هذا من خلال اتباع المنهج الوصفي التحليلي لاختبار الفرضيات و ذلك بخطوات عملية.

الخاتمة

الخاتمة:

بهذا فقد مرت الدراسة بكل مراحل البحث العلمي المطلوبة بداية من طرح التساؤلات ثم البناء وفي الاخير التحقق حيث ان في هذه الاخيرة ابرز دور القيادة بالقيم الإيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي حيث اعتمد على المنهج الوصفي من خلال استعمال عدة وسائل

ويبقى موضوع الالتزام التنظيمي واسعا حيث بإمكاننا معالجته بالاعتماد على متغيرات اخرى وقد اظهرت الدراسة ان القيادة بالقيم تلعب دور كبير من خلال استنتاجنا ان النزاهة باعتبارها سلوك قيادي لها مردود بالغ الاهمية في تعزيز الالتزام الشخصي للعمال وقد استخلصنا ان الاهتمام الشخصي بالفرد يزيد رضاه و بالتالي تحفيزه لكي يكون مرتبنا ارتباطا بالغامع منظمته ولا يكون لديه الرغبة للبحث عن منظمة اخرى .

هذا وقد توصلت الدراسة إلى:

➤ نتائج الدراسة:

- لبعء النزاهة دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛
- لبعء الرحمة والشعور بالامتنان دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها ؛
- لبعء التواضع ونكران الذات دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها ؛
- لبعء المساءلة والانضباط الذاتي دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها ؛
- لبعء التصور والشجاعة الأخلاقية دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها .
- للقيادة بالقيم دور ايجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة عجائن السرسو بغرداية من وجهة نظر العاملين بها؛

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير العمر ؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير الحالة العائلية ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو وبغرداية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير الاقدمية المهنية ؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابة العاملين بشركة عجائن السرسو بغرداية حول درجة الالتزام التنظيمي تعزى الى متغير المستوى الوظيفي؛
- لا توجد فروق تعزى لمتغيري العمر والحالة العائلية في اراء العينة حول درجة الالتزام التنظيمي، في حين تشير النتائج الى وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، الخبرة المهنية والمستوى الوظيفي في اراء العينة حول درجة الالتزام التنظيمي.

توصيات الدراسة:

- على الإدارة العليا للشركة ان تقوم بتشجيع مختلف عوامل الالتزام الاستمراري لعمالها؛
- يجب ان تقوم ادارة الشركة بإجراء دراسات تكون بعيدة المدة وذلك لمقابلة أي عوامل طارئة تشكل عائقا عليها لتحقيق أهدافها؛
- تسليط الضوء أكثر من طرف الباحثين و الدراسين للمواضيع التي لها علاقة بالقيادة بالقيم و الالتزام التنظيمي.

الافاق المقترحة:

- دور القيادة التعليمية في رفع مستوى التحصيل لدى تلاميذ الطور الاعدادي.
- أثر القيادة الإستراتيجية في الالتزام التنظيمي.
- أثر القيادة الإبداعية في إدارة الأزمات.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب:

1. القرآن الكريم.
2. إبراهيم محمود عبد المقصود، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2003.
3. ابراهيم مذكور، المعجم الوجيز، منشورات مجمع اللغة العربية، القاهرة، 1989.
4. ابن منظور، ابوالفضل جمال الدين، 2003، لسان العرب، دار صادر، ج15، بيروت، لبنان.
5. زهاء الدين عبيدات، القيادة والإدارة التربوية في الاسلام، عمان، دار البيارق، 2001.
6. علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي، دار الأيام، عمان، 2015.
7. فضل الله علي فضل الله، القيادة الادارية في الاسلام، مركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ط1، الرياض، 1997.
8. القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
9. محمد راغب حلوة، اعلم لإدارة العامة، مؤسسات الجامعة، 1973.
10. نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2006.

2- الرسائل الجامعية:

1. بودهري عبد الرحمان، القيم التنظيمية وعلاقتها بمستوى الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة "هيبروك"، اطروحة للحصول على شهادة دكتوراه ل.م.د في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2، 2017-2018.
2. عبد الحكيم، مقدر، القيادة بالقيم وعلاقتها بجودة حياة العمل، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.

3. عبد الله أحمد عبد الرحمن السيد، « تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقه على جهاز الشرطة في قطاع غزة» ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.
4. محمد إسماعيل داود الجماسي، « العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدي العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة » ، رسالة ماجستير، في القيادة والإدارة (غير منشورة)، الأكاديمية الإدارية والسياسية للدراسات العليا، غزة، 2016.
5. محمد رسول علي عبد الحسين الاسدي، دور القيادة بالقيم في تعزيز قدرات الموارد البشرية الاستراتيجية - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الشركة العامة للتجهيزات الزراعية في بغداد، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2016.
6. محمد عبد سعيد عليان، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة التمريض في المستشفيات الحكومية في محافظات غزة، فلسطين، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر، غزة، 2016.
7. مرزوقي نبيل، القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل - دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر اكاديمي، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد بضيف المسيلة، 2019-2020.

3-المجلات والمقالات:

1. اسامة سليمان علي الصلاحين، عبد الاله العطار، واقع الالتزام في وزارة التخطيط والتعاون الدولي المملكة الاردنية الهاشمية- من وجهة نظر الموظفين - دراسة ميدانية- مجلة ابحت اقتصادية معاصرة العدد 2019/01.
2. بن صافية فاطمة الزهرة، « المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، العدد 3، جامعة الجزائر 2.

3. مخلص شياع علي الجميلي، «العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني الانبار» ، مجلة للعلوم الاقتصادية والإدارية،. المجلد 4، العدد 4، جامعة الانبار، العراق، 2012.
4. مشاعل بنت ذياب العتيبي، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات ، دراسة مقدمة الى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
5. وليد عبد الرحمن الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS ، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Hadi Athab Salman ، **The Role OF The Contemporary Leadership styles in The Achievement of The Organisational commitment**،Analytical study of the Opinions of a Sample of Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies،the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration،Baghdad،2013.
2. Alison Heulwen James Senior Lecturer ، **Nursing and values-based leadership: A literature review**، 2021.
3. Willie Edward Hopkins Susanne G. Scott ، **"Values-Based Leadership Effectiveness in Culturally Diverse Workplaces"**، Cross Cultural & Strategic Management، Vol. 23 Iss 2، 2016 .
4. Mohammad Ali Yousef Yamin ،Mohamed Sultan Mahasneh ،**The Impact of Values-based Leadership on Ethical Loyalty in Saudi Arabian Health Organizations**، International Review of Management and Marketin ،Human Resources Management Department، Faculty of Business، University of Jeddah، Kingdome of Saudi Arabia، 2Hospital And Health Services Management Department، Faculty of Business، University of Jeddah، Kingdome of Saudi Arabia ،2018

الملاحق

الملحق رقم (01): تسهيل المهمة الخاص بشركة عجائن السرسو

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des sciences économiques et commerciales et
sciences de Gestion.
Département:



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم للتسيير
الرقم: 10
2021/ -

غرداية يوم 31 MARS 2022

إلى السيد: مدير شركة عجائن السرسو

المطبخ الصناعي قارة الأعلام - بتورة

الموضوع: طلب الموافقة المبدئية لإجراء تريض ميداني

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.

في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب الموافقة المبدئية لإمضاء إتفاقية تريض موضوعها إجراء تريض ميداني بمؤسستكم للطلبة التالية أسماؤهم:

- (1) بن خليفة أحمد المستوى: الخبير التخصص: إدارة الأعمال
- (2) المستوى: التخصص: /

لإنجاز مشروع نهاية الدراسة (تقرير تريض أو مذكرة ماستر) بعنوان:

دور القيادة بالعين في تعزيز الالتزام التنظيمي

تقبلوا منا وافر التقدير و الاحترام

رئيس القسم



الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة



الملحق رقم (02): الاستبيان
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية



قسم: علوم التسيير
تخصص: ماستر إدارة الأعمال



الإجابة عن استبانة

السادة الكرام:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.....

أتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير، راجيا حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على دور القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة حالة لشركة عجائن ومطاحن السرسو، وذلك كمتطلب للحصول على درجة ماستر في ادارة الاعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية. لذا نأمل من حضرتكم الدعم والتعاون من خلال المشاركة في استكمال تعبئة الاستبيان لتوفى بالغرض الذي أعدت من أجله.

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا في البحث العلمي.

وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة الدكتورة: لعمور رميلة

وبمساعدة الدكتورة: مشري مبروكة

من إعداد الطالب: بن خليفة أحمد

Benkhlifaahmed64@gmail.com

ضع علامة X في الخانة المناسبة

المحور الأول:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر

3- الحالة عائلية: أعزب متزوج ارمل مطلق

4- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه) أخرى

أذكرها.....

5- الإقدمية المهنية: 5 سنوات فأقل من 6-10 سنوات

15-10 سنة أكثر من 15 سنة

6- المستوى الوظيفي: مدير مدير إنتاج/تجارة/مالية موظفين إداريين

مسؤول مناوبة عمال

الجزء الثاني: القيادة بالقيم

هي تلك القيادة المتجردة من الانحياز، وتتسم بالموضوعية، والتوجيه السليم، والنية الخالصة، وإتقان العمل، والمراقبة المزدوجة ذاتياً وخارجياً.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
01. النزاهة						
1	السعي لتطوير عمل شركة عجائن السرسو					
2	تطبيق القانون على جميع العاملين في شركة عجائن السرسو					
3	عدالة توزيع المهام بين العاملين					
4	اختيار العاملين يتم بناء على خبرتهم وكفاءتهم وسمعتهم الوظيفية					
5	معاملة جميع العاملين بمساواة					
02. الرحمة والشعور بالامتنان						
6	معاملة الموظفين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل في شركة عجائن السرسو					
7	لا يمانعون من التراجع عن قرار خاطئ في حال اقناعهم من قبل العاملين					
8	استخدام نظام المكافأة كحافز للموظفين لزيادة التزامهم بأداء العمل بأفضل صورة					
9	تقديم المساعدة والدعم للموظفين حتى ينجزوا أعمالهم بأفضل مستوى ممكن					
03. التواصل ونكران الذات						

					10	مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة
					11	لا يمانعون من الاشراف شخصيا على تدريب العاملين
					12	يفضلون المصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية
					13	لا يضعون أي حدود بينهم وبين العاملين
					14	يستمعون باهتمام للموظفين عند حدوث مشكلة إدارية أو تنظيمية

04. المساءلة والانضباط الذاتي

					15	مساءلة الموظفين عن أخطائهم
					16	المحافظة على مواعيد العمل
					17	لا يؤثر ثقل المسؤولية التي يتحملوها على كفاءتهم أداء المهام
					18	دقة في تطبيق قواعد وإجراءات العمل

05. التصور والشجاعة الأخلاقية

					19	متابعة ظروف العمل باستمرار في شركة عجائن السرسو
					20	الخيال الواسع
					21	امتلاك الشجاعة الاخلاقية في أصعب الظروف
					22	الاهتمام بمصالح الآخرين عند اتخاذ قراراته
					23	قدرتهم على طرح تصورات وأفكار إبداعية

المحور الثاني: الإلتزام التنظيمي

01. الإلتزام العاطفي

					24	اشعر بالانتماء القوي لشركة عجائن السرسو
					25	اشعر بالارتباط العاطفي والنفسي بشركة عجائن السرسو
					26	اشعر بأن زملاء العمل هم جزء من افراد عائلتي
					27	اشعر ان أي مشكل بشركة عجائن السرسو جزء من مشاكلي الخاصة

02. الالتزام الاستمراري

					بقائي في العمل الحالي ضرورة أكثر منه رغبة	28
					اشعر بعدم توفر بدائل للعمل في مكان آخر إذا ما تركت عملي الحالي	29
					تركي للعمل الان غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك	30
					اعتبر تمسكي بعملي الحالي سيكسبني كثيرا مستقبلا	31

03. الالتزام المعياري

					اشعر بالالتزام أخلاقي اتجاه مكان عملي للبقاء به	32
					اعتبر ترك عملي الحالي غير لائق حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	33
					اعتبر نفسي مدينا لمكان عملي لما له فضل وأثر في حياتي	34
					سأشعر بالذنب اذا تركت عملي في هذه الأوقات	35

وشكرا لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (03): مخرجات نظام الحزم الاحصائية SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	48	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.968	35

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	48	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.969	23

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	48	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	48	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.895	12

Statistiques

	النوع	العمر	العائلية_الحالة	التعليمي_المستوى	الخدمة_سنوات_عدد	الوظيفي_المستوى
N Valide	48	48	48	48	48	48
Manquante	0	0	0	0	0	0

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	48	100.0	100.0	100.0
أنثى	00	00	00	00

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل سنة30	4	8.3	8.3	8.3
سنة 31-39	12	25.0	25.0	33.3
Valide سنة 40-49	26	54.2	54.2	87.5
فأكثر سنة 50	6	12.5	12.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

العائلية_الحالة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	6	12.5	12.5	12.5
Valide متزوج	42	87.5	87.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل ثانوي	41	85.4	85.4	85.4
Valide جامعي	7	14.6	14.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	

الأقدمية المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
فأقل سنوات 5	6	12.5	12.5	12.5
سنوات 10 إلى 6 من	10	20.8	20.8	33.3
Valide سنة 10-15	11	22.9	22.9	56.3
سنة 15 من أكثر	21	43.8	43.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

المستوى الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	00	00	00	00
مدير مالية/تجارة/انتاج	3	6.3	6.3	6.3
اداريين موظفين	3	6.3	6.3	12.5
Valide مناوبة مسؤول	7	14.6	14.6	27.1
عمال	35	72.9	72.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart-type
	Valide	Manquante		
السعي لتطوير عمل شركة عجائن السرسو	48	0	4.6250	.48925
تطبيق القانون على جميع العاملين في شركة عجائن السرسو	48	0	4.3750	.70334
عدالة توزيع المهام بين العاملين	48	0	4.6042	.53553
اختيار العاملين يتم بناء على خبرتهم وكفاءتهم وسمعتهم الوظيفية	48	0	4.6458	.48332
معاملة جميع العاملين بمساواة	48	0	4.3333	.75324
معاملة الموظفين باحترام ولطف حتى عندما يحدث خطأ في تنفيذ بعض إجراءات العمل في شركة عجائن السرسو	48	0	4.5208	.54537
لا يمانعون من التراجع عن قرار خاطئ في حال اقتناعهم من قبل العاملين	48	0	4.5833	.61310
استخدام نظام المكافأة كحافز للموظفين لزيادة التزامهم بأداء العمل بأفضل صورة	48	0	4.4167	.73899
تقديم المساعدة والدعم للموظفين حتى ينجزوا أعمالهم بأفضل مستوى ممكن	48	0	4.4583	.71335
مشاركة العاملين في صنع القرارات المهمة	48	0	3.7917	.79783
لا يمانعون من الإشراف شخصيا على تدريب العاملين	48	0	4.4375	.58003
يفضلون المصلحة الجامعة على المصلحة الشخصية	48	0	4.4167	.70961
لا يضعون أي حدود بينهم وبين العاملين	48	0	4.4583	.61742
يستمعون باهتمام للموظفين عند حدوث مشكلة إدارية أو تنظيمية	48	0	4.4792	.61849
مسائلة الموظفين عن أخطائهم	48	0	4.2083	.41041
المحافظة على مواعيد العمل	48	0	4.3125	.51183
لا يؤثر ثقل المسؤولية التي يتحملوها على كفاءتهم أداء المهام	48	0	4.3125	.51183
دقة في تطبيق قواعد وإجراءات العمل	48	0	4.2917	.58194
متابعة ظروف العمل باستمرار في شركة عجائن السرسو	48	0	4.2292	.55504
الخيال الواسع	48	0	3.9792	.66811
امتلاك الشجاعة الاخلاقية في أصعب الظروف	48	0	4.3125	.62420

الاهتمام بمصالح الآخرين عند اتخاذ قراراته	48	0	4.2708	.67602
قدرتهم على طرح تصورات وأفكار إبداعية	48	0	3.9792	.86269
اشعر بالانتماء القوي لشركة عجائن السرسو	48	0	4.4167	.70961
اشعر بالارتباط العاطفي والنفسي بشركة عجائن السرسو	48	0	4.4375	.74108
اشعر بأن زملاء العمل هم جزء من افراد عائلتي	48	0	4.4583	.74258
اشعر ان أي مشكل بشركة عجائن السرسو جزء من مشاكلتي الخاصة	48	0	4.4583	.68287
يقاني في العمل الحالي ضرورة أكثر منه رغبة	48	0	1.7708	.95069
اشعر بعدم توفر بدائل للعمل في مكان آخر إذا ما تركت عملي الحالي	48	0	4.2917	1.07106
تركي للعمل الان غير ممكن حتى لو رغبت في ذلك	48	0	4.5208	.71428
اعتبر تمسكي بعملي الحالي سيكسبني كثيرا مستقبلا	48	0	4.4375	.79643
اشعر بالتزام أخلاقي اتجاه مكان عملي للبقاء به	48	0	4.5208	.65199
اعتبر ترك عملي الحالي غير لائق حتى لو حصلت على عروض عمل أفضل	48	0	4.4583	.71335
اعتبر نفسي مدينا لمكان عملي لما له فضل وأثر في حياتي	48	0	4.4583	.71335
سأشعر بالذنب اذا تركت عملي في هذه الأوقات	48	0	4.5000	.65233
بعد النزاهة	48	0	4.4792	.57388
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	48	0	4.4896	.58791
بعد التواضع ونكران الذات	48	0	4.1354	.64197
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	48	0	4.2500	.44959
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	48	0	4.1042	.62704
بعد الالتزام العاطفي	48	0	4.4375	.67339
بعد الالتزام الاستمراري	48	0	3.1042	.37129
بعد الالتزام المعياري	48	0	4.5104	.63989
القيادة بالقيم	48	0	4.2917	.54415
الالتزام التنظيمي	48	0	4.4740	.63212
المجموع	48	0	4.3828	.55208

Corrélations

		الالتزام التنظيمي
بعد النزاهة	Corrélation de Pearson	.739
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	48
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	Corrélation de Pearson	.736
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	48
بعد التواضع ونكران الذات	Corrélation de Pearson	.802
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	48
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	Corrélation de Pearson	.445
	Sig. (bilatérale)	.002
	N	48
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	Corrélation de Pearson	.644
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	48
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	48

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.579	3	.860	2.335	.087
Intra-groupes	16.201	44	.368		
Total	18.780	47			

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.082	1	.082	.202	.655
Intra-groupes	18.698	46	.406		
Total	18.780	47			

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.268	1	2.268	6.318	.016
Intra-groupes	16.512	46	.359		
Total	18.780	47			

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.193	3	1.064	3.004	.040
Intra-groupes	15.587	44	.354		
Total	18.780	47			

ANOVA à 1 facteur

الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.662	3	1.221	3.553	.022
Intra-groupes	15.118	44	.344		
Total	18.780	47			

Tableau de bord

العمر		بعد الالتزام العاطفي	بعد الالتزام الاستمراري	بعد الالتزام المعياري
	Moyenne	4.6250	3.1250	4.7500
30 سنة فأقل	N	4	4	4
	Ecart-type	.47871	.25000	.50000
	Moyenne	4.0833	3.1250	4.2917
31-39 سنة	N	12	12	12
	Ecart-type	.90034	.43301	.75252
	Moyenne	4.4615	3.1154	4.4615
40-49 سنة	N	26	26	26
	Ecart-type	.58177	.40762	.63124
	Moyenne	4.9167	3.0000	5.0000
50 سنة فأكثر	N	6	6	6
	Ecart-type	.20412	.00000	.00000
	Moyenne	4.4375	3.1042	4.5104
Total	N	48	48	48
	Ecart-type	.67339	.37129	.63989

العمر

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	Df	Moyenne des carrés	F	Signification
بعد الالتزام العاطفي * العمر	Inter-groupes	Combiné	3.038	3	1.013	2.439	.077
	Intra-classe		18.274	44	.415		
	Total		21.313	47			
بعد الالتزام الاستمراري * العمر	Inter-groupes	Combiné	.075	3	.025	.173	.914
	Intra-classe		6.404	44	.146		
	Total		6.479	47			
بعد الالتزام المعياري * العمر	Inter-groupes	Combiné	2.304	3	.768	1.995	.129
	Intra-classe		16.941	44	.385		
	Total		19.245	47			

الحالة العائلية

Tableau de bord

الحالة_العائلية		بعد الالتزام العاطفي	بعد الالتزام الاستمراري	بعد الالتزام المعياري
اعزب	Moyenne	4.5000	3.1667	4.6667
	N	6	6	6
	Ecart-type	.83666	.40825	.40825
متزوج	Moyenne	4.4286	3.0952	4.4881
	N	42	42	42
	Ecart-type	.65863	.37020	.66707
Total	Moyenne	4.4375	3.1042	4.5104
	N	48	48	48
	Ecart-type	.67339	.37129	.63989

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
بعد الالتزام العاطفي * الحالة_العائلية	Inter-groupes	Combiné	.027	1	.027	.058	.811
	Intra-classe		21.286	46	.463		
	Total		21.313	47			
بعد الالتزام الاستمراري * الحالة_العائلية	Inter-groupes	Combiné	.027	1	.027	.191	.664
	Intra-classe		6.452	46	.140		
	Total		6.479	47			
بعد الالتزام المعياري * الحالة_العائلية	Inter-groupes	Combiné	.167	1	.167	.404	.528
	Intra-classe		19.077	46	.415		
	Total		19.245	47			

المستوى التعليمي

Tableau de bord

المستوى التعليمي		بعد الالتزام العاطفي	بعد الالتزام الاستمراري	بعد الالتزام المعياري
ثانوي فأقل	Moyenne	4.3415	3.1220	4.4268
	N	41	41	41
	Ecart-type	.68410	.39970	.65728
جامعي	Moyenne	5.0000	3.0000	5.0000
	N	7	7	7
	Ecart-type	.00000	.00000	.00000
Total	Moyenne	4.4375	3.1042	4.5104
	N	48	48	48
	Ecart-type	.67339	.37129	.63989

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
بعد الالتزام العاطفي * المستوى التعليمي	Inter-groupes	Combiné	2.593	1	2.593	6.372	.015
	Intra-classe		18.720	46	.407		
	Total		21.312	47			
بعد الالتزام الاستمراري * المستوى التعليمي	Inter-groupes	Combiné	.089	1	.089	.640	.428
	Intra-classe		6.390	46	.139		
	Total		6.479	47			
بعد الالتزام المعياري * المستوى التعليمي	Inter-groupes	Combiné	1.964	1	1.964	5.229	.027
	Intra-classe		17.280	46	.376		
	Total		19.245	47			

الاقدمية المهنية

Tableau de bord

الاقدمية المهنية		بعد الالتزام العاطفي	بعد الالتزام الاستمراري	بعد الالتزام المعياري
5 سنوات فأقل	Moyenne	4.3333	3.0000	4.4167
	N	6	6	6
	Ecart-type	.81650	.00000	.49160
من 6 إلى 10 سنوات	Moyenne	4.3500	3.2000	4.4500
	N	10	10	10
	Ecart-type	.66875	.34960	.68516
10-15 سنة	Moyenne	4.0909	3.2727	4.0909
	N	11	11	11
	Ecart-type	.83121	.51786	.83121
أكثر من 15 سنة	Moyenne	4.6905	3.0000	4.7857
	N	21	21	21
	Ecart-type	.46033	.31623	.40532
Total	Moyenne	4.4375	3.1042	4.5104
	N	48	48	48
	Ecart-type	.67339	.37129	.63989

الاقدمية المهنية

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
بعد الالتزام العاطفي * الاقدمية المهنية	Inter-groupes	Combiné	2.807	3	.936	2.225	.099
	Intra-classe		18.506	44	.421		
	Total		21.313	47			
بعد الالتزام الاستمراري * الاقدمية المهنية	Inter-groupes	Combiné	.697	3	.232	1.769	.167
	Intra-classe		5.782	44	.131		
	Total		6.479	47			
بعد الالتزام المعياري * الاقدمية المهنية	Inter-groupes	Combiné	3.617	3	1.206	3.394	.026
	Intra-classe		15.628	44	.355		
	Total		19.245	47			

المستوى الوظيفي

Tableau de bord

المستوى الوظيفي		بعد الالتزام العاطفي	بعد الالتزام الاستمراري	بعد الالتزام المعياري
مدير	Moyenne	0.0000	0.0000	0.0000
	N	0	0	0
	Ecart-type	0.0000	0.0000	0.0000
مدير انتاج/تجارة/مالية	Moyenne	5.0000	3.0000	5.0000
	N	3	3	3
	Ecart-type	0.0000	0.0000	0.0000
موظفين اداريين	Moyenne	5.0000	3.0000	5.0000
	N	3	3	3
	Ecart-type	.00000	.00000	.00000
مسؤول مناوية	Moyenne	4.8571	3.0714	4.8571
	N	7	7	7
	Ecart-type	.37796	.60749	.37796
عمال	Moyenne	4.2571	3.1286	4.3571
	N	35	35	35
	Ecart-type	.68996	.35027	.67051
Total	Moyenne	4.4375	3.1042	4.5104
	N	48	48	48
	Ecart-type	.67339	.37129	.63989

المستوى الوظيفي

Tableau ANOVA

			Somme des carrés	df	Moyenne des carrés	F	Signification
بعد الالتزام العاطفي * المستوى الوظيفي	Inter-groupes	Combiné	4.270	3	1.423	3.674	.019
	Intra-classe		17.043	44	.387		
	Total		21.313	47			
بعد الالتزام الاستمراري * المستوى الوظيفي	Inter-groupes	Combiné	.093	3	.031	.215	.886
	Intra-classe		6.386	44	.145		
	Total		6.479	47			
بعد الالتزام المعياري * المستوى الوظيفي	Inter-groupes	Combiné	3.102	3	1.034	2.818	.050
	Intra-classe		16.143	44	.367		
	Total		19.245	47			

العمر

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
بعد النزاهة	Inter-groupes	2.510	3	.837	2.838	.049
	Intra-groupes	12.970	44	.295		
	Total	15.479	47			
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	Inter-groupes	3.838	3	1.279	4.537	.007
	Intra-groupes	12.407	44	.282		
	Total	16.245	47			
بعد التواضع ونكران الذات	Inter-groupes	2.570	3	.857	2.244	.096
	Intra-groupes	16.800	44	.382		
	Total	19.370	47			
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	Inter-groupes	.992	3	.331	1.710	.179
	Intra-groupes	8.508	44	.193		
	Total	9.500	47			
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	Inter-groupes	2.466	3	.822	2.259	.095
	Intra-groupes	16.013	44	.364		
	Total	18.479	47			
بعد الالتزام العاطفي	Inter-groupes	3.038	3	1.013	2.439	.077
	Intra-groupes	18.274	44	.415		
	Total	21.313	47			
بعد الالتزام الاستمراري	Inter-groupes	.075	3	.025	.173	.914
	Intra-groupes	6.404	44	.146		
	Total	6.479	47			
بعد الالتزام المعياري	Inter-groupes	2.304	3	.768	1.995	.129
	Intra-groupes	16.941	44	.385		
	Total	19.245	47			

	Total	19.245	47			
	Inter-groupes	2.319	3	.773	2.932	.044
القيادة بالقيم	Intra-groupes	11.598	44	.264		
	Total	13.917	47			

الحالة_العائلية

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	.670	1	.670	2.080	.156
بعد النزاهة	Intra-groupes	14.810	46	.322		
	Total	15.479	47			
	Inter-groupes	.167	1	.167	.479	.492
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	Intra-groupes	16.077	46	.350		
	Total	16.245	47			
	Inter-groupes	.019	1	.019	.044	.834
بعد التواضع ونكران الذات	Intra-groupes	19.351	46	.421		
	Total	19.370	47			
	Inter-groupes	.000	1	.000	.000	1.000
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	Intra-groupes	9.500	46	.207		
	Total	9.500	47			
	Inter-groupes	.241	1	.241	.608	.440
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	Intra-groupes	18.238	46	.396		
	Total	18.479	47			
	Inter-groupes	.027	1	.027	.058	.811
بعد الالتزام العاطفي	Intra-groupes	21.286	46	.463		
	Total	21.313	47			
	Inter-groupes	.027	1	.027	.191	.664
بعد الالتزام الاستمراري	Intra-groupes	6.452	46	.140		
	Total	6.479	47			
	Inter-groupes	.167	1	.167	.404	.528
بعد الالتزام المعياري	Intra-groupes	19.077	46	.415		
	Total	19.245	47			
	Inter-groupes	.429	1	.429	1.462	.233
القيادة بالقيم	Intra-groupes	13.488	46	.293		
	Total	13.917	47			

المؤهل العلمي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	2.223	1	2.223	7.714	.008
بعد النزاهة	Intra-groupes	13.256	46	.288		
	Total	15.479	47			
	Inter-groupes	.719	1	.719	2.129	.151
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	Intra-groupes	15.526	46	.338		
	Total	16.245	47			
	Inter-groupes	2.110	1	2.110	5.624	.022
بعد التواضع ونكران الذات	Intra-groupes	17.260	46	.375		
	Total	19.370	47			
	Inter-groupes	.094	1	.094	.460	.501
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	Intra-groupes	9.406	46	.204		
	Total	9.500	47			
	Inter-groupes	1.789	1	1.789	4.932	.031
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	Intra-groupes	16.690	46	.363		
	Total	18.479	47			
	Inter-groupes	2.593	1	2.593	6.372	.015
بعد الالتزام العاطفي	Intra-groupes	18.720	46	.407		
	Total	21.313	47			
	Inter-groupes	.089	1	.089	.640	.428
بعد الالتزام الاستمراري	Intra-groupes	6.390	46	.139		
	Total	6.479	47			
	Inter-groupes	1.964	1	1.964	5.229	.027
بعد الالتزام المعياري	Intra-groupes	17.280	46	.376		
	Total	19.245	47			
	Inter-groupes	2.000	1	2.000	7.722	.008
القيادة بالقيم	Intra-groupes	11.916	46	.259		
	Total	13.917	47			

الإقليمية المهنية

ANOVA à 1 facteur

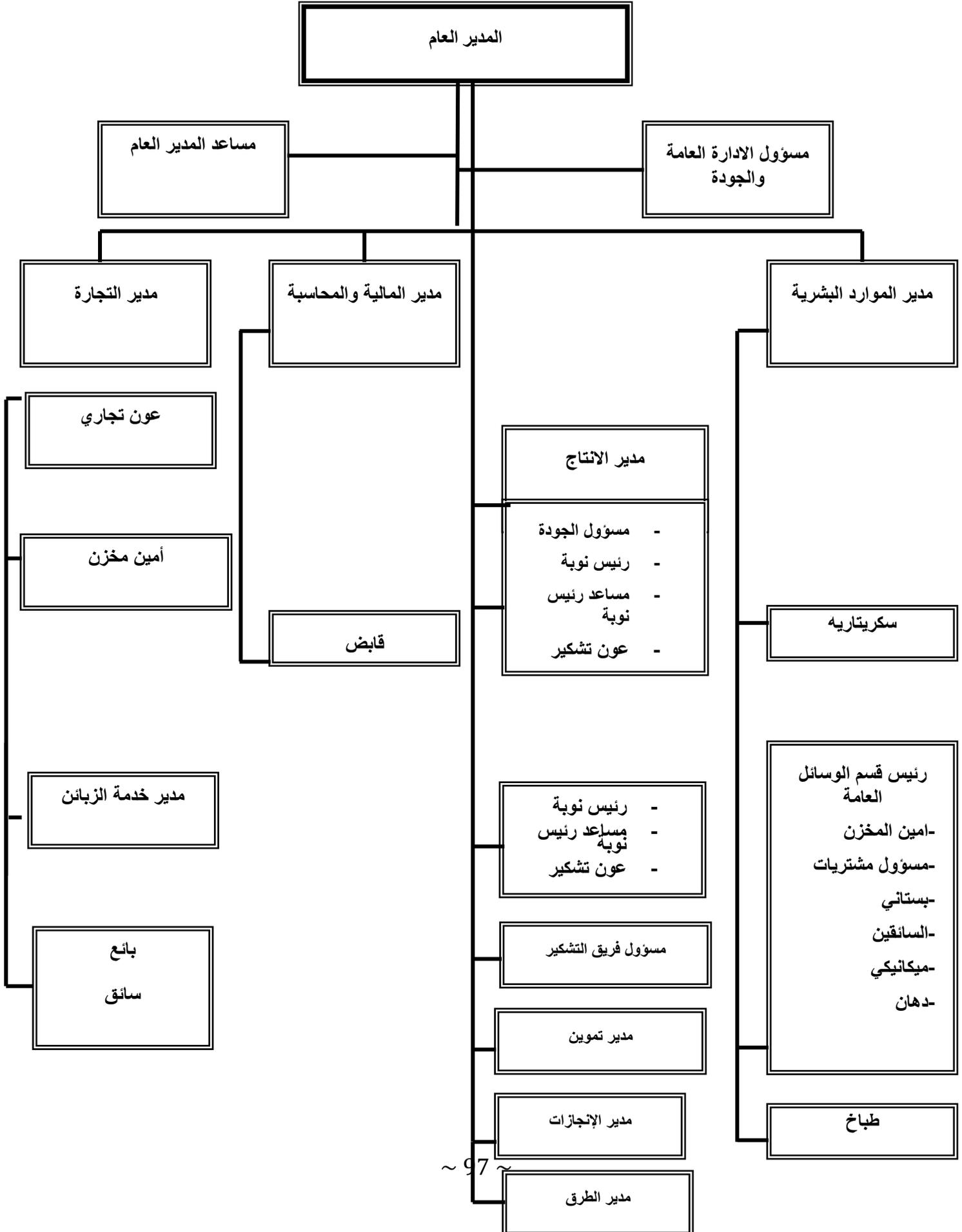
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	2.758	3	.919	3.180	.033
بعد النزاهة	Intra-groupes	12.721	44	.289		
	Total	15.479	47			
	Inter-groupes	1.725	3	.575	1.742	.172
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	Intra-groupes	14.520	44	.330		
	Total	16.245	47			
	Inter-groupes	3.153	3	1.051	2.852	.048
بعد التواضع ونكران الذات	Intra-groupes	16.216	44	.369		
	Total	19.370	47			
	Inter-groupes	.446	3	.149	.722	.544
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	Intra-groupes	9.054	44	.206		
	Total	9.500	47			
	Inter-groupes	.405	3	.135	.329	.804
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	Intra-groupes	18.074	44	.411		
	Total	18.479	47			
	Inter-groupes	2.807	3	.936	2.225	.099
بعد الالتزام العاطفي	Intra-groupes	18.506	44	.421		
	Total	21.313	47			
	Inter-groupes	.697	3	.232	1.769	.167
بعد الالتزام الاستمراري	Intra-groupes	5.782	44	.131		
	Total	6.479	47			
	Inter-groupes	3.617	3	1.206	3.394	.026
بعد الالتزام المعياري	Intra-groupes	15.628	44	.355		
	Total	19.245	47			
	Inter-groupes	1.286	3	.429	1.494	.229
القيادة بالقيم	Intra-groupes	12.630	44	.287		
	Total	13.917	47			

المستوى الوظيفي

ANOVA à 1 facteur

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
	Inter-groupes	3.079	3	1.026	3.642	.020
بعد النزاهة	Intra-groupes	12.400	44	.282		
	Total	15.479	47			
	Inter-groupes	1.292	3	.431	1.268	.297
بعد الرحمة والشعور بالامتنان	Intra-groupes	14.952	44	.340		
	Total	16.245	47			
	Inter-groupes	2.865	3	.955	2.546	.068
بعد التواضع ونكران الذات	Intra-groupes	16.505	44	.375		
	Total	19.370	47			
	Inter-groupes	1.376	3	.459	2.485	.073
بعد المساءلة والانضباط الذاتي	Intra-groupes	8.124	44	.185		
	Total	9.500	47			
	Inter-groupes	3.103	3	1.034	2.960	.042
بعد التصور والشجاعة الأخلاقية	Intra-groupes	15.376	44	.349		
	Total	18.479	47			
	Inter-groupes	4.270	3	1.423	3.674	.019
بعد الالتزام العاطفي	Intra-groupes	17.043	44	.387		
	Total	21.313	47			
	Inter-groupes	.093	3	.031	.215	.886
بعد الالتزام الاستمراري	Intra-groupes	6.386	44	.145		
	Total	6.479	47			
	Inter-groupes	3.102	3	1.034	2.818	.050
بعد الالتزام المعياري	Intra-groupes	16.143	44	.367		
	Total	19.245	47			
	Inter-groupes	3.083	3	1.028	4.174	.011
القيادة بالقيم	Intra-groupes	10.833	44	.246		
	Total	13.917	47			

الملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي



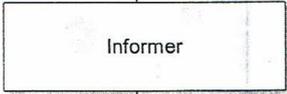
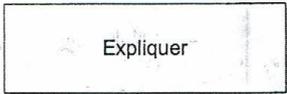
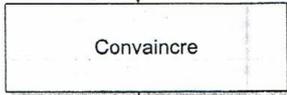
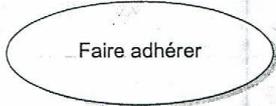
Message	Emetteur	Réception	Objet	Fréquence	Support	Lieu
Politique qualité	Directeur Général	Ensemble du personnel	Adhésion	Revue à chaque Revue de direction	Affichages Intranet	Accessible et fréquenté par le personnel
Exigences clients	Directeur Général	Ensemble du personnel	Satisfaction client	Revue à chaque Revue de direction	Affichages Réunions Intranet	Périmètre et champ de certification
Définition des objectifs qualité	Responsable Qualité	Ensemble du personnel	Adhésion	Revue à chaque Revue de direction	Réunion d'information de groupes	Périmètre et champ de certification
Résultats relatifs à la qualité	Responsable Qualité	Principales structures	Actions correctives et préventives	A chaque audit	P.V Intranet	Périmètre et champ de certification
Réclamations clients	Directeur Commercial RMQ	Ensemble du personnel	Actions correctives Satisfaction Client	A chaque réception	Affichage Intranet	Périmètre et champ de certification
Plan d'action	RMQ	Structures concernées	Adhésion	A chaque revue de Direction	Intranet	Structures concernées
Messages de sensibilisation	RMQ	Ensemble du personnel	Impliquer et motiver le personnel	Selon nécessité	Affiches Intranet	Périmètre et champ de certification
Enquêtes clients internes	RMQ	Ensemble du personnel	Impliquer et motiver le personnel	A l'issue de chaque enquête	Boite à idées Sondage interne	Périmètre et champ de certification

المبادئ الثمانية لنظام تسيير الجودة

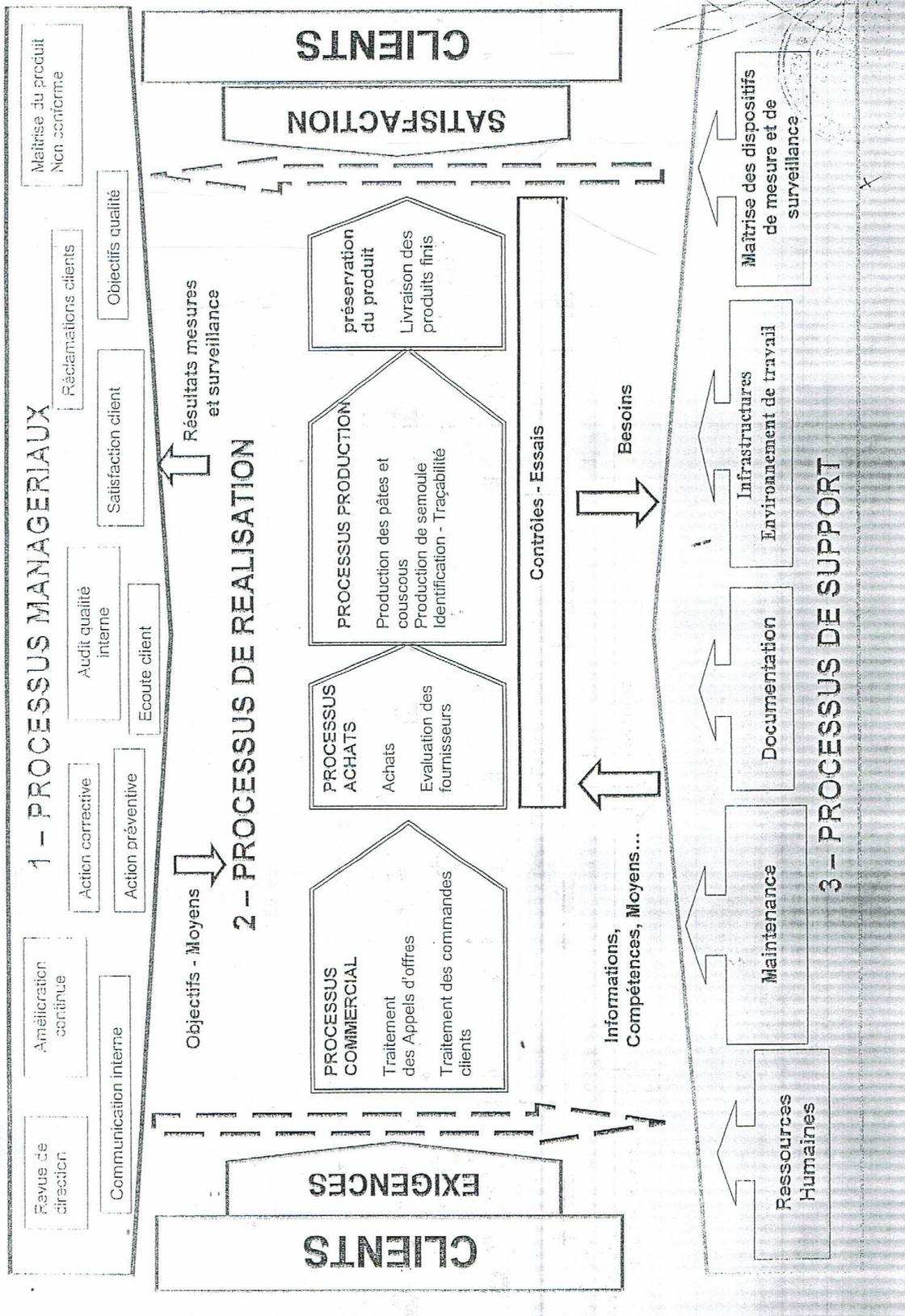
- إرضاء الزبون
- الزعامة
- إشراك كل العمال
- العمل بسياق
- التسيير بطريقة النظام
- التحسين المستمر
- أخذ القرار بالاعتماد على أسس علمية
- إقامة علاقات ذات فوائد متبادلة مع الممولين

 SARL PATES DU SERSOU	PROCEDURE	PRO.DGE.03.A
	COMMUNICATION INTERNE	
		Date d'application :
		Page : 4/4

6.4 - Logigramme du processus :

RESPONSABLE	DEROULEMENT	DOCUMENT/AUTRE
. Direction . RMQ		. Engagement . Politique
. R.M.Q		. P.V réunion . Note de service . Affiches . Intranet
. R.M.Q . Comité de Pilotage Qualité		<u>Support de sensibilisation :</u> . Séminaires . Réunion générales . Sensibilisation (formelle/ informelle)
. R.M.Q . Comité de Pilotage Qualité		. Résultats . P.V audit . PAQ
. R.M.Q		. Plan de suggestion

CARTOGRAPHIE DES PROCESSUS ET LEURS INTERACTIONS



 SARL PATES DU SERSOU	COMMUNICATION INTERNE PLAN DE COMMUNICATION	PRO.DGE.03.A Date d'application :
		Page : 2/2

Message	Emetteur	Réception	Objet	Fréquence	Support	Lieu
enquêtes internes	RMQ	Ensemble du personnel	Impliquer et motiver le personnel	A l'issue de chaque enquête	Boîte à idées Sondage interne	Périmètre et champ de certification
documentation internes how how emetteurs	Directeur Technique RMQ	Services Production, Maintenance	Mise à niveau des connaissances Utilisation rationnelle des moyens matériels et humains	A chaque fois que c'est nécessaire	Registre Liste de diffusion	Structures concernées
formation internes	DRH RMQ	Ensemble du personnel	Information du personnel	A chaque fois que c'est nécessaire	Affiches Notes de service	Périmètre et champ de certification
mesures de sécurité	Directeur Technique et production Responsable Maintenance	Ensemble du personnel	Information du personnel	A chaque fois que c'est nécessaire	Affiches Réunions Instructions M.O.P	Structures concernées

Reproduction Interdite

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
IV	الإهداء
V	شكر وتقدير
VI-VII	ملخص الدراسة
VIII- IX	قائمة المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الاشكال البيانية
XI	قائمة ملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لدراسة والدراسات السابقة	
8	تمهيد الفصل الأول
9	المبحث الأول : اساسيات حول القيادة والقياد بالقيم والالتزام التنظيمي
9	المطلب الأول : اساسيات حول القيادة والقياد بالقيم
9	الفرع الأول: مفهوم القيادة بالقيم
12	الفرع الثاني: اهمية القيادة بالقيم
13	الفرع الثالث: ابعاد القيادة بالقيم
16	الفرع الرابع: نظريات القيادة بالقيم
17	المطلب الثاني: اساسيات حول الالتزام التنظيمي
17	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
20	الفرع الثاني: اهمية الالتزام التنظيمي
22	الفرع الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي
24	الفرع الرابع: مداخل دراسة الالتزام التنظيمي
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
29	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث : مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية
33	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة شركة عجائن السرسو	
35	تمهيد الفصل الثاني
36	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة

36	المطلب الأول : منهج البحث المستخدم وحدود الدراسة
36	الفرع الأول: منهج البحث المستخدم بالدراسة
36	الفرع الثاني: حدود الدراسة
37	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة
37	الفرع الأول: ادوات الدراسة
39	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
40	المطلب الثالث: مجتمع وخصائص عينة الدراسة
40	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
49	المبحث الثاني: عرض ومناقشة لنتائج الفرضيات
53	المطلب الأول: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
53	الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى و الثانية
53	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة و الرابعة
55	الفرع الثالث: عرض وتحليل نتائج الفرضية الخامسة
56	المطلب الثاني: عرض ومناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
58	الفرع الاول: اختيار الفروق وفق متغير الجنس و العمر
60	الفرع الثاني: اختيار الفروق وفق متغير الحالة العائلية و المؤهل العلمي
63	الفرع الثالث: اختيار الفروق وفق متغير الاقدمية المهنية و المستوى الوظيفي
68	خلاصة الفصل الثاني
70	الخاتمة
73	المصادر والمراجع
77	الملاحق
104	الفهرس