

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس

الرقم التسلسلي:
رقم التسجيل: 21095070420

القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية

- دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية دغين بن علي بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: علم النفس تخصص: تنظيم وعمل

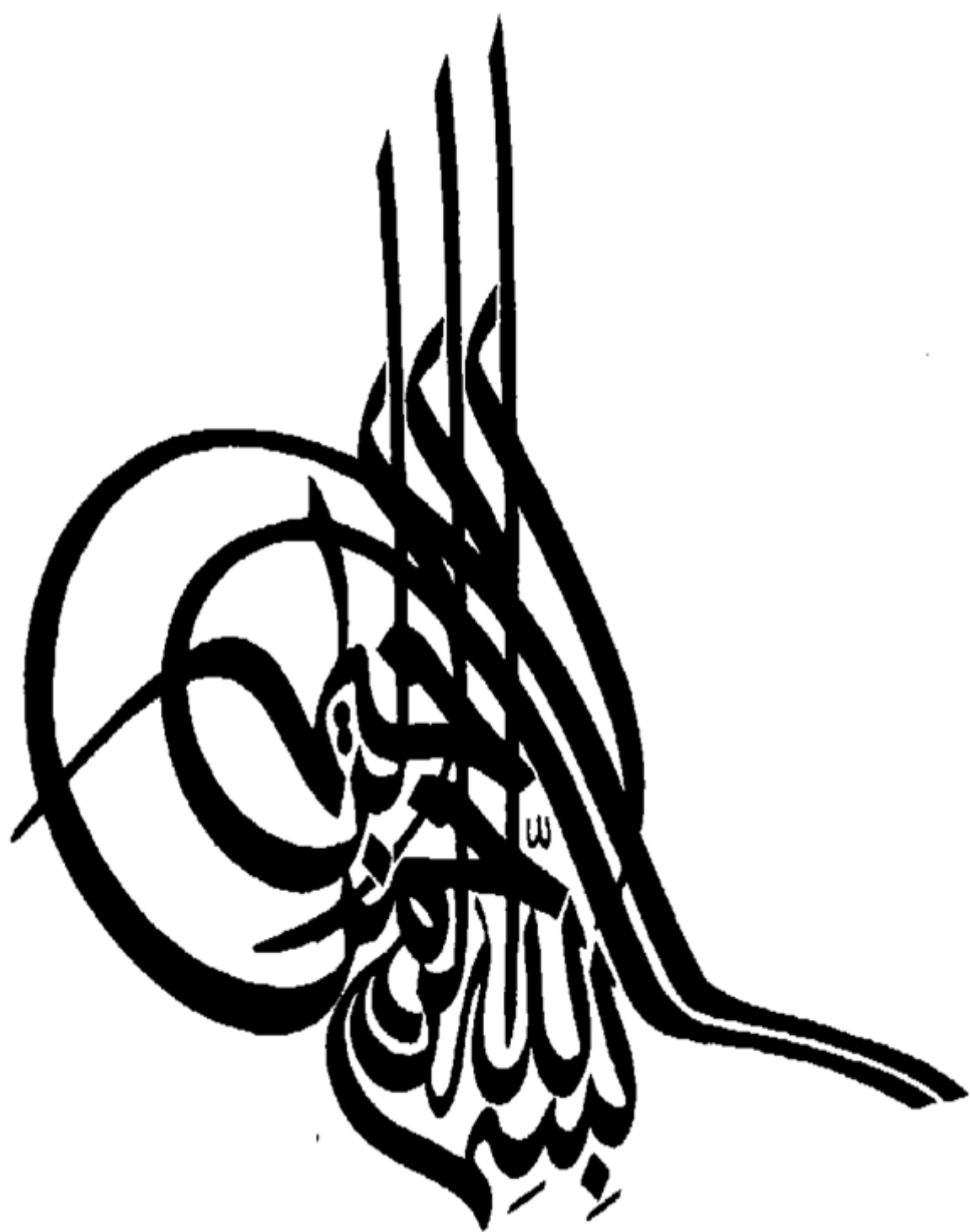
إشراف الدكتور:

عفاف بليل

إعداد الطالبة:

مريم مخلوفي

السنة الجامعية: 2024-2025



**** شكر وتقدير ****

أحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لإتمام هذه الدراسة
كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة والعون لإنجاز
هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذة الدكتورة: بليل عفاف التي
تكرمت بالإشراف على هذا العمل وعلى إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل
بها علي يوماً، راجية من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناهها،
فجزاها الله عني كل خير

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى إدارة وأعوان الحماية المدنية بالمسيلة
سائلة الله أن يوفقهم ويجزيهم خير الجزاء
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل يد رافقتني في هذا العمل سواء من
قريب أو بعيد

** إهداء **

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما ومتعهما بالصحة والعافية
إلى عمتي الغالية وأمي الثانية رمز العطاء والصبر
إلى قرة عيني والأمل المشرق أبنائي حفظهم الله ورزقهم الهداية وأنار
عقولهم بالعمل
إلى رفيق دربي زوجي الكريم
إلى إخوتي وأخواتي وعائلاتهم الكرام تقديرا واحتراما
إلى من أناروا لنا طريق العلم والمعرفة أساتذتي الأجلاء
إلى جميع الأهل والأحباب والأصدقاء
أهدي الجميع ثمرة جهدي وعملي



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة بالإنجليزية
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة
07	2- فرضيات الدراسة
07	3- أهمية الدراسة
09	4- أهداف الدراسة
09	5- تحديد مفاهيم الدراسة
11	6- الدراسات السابقة
16	7- الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	
36	تمهيد
37	1- الدراسة الاستطلاعية
37	2- منهج الدراسة
38	3- حدود الدراسة
39	4- مجتمع الدراسة
39	5- عينة الدراسة
42	6- أدوات الدراسة
44	7- الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
48	8- الأساليب الإحصائية المستخدمة

49	خلاصة
الفصل الثالث: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
51	1-تحليل نتائج الدراسة الأساسية
51	1-1-اختبار اعتدالية التوزيع
53	1-2-عرض وتحليل نتائج الفرضيات
53	1-1-1-عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
54	1-1-2-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
55	1-1-3-عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
56	2-2-الفرضية العامة
57	3-مناقشة نتائج الدراسة
57	3-1-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
58	3-2-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
60	3-3-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة
61	2-4-مناقشة نتائج الفرضية العامة
63	الاستنتاج العام
64	التوصيات والدراسات المقترحة
66	خاتمة
68	قائمة المراجع
76	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Oavies and Oavies)	22
02	القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hitte et al)	24
03	القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hirschi and Jones)	25
04	أهمية الالتزام التنظيمي	32
05	يبين نموذج ستيرز في الالتزام التنظيمي	35
06	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	40
07	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	41
08	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	42
09	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الاستراتيجية	52
10	يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الالتزام التنظيمي	52

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التعقيب على الدراسات السابقة	15
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	40
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	40
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	41
05	يوضح درجات عبارات الاستبيان.	43
06	يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه. (القيادة الاستراتيجية)	44
07	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية.	45
08	يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية	46
09	يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه. (الالتزام التنظيمي)	46
10	يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس السلوك التنظيمي وأبعاده الفرعية.	47
11	يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية	48
12	التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيري الدراسة	51
13	يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي	53
14	يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري	54
15	يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري	55
16	يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي	56

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة القيادة الاستراتيجية بالالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي بالاعتماد على أداة الدراسة التي تمثلت في استبيان للقيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي، حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قوامها 114 عوناً من أعوان الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية بالمسيلة، وبعد معالجة البيانات المستمدة من الميدان وترتيبها وتبويبها ومعالجتها إحصائياً من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS تم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.
 - توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة
- الكلمات المفتاحية:** القيادة، الاستراتيجية، الالتزام التنظيمي.

Study Summary:

This study aimed to know the relationship of strategic leadership to the organizational commitment of civil protection agents in M'sila. In order to achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive correlational approach, relying on the study tool, which was represented by a questionnaire for strategic leadership and organizational commitment. This study was applied to a sample of 114 civil protection agents in the main unit in M'sila. After processing, arranging, tabulating and statistically processing the data derived from the field through the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program, the following results were reached:

- There is a correlation between strategic leadership and the organizational commitment of civil protection agents in M'sila
- There is a statistically significant correlation between strategic leadership and the emotional commitment of civil protection agents to M'sila.
- There is a statistically significant correlation between strategic leadership and the normative commitment of civil protection agents to M'sila.
- There is a statistically significant correlation between strategic leadership and the normative commitment of civil protection agents to M'sila

Keywords:

Strategic leadership, organizational commitment

مقدمة

مقدمة:

يقع على قطاع الحماية المدنية مسؤولية كبيرة، في ظل التطور الحاصل، وفي شتى مجالات الحياة، في الوقت الحاضر، بسبب التطور الصناعي والتغير البيئي، فهي واحدة من المهن التي تلعب دورا هاما في المجتمع، إذ تأخذ على عاتقها سلامة وحماية الأفراد والممتلكات العامة والخاصة، فالأعوان في هذا القطاع هم أول المستجيبين للتدخل في الحوادث الخطيرة، بشتى أنواعها، كحوادث المرور التي أصبحت تحتل المرتبة الأولى في عدد الوفيات، وأيضا الكوارث الطبيعية كالزلازل والفيضانات وحرائق الغابات، وكذلك المساهمة في تسيير الأحداث والمخاطر التي يمكن أن تقع في أي لحظة.

وحتى تستطيع مؤسسة الحماية المدنية تحقيق هذا الهدف النبيل لدى أعوانها، والمتمثل في إنجاز مختلف هذه التدخلات والمهام على أكمل وجه، يجب أن يتوفر لديها قيادة استراتيجية تمتلك القدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية وتمكين الآخرين، لإحداث تغيير لخلق مستقبل حيوي للمنظمة، بما يساعد على خلق وتطبيق رؤية إبداعية تشجع على الابتكار، وتعمل على تنمية كفاءات الأعوان ومهاراتهم لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي، ومواكبتها لظروف البيئة المتغيرة، أو التغيرات المحيطة بها، لمواجهة التحديات المستقبلية.

حيث أكدت دراسات عديدة أن القيادة الاستراتيجية أصبحت سلاحا فعالا من قبل المؤسسة التي تسعى لمواكبة التغيرات والتحديات المتلاحقة والتي يتم فرضها باستمرار على بيئة الأعمال في القرن الحادي والعشرين، تبعا لعدة أسباب كالعولمة والتطورات التكنولوجية وغيرها، فالقيادة الاستراتيجية الناجحة تضمن قيادة مؤسسة الحماية المدنية نحو النجاح والأداء العالي والفعال، وذلك من خلال ممارستها العديدة والتي تتمثل في تحديد الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتوجيه الجهود نحو تحقيقها، والفهم العميق للبيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، وتحليل البيانات والمعلومات الواردة والمتاحة، واستغلال الموارد المتاحة

بفعالية لتحقيق أعلى خدمة، واتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة، وتوجيه وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المحددة. (العنزي، 2024، ص 107)

كما تعتمد الحماية المدنية أيضا كغيرها من القطاعات الخدماتية، لأجل تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها في الأداء والتميز بالاعتماد على المورد البشري بالدرجة الأولى، لأنه يعد المحرك والعنصر الأساسي داخل التنظيم، وهذا مكن خلال ما يقوم به من مهام وما يؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، فالقائمين من الأعوان على التدخلات اليومية على تماس واتصال دائم مع طالبي النجدة، وبالتالي فعليهم العبء الأكبر في تحقيق النجاح للمنظمة، ولهذا أصبح لزاما على القادة بقمة سلم قطاع الحماية المدنية تنمية العنصر البشري وتحقيق التوازن بينه وبين المنظمة، وهذا بتوفير بيئة عمل تتسم بالتحسين المستمر لمستويات الالتزام التنظيمي، الذي يعد أحد المتغيرات التي حظيت باهتمام كبر من قبل الباحثين في مجال الإدارة كونه من السلوكيات التنظيمية الإيجابية، والمرغوب فيها داخل المنظمة، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء، والذي يعكس درجة اقتناع الفرد وإيمانه بأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها. (فليه، 2006، ص 62)

كما يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية تعزيز الإبداع، الاستقرار، الثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم أيضا في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. (العمرى، 2017، ص 258)

مما استوجب تحفيز هذا السلوك المتمثل في الالتزام التنظيمي وقيادته إلى الاتجاه الإيجابي الذي يحقق الأهداف والوصول إلى الكفاءة والفعالية، في حين عدم الاهتمام به يؤدي إلى ظهور التسيب ودوران العمل مما ينعكس سلبا على المنظمة، وبالتالي يصل بها إلى مرحلة لفشل في أداء واجبها اتجاه أفرادها، ومن هنا يحدث عدم التوازن في حياة الفرد في تحقيق احتياجاته الضرورية لاستقراره.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع وسعيا لتحقيق هدف الدراسة قسمت إلى ثلاثة فصول كانت كالآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة الذي احتوى على إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى صياغة الفرضيات وأهمية وأهداف الدراسة، مع تحديد مفاهيم الدراسة، وأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

أما الفصل الثاني والذي عنوانه بالإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي تضمن الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، حدود الدراسة، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة الدراسة، وكذا الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

في حين خصص الفصل الثالث لعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها، وكذلك مناقشتها وتفسيرها في ضوء الفرضيات، وانتهت الدراسة بخاتمة إضافة إلى جملة من المقترحات وآفاق البحث.



الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1- إشكالية الدراسة:

تواجه منظمات اليوم الكثير من التحديات والعقبات والتي كانت سببا في صعوبة بلوغها درجة التميز وقدرتها على التنبؤ الاستراتيجي لمستقبلها وحركة نشاطها وأهدافها، ولذلك فالمنظمات بحاجة إلى قيادة استراتيجية تمتلك رؤية مستقبلية قادرة على اتخاذ القرارات الحاسمة للارتقاء بمستوى خدماتها والوصول للتميز المطلوب في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم في مختلف المجالات التنظيمية الاجتماعية والتكنولوجية.

ومؤسسة الحماية المدنية كغيرها من المنظمات ذات الطابع الأمني والخدماتي، تشهد هي الأخرى تزايد في حجمها ومسؤولياتها مما فرض عليها تقديم العمل المطلوب بالمستوى الذي يتوقعه منها الآخرون، وهذا لا يتأتى إلا من خلال الاعتماد أو السير على نهج قيادة استراتيجية تمتلك القدرة على التنبؤ المستقبلي، وصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات، والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتقديم خدمات بهدف تحقيق التميز المؤسسي وتحقيق مكان عالية وقيمه افضل للمنظمة وهذا ما أشار إليه رحومة (2023) في دراسته حول تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات إلى أن للقيادة الاستراتيجية أثر إيجابي على نجاح المؤسسة، ذلك لأن استراتيجيات المنظمة المتمثلة في تحديد الأهداف الرئيسية والمسارات المستقبلية والتنفيذ الفعال للاستراتيجيات يشكل أدوات مهمه لتعزيز الأداء المؤسسي. (رحومة، 2023، ص 3744)

فدور القيادة الاستراتيجية إضافة إلى كونها أسلوب قيادي فعال يركز على الرؤية بعيدة المدى، والتخطيط الاستراتيجي، والتكيف مع التغيرات، ويضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهي تساهم أيضا في تعزيز التوجهات السلوكية الإيجابية وتحفيزها نحو تحقيق الأداء الأمثل، ولعل من أهمها الالتزام التنظيمي الذي يمثل أحد المؤشرات الجوهرية التي تعكس مدى انخراط واقتناع وميل الفرد واندماجه وارتباطه بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة واستعداده في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض

نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهود والالتزام لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وهو ما عبر عنه ستيرز (1977) وأكد عليه في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي. (خطارة، 2019، ص 66)

كما أن تطور مستوى أداء المنظمات وقوة فاعليتها وتحقيق أهدافها، يرتبط بمدى قوة الالتزام التنظيمي للعاملين بها، وهذا ما توصلت إليه عديد الدراسات على غرار اللوزي (1999)، (Eisenberger et al, 2001) و (Khan Muhammd, 2010) والتي توصلت إلى أن الالتزام التنظيمي يؤثر إيجابا على العاملين، فيظهر على شكل العناية بمتطلبات المنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها، ويرتبط سلبا مع الرغبة في ترك العمل، وهذا الأخير يؤدي إلى مشكلات تنظيمية كالتسيب التنظيمي وغيرها، والتي تقاوم التطور وتسبب ضغوط العمل وتؤثر بشكل سلبي على عطاء العامل وقدرته على إنجاز المهام المطلوبة منه القيام بها. (دليلي، 2020، ص 738)

وعلى غرار ما سبق، فإن بقاء المنظمة وضمان ديمومتها يتوقف بشكل بارز على تطوير استراتيجيات فعالة، عن طريق قيادة استراتيجية وتنفيذ هذه الاستراتيجيات لا يتم إلا بمشاركة داخلية لجميع الأفراد في المنظمة، وضمان ولاء والالتزام الموظفين بها، وهذا ما أكدته دراسة (Bass et Avolio, 1995) التي بينت أن القادة الذين يستخدمون أساليب قيادية ذات طابع تحويلي واستراتيجي يؤثرون في ولاء موظفين وارتباطهم بالمؤسسة وتحفيز التزامهم التنظيمي. (نيكولا، 2018، ص 135-144)

فاذا كانت القيادة الاستراتيجية تعد من المقومات المهمة لنجاح عمل مؤسسه الحماية المدنية القيادة الاستراتيجية تعد من المقومات المهمة لنجاح عمل مؤسسة الحماية المدنية لمساهمتها في تحقيق الأهداف العملية على نحو فعال، فإن الالتزام التنظيمي يعد من السلوكيات المرغوب فيها داخل التنظيم، والتي تسعى منظمة الحماية المدنية إلى تعزيزها لدى أعوانها، ونظرا للأهمية البالغة والدور الكبير الذي يكتسبه موضوع القيادة الاستراتيجية في الإدارات الحديثة على حسب رأي العديد من الدارسين والباحثين في تحديد الرؤى

المستقبلية ومواكبة التغيرات والتحديات المتلاحقة، والتي يتم فرضها باستمرار على بيئة الأعمال، فإن الالتزام التنظيمي حظي هو الآخر بالاهتمام الكبير، لما له من آثار إيجابية على سلوكيات العاملين في تحقيق الأهداف والوصول إلى الكفاءة والفعالية، كما يعزز المشاركة ومشاعر الثقة لدى أفرادها وكذا المحافظة على المنظمة واستقرارها واستمرارها؟

وبما أن أعوان الحماية المدنية من الفئات المهنية التي تعمل في ظروف ميدانية صعبة، تتطلب استعدادا دائما مما يجعل دراسة علاقتهم بالقيادة الاستراتيجية وأثرها على التزامهم التنظيمي مسألة بالغة الأهمية من الناحية الإدارية والنفسية، وانطلاقا من ذلك فإن دراستنا الحالية تهدف إلى الكشف أو التعرف على العلاقة التي تربط بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة، وعلى هذا الأساس تبلور التساؤلات الدراسة كالآتي:

التساؤل العام:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة؟.

التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام والاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة؟

- هل توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزامات المعيارية لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة؟

2-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

1-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

2-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

3-توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

3-أهمية الدراسة: يمكن توضيح أهمية الدراسة في النقاط التالية:

-أن القيادة الاستراتيجية تعد من المفاهيم الإدارية الحديثة والمهمة، ولكي تتمكن المنظمة من البقاء والاستمرار بعملها لابد من ضرورة تطبيق القيادة الاستراتيجية في عملها.

-تكمن أهمية الدراسة في تزويد صناع القرار والمديرين برؤية واضحة تساعد في تبني ممارسات قيادية فعالة تعزز من الالتزام الوظيفي.

- تعد هذه الدراسة إضافة علمية تثري الأدبيات الإدارية وتفتح المجال لمزيد من الأبحاث المستقبلية خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئات العمل.

- إن هاته الدراسة جاءت لمسايرة التطور العلمي والعملية والإداري، كونها تركز على مفاهيم إدارية معاصرة، كالقيادة الاستراتيجية بأبعادها، من توجه استراتيجي، تطوير رأس المال البشري، تزويد القيادات بمعلومات نظرية وتحليلية ومقترحات في هذا المجال، مما يساعدها على التحسين والتطوير وتحقيق التميز بالمؤسسة.

- يعد موضوع الالتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة والجديدة في الفكر الإداري التنظيمي، الذي لابد على كل مؤسسة أن تولي له اهتماما خاصا، فعمال ملتزمين داخل منظماتهم يعني هذا أنهم يقبلون أهدافها وقيمها، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها أو الانتقال منها، مما يعود عليها بالفوائد العديد.

- إن بقاء المنظمة وضمان ديمومتها يتوقف بشكل بارز على تطوير استراتيجيات فعالة عن طريق القيادة الاستراتيجية وتنفيذ هذه الاستراتيجيات لا يأتي إلا بمشاركة داخلية لجميع الأفراد في المنظمة وضمان ولاء والالتزام الموظفين بها.

4-أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

- التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

- التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

- التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

5-تحديد مفاهيم الدراسة إجرائيا:

5-1-القيادة الاستراتيجية:

هي الدرجة التي يتحصل عليها أعوان الحماية المدنية من خلال إجاباتهم على الأبعاد المكونة لمقياس القيادة الاستراتيجية ويشمل تحديد التصور الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، دعم الثقافة التنظيمية، تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة.

5-2-الالتزام التنظيمي:

هو الدرجات التي يتحصل عليها الأعوان من خلال استجاباتهم على الأبعاد المكونة لمقياس الالتزام التنظيمي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري.

5-3-أبعاد الالتزام التنظيمي:

5-3-1-الالتزام العاطفي:

اصطلاحا: ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها. (عاشوري، 2015، ص 67)

إجرائيا: هي الدرجة التي يتحصل عليها أعوان الحماية المدنية من خلال استجاباتهم على هذا البعد المتمثل في الالتزام العاطفي.

5-3-2-الالتزام الاستمراري:

اصطلاحا: وهو قدوة الفرد ورغبته الجامحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها. (عاشوري، 2015، ص 67)

إجرائيا: هي الدرجة التي يتحصل عليها أعوان الحماية المدنية من خلال استجاباتهم على هذا البعد المتمثل في الالتزام الاستمراري.

5-3-3-الالتزام المعياري:

اصطلاحا: يشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. (حمادات، 2006، ص 65)

إجرائيا: هي الدرجة التي يتحصل عليها أعوان الحماية المدنية من خلال استجاباتهم على هذا البعد المتمثل في الالتزام المعياري.

6-الدراسات السابقة:

6-1-الدراسات التي تناولت متغير القيادة الاستراتيجية:

دراسة فوزي وجوست (2009) بعنوان: دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب إفريقيا.

Fouric (C), Jooste (B), the role of strategic leadership in effective strategy implantation perceptions of South African strategic leaders, 2009.

اختبر الباحثان في هذه الدراسة دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب إفريقيا، إذ تم جمع البيانات من عينة مكونة من 200 شركة الأداء العالي في الأسواق المالية، وتم اختيار عينة عشوائية لخمسة (5) مديرين من كل شركة استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، وكانت أهم نتائج هي وجود العديد من الحواجز والمعوقات في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال، ومن أهم هذه المعوقات: ضعف القيادة وغيابها وتحديد القيادة الاستراتيجية، وهي من أهم عناصر تنفيذ الاستراتيجية، كون القيادة الاستراتيجية تساهم بشكل إيجابي في التنفيذ الاستراتيجي الفعال في منظمات جنوب إفريقيا. (بن شويحة، 2018، ص ص 90، 91)

-دراسة أقطي جوهرة (2014) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية".

هدفت الدراسة إلى اختيار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها، استهدفت الدراسة عينة عشوائية بسيطة من موظفي مجموعة فنادق جزائرية بلغ حجمها (314) موظفا، حيث تم جمع البيانات الأولية من العينة المستهدفة باستخدام الاستبيان، كما تم الاعتماد على المقابلات لدعم تفسير النتائج، وتوصلت الدراسة إلى أن كل من سلوك واستراتيجية التشارك تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية بأبعادها: الممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية، الممارسات المرتبطة برأس المال البشري، الممارسات المرتبطة بالتصور الاستراتيجي، الممارسات المرتبطة بالرقابة

المتوازنة، كما أن لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي، بينما لا يوجد أثر غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في كل من سلوك التشارك في المعرفة واستراتيجياتها من خلال التوجه التسويقي الداخلي. (جوهرة، 2014)

-دراسة محسن عثمان حسن (2017) بعنوان "القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل".

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في التماثل المنظمي في المنظمات من وجهة نظر عينة من المديرين في المصارف الأهلية، وقد انتهج الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث بلغ حجم العينة 67 مديراً وتوصل الباحث إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث، وكشفت النتائج عن المستوى العالي لكافة ممارسات القيادة الاستراتيجية والمتمثلة بتحديد التوجه الاستراتيجي، الإدارة الفعالة لموارد المنظمة، إدامة الثقافة التنظيمية، التأكيد على الممارسات الأخلاقية، تطوير رأس المال البشري، تأسيس نظم الرقابة المتوازنة وبدرجات انسجام جيدة الأهلية في الإجابات مما يؤكد اعتماد مصارف القطاع الخاص في الإقليم على الممارسات القيادية الاستراتيجية بشكل كبير. (حسن، 2017، ص 40)

6-2- الدراسات السابقة التي تناولت متغير الالتزام التنظيمي.

-دراسة العبيدي (2012): بعنوان "أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

دراسة هدفت إلى التعرف على أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية وتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومعرفة الأثر بينهما لتحقيق هدف الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي

العراقية، وتم اختيار عينة من 67 من العاملين في الوزارة منهم مدراء أقسام ومسؤولين شعب ووحدات، وتوصلت الدراسة إلى عدد النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة عند مستوى (0.01)، بينما أشارت النتائج إلى ارتفاع قوة العلاقة بين متغيري عدالة التعامل والإيمان بالمنظمة، وتوصلت كذلك إلى وجود ارتباط وأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي لدى العينة. (عطية، 2016، ص 84)

دراسة سوما وليشا (Suma, Lesha, 2013): بعنوان "درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في بلدية شكودر بدولة ألبانيا.

دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في بلدية شكودر بدولة ألبانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتها طبيعة الدراسة، وتم اختيار عينة مكونة من 56 فردا من العاملين ببلدية شكودر، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الرضا عن العمل وجودة الإشراف والارتقاء بمستوى الرضا كان لها تأثير إيجابي كبير عن الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية شكودر، وكذلك ارتفاع مستوى الرضا عن العمل، والإشراف والمرتبات، وزملاء العمل وفرص الترقية. (عطية، 2016، ص 84)

دراسة النويقة (2015) بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة الداخلية في عمان -.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية بالأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي من خلال دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة في عمان والبالغ عددهم 240 موظفا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث تم تصميم استبانة لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة والتي تم توزيعها على كافة الموظفين في مركز الوزارة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها وجود مستوى مرتفع

لأنماط القيادة والالتزام التنظيمي حسب تقدير المستجوبين، كما أظهرت الدراسة وجود أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي، وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدد من التوصيات تستهدف تعزيز الالتزام التنظيمي في الوزارة. (عطية، 2016، ص 82)

6-3- الدراسات السابقة التي تناولت القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

دراسة العوامي (2015) بعنوان: "أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، وبيان دور المتغيرات الشخصية في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين العموميين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية، واشتملت العينة على 331 فرد، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لها، واستعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: عدم توفر التزام تنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية، ولا يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية الليبية. (العامر، 2023، ص10)

دراسة يوكار ودالغيك (Ycar, Dalgic, 2021) بعنوان "العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة فان بتركيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف أو إلى رصد العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، وتكون مجتمع الدراسة من 3648 من معلمي المرحلة الثانية بمحافظة فان بتركيا، واشتملت عينة الدراسة على 558 معلما، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي القائم على مقياس القيادة الاستراتيجية

ومقياس الالتزام التنظيمي واستمارة للمعلومات الشخصية كأدوات للدراسة، وتضمنت نتائج الدراسة الآتي: يتسم مديرو المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة من تطبيق القيادة الاستراتيجية، وفقا لتصورات أفراد الدراسة، حيث اتسم أفراد الدراسة بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي ووجود علاقة إيجابية متوسطة الدرجة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين. (العامر، 2023، ص 10)

6-4-التعقيب على الدراسات السابقة:

للتعقيب على الدراسات السابقة سيتم تصنيفها في الجدول الموالي لتوضيح أهم العناصر التي سيتم الإشارة إليها في التعليق:

الرقم	صاحب الدراسة	عنوان الدراسة	الهدف	المنهج	الأداة	العينة	النتائج
01	محسن عثمان حسن (2017)	القيــــــــادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي-دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل	التعرف على دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في التماثل المنظمي في المنظمات من وجهة نظر عينة من المديرين في المصارف الأهلية	الوصفي التحليلي	استبيان	عشوائية بسيطة	-وجود علاقة ارتباط وتأثير بين القيادة الاستراتيجية والتماثل التنظيمي -وجود مستوى عال لكافة ممارسات القيادة الاستراتيجية
02	أقطي جوهرة (2014)	أثر القيادة الاستراتيجية على التشــــــــارك المعرفي-دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية	اختيار الأثر المباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية على سلوك التشــــــــارك في المعرفة واستراتيجياتها في الفنادق الجزائرية	الوصفي التحليلي	استبيان + مقابلة	عشوائية بسيطة	-التشارك في المعرفة واستراتيجياتها تفسرها ممارسات القيادة الاستراتيجية -لممارسات القيادة الاستراتيجية أثر غير مباشر في كل من التسويق الداخلي وثقافة التعلم التنظيمي

03	فوزي وجوست (2009)	دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب إفريقيا	التعرف على دور القيادة الاستراتيجية في التنفيذ الاستراتيجي في منظمات جنوب إفريقيا	الوصفي التحليلي	استبيان	عشوائية بسيطة	وجود العديد من الحواجز والمعوقات في تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال منها ضعف القيادة وغيابها
04	النويقة (2015)	القيادة الإدارية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية على الموظفين في مركز الوزارة الداخلية في عمان	التعرف على مستوى أنماط القيادة الإدارية في وزارة الداخلية بالأردن وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي	الوصفي التحليلي	استبيان	عشوائية بسيطة	التزام الموظفين تجاه مؤسساتهم كان مرتفعاً -هناك علاقة عالية إلى حد ما بين التزام الموظفين والأداء التنظيمي
05	البيدي (2012)	أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية	التعرف على أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي				-وجود علاقة ارتباطية بين متغيري الدراسة عند مستوى (0.01) -وجود ارتباط وأثر بين أبعاد العدالة التنظيمية وينسب متفاوتة -اعتبار العدالة التنظيمية من المتغيرات المهمة في زيادة نسب الالتزام التنظيمي
06	سوما وليشا Suma,Lesha (2013)	درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في بلدية شكودر بدولة ألبانيا	الكشف عن درجة الالتزام التنظيمي ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع العام في بلدية شكودر بدولة ألبانيا	الوصفي التحليلي	استبيان	عشوائية بسيطة	- الرضا عن العمل وجودة الإشراف والارتقاء بمستوى الرضا كان لها تأثير إيجابي كبير عن الالتزام التنظيمي لهم - ارتفاع في درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية شكودر

07	العوامي (2015)	أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية بمدينة بنغازي الليبية	التعرف على أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي، وبيان دور المتغيرات الشخصية في تأثير ممارسات القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي للعاملين	الوصفي التحليلي	استبيان	عشوائية بسيطة	عدم توفر التزام تنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية -لا يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركات النفطية الليبية
08	يوكار ودالغيك (2021)	العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس، ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة فان بتركيا	العلاقة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين بمحافظة فان بتركيا	الوصفي	استبيان	عشوائية بسيطة	-يتسم مديرو المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة من تطبيق القيادة الاستراتيجية، وفقا لتصورات أفراد الدراسة -اتسم أفراد الدراسة بدرجة متوسطة من الالتزام التنظيمي -وجود علاقة إيجابية متوسطة الدرجة بين خصائص القيادة الاستراتيجية لدى مديري المدارس ومستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين

اتفقت أغلب الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام الاستبيان كأداة للدراسة

وهي دراسة حسن عثمان حسن (2017)، فوزي وجوست (2009)، النويقة (2015)،

العبيدي (2012)، سوما وليشا (2013)، العوامي (2015)، يوكار ودالغيك (2021)

بينما اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية من حيث الهدف المتمثل في

الكشف عن العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية،

كما اختلفت أيضا من حيث المنهج المتبع في الدراسة والذي هو المنهج الوصفي الارتباطي، بالإضافة إلى الاختلاف مع جميع الدراسات السابقة من حيث اختيار العينة، حيث تم اختيار العينة بطريقة الحصر الشامل.

مجمل الاستفادة من الدراسات السابقة:

- لقد مكنا الاطلاع على الدراسات السابقة الاستفادة منها في النقاط التالية:
- تعميق الفهم في موضوع البحث من خلال الاطلاع على إسهامات الباحثين في مجال القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.
- المساهمة في بناء تصور حول خطة البحث وفي استخراج أبعاد كل متغير.
- المساهمة في ضبط صياغة كل من الفرضيات والإشكالية وكذا في اختيار المنهج الملائم والمناسب لموضوع الدراسة.
- المساهمة في اختيار الأدوات الإحصائية المناسبة لقياس واختبار فرضيات البحث عن طريق الاطلاع على الوسائل المستخدمة في هذه الدراسات.
- الاستفادة في كيفية تحليل بيانات الدراسة ومقارنة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات مع نتائج الدراسة الحالية.

7-الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: القيادة الاستراتيجية.

تعتبر القيادة الاستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة والهامة، التي تضمن من خلالها المنظمة البقاء والاستمرار، وعليه سيتم تناول هذا المتغير من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة، تعريف القيادة الاستراتيجية، أهمتها، أهدافها، وظائفها، نماذجها، وأبعادها.

1- مفهوم القيادة:

1-1- لغة: تعرف القيادة لغة حسب ما ذكره ابن منظور هي: القوة نقيض السوق. (أبو النور وآخرون، 2015)

يقال: يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقوة والمرشد. (خيري، 2014، ص 15)

1-2- اصطلاحاً:

عرفها بيترف دراكر بقوله: "هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات. (خيري، 2014، ص 15)

وتعرف أيضاً على أنها: "محاولة التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة بهدف تحقيق هدف ما في موقف ما دون اللجوء لاستخدام العنف أو الإرغام، ولكن بتحديد ثقافة المجموعة، أو التنظيم، واستخدام عمليات التأثير في السلوك وتحفيزه من خلال ما يمتلكه القادة من سمات وخواص مميزة عن غيرهم. (الزهراني، 2023، ص 417)

2-تعريف القيادة الاستراتيجية:

تعرف القيادة الاستراتيجية بأنها أفراد يمتلكون الخبرات أو الرؤية والحكمة لبناء الخطط وتنفيذها واتخاذ القرارات المترتبة عليها في بيئة معقدة. (حسن قادر، 2019، ص 66)

وعرفت القيادة الاستراتيجية بأنها القدرة على استنتاج واستباق المستقبل، والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة، وبدء التغيير بغية الحصول على مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل. (زابي، بعيطيش، 2021، ص 149)

وتعرف أيضا على أنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد، والرؤية الاستراتيجية وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية، وتحقيقها، وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. (الشحري، 2023، ص 11)

وبناء على ما تقدم يمكن أن نقول أن القيادة الاستراتيجية هي تلك القيادة التي تحدد التصور الاستراتيجي للمؤسسة، وتعمل على بناء ثقافة تنظيمية فعالة، مما يساعد على تطوير جميع الأفراد في المؤسسة، وهي القدرة على خلق الملاءمة والتحالف في كل مستويات الأعمال من خلال الحفاظ على المرونة وتمكين الآخرين لإحداث تغيير استراتيجي.

3- أهمية القيادة الاستراتيجية:

- للقيادة الاستراتيجية أهمية كبيرة في البيئات السريعة التغيير والمنظمات التي لا قائد استراتيجي لها، تكون بدون هدف ولن تبقى على قيد الحياة مدة طويلة.

- تتطلب مواجهة تحديات البيئة المضطربة ومتطلباتها التحول إلى القيادة الاستراتيجية، التي تمارس التفكير والفعل وفق المنظور الاستراتيجي البعيد المدى، وقيادة ذات مواصفات إبداعية وابتكارية، تمتلك الرؤية والثقافة المتقدمة والمعرفة المتنوعة، فهي قيادة أخلاقية تعاونية وتشاركية، تقدر الآخرين وتساعدهم وتعلمهم وتتعلم منهم.

- القيادة الاستراتيجية ذات طبيعة معقدة وحساسة جدا، والمنظمات لا يمكنها أن تصوغ وتنفذ الاستراتيجية لكي تحقق أعلى العوائد، ما لم تكن ثمة قيادة استراتيجية فاعلة.

- تضبط القيادة الاستراتيجية السلوك الاستراتيجي للمنظمة بسلسلة من الأدوار والمهام والمسؤوليات، وتمنح المنظمة رؤية لتحديد أهدافها المستقبلية، ومجالات نموها وتوسعها وعدم تجاهل التغيرات التي تحدث، وتحرص على استقطاب المبدعين، وتطوير قدراتهم لمواجهة المشكلات في مختلف الظروف والتركيز على التفكير الإبداعي لتذليل التحديات.

- تعد القيادة الاستراتيجية أساس التقدم والاستثمار والمبادرة والمرونة لمواكبة التغير، لأنها قادرة على المواءمة بين نقاط القوة في المنظمة، سواء أكانت أفراداً أو موارد لتحقيق هدف جوهري هو ضمان تميز المنظمة وتفوقها. (قادر، 2019، ص 62-63)

- ويشير (Alaify, El Fattah, 2014) أن القيادة الاستراتيجية هي شكل من أشكال القيادة التي تستخدم سمات التأثير والتحفيز والتواصل، ولكن لديها القدرة على تحديد الاتجاه طويل الأجل للمؤسسة مع إنشاء الجوانب التشغيلية اليومية بشكل فعال. (Alaify, El Fattah, 2014, P 61)

- قدرتها على خلق معنى وهدف للمنظمة، ذلك بواسطة الرسالة أو الرؤية القوية التي تتسجم مع الاستراتيجيات والأهداف المرجوة، وتطوير رأس المال البشري، الذي يعد أهم مورد لتحقيق الميزة التنافسية. (الحسين، 2022، ص 140)

4-أهداف القيادة الاستراتيجية:

إن من أبرز الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها:

- تصميم هدف المنظمة ورؤيتها المستقبلية وتحديد أهدافها الرئيسية وقيمها ومعتقداتها.
- تبسيط العمليات المعقدة وتعزيز الإنتاجية وتشجيع الابتكار والإبداع داخل المنظمة، وتنمية بيئة تساعد الموظفين على الإنتاج والابتكار وتدفع بأفكارهم إلى الأمام.
- صياغة الأهداف الاستراتيجية وفهمها، والعمل على وضع أفضل المسائل لتحقيقها بأقل قدر من الوقت والمال.
- إنشاء رؤية مدروسة تساعد على نقل المنظمة من الأهداف إلى مخرجات واقعية، وتمكنها من إحداث تغييرات جذرية في بنيتها التحتية، بشكل يسمح لها بالتعامل مع كافة المستجدات والمشاكل بجدية وذكاء غير مسبوقين.
- تحسين المساهمة في تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع.

- اكتشاف الانحرافات وتصحيحها، بسبب وجود معايير واضحة، تتمثل في الأهداف الاستراتيجية وزيادة فاعلية وكفاءة عمليات التنسيق والرقابة واتخاذ القرار. (العنزي، 2024، ص 118-119)

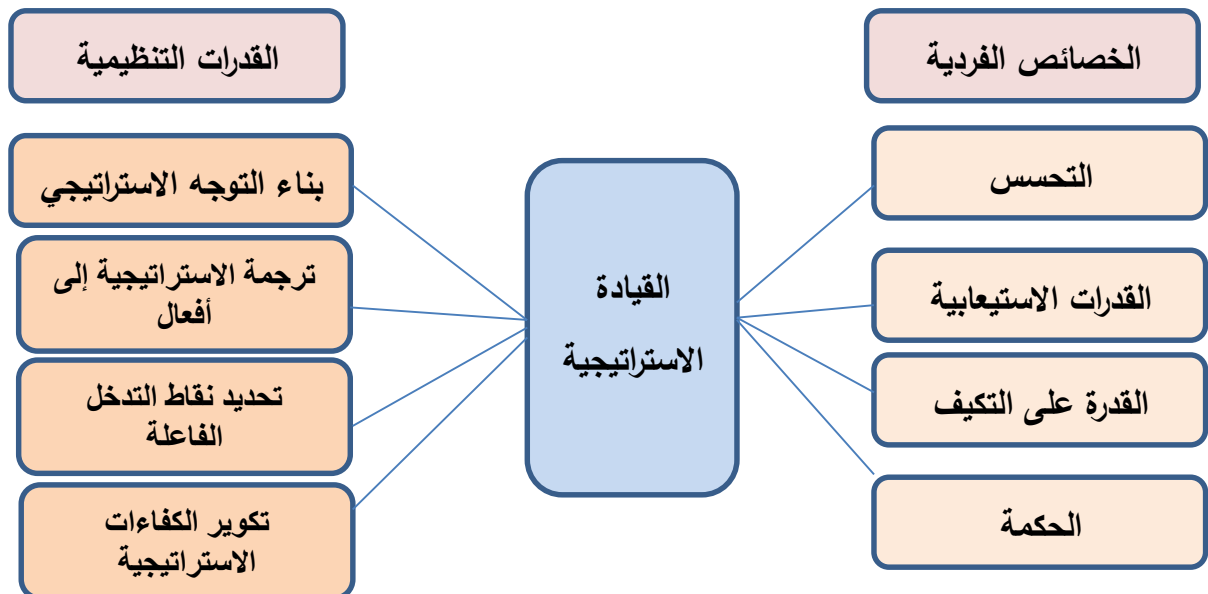
5-وظائف القيادة الاستراتيجية:

- من أهم وظائف القيادة الاستراتيجية كما حددها جاد الرب (2012) ما يلي:
- تعمل على إدارة وتطوير رأس المال البشري.
- تحقق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال استغلال الموارد المتاحة.
- مساعدة المنظمة في مواجهة المشكلات الناتجة عن المنافسة الشديدة.
- تشجيع عملية صنع القرار.
- تؤثر بكفاءة على السلوك الإنساني في أي بيئة تتسم بالمخاطرة وعدم التأكد.
- تعظيم قيمة المنظمة. (المغيرة، 2022، ص 18)

6-نماذج القيادة الاستراتيجية:

تمثل نماذج القيادة الاستراتيجية وجهات نظر عدد من الباحثين، وستدرج بعض هذه النماذج مع ملخص عن أهم مرتكزاتها.

6-1-نموذج (Oavies and Oavies, 2004): (قادر، 2019، ص 65)



الشكل 01: القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Oavies and Oavies)

يرى هذا النموذج إبراز خصائص القيادة الاستراتيجية بوصفها مزيجاً من الخصائص الفردية والقدرات التنظيمية كما يأتي:

أ- الخصائص الفردية:

تعد الخصائص الفردية جانباً أساسياً من خصائص القيادة الاستراتيجية، ورغم أن الظروف الحالية للمنظمة قد لا تروق للقيادة الاستراتيجية وتكون مصدر تحسس لها فهي تأبى إظهار ما بداخلها وتصر على مجارة الأحداث والأفكار والعمل بغموض بين الواقع المعروف والمستقبل الذي تتخيله حتى إحداث التغيير المطلوب نحو المستقبل والنجاح في القفزة الاستراتيجية المنشودة.

وما يجسد نجاح القيادة الاستراتيجية هو القدرة على التعلم بالمعلومات الجديدة التي تحصل عليها وتحللها وتطبقها فهي تفتح مدارك استيعاب القائد، وينبغي أن تكون عقلية القيادة الاستراتيجية مرنة لإدراك المواقف والقبول بالتغيير لتستطيع التكيف مع التوجهات الاستراتيجية، إذ يترتب على كل موقف مجموعة من الإجراءات والتوقيات التي ينبغي أن تكون القيادة الاستراتيجية حكيمة في اختيارها لتحقيق أهدافها.

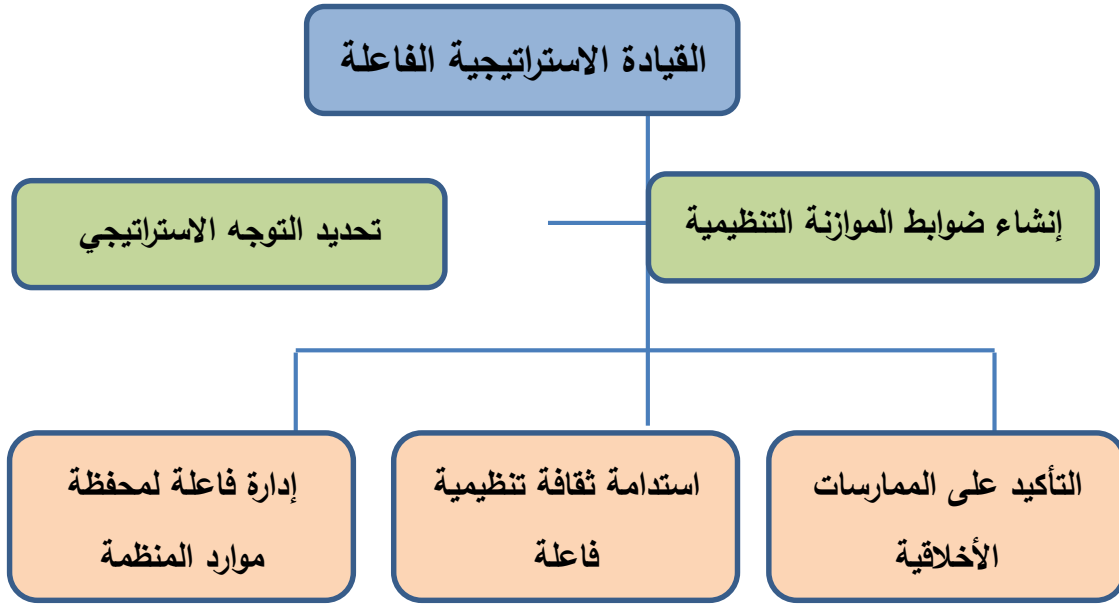
ب- القدرات التنظيمية:

تشكل القدرات التنظيمية الجانب الثاني من خصائص القيادة الاستراتيجية، إذ تركز على الحذر الشديد في معالجة الأمور المتعلقة بالرؤية لأنها تقود إلى بناء سيناريوهات مستقبلية ينتج منها التوجه الاستراتيجي للمنظمة، ولإتقان النجاح ينبغي أن تنفذ الاستراتيجية كما هو مخطط لها، وتدعم بكل ما تمتلكه القيادة الاستراتيجية من الوعي والقوة لمنع بروز أي فجوة بين الخطة والتنفيذ.

كما ينبغي أن تكون القيادة الاستراتيجية قادرة على تحديد اللحظة المناسبة لإجراء التغييرات وبخاصة الاستراتيجية منها لضمان تحقيق أهداف ذلك التغيير. (حسن قادر،

2019، ص 66)

2- نموذج (Hitte et al, 2007): (قادر، 2019، ص 67)



الشكل 02: القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hitte et al)

للقيادة الاستراتيجية الفاعلة خمسة مكونات أساسية هي:

أ- **تحديد التوجه الاستراتيجي:** يمثل التوجه الاستراتيجي رؤية وشخصية المنظمة التي ترغب القيادة الاستراتيجية أن تنمو باستمرار لتشكل التوجه الاستراتيجي، والهدف الجوهري الذي تسعى إليه القيادة الاستراتيجية هو تحقيق تكييف قصير الأجل مع رؤية التوجه الاستراتيجي، بغية المحافظة على البقاء على قيد الحياة في الأجل الطويل.

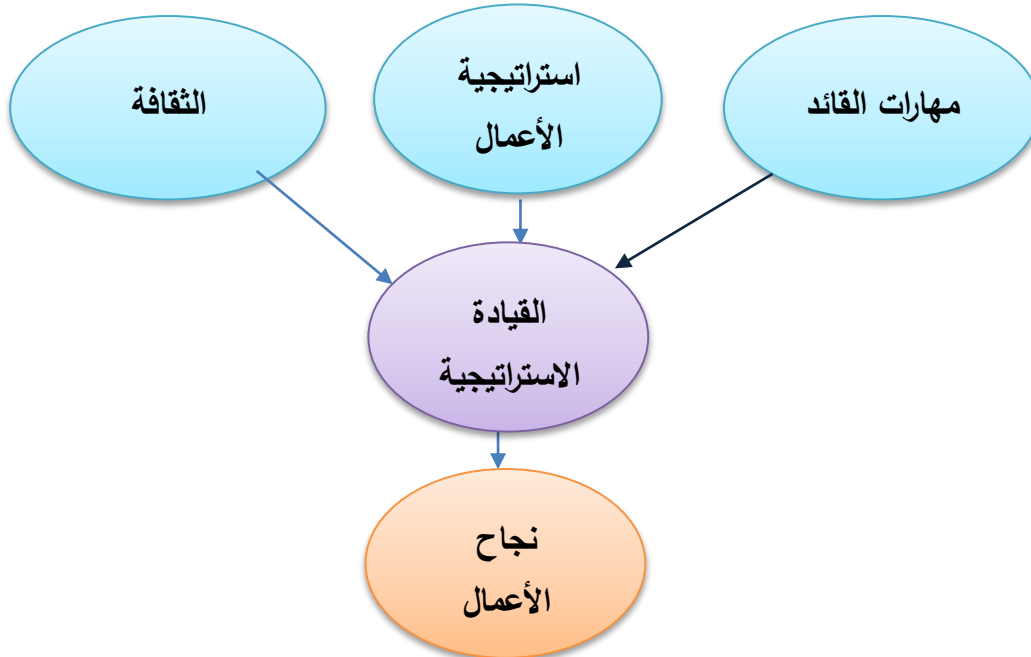
ب- **الإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة:** التنفيذ الفاعل لاستراتيجية المنظمة يتحقق من إدارة محفظه موارد المنظمة التي تعني دمج الموارد لإنشاء قدرات تقود إلى بناء ميزة تنافسية، والإدارة الفاعلة لمحفظه موارد المنظمة تكون بـ:

- استغلال الكفاءات الأساسية لإنتاج وتسليم المنتج بغية إنشاء قيمة مضافة للزبون بتنفيذ الاستراتيجية.

- تطوير رأس المال البشري لبناء المهارات اللازمة لتعزيز ما تبقى من رأس المال البشري للمنظمة.

- صيانة رأس المال الاجتماعي بشقيه: الداخلي عبر التنسيق والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة، والخارجي بالوصول إلى الموارد التي تحتاجها المنظمة للتنافس بفاعلية.
- ج- استدامة ثقافة تنظيمية فاعلة: تعد الثقافة التنظيمية من المهام الجوهرية للقيادة الاستراتيجية إذ تساعد على تطوير التوجه الريادي للمنظمة بين الموظفين وتمتلك القدرة على إحداث تغييرات فيها عند الضرورة لخدمة مصلحة المنظمة.
- د- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشجيع الموظفين على التصرفات الأخلاقية وتعزيزها، ووضع أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمنظمة ومكافأة السلوك الأخلاقي، وإنشاء بيئة عمل تعامل الأفراد بكرامة وأدب.
- هـ- إنشاء ضوابط الموازنة التنظيمية: تستعمل القيادة الاستراتيجية ضوابط الموازنة التنظيمية لتحقيق التوازن الفاعل على المستوى المالي والاستراتيجي، فالضوابط المالية تكون على المدى القصير بقرارات إدارية نتيجة ظهور خطر والضوابط الاستراتيجية تكون موجهة لتشجيع المدراء في المستويات الدنيا في المنظمة على اتخاذ قرارات تقبل بمستويات معتدلة من الخطر. (حسن قادر، 2019، ص 67-68)

3- نموذج (Hirschi and Jones, 2009): (قادر، 2019، ص 69)



الشكل 03: القيادة الاستراتيجية من وجهة نظر (Hirschi and Jones)

إن القيادة الاستراتيجية ليست وليدة لحظة معينة أو تعمل بشكل منعزل بل لها جذور تستمد منها وترتكز عليها لأداء الأدوار المطلوبة منها، وبينت الدراسة أن ثمة مجموعة من العوامل التي تسبق القيادة الاستراتيجية ويكون لها دور كبير في تشكيل قدرات القيادة الاستراتيجية لأداء المهام المطلوبة منها بنجاح، وهذه العوامل هي:

أ- **مهارات القائد وخصائصه:** تمتلك القيادة الاستراتيجية بطبيعتها خصائص معينة وفريدة من نوعها تجعلها عظيمة، واستعمال هذه الخصائص في أداء الأدوار المطلوبة منها تمكنها من تحويل عوامل الوضع الراهن إلى مزايا طبيعية تستفيد منها.

ب- **استراتيجية الأعمال:** القيادة الاستراتيجية بمهاراتها التكتيكية ستكون قادرة على الاستفادة من موارد المنظمة الموجودة بأقصى درجة ممكنة فتكون قادرة على مقابلة أكبر عدد ممكن من الفرص المحتملة وبالتوقيت المناسب وبصورة مستدامة.

ج- **الخصائص الثقافية:** تزود الخصائص الثقافية القيادة الاستراتيجية بالمثالة وبخاصة فيما يتعلق ببعد السلطة التي تعني مدى حرية وصول التابعين إلى القائد مع العدالة الموجودة داخل المنظمة، وتوزيع السلطة والمسؤولية والثروة، أما يفضل الأفراد من عمل جماعي أو فردي فيشير إلى درجة الاجتماعية والاندماج في المجتمع. (حسن قادر، 2019، ص 69-70)

7- أبعاد القيادة الاستراتيجية:

يرى سمر الدين والقرشي (2020) أن أبعاد القيادة الاستراتيجية تظهر من خلال الآتي:

7-1 **تحديد التصور (التوجه) الاستراتيجي:** يعتبر مفهوم التوجه أو التصور الاستراتيجي أحد مفاهيم الإدارة الحديثة التي تعنى بتحديد مستقبل المنظمة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما أنه يتفهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعرف نقاط القوة والضعف فيها، ويفهم البيئة الخارجية ويعرف الفرص والمخاطر المحيطة بها، وصياغة مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي توجه المنظمة لتحقيق أهدافها.

7-2- تطوير رأس المال البشري: يشير إلى معرفة وخبرة ومهارات العاملين التي تخلق صفات قيادية والقدرة على حل المشكلات، واتخاذ قرارات عقلانية، والتعامل مع المخاطر وتعكس وفقا لذلك فعالية المنظمة في إدارة مواردها المهمة للحصول على الخبرة والثقافة المطلوبة.

7-3- دعم الثقافة التنظيمية: نظام معاني ومعتقدات وطقوس وممارسات تتطور وتستقر بمرور الوقت، وتصبح نوعية معينة من المنظمة، لخلق فهم عام بين أعضاء المنظمة حول خصائص المنظمة، التنظيم والسلوك المتوقع من أعضائها.

7-4- تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة: عملية مستمرة ومتجددة لمراجعة الأداء مقابل الأهداف والمعايير الموضوعية، من خلال قياس درجة نجاح الأداء الفعلي، في تحقيق الأهداف والمعايير لغرض التقييم والتصحيح، فالرقابة التنظيمية عملية مهمة من عمليات تنفيذ الاستراتيجية إذ تعمل على تعزيز ودعم التغيير الاستراتيجي. (ملهباني، 2021، ص 13)

ثانيا: الالتزام التنظيمي.

يعد الالتزام التنظيمي موضوعا مهما يثير اهتمام الكثير من المؤسسات بسبب ارتباطه الوثيق بكثير من سلوكيات العاملين، كما يعبر عن اتجاه الفرد نحو المؤسسة، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل التنظيم سنتطرق إلى تعريف الالتزام التنظيمي، أنواعه، خصائصه، أهميته، العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي ثم إلى النماذج المفسرة له.

1-تعريف الالتزام التنظيمي:

1-1-التعريف اللغوي:

ورد مفهوم الالتزام في اللغة نحو كلمة لزوم ولزم الشيء لزوما، أي أثبت ودام، وألزمه الشيء فالتزمه والالتزام هو الاعتناق. (سلمان، 2013، ص 78)

1-2-التعريف الاصطلاحي: هناك عدة تعاريف للالتزام التنظيمي نذكر منها:

-يعرفه (Orailly et Chatnan, 1986) بأنه ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته، ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة، (المصاورة والخفاجي، 2015،

ص48)

- وعرفه موداي وبورترستيرز (1982) بأنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف، وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء في المنظمة. (ريان، 2000، ص 42)
- أما ديفز (Davis, 1989) فينظر إلى الالتزام التنظيمي على أنه درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعد عمله جانبا رئيسا في حياته. (Davis, 1989, P 179)
- يعرفه وينر (Wiener, 1982) بأنه مجموعة من الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، مقابل المنافع والعوائد المدركة. (السيد، 2017، ص 07)
- كما يعرفه أيضا: الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء. (فليه، 2005، ص 285)
- ويعرفه الكايد بأنه: استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة، وقبول أهدافها وقيمها.
- وعلى الرغم من تعدد تعريفات الالتزام التنظيمي إلا أن هناك عناصر اتفق عليها الباحثون، تعطي لمفهوم الالتزام التنظيمي سمات مشتركة، حددها جاريل (Jarrell, 1993) فيما يلي:
- الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وتقبلها.
- الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة
- الرغبة في البقاء كعضو في المنظمة. (حمادات، 2006، ص 64)
- تعريف شامل للالتزام التنظيمي:** يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام التنظيمي إلا أنه يمكن تقديم تعريف شامل له على أنه: عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق هذه الأهداف، وتجسيد تلك

القيم، وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الالتزام التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد وباختياره، وليس التزاما قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية. (فليه، 2005، ص 286)

2-أنواع الالتزام التنظيمي:

وضع كل من "ماير" و"آلن" ما يسمى بالمفهوم ذي ثلاث أبعاد لمصطلح الالتزام التنظيمي، والمتمثل في نموذج ذي ثلاثة مكونات هي الالتزام الوجداني (العاطفي)، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، وهذه المكونات الثلاث قد تأتي منفصلة أو معا لتكون نموذجا يدفع العامل إلى الالتزام بعمله داخل المنظمة بصورة تامة. وتتمثل هذه المكونات أو الأنواع فيما يلي:

2-1-الالتزام الوجداني (العاطفي):

في هذا النوع من الالتزام نجد الفرد يقبل بعمق قيم وأعراف المنظمة ويود أن يبقى بالمنظمة كجزء منها مرتبطا بشكل وثيق وتدفع العاطفة للعمل والالتزام، حيث تكون العاطفة والارتياح هما المصدر الدافع للأداء، وهنا سوف يظهر العمل توجهها إيجابيا تجاه منصبه أو مهامه، وسيكون على استعداد لتقديم جهود إضافية تفوق مهامه أو وظيفته. (مجاهدي، 2018، ص 416)

2-2-الالتزام الاستمراري:

ينسجم هذا النوع من الالتزام بإيمان الفرد أن فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي، وأن العاملين الذين لديهم الالتزام المستمر هم العاملون الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة، أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الالتحاق بها، أو أنها أقل دخلا من الوظيفة الحالية، أو أن المنظمة تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار في العمل. (مجاهدي، 2018، ص 416)

2-3-الالتزام المعياري:

هو الالتزام الطبيعي للفرد ضمن حدود وظيفته من خلال تأديتها بصورتها المعيارية، أي يقوم بأداء مهمته على أكمل وجه، وفي هذا النوع من الالتزام نجد أن الفرد لا ينقاد

عاطفيا، أو هناك ما يدفعه للاستمرار، وإنما بواعث أخرى تدفعه للقيام بوظيفته ضمن الحدود الطبيعية، ويظهر هذا النوع أحيانا عندنا يخضع الفرد للتدريب على نفقة المنظمة فإنه من الواجب عدم تركها لأنه ينظر أن المنظمة تستحق خدماته لأنه مدين لها مقابل تطوير مهاراته أو أنه يحس بأن المنظمة تعطيه المسؤولية التي يرى بأنها تتناسب مع إمكانياته كثقة منها وبالتالي يلتزم برد جميل المنظمة من وجهة نظره. (مجاهدي، 2018، ص 417)

3-خصائص الالتزام التنظيمي:

بالنظر إلى أن الالتزام التنظيمي يشير إلى مدى اندماج الفرد في المؤسسة واستمراره فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص التي أتاحت له بلوغ كل هذا، نلخص أهمها فيما يلي:

- يمثل الالتزام التنظيمي درجة المواءمة والتطابق مع المؤسسة والارتباط بها من جانب الفرد.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن عاطفة وجدانية للفرد نحو المؤسسة
- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يؤثر الالتزام التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك من رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، أو مدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يأخذ الالتزام التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- الالتزام التنظيمي يعبر عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية تتضمن سلوك الأفراد. (طموس، 2015، ص 35-36)

4- أهمية الالتزام التنظيمي:

تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في الآتي:

- إنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، إذ يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها.

- إنه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء.

- يعد التزام الأفراد اتجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.

- كما يعد التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بعالية المنظمة. (عبد نايف وآخرون، 2021، ص 316)

كما تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي بين الأفراد في:

- سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.

- سلوك إيجابي تجاه المنظمة.

- انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.

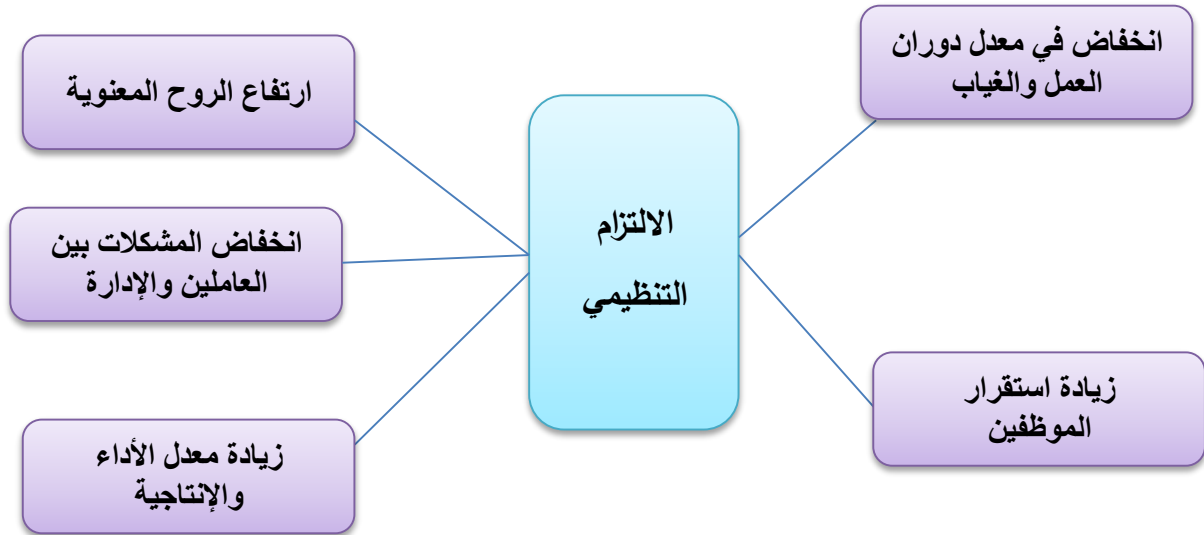
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.

- ارتفاع الروح المعنوية.

- زيادة معدلات الأداء والإنتاجية.

- الالتزام عنصر أساسي في نجاح أي المنظمة.

- انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة. (عبد نايف وآخرون، 2021، ص 317)



الشكل رقم 04: أهمية الالتزام التنظيمي

المصدر: (عبد نايف وآخرون، 2021، ص 317)

5-العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

للالتزام التنظيمي بعض العوامل أو المتغيرات التي تؤثر فيه، وهذا تبعا للعديد من الدراسات التي تناولت هاته المتغيرات، منها متغيرات ديمغرافية مرتبطة بالفرد، وتشتمل على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، المعتقدات، وفيما يلي توضيح لأبرزها:

5-1-متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم العامل في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من العمال أكثر حرصا وظيفيا في العمل.

5-2-علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين العامل وزملائه من جهة والعامل وقيادته المباشرة من جهة أخرى، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء

والتابعين، إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة، علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرج الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك مؤسسته للعمل في مؤسسة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى مؤسسات أخرى تقل مع زيادة مدة عمل الفرد.

5-3- علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

يوجد ارتباط إيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للعامل، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل، وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي.

5-4- طبيعة العلاقة بين الالتزام وجنس الموظف:

أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة، لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.

5-5- العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد، وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام التنظيمي، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به.

5-6- العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي:

إن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي. (عاشوري،

2015، ص 13-14)

6-النماذج المفسرة للالتزام التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الالتزام التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بمدخل أو نموذج محدد لدراسة الالتزام التنظيمي، ومن هذه النماذج ما يلي:

6-1-نموذج إيتزيوني (Etzioni):

تعتبر كتابات إيتزيوني من الكتابات الرائدة حول موضوع الالتزام التنظيمي، وفي كتاباته عن القوة يرى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة من اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء أو الالتزام من الممكن أن يتخذ ثلاثة أشكال أو أنواع هي:

أ-**الالتزام المعنوي:** ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها، وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

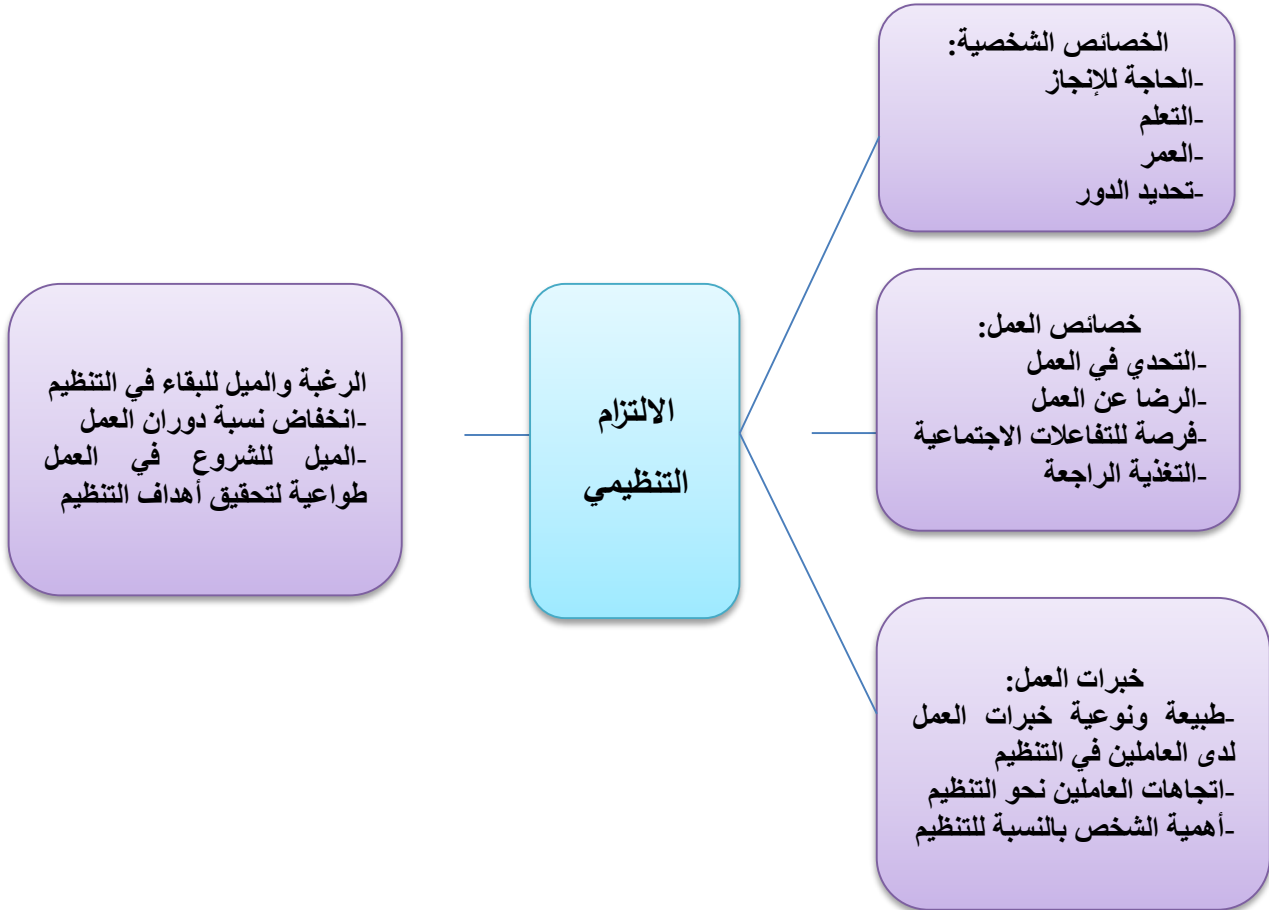
ب-**الالتزام القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد، حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة تقع بين الطرفين الفرد والمنظمة.

ج-**الالتزام الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون، حيث أن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية التي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى إيتزيوني أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض، وتطبق في منظمات مختلفة. (خطارة، 2019،

ص65-66)

6-2- نموذج ستيرز (Steers):

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتة ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والالتزام لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجة العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها الشكل التالي:



الشكل رقم 05: يبين نموذج ستيرز في الالتزام التنظيمي

المصدر: (خطارة، 2019، ص 66)

3- نموذج أنجل وبيري (Angle and Perry):

حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن الالتزام التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

3-1- نموذج الفرد كأساس للالتزام التنظيمي:

ويقترح هذا النموذج أن جوهر الالتزام التنظيمي يبقى على أساس خصائص وتصرفات الفرد، باعتبار أنها مصدر السلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما وواضحا وثابتا وتطوعيا، وتبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة، باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية، إلى جانب ما يمارسه أيضا داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها التزام الأفراد لمنظماتهم.

3-2- نموذج المنظمة كأساس للالتزام التنظيمي:

ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الالتزام التنظيمي تحدث في المنظمة، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف، ولا يمانع من أن يخسر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه، أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد والمنظمة. (خطارة، 2019، ص 68)

خلاصة:

بناء على ما سبق فإن القيادة الاستراتيجية هي عملية تطوير الرؤى، وخلق خطط قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات استراتيجية في بيئة معقدة، من خلال وضع رؤية تسهم في استشراف المستقبل ومواجهته بما يناسب الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، وبالاستثمار الأمثل للقدرات المادية والمعنوية مع الاهتمام بالموهب البشرية الموجودة والعمل على تطويرها بالابتكار والإبداع لكي تبقى المنظمة في وضع تنافسي متميز.

كما يعد الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاحها أو فشلها ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة، والتي يقوم بها عن حب ورغبة ورضا فتصبح قيمها قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية تجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء فيها، فنجاح المؤسسات مرهون بكفاءة موظفيها والتزامهم.

الفصل الثاني:

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يعد الجانب الميداني جانبا هاما في البحوث ومكملا للجانب النظري، ولكن بمعطيات كمية فبواسطته يتمكن الباحث من التأكد من البيانات التي جمعها من الجانب النظري، وذلك بالإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات.

يتضمن هذا الفصل عرضا تفصيليا للإجراءات المتبعة في الدراسة منها: الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، وكذا حدود الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، إضافة إلى الخصائص السيكمترية للأداة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في إنجاز البحث العلمي، للتعرف على مجتمع الدراسة وتحديد العينة والتحقق من الخصائص السيكومترية.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث فيما يلي:

- التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد عينته.
- التحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من حيث صدقها وثباتها.
- التعرف على الصعوبات والعراقيل التي يمكن مواجهتها أثناء القيام بالدراسة الأساسية.
- التأكد من وجود العينة المطلوبة التي تتور فيها الخصائص المناسبة.

1-2- مجتمع الدراسة وعينتها الاستطلاعية:

تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من 30 عون من الحماية المدنية، وهي عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة المكون من 114 عون من الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية دغين بن علي بالمسيلة.

2- منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج وفق طبيعة الموضوع المراد دراسته والهدف منه، وبما أن موضوع الدراسة هو القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية، فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي الارتباطي، لملاءمته لهدف الدراسة والمتمثل في معرفة إذا توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.

ويعرف المنهج الوصفي الارتباطي بأنه البحث الذي يدرس العلاقة بين المتغيرات، ويتنبأ بحدوث متغيرات أخرى مستخدماً في ذلك أساليب إحصائية متطورة. (عبيدات،

2007، ص 144)

3-حدود الدراسة: تتمثل في:

3-1-الحدود الزمانية: استغرقت مدة إجراء الدراسة في جانبها الميداني من بداية شهر أفريل إلى أواخر شهر ماي 2025.

3-2-الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة في جانبها التطبيقي في الوحدة الرئيسية للحماية التابعة لمديرية الحماية المدنية دغين بن علي بالمسيلة.

وفيما يلي نبذة عن المؤسسة:

تقع مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة بمنطقة النشاطات يحدها شمالا حظيرة البلدية، وجنوبا المطبعة الرسمية الخاصة بالبلدية وغربا الطريق الوطني رقم 45، وشرقا الطريق الوطني رقم 40، والحماية المدنية هي جهاز تابع لوزارة الداخلية مكلف بالوقاية والتدخل في حالة الكوارث الطبيعية والحرائق والحوادث.

يشمل عملها: التدخل في حوادث المرور، إخماد الحرائق، الإنقاذ في الكوارث الطبيعية، التكوين والتحسيس.

تضم مديرية الحماية المدنية بالمسيلة الوحدة الرئيسية، كما توجد 15 وحدة ثانوية موزعة على أغلب دوائر الولاية.

تضم الحماية المدنية بالمسيلة في جميع وحداتها على 965 موظف منهم 10 ضباط سامون، 145 ضابط، 124 صف ضابط، 08 أسلاك مشتركة، 6 عاملين مهنيين، 672 عون، أما في مديرية الحماية المدنية والوحدة الرئيسية لولاية المسيلة فتحتوي على 297 موظف. (مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، 2023)

الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للحماية المدنية:

تنقسم مصالح المديرية العامة إلى:

1-مديري دراسات: يكلفون بما يلي:

-مصالح تابعة للمدير العام: ممثلة في أربعة:

-التعاون الوطني والدولي

- الاتصال والعلاقات العامة

- أعمال الدراسات والتخليص والترجمة

- يساعد كل مدير دراسات مكلفان (2) بالدراسات وبمشروع في الإدارة المركزية.

2- أما المركزية: تتكون من الإدارة وتشمل المديرية العامة للحماية المدنية.

المفتشية العامة لمصالح الحماية المدنية: تضم 06 مديريات مركزية وهي:

- مديرية الوقاية

- مديرية تنظيم وتنسيق العمليات

- مديرية العصرية والاستشراف والإحصائيات

- مديرية الشؤون القانونية والمنازعات والأرشيف والوثائق

- مديرية الموارد البشرية

- مديرية المالية والوسائل. (مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة، 2023)

3-3- الحدود البشرية: شملت هذه الدراسة مجموعة من أعوان الحماية المدنية التابعة

للوحدة الرئيسية دغين بن علي بالمسيلة.

4-مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 114 عون من الحماية المدنية التابعة للوحدة الرئيسية

دغين بن علي بالمسيلة.

5-عينة الدراسة:

تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2024-2025 وذلك من بداية أفريل إلى

نهاية شهر ماي، حيث بلغ تعداد عينة الدراسة 84 عون من الحماية المدنية بالوحدة

الرئيسية دغين بن علي بولاية المسيلة، تم اختيارها من المجتمع الأصلي البالغ عددهم 114

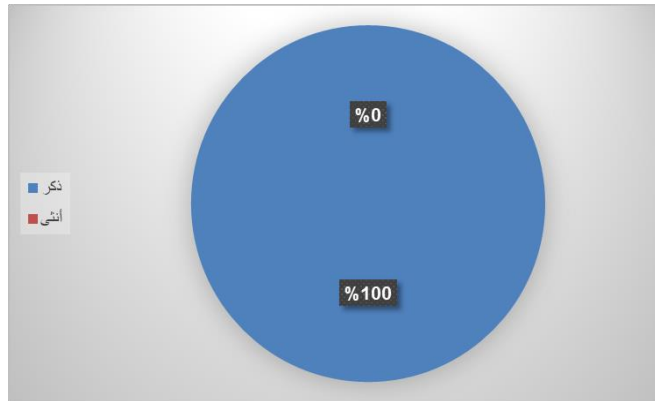
عون، والتي اختيرت بطريقة الحصر الشامل.

- الجنس:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	90	%100
أنثى	00	%00
المجموع	90	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (90) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (90) بنسبة %100، أما الإناث فقد بلغ عددهن (00) أنثى بنسبة قدرت بـ %00 كما هو موضح من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

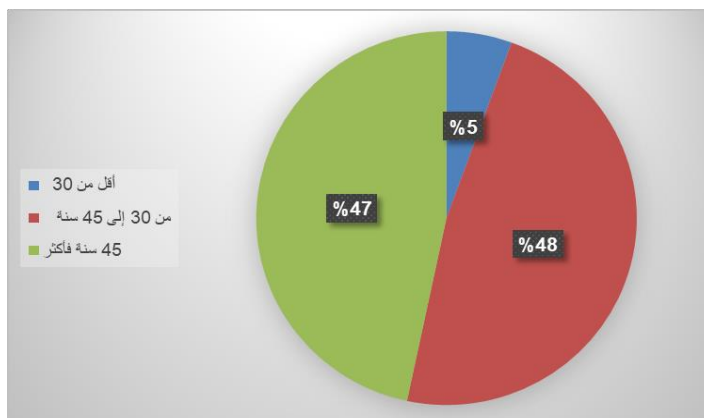
2- السن:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30	5	%5,6
من 30 إلى 45 سنة	43	%47,8
45 سنة فأكثر	42	%46,7
المجموع	90	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (90) فرداً، نلاحظ أن (5) أفراد تتراوح أعمارهم (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة بلغت

5,6%، أما من تتراوح أعمارهم من (35 سنة إلى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (43) فرد بنسبة قدرت بـ 47,8%، أما من تتراوح أعمارهم من (45 سنة فأكثر) فقد بلغ عددهم (42) فرد بنسبة قدرت بـ 46,7%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

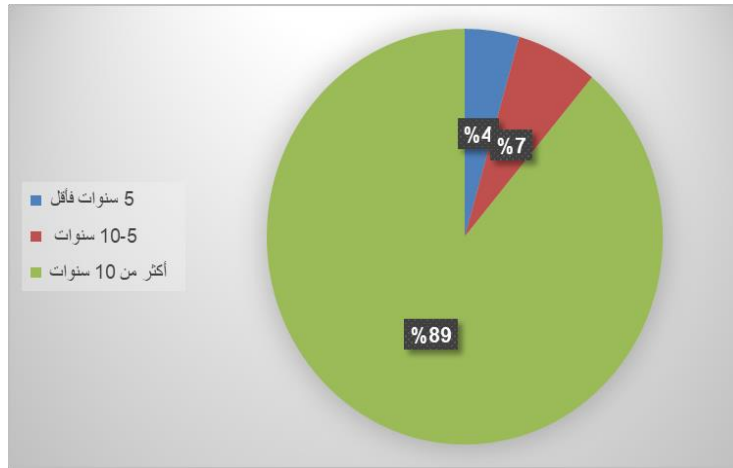


الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
3-الخبرة:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	4	4,4%
5-10 سنوات	6	6,7%
أكثر من 10 سنوات	80	88,9%
المجموع	90	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (20) فرداً، نلاحظ أن (8) من أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 40 %، أما من لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات فبلغ عددهم (7) بنسبة بلغت 35%، أما من لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات فقد بلغ عددهم (5) فرد بنسبة قدرت بـ 25 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي.



الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

6- أدوات الدراسة:

6-1- استبيان القيادة الاستراتيجية:

يتوقف تحديد وسيلة جمع البيانات على طبيعة وموضوع الدراسة، والهدف المسطر للوصول إليه، وبما أن الباحث بصدد دراسة القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، فقد اختير الاستبيان كأداة للحصول على البيانات، ومن خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع من بحوث ودراسات سابقة، تم تصميم استبيان للقيادة الاستراتيجية مكون من قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية والمتمثلة في: الجنس، السن، الأقدمية داخل المؤسسة
القسم الثاني: القيادة الاستراتيجية.

تم بناؤه بالاعتماد على بعض من المقاييس التي تم استخدامها في دراسات مشابهة لبحثنا الحالي، فقد تم الاستعانة بمقياس (Posher et Kouzes, 1993) ومقياس (Baloch et al, 2021) وبالرجوع إلى دراسة (غالي، 2015) ودراسة (اليوسف، 2018)، ودراسة (فاطمة بنت سالم المغيرة، 2022) في القطاع الحكومي بسلطة عمان.

حيث تم عرض هذا الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين وذوي الاختصاص، وقد تفضلوا بالإدلاء بملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الأداة، وعلى ضوء هذه الاقتراحات، قامت الباحثة بإجراء تعديلات وإضافات التي أوصى بها المحكمين وبالرجوع

إلى المشرف تم اعتماد الاستبيان النهائي الذي يشمل القيادة الاستراتيجية والذي يحتوي على (24) فقرة موزعة على أربعة أبعاد:

البعد الأول: تحديد التصور الاستراتيجي يتكون من 06 فقرات.

البعد الثاني: تطوير رأسمال البشري يتكون من 5 فقرات.

البعد الثالث: دعم الثقافة التنظيمية يتكون من 5 فقرات.

البعد الرابع: تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة يتكون من 8 فقرات.

كانت الاستجابات على الفقرات حسب تدرج سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)

6-2- استبيان الالتزام التنظيمي:

تم استعمال أداة قياس الالتزام التنظيمي لآلن وماير (1993) والمكون من 18 فقرة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد هي: الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، تقيس كل بعد من خلال ستة فقرات، وقد تم ترجمة هذا الاستبيان من طرف أحمد درويش، واستعمل في العديد من الدراسات الغربية والعربية على مختلف فئات المجتمع.

وقد استخدم سلما خماسيا للإجابة مكون من خمس مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). (بدوي، 2010، ص 426)

طريقة التصحيح: يجيب أفراد العينة على العبارات في الاستبيان بوضع إشارة (×) على إحدى الإجابات الخمسة الموجودة أمام كل عبارة. كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 05: يوضح درجات عبارات الاستبيان.

فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجات	5	4	3	2	1

يمثل الجدول أعلاه درجات عبارات الاستبيان حيث نقت العبارات وبالاتماد على سلم فئة خمس نقاط (من 1 إلى 5) وهذا حسب سلم ليكرت، وعليه فإن درجات الاستبيان تتراوح بين 26 نقطة كحد أدنى و130 نقطة كأقصى حد.

7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

7-1- الخصائص السيكومترية لاستبيان القيادة الاستراتيجية:

أولاً: الصدق

تم حساب صدق استبيان القيادة الاستراتيجية عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه:

الجدول رقم (06) يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه. (القيادة الاستراتيجية)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي			تطوير رأس المال البشري			دعم الثقافة التنظيمية			تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة		
1	,816**	0,000	7	,859**	0,000	12	,719**	0,000	17	,681**	0,000
2	,814**	0,000	8	,777**	0,000	13	,802**	0,000	18	,796**	0,000
3	,848**	0,000	9	,861**	0,000	14	,887**	0,000	19	,839**	0,000
4	,903**	0,000	10	,922**	0,000	15	,780**	0,000	20	,661**	0,000
5	,887**	0,000	11	,898**	0,000	16	,840**	0,000	21	,896**	0,000
6	,772**	0,000				**الارتباط دال عند (0.01) * الارتباط دال عند (0.05)			22	,832**	0,000
									23	,826**	0,000
									24	,710**	0,000

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (**0,922) في العبارة رقم (10) في محور (تطوير رأس المال البشري) و(**0,661) في العبارة رقم (20) في محور (تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الاستراتيجية.

-الطريقة الثانية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان القيادة الاستراتيجية، والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس القيادة الاستراتيجية وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان القيادة الاستراتيجية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد التوجه الاستراتيجي	0,959**	0,000
تطوير رأس المال البشري	0,959**	0,000
دعم الثقافة التنظيمية	0,952**	0,000
تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة	0,946**	0,000

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان القيادة الاستراتيجية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي ($0,959^{**}/0,952^{**}/0,946^{**}$) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس القيادة الاستراتيجية.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات استبيان القيادة الاستراتيجية بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم 08: يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية

أبعاد استبيان القيادة الاستراتيجية والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
تحديد التوجه الاستراتيجي	0,913	6
تطوير رأس المال البشري	0,914	5
دعم الثقافة التنظيمية	0,859	5
تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة	0,819	8
الدرجة الكلية لاستبيان القيادة الاستراتيجية	0,964	24

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان القيادة الاستراتيجية كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,819/0,859/0,914/0,913) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة الاستراتيجية ككل (0,964) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان القيادة الاستراتيجية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق.

7-2- الخصائص السيكومترية لاستبيان الالتزام التنظيمي:

أولاً: الصدق

تم حساب صدق استبيان الالتزام التنظيمي عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين: الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل بعد بالدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه الجدول رقم (09): يوضح العلاقة الارتباطية لكل عبارة بمجموع درجات البعد الذي تنتمي إليه. (الالتزام التنظيمي)

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام المعاييري			الالتزام الاستمراري			الالتزام العاطفي		
1	,640**	0,000	6	,564**	0,001	11	,825**	0,000
2	,798**	0,000	7	,656**	0,000	12	,790**	0,000
3	,551**	0,002	8	,717**	0,000	13	,845**	0,000
4	,552**	0,002	9	,865**	0,000	14	,818**	0,000
5	,772**	0,000	10	,679**	0,000	15	,827**	0,000
*الارتباط دال عند (0.05)			**الارتباط دال عند (0.01)					

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط فقرات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى دلالة (0,01) حيث تراوحت معاملاتها بين (0,865**) في العبارة رقم (9) في محور (الالتزام الاستمراري) و(0,551**) في العبارة رقم (3) في محور (الالتزام العاطفي)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس والاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام التنظيمي.

-الطريقة الثانية:

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية لاستبيان الالتزام التنظيمي: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية:

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لمقياس السلوك التنظيمي وأبعاده الفرعية.

أبعاد الاستبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	,647**	0,000
الالتزام الاستمراري	,676**	0,000
الالتزام المعياري	,641**	0,000

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,647**/0,676**/0,641**) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام التنظيمي.

ثانياً: ثبات الاستبيان:

تم التأكد من ثبات استبيان الالتزام التنظيمي بطريقة حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا على النتيجة التالية:

الجدول رقم (11): يوضح معامل ألفا كرونباخ للاستبيان وأبعاده الفرعية

أبعاد استبيان الالتزام التنظيمي والدرجة الكلية	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
الالتزام العاطفي	0,715	6
الالتزام الاستمراري	0,802	6
الالتزام المعياري	0,898	6
الدرجة الكلية لاستبيان الالتزام التنظيمي	0,797	18

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة حيث بلغت على التوالي (0,715/0,802/0,898) بينما بلغ معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي ككل (0,797) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان الالتزام التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق.

8- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- الاتساق الداخلي لتوضيح صدق الاستبيان
- معامل ألفا كرونباخ للتساق الداخلي لتحديد ثبات الاستبيان.
- قيم اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار تشايبورو للتحقق من اعتدالية التوزيع (شروط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة)
- معامل الارتباط بيرسون لتحديد درجة الارتباط بين المتغيرين (القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي).

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات الميدانية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى منهج الدراسة المتبع، وذكر لحدود الدراسة، وكذلك حصر لمجتمع الدراسة، كما تم إجراء دراسة استطلاعية بهدف التأكد من صلاحية أدوات الدراسة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية، كما تم ذكر أداة الدراسة المستعملة وخصائصها السيكمترية التي تتمثل في الصدق والثبات، حيث تبين بعد تطبيق أدوات الدراسة على العينة الاستطلاعية صلاحية الأدوات للتطبيق في الدراسة الأساسية، كما تمت الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة فرضيات الدراسة.



الفصل الثالث

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1-تحليل نتائج الدراسة الأساسية:

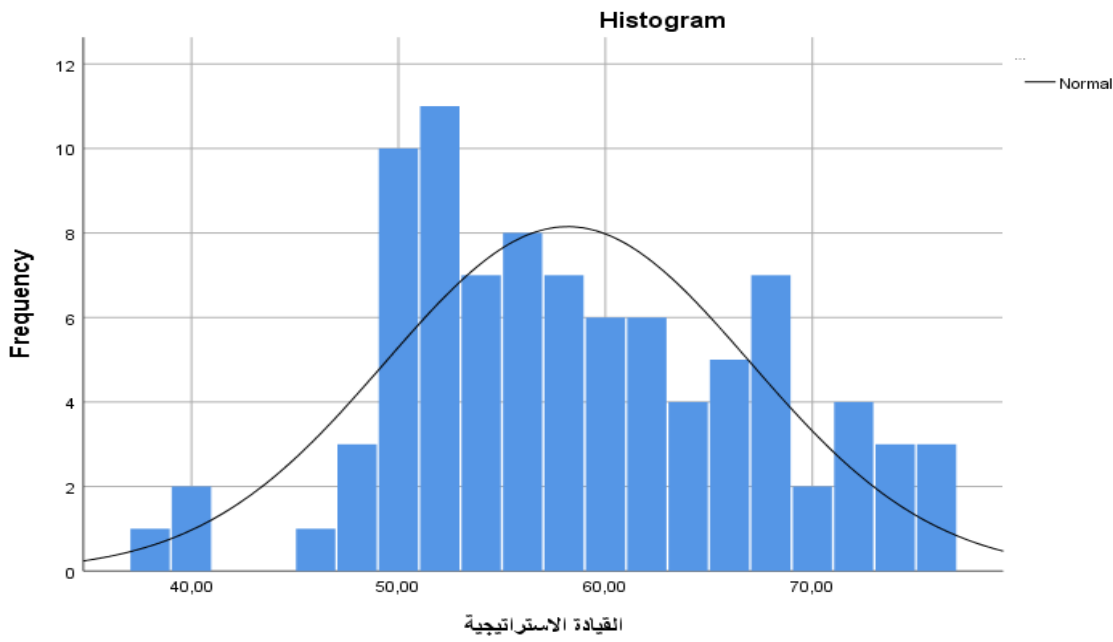
1-1-التحقق من اعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة الحالية والمتمثلين في متغير (متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير الالتزام التنظيمي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

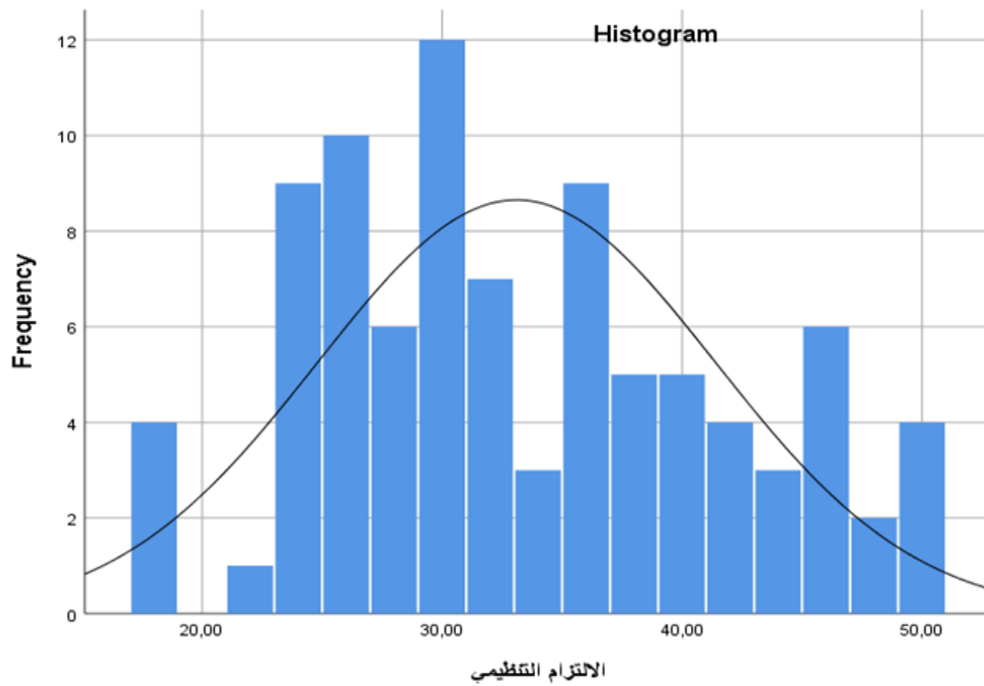
جدول رقم (12) التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة لمتغيري الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,088	0,044	84	0,971	0,080	84	القيادة الاستراتيجية
غير دال	0,112	0,011	84	0,963	0,070	84	الالتزام التنظيمي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختباري كولموغوروف سميرونوف، واختبار شابيرو أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير القيادة الاستراتيجية ومتغير الالتزام التنظيمي، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يجرنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعاً طبيعياً وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكل التالي:



شكل رقم (09): يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير القيادة الاستراتيجية



شكل رقم (10) يوضح التوزيع الطبيعي لبيانات متغير الالتزام التنظيمي

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي

القرار	الالتزام العاطفي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,01	0,285**	معامل الارتباط	القيادة الاستراتيجية
	0,006	مستوى الدلالة	
	84	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس القيادة الاستراتيجية ومتوسط درجاتهم في مقياس الالتزام العاطفي بلغ ($0,320^{**}$) وهي قيمة منخفضة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وقبول الفرض البحثي الذي يؤكد وجود العلاقة. وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت متفقة مع فرضية البحث والقائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري

القرار	الالتزام الاستمراري		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,05	0,253*	معامل الارتباط	القيادة الاستراتيجية
	0,016	مستوى الدلالة	
	84	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس القيادة الاستراتيجية ومتوسط درجاتهم في مقياس الالتزام العاطفي بلغ ($0,253^*$) وهي قيمة منخفضة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وقبول الفرض البحثي الذي يؤكد وجود العلاقة. وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت متفقة مع فرضية البحث والقائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

1-4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري

القرار	الالتزام المعياري		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,01	363**	معامل الارتباط	القيادة الاستراتيجية
	0,000	مستوى الدلالة	
	84	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس القيادة الاستراتيجية ومتوسط درجاتهم في مقياس الالتزام العاطفي بلغ ($0,363^*$) وهي قيمة منخفضة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وقبول الفرض البحثي الذي يؤكد وجود العلاقة. وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت متفقة مع فرضية البحث والقائلة: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

1-2-5- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية على: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة"

وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (R_p)، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي

القرار	الالتزام التنظيمي		
الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا 0,01	0,320**	معامل الارتباط	القيادة الاستراتيجية
	0,002	مستوى الدلالة	
	84	حجم العينة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في مقياس القيادة الاستراتيجية ومتوسط درجاتهم في مقياس الالتزام التنظيمي بلغ ($0,320^{**}$) وهي قيمة منخفضة وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وقبول الفرض البحثي الذي يؤكد وجود العلاقة. وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت متفقة مع فرضية البحث والقائلة: توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وعليه تم قبول فرضية الدراسة الجزئية الأولى.

وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير العلاقة الارتباطية الدالة إحصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية وبعد الالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة، والتي تشير إلى أن ارتفاع مستوى القيادة الاستراتيجية يرتبط بارتفاع مستوى الالتزام العاطفي لدى الأعوان، أي كلما كان القائد يتبنى أساليب قيادية استراتيجية مثل: الرؤية المستقبلية، المشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الدعم، تقدير الكفاءات، زاد الارتباط العاطفي للأعوان بالمؤسسة، وهذا ما أظهرته العديد من الدراسات منها دراسة (Humphreys et al, 2005) التي بينت أن العدالة في توزيع المكافآت ووضوح الدور والتحرر من الصراعات والنزاعات والمكافآت المستتدة إلى الأداء المتميز والمشاركة في صنع القرارات تؤدي دورا كبيرا بالالتزام الفردي شعوريا أو عاطفيا بالمنظمة. (عبد نايف، 2021، ص 318)

فالقيادة الاستراتيجية تسهم في خلق بيئة عمل تحفز الأفراد على الإحساس بالانتماء والتقدير، مما يعزز الالتزام العاطفي لديهم وهنا سوف يظهر العامل توجهها إيجابيا اتجاه منصبه أو مهامه وسيكون على استعداد لتقديم جهود إضافية تفوق وظيفته وهذا ما يدل على رغبته الحقيقية في البقاء في المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها ومصلحتها ونجاحها، ويكون ذلك بدافع الولاء والقناعة، وهذا ما أظهره (Humphreys et al, 2005) في وصفه للالتزام العاطفي أو الشعوري بأنه يقترب من مفهوم الالتزام القيمي من حيث تطابق الأهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء والانتماء والتعلق بالمنظمة. (عبد نايف، 2021، ص 317-318)

كما أن الالتزام العاطفي يتأثر بعوامل مثل: الثقة في القيادة، الدعم النفسي والمهني، وضوح الرؤية والأهداف، العدالة التنظيمية، فإذا نجح القائد الاستراتيجي في تحقيق هذه العوامل فإن الأفراد يشعرون أنهم جزء من المشروع المؤسسي.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات كدراسة آل شريم (2021) في دراسته أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأمنية حيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين القيادة الاستراتيجية وجميع أبعاد الالتزام التنظيمي خصوصاً العاطفي لدى أفراد الأمن، حيث تعزز القيادة الاستراتيجية الثقة والاندماج في العمل.

وكذا دراسة أحمد (2019) التي بينت نتائجها أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية ذات طابع استراتيجي وتحولي ينجحون في رفع مستوى الالتزام العاطفي خصوصاً في القطاعات ذات الطابع الأمني والإنساني.

واختلفت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة (Hwang et chi, 2005) التي أظهرت أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير أكبر على الالتزام المستمر، وليس العاطفي، لأن الموظفين قد يلتزمون بسبب الامتيازات أو الخوف من فقدان الوظيفة وليس بسبب الولاء العاطفي.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وعليه تم قبول فرضية الدراسة الجزئية الثانية.

وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير العلاقة الارتباطية الدالة إحصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية وبعد الالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القيادة الاستراتيجية الذي يمارسه القادة في الحماية المدنية وبين درجة التزام الأعوان بالاستمرار في العمل ضمن هذه المؤسسة.

فهذه العلاقة تشير إلى أن الأعوان يعملون تحت قيادة استراتيجية يشعرون فيها أن المنظمة هي منظمة قوية، مستقرة، وتوفر فرصا للنمو والتقدم، مما يدفعهم للبقاء فيها، فالقيادة الاستراتيجية تعزز بيئة يشعر فيها الأعوان أن لهم مستقبلا داخل المنظمة وبالتالي يصبح تركها قرارا أكثر صعوبة، فالأفراد الذين يشعرون أن المنظمة تشبع حاجاتهم فهم الأكثر احتمالية في امتلاكهم روابط مؤسسية قوية وليس لديهم رغبة في ترك العمل مما يقلل من دوران العمل والغياب. (العامر، 2023، ص 216)

وهذا ما أكده جيرنج وبارون (2009) في وصفه للالتزام المستمر إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمته لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، وقد تكون هذه الكلفة مادية أو معنوية، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الترقية، التقاعد، الصداقة لبعض الأفراد، فكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور، فمثل هؤلاء الأفراد يقال عنهم إن درجة ولائهم الاستمراري عالية. (عبد نايف، 2021، ص 318)

في نفس السياق أشارت دراسة الحداد (2019) في قطاع الأمن الوطني أن النمط القيادي الاستراتيجي يسهم في استمرارية الأفراد العاملين، وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين، منها دراسة (Yukl, 2013) التي أوضحت أن القادة الاستراتيجيين يملكون تأثيرا مباشرا على سلوك الأفراد من خلال تقديم رؤية واضحة وداعمة.

في حين دراسة (Meyer et allen, 1991) بينت أن الالتزام الاستمراري يتأثر بعوامل داخلية كتصور الموظف لتكلفة مغادرة المنظمة، وهو ما يمكن أن يتعزز من خلال وجود قيادة استراتيجية فعالة.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (Meyer et allen, 2000) التي ترى أن القيادة تؤثر بدرجة أكبر على الالتزام العاطفي وليس الاستمراري، لأن هذا الأخير يرتبط غالبا بعوامل خارجية مثل قلة البدائل الوظيفية أو فرص العمل أو الاعتبارات المادية أي المزايا.

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية على: توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي جاءت دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وعليه تم قبول فرضية الدراسة الجزئية الثالثة.

وبناء على ما تقدم من نتائج يمكن تفسير العلاقة الارتباطية الدالة إحصائية بين متغير القيادة الاستراتيجية وبعد الالتزام المعياري، لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة، حيث تشير هذه النتيجة أنه كلما كانت القيادة الاستراتيجية أكثر فعالية زاد مستوى الالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية، والعكس صحيح، وهو ما يعكس تأثير نمط القيادة على مستوى الالتزام بالقيم والمعايير التنظيمية، وتتوافق هذه النتيجة مع عدة أطر نظرية، أبرزها نظرية التحفيز والتحفيز الذاتي لديكي وريان (Deci et Ryan, 1985) التي تؤكد أن القيادة التي تدعم الكفاءة والاستقلالية والانتماء تعزز الالتزام الداخلي، بما في ذلك الالتزام المعياري، كما تلتقط هذه النتيجة مع نظرية القيادة التحويلية لباس وأفوليو (Bass et Avolio, 1994) حيث تشير إلى أن القادة الذين يتبنون رؤية استراتيجية ملهمة يساهمون في ترسيخ القيم التنظيمية لدى التابعين، إضافة إلى ذلك فإن نظرية الالتزام التنظيمي لماير وآلن (Meyer et Allen, 1991) تفسر كيف تعزز القيادة الفعالة الالتزام المعياري وهو الالتزام القائم على شعور الفرد بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة.

وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات منها دراسة القطامي (2021) في دراسته حول مديريات الدفاع المدني في الأردن إلى أن هناك علاقة إيجابية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي بما فيه الالتزام المعياري.

ودراسة الشمري والقحطاني (2020) أن نمط القيادة الاستراتيجية يساهم في رفع مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في القطاع الأمني السعودي. كما أيد باس ريجيو

(Bass et Riggio, 2006) ذلك من خلال تأكيدهم أن القيادة ذات البعد الاستراتيجي تحفز الشعور بالمسؤولية المعيارية.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة جافيدان وآخرين (Javidan et al, 2005) التي أوضحت أن تأثير القيادة الاستراتيجية قد يتضاءل في المؤسسات ذات البيروقراطية الصارمة، إذ تقيد الثقافة التنظيمية الصارمة أثر القيادة على التزام الأفراد. وتتجلى أهمية هذه النتيجة تحديدا في سياق الحماية المدنية إذ يعمل الأعوان في بيئة عالية المخاطر تتطلب الالتزام المطلق بالقيم المهنية وبالتالي فإن تبني نمط قيادة استراتيجي يعزز من شعور الأعوان بالانتماء والواجب مما يرسخ الالتزام المعياري لديهم حتى في غياب الرقابة المباشرة.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية على: **توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة**

وبناء على نتائج الفرضيات الجزئية التي كانت محققة بنسبة 90% والتي أظهرت أنه توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة، وتوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الاستراتيجية والالتزام الاستمراري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة، كما توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

ومن خلال هذه النتائج يتبين أن القيادة الاستراتيجية تؤثر بشكل إيجابي في الالتزام التنظيمي وخاصة في أبعاده الثلاث (العاطفي، الاستمراري، المعياري) من خلال توجيه الأفراد نحو هدف مشترك، تعزيز الشعور بالانتماء، بناء الثقة في المستقبل الوظيفي داخل المنظمة، والذي يدفعه إلى البقاء والاستمرار مع هذه المنظمة، وهذا ما قد أكدته نظرية تبادل القائد-العضو التي ترى أن جودة العلاقة بين القائد ومروؤسيه تؤثر بشكل مباشر على التزامهم التنظيمي، حيث أن القيادة الفعالة تعزز الشعور بالانتماء والثقة من خلال ما توفره

لهم من الدعم والأمان، وأكد (Boss, 1985) أيضا في نظريته للقيادة التحويلية التي ترتبط جوهريا بالقيادة الاستراتيجية أن القادة الفاعلين يعملون على إلهام الأفراد من خلال الرؤية المستقبلية وتعزيز الإبداع والتفكير الاستراتيجي، تمكين العاملين وتشجيعهم على التطور المهني، كل هذه الخصائص من صميم ممارسات القائد الاستراتيجي الذي لا يركز فقط على الأهداف قصيرة المدى بل على بناء ثقافة تنظيمية مستدامة، مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة ولاء العاملين وتحفيز التزامهم التنظيمي.

وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع العديد من الدراسات منها دراسة (Al-Khalifa et Aspin, 2001) التي أكدت أن تطبيق القيادة الاستراتيجية في المؤسسات الحكومية يؤدي إلى تحفيز الأفراد وزيادة التزامهم الوظيفي، لا سيما في القطاعات التي تتطلب انضباطا ووضوحا في الأدوار مثل الدفاع المدني.

كما دعمت هذه النتيجة أيضا دراسة أجراها (Yukl, 2006) إلى أن القادة الذين يتبنون أساليب استراتيجية مثل توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف طويلة المدى والاهتمام بتمكين العاملين سيسهمون في رفع درجات الالتزام التنظيمي.

واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة العوامي (2015) حول أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي والتي توصلت إلى عدم توفر التزام تنظيمي لدى العاملين بالشركات النفطية الليبية، ولا يوجد أثر معنوي للتوجه الاستراتيجي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالشركة النفطية الليبية.

3- الاستنتاج العام:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذه الدراسة، ومن خلال الإطلاع على المضمون النظري لمتغيرات الدراسة، وكذا لإجرائنا للدراسة الميدانية على عينة مكونة من (84) عوناً من الحماية المدنية بالمسيلة، وذلك لمعرفة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة، تبين لنا أن هناك علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة ، ومنه انطلاقاً من الهدف الرئيسي للدراسة وفي ضوء ما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، وبعد تحليل ومناقشة النتائج التي تحصل عليها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ارتباطية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام العاطفي لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة.

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين القيادة الاستراتيجية والالتزام المعياري لدى أعوان الحماية المدنية بالمسيلة

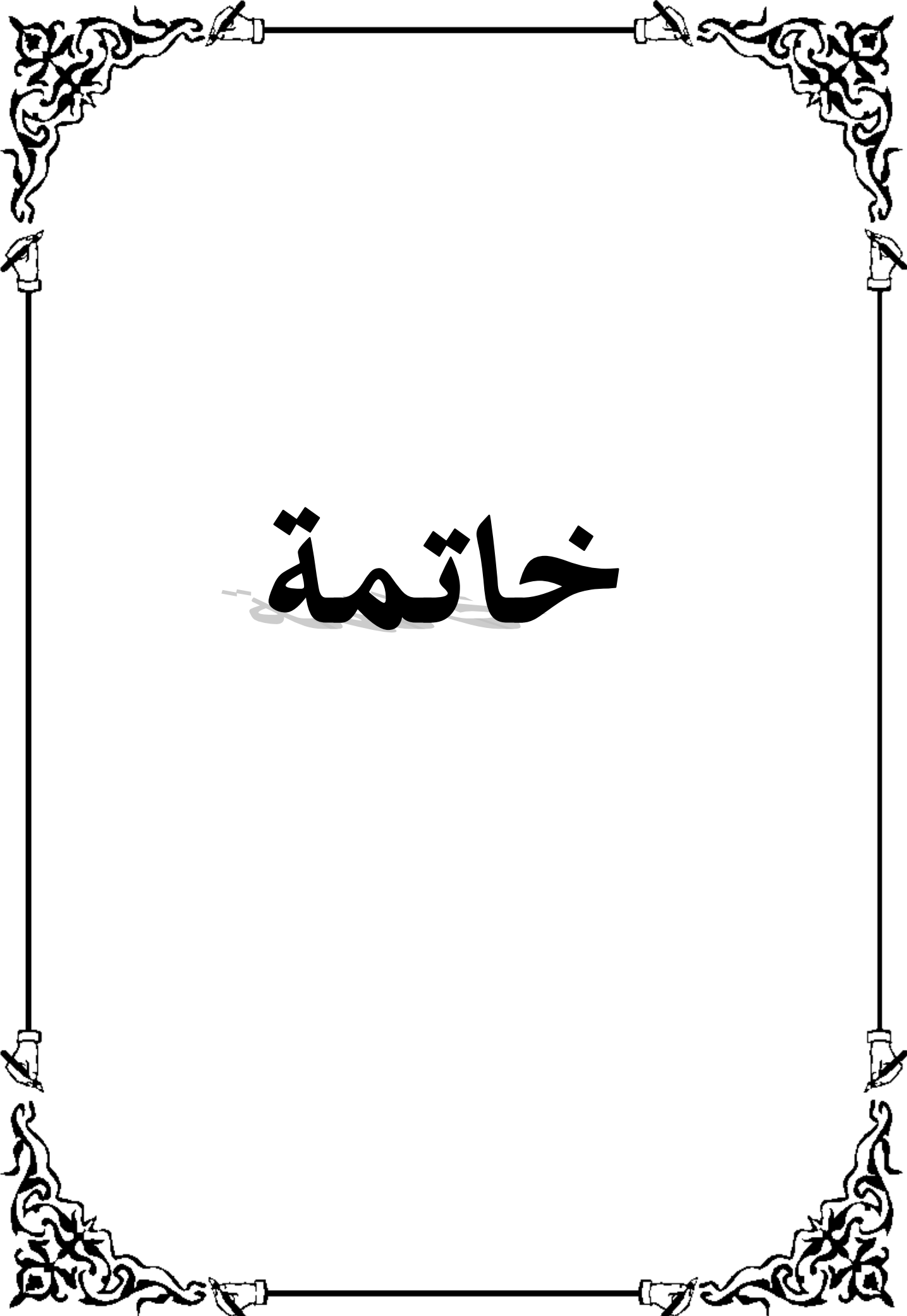
التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- تنظيم ورشات ودورات تدريبية لقادة وحدات الحماية المدنية لتعزيز فهمهم للقيادة الاستراتيجية ومهارات التفكير المستقبلي وصنع القرار طويل المدى.
- العمل على موازنة أهداف الأعوان الفردية مع أهداف المؤسسة لضمان التزامهم ورفع مستوى ولائهم التنظيمي.
- خلق بيئة عمل محفزة تقوم على التقدير والعدالة وتحقيق الأمن الوظيفي مما يدعم الالتزام العاطفي والمعياري للأعوان.
- تشجيع القادة على تبني أساليب القيادة التحويلية التي تركز على الإلهام، التمكين، تحفيز الأعوان، مما يعزز من التزامهم التنظيمي.
- تعزيز قنوات الاتصال بين القادة والأعوان لتعزيز العلاقات التنظيمية والشفافية مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية.
- تطوير أدوات تقييم منتظمة لرصد مستويات الالتزام التنظيمي وتحديد نقاط القوة والضعف في بيئة العمل.

الدراسات المقترحة:

- دراسة تأثير أنماط مختلفة من القيادة (التحويلية، التبادلية) على الالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية في ولايات متعددة.
- دراسة العلاقة بين القيادة الاستراتيجية وكفاءة أداء فرق الحماية المدنية خلال الأزمات والطوارئ.
- دراسة معمقة حول التحديات الهيكلية والنفسية والميدانية التي تواجه القادة في هذا القطاع وكيف تؤثر على التزام الأعوان.



خاتمة

خاتمة:

في الختام نؤكد أن القيادة الاستراتيجية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف العامة لأي تنظيم، ولا سيما في القطاعات الحيوية كقطاع الحماية المدنية الذي يتطلب درجة عالية من الالتزام والانضباط والمسؤولية، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة وثيقة بين أساليب القيادة الاستراتيجية المتبعة ودرجة الالتزام التنظيمي لدى الأعوان، حيث تسهم القيادة الفعالة في ترسيخ القيم التنظيمية وتحفيز الأفراد وتعزيز الانتماء والولاء المؤسسي.

كما تبين أن القادة الذين يتبنون رؤية استراتيجية واضحة ويشجعون على المشاركة والتواصل، ويمنحون الثقة لأعوانهم يساهمون بشكل مباشر في رفع مستويات الالتزام التنظيمي، ومن هنا تبرز أهمية الاستثمار في تنمية الكفاءات القيادية داخل جهاز الحماية المدنية، وتبني أساليب قيادة حديثة قادرة على مواكبة التحديات والمتغيرات، بما يضمن أداء فعالاً واستجابة سريعة لمتطلبات العمل.

نأمل أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية والعملية في ميدان القيادة الاستراتيجية وأن تشكل قاعدة للباحثين والممارسين لتطوير أساليب الإدارة والقيادة في المؤسسات الأمنية والخدماتية، وبالأخص في قطاع الحماية المدنية.



قائمة

المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

- (1) أبو النوار وآخرون (2015): مهارات القيادة في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، الدمام، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.
- (2) أحمد ن ع (2019): دور القيادة التحويلية في تنمية الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع الحكومي الجزائري، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (12)، العدد (01)، ص 112-130.
- (3) آل شريم س. أ (2021): أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الأمنية، دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الداخلية السعودية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 5، العدد 2، ص 45-68.
- (4) باس برنارد وأفوليو بروس (1994): القيادة التحويلية وتطوير الأداء التنظيمي، نيويورك، دار فري برس.
- (5) بدوي سحر محمد (2010): أثر الالتزام التنظيمي على العلاقة بين الرضا الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة بجامعة الأزهر، المجلد 7، العدد 2، ص 426.
- (6) بن شويحة بشير (2018): أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- (7) جوهرة أقطي (2014): أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة لمجموعة من الفنادق الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (8) الحداد (2019): أثر أنماط القيادة الإدارية في الالتزام التنظيمي لدى موظفي الأمن الوطني -دراسة ميدانية في قطاع الأمن الوطني، المجلة العربية للعلوم الأمنية، المجلد 35 العدد 02، ص 143-165.

9) حسن قادر محمد رائد (2019): أثر علاقة القيادة الاستراتيجية والذكاء التسويقي في تبني سلوكيات التسويق الريادي، دون طبعة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

10) الحسين عبد مقدم حاسم (2022): دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الأداء المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من ضباط مديرية قسم تحقيق الأدلة الجنائية، بابل، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، جامعة بابل، مجلد 14، العدد 04، ص 140.

11) حمادات محمد حسن (2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

12) خطارة رشيد (2019): الذكاء الانفعالي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى معلمي التعليم الابتدائي بمدينة غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم النفس التربوي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

13) خيرى أسامة (2014): القيادة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع.

14) دحومة إبراهيم علي سليمان (2023): تقييم أثر القيادة الاستراتيجية على نجاح المؤسسات شركة المدار الجديد ليبيا، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، ص 3744-3743-3806

15) دليلى لحسن، خميس محمد سليم (2020): واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة)، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12(03)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 737-750.

16) غالي محمد أحمد (2015): القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

17) ديكي إدورد وريان ريتشارد (1985): نظرية التحفيز الذاتي، دار هارفا للنشر والتوزيع.

- 18) ريان عادل محمد (2000): أثر إدراك الأفراد للدعم التنظيمي كمتغير وسيط على العلاقة بين الالتزام التنظيمي الوجداني وبعض المتغيرات الموقفية، دراسة ميداني، المجلة العلمية لكلية التجارة، العدد (29)، جامعة أسيوط.
- 19) الزهراني أحمد (2023): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على موظفي المركز الوطني للأرصاد بجدة، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (4)، ص 417.
- 20) سلمان هادي عذاب (2013): دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، بغداد.
- 21) السيد عبد الرحمان، أحمد عبد الله (2017): تأثير حقوق الموظف على الالتزام التنظيمي، دراسة تطبيقية على جهاز الشرطة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- 22) الشحري علي، سعيد محمد (2023): دور القيادة الاستراتيجية في رفع المهارات داخل المؤسسات الحكومية، دراسة حالة، رسالة ماجستير في تخصص إدارة الأعمال، محافظة ظفار.
- 23) الشمري ناصر، القحطاني فهد (2020): أثر القيادة الاستراتيجية على الالتزام التنظيمي في القطاع الأمني، المجلة السعودية للإدارة، 12(1)، ص 112-138.
- 24) صالح زابي، شعبان بعيطيش (2021): دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق التحول الرقمي، دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، مجلد (06)، العدد (01)، ص 149.
- 25) طموس إيمان عمر العبد (2015): التمكين الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في الهيئات المحلية الكبرى في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.

26) عاشوري ابتسام (2015): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

27) العامر اللول بنت صالح (2023): دور القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الزلفي، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، العدد (132)، ص 10.

28) عبد نايف باسم فيصل وآخرون (2021): المهارات القيادية الاستراتيجية وتأثيرها في الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان وزارة الصناعة العراقية، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد (1)، ص 316-317، 2709-6475.

29) عبيدات ذوقان وآخرون (2007): البحث العلمي مفاهيمه أدواته وأساليبه، ط6، دار الفكر.

30) عثمان محسن حسن (2017): القيادة الاستراتيجية ودورها في التماثل المنظمي، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مصارف القطاع الخاص في مدينة أربيل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (21)، العدد (06)، ص 40.

31) عطية عبد الكريم (2016): الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة وأثره على مستوى أدائهم الوظيفي، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد (171)*، الجزء الثاني، ص 82.

32) العمري إسماعيل (2017): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال المحروقات بمنطقة ورقلة، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية حوض بركاوي، ورقلة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد (28)، ص 285.

- 33)العنزي عبد الله تركي (2004): أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات -دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد 5، ص 118-119، 2709-7064.
- 34)العنزي، عبد الله تركي (2024): أثر القيادة الاستراتيجية الناجحة على جودة الأداء والثقافة التنظيمية والأداء المالي للمؤسسات (دراسة تطبيقية على شركة الروسان للمقاولات)، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد (05)، ص 2709-7064
- 35)فليه عبد المجيد، فاروق عبده (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 36)القطامي عبد الله (2021): أثر القيادة الاستراتيجية في تعزيز الالتزام التنظيمي-دراسة ميدانية في الدفاع المدني الأردني، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 18 (2)، ص 55-72.
- 37)مجاهدي الطاهر (2018): مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، الطبعة الأولى، دار باحث للنشر والإشهار.
- 38)مديرية الحماية المدنية لولاية المسيلة (2023).
- 39)المصاروة علي محمود، الخفاجي نعمة عباس (2015): إدارة التنوع من منظور الالتزام التنظيمي، دون طبعة، دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 40)المغربية فاطمة بنت سالم بن هدوب (2022): أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية ودافعية العاملين على التميز المؤسسي في القطاع الحكومي بسلطة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، جامعة الشرقية.
- 41)ملهباني (2021): القيادة الاستراتيجية وأبعادها بحث نظري مقدم إلى مجلس قسم العلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة زاخو، كجزء من متطلبات نجاح مادة أصول البحث العلمي، ص 13.

42) نيكولا باولو تشي وآخرون (2018): القيادة التحويلية وفعالية الفريق الدور الوسيط للالتزام العاطفي للفريق، مجلة علم النفس والعمل والتنظيم، مجلد 34، العدد 03، ص 135-144.

ثانيا: المراجع الأجنبية.

- 1) Alaify, H. R et Eifattah, D. A (2014) : strategic leadership and its application in Egypton Universities. Academic journal of interdisciplinary studies, 3(6), 59-59.
- 2) Al-Khalifa, K. N et Aspir Wall, E. M (2001): Using the competing values frame work to investigate the culture of Qatar industries total quality management 12(4), 417-428.
- 3) Allen, N. J et Meyer, J. P (1991): Athreecomponeht cohceptuallzation of of organization al commitnent human resource nmanagement review, 1(1), 61-89.
- 4) Allen, N. J et Meyer, J. P (2000): construct valldation in organizational behaviour research, the case of organizational commitment handbook of organizational behaviour, 77-101.
- 5) Bass, B M (1985): Leadership and performance beyond expectations free press.
- 6) Bass, B, M et Riggio, R, E (2006): transformational leadership, psychology press.
- 7) Davis Kheith andjohnw, Newstrom (1989): Human behaviour at work organizational behaviour, 8th ed, N Y: MCG raw-Hill boolco
- 8) Hwang, I, S et Ch, D, J (2005): relationship samong interal marketing, employee job satisfaction and international hotel performance An empirical study international jour nalofmanagement, 22(2), 285-293.
- 9) Javidan, M, Dorfman, P w, de luque, M, S et House R, J (2005): leadership and cultural context, a theoretical and empirical examination based on project GLOBE, journal of World Bwsiness, 40(1), 5-26.
- 10) Yukl, G (2006): Leadership in orga,izations (6th ed), prearson education.

11) Posner, B. Z and Kouzes, J. M (1993), Psychometric properties of the leadership practices inventory, educational and psychological measurement, sage publications Inc, vol 53 N°1, P 191-199.

12) Baloch, Q. B, Maher, and all (2021), Role of organizational environment in sustained organizational economic performance, Business process management journal, Emerald publishing limited.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01: استبيان القيادة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم : علم النفس
تخصص : علم النفس التنظيم والعمل

استمارة استبيان

السادة الأفاضل، أخي العامل .. السلام عليكم ورحمة الله ، أما بعد
نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يعتبر كأداة بحثية لإجراء دراسة كجزء من متطلبات
الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في تخصص علم النفس التنظيم والعمل ؛ بعنوان:
القيادة الإستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية
دراسة ميدانية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية دغين بن علي بالمسيلة
نرجو منكم الإجابة المناسبة على جميع العبارات من وجهة نظركم بوضع علامة (X) في
الخانة الملائمة، ونؤكد لكم أن المعلومات التي ستدلوّن بها ستبقى في كنف السرية، ولن تستعمل إلا
لأغراض علمية.

إشراف الأستاذة:

د. بليل عفاف

إعداد الطالبة:

مخلوفي مريم

البيانات الشخصية:

- | | | |
|---------------------------|--|---|
| 1. الجنس: | ☐ ذكر | ☐ أنثى |
| 2. السن: | ☐ أقل من 30 سنة | ☐ 30-45 سنة |
| 3. الرتبة: | ☐ عريف | ☐ عون |
| 4. نظام ساعات العمل: | ☐ نظام 08 ساعات | ☐ نظام 24-48 ساعة |
| 5. الأقدمية داخل المؤسسة: | ☐ 5 سنوات فأقل | ☐ 5-10 سنوات |
| | | ☐ أكثر من 10 سنوات |

العام الجامعي 2024-2025

أولاً: القيادة الاستراتيجية

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. تساعد القيادة الأعوان على استيعاب التصورات المستقبلية للمؤسسة
					2. يسعى المسؤول إلى إقناع الأعوان لتصوراتها للمستقبل
					3. يشرح المشرف كيفية تحقيق الأهداف في مهامنا اليومية
					4. تواكب القيادة التطورات الحاصلة في مجال عمل المنظمة
					5. تشرك القيادة الأعوان في اتخاذ القرارات التي تخدم المؤسسة
					6. تشجع القيادة الأعوان في تقديم الأفكار وتنفيذها
					7. تعمل القيادة على إكساب الأعوان المزيد من الخبرات والمهارات من خلال الدورات التدريبية
					8. يعمل المشرف على تحسين أداء الأعوان باستمرار
					9. يعمل المسؤول على تخصيص ميزانية كافية للتدريب
					10. تلزم القيادة الأعوان الاشتراك في الورشات المتخصصة لتحسين مهاراتهم
					11. تكافئ القيادة الأعوان الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الأداء بعد عملية التدريب
					12. يسمي المسؤول إلى تعزيز ثقافة الشفافية في جميع التعاملات مع الأعوان
					13. تعمل القيادة على تعزيز العمل الجماعي بين الأعوان
					14. يشجع المسؤول الأعوان على التعبير على آرائهم بحرية
					15. تعزز القيادة القيم الأساسية وتعمل على نشرها بين الأعوان
					16. يشجع المشرف الأعوان على الالتزام بالمبادئ والقيم التنظيمية
					17. تقوم القيادة بمراقبة الأداء بطرق عادلة
					18. يتلقى الأعوان تغذية راجعة حول عملهم
					19. تقوم القيادة بالإجراءات التصحيحية عند وجود انحرافات في أداء الأعوان
					20. توجد مصلحة تتابع عملية الرقابة
					21. تعتمد القيادة على نمط الرقابة الدوري للوقوف على معدلات الاداء
					22. تقوم القيادة على نمط الرقابة المفاجئ للوقوف على معدلات الاداء
					23. يقوم المسؤول بتطبيق إجراءات صارمة في تعاملاته مع السلوكيات الغير صحيحة للأعوان
					24. تحرص القيادة على إلزام الأعوان بالقواعد واللوائح التنظيمية بكل صرامة

ثانياً: الالتزام التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
				✓	25. سأكون سعيداً أن أقضي باقي حياتي المهنية مع منظمتي
✓					26. أشعر بالمتعة عند عندما أناقش أمور المنظمة مع الأشخاص الذين لا يتمون إليها
	✓				27. أعتقد أنني إذا انتقلت إلى أي منظمة أخرى يمكن أن أصبح في نفس المكانة التي احتلها في منظمتي الحالية
			✓		28. أشعر فعلاً أن مشاكل منظمتي هي مشكلتي أنا أيضاً
				✓	29. في منظمتي أشعر أنني جزء من العائلة
				✓	30. أشعر بالارتباط النفسي مع منظمتي
✓					31. لا أشعر بالقلق لما قد يحدث إذا ما تركت العمل بدون وجود عمل آخر احتياطي
✓					32. من الصعب بالنسبة لي أن أترك المنظمة التي أعمل بها الآن حتى لو رغبت في ذلك
		✓			33. سيتعرض جزء كبير من حياتي للاضطراب إذا قررت ترك المنظمة التي أعمل بها
	✓				34. إن تركي للعمل الحالي لن يكون مكلفاً بالنسبة لي
					35. حالياً يعد البقاء مع منظمتي رغبة كما هي ضرورة
	✓				36. أشعر أن خياراتي قليلة في ترك العمل
	✓				37. أعتقد أن الناس هذه الأيام ينتقلون من منظمة إلى أخرى أكثر من مرة
✓					38. أنا لا أؤمن أن الفرد لابد دائماً يكون له ولاء لمنظمته
			✓		39. لا أرى أن التنقل من منظمة إلى أخرى أمر غير أخلاقي
				✓	40. من أحد الأسباب الأساسية في استمرارتي في العمل بمنظمتي الحالية هو الإحساس بالالتزام الأدبي للبقاء
	✓				41. لو حصلت على فرصة عمل أفضل فلن أشعر أنه من الصواب ترك عملي
			✓		42. لقد تعلمت أن تكون قيمة الولاء للمنظمة جزء من عقيدتي

شاكرون تعاونكم الصادق

الملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	التخصص	الجامعة
01	واضح العمري	أستاذ جامعي	علم النفس تنظيم وعمل	جامعة المسيلة
02	علوطي عاشور	أستاذ جامعي	علم النفس تنظيم وعمل	جامعة المسيلة
03	تلالي نبيلة	أستاذ جامعي	علم النفس تنظيم وعمل	جامعة المسيلة
04	مجاهدي طاهر	أستاذ جامعي	علم النفس تنظيم وعمل	جامعة المسيلة
05	جلاب مصباح	أستاذ جامعي	علم النفس المدرسي	جامعة المسيلة

الملحق رقم 03: تصريح شرفي بالنزاهة العلمية



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Chancellorship of the College for Studies and
Student Affairs

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2025/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا المعني (ة) ادناه :

السيد (ة): مخلوقي مريم

الصفة (طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 209479579

الصادرة بتاريخ: 2023/08/20 عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل 21095070420

والمكلف بإنجاز اعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه).

عنوانها: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي
لدى أعوان الحماية المدنية دراسة ميدانية للوحدة الرئيسية
للحماية المدنية دغيبين علي بالمسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الأكاديمية المطلوبة في المجال البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 09 جوان 2025

امضاء المعني (ة):

المسيلة في: 09 جوان 2025

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
وبتفويض منه عون الدولة
توفيق ديلم

المرجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.



الجامعة الجزائرية والدراسات الإنسانية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Dean of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع: القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية - دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية د عين بن علي بالمسيلة

إعداد الطلبة:

- 1- مخلوف حريص رقم التسجيل: 21095070420
- 2- رقم التسجيل:

القسم: علم النفس الشعبة: العلوم الإنسانية التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: د. بيل عفاف والجامعة: المسيلة الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص


رئيس القسم

موافقة وامضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



ملحق رقم 05: مخرجات SPSS

ملاحق الدراسة الاستطلاعية

الصدق والثبات القيادة الاستراتيجية

Correlations								
		1ع	2ع	3ع	4ع	5ع	6ع	تحديد التوجه الاستراتيجي
1ع	Pearson Correlation	1	,611**	,593**	,680**	,703**	,506**	,816**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,001	0,000	0,000	0,004	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
2ع	Pearson Correlation	,611**	1	,618**	,685**	,616**	,525**	,814**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
3ع	Pearson Correlation	,593**	,618**	1	,730**	,686**	,638**	,848**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
4ع	Pearson Correlation	,680**	,685**	,730**	1	,872**	,599**	,903**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
5ع	Pearson Correlation	,703**	,616**	,686**	,872**	1	,643**	,887**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
6ع	Pearson Correlation	,506**	,525**	,638**	,599**	,643**	1	,772**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,003	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
تحديد التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	,816**	,814**	,848**	,903**	,887**	,772**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Correlations							
		7ع	8ع	9ع	10ع	11ع	تطوير رأس المال البشري
7ع	Pearson Correlation	1	,563**	,673**	,750**	,752**	,859**
	Sig. (2-tailed)		0,001	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
8ع	Pearson Correlation	,563**	1	,546**	,651**	,649**	,777**
	Sig. (2-tailed)	0,001		0,002	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
9ع	Pearson Correlation	,673**	,546**	1	,771**	,683**	,861**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,002		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
10ع	Pearson Correlation	,750**	,651**	,771**	1	,793**	,922**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
11ع	Pearson Correlation	,752**	,649**	,683**	,793**	1	,898**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
تطوير رأس المال البشري	Pearson Correlation	,859**	,777**	,861**	,922**	,898**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

Correlations							
		12ع	13ع	14ع	15ع	16ع	دعم الثقافة التنظيمية
12ع	Pearson Correlation	1	,685**	,419*	,384*	,494**	,719**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,021	0,036	0,006	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
13ع	Pearson Correlation	,685**	1	,578**	,436*	,593**	,802**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,001	0,016	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
14ع	Pearson Correlation	,419*	,578**	1	,706**	,809**	,887**
	Sig. (2-tailed)	0,021	0,001		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
15ع	Pearson Correlation	,384*	,436*	,706**	1	,532**	,780**
	Sig. (2-tailed)	0,036	0,016	0,000		0,002	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
16ع	Pearson Correlation	,494**	,593**	,809**	,532**	1	,840**
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,001	0,000	0,002		0,000
	N	30	30	30	30	30	30
دعم الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,719**	,802**	,887**	,780**	,840**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30

Correlations										تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة
		17ع	18ع	19ع	20ع	21ع	22ع	23ع	24ع	
17ع	Pearson Correlation	1	,665**	0,066	0,052	0,006	-0,043	0,013	-0,028	,681**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,730	0,784	0,975	0,822	0,945	0,885	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
18ع	Pearson Correlation	,665**	1	-0,072	-0,035	-0,055	-0,165	-0,119	-0,153	,796**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,705	0,855	0,774	0,383	0,531	0,421	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
19ع	Pearson Correlation	0,066	-0,072	1	,529**	,821**	,738**	,727**	,528**	,839**
	Sig. (2-tailed)	0,730	0,705		0,003	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
20ع	Pearson Correlation	0,052	-0,035	,529**	1	,549**	,418*	,497**	0,346	,661**
	Sig. (2-tailed)	0,784	0,855	0,003		0,002	0,022	0,005	0,061	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
21ع	Pearson Correlation	0,006	-0,055	,821**	,549**	1	,860**	,769**	,688**	,896**
	Sig. (2-tailed)	0,975	0,774	0,000	0,002		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
22ع	Pearson Correlation	-0,043	-0,165	,738**	,418*	,860**	1	,767**	,730**	,832**
	Sig. (2-tailed)	0,822	0,383	0,000	0,022	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
23ع	Pearson Correlation	0,013	-0,119	,727**	,497**	,769**	,767**	1	,630**	,826**
	Sig. (2-tailed)	0,945	0,531	0,000	0,005	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
24ع	Pearson Correlation	-0,028	-0,153	,528**	0,346	,688**	,730**	,630**	1	,710**
	Sig. (2-tailed)	0,885	0,421	0,003	0,061	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة	Pearson Correlation	,681**	,796**	,839**	,661**	,896**	,832**	,826**	,710**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30

Correlations						
		تحديد التوجه الاستراتيجي	تطوير رأس المال البشري	دعم الثقافة التنظيمية	تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة	القيادة الاستراتيجية
تحديد التوجه الاستراتيجي	Pearson Correlation	1	,929**	,871**	,857**	,959**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تطوير رأس المال البشري	Pearson Correlation	,929**	1	,890**	,852**	,959**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
دعم الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,871**	,890**	1	,881**	,952**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30
تنفيذ الرقابة العادلة والمتوازنة	Pearson Correlation	,857**	,852**	,881**	1	,946**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	,959**	,959**	,952**	,946**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,913	6
0,914	5
0,859	5
0,819	8
0,964	24

الصدق والثبات والالتزام الوظيفي

Correlations								
		س1	س2	س3	س4	س5	س6	الالتزام العاطفي
س1	Pearson Correlation	1	,431*	0,194	0,259	0,314	0,089	,640**
	Sig. (2-tailed)		0,017	0,304	0,166	0,091	0,640	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
س2	Pearson Correlation	,431*	1	0,313	0,321	,597**	,375*	,798**
	Sig. (2-tailed)	0,017		0,093	0,084	0,001	0,041	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
س3	Pearson Correlation	0,194	0,313	1	0,256	,362*	0,278	,551**
	Sig. (2-tailed)	0,304	0,093		0,172	0,049	0,137	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
س4	Pearson Correlation	0,259	0,321	0,256	1	0,254	0,027	,552**
	Sig. (2-tailed)	0,166	0,084	0,172		0,176	0,889	0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
س5	Pearson Correlation	0,314	,597**	,362*	0,254	1	,424*	,772**
	Sig. (2-tailed)	0,091	0,001	0,049	0,176		0,019	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
س6	Pearson Correlation	0,089	,375*	0,278	0,027	,424*	1	,539**
	Sig. (2-tailed)	0,640	0,041	0,137	0,889	0,019		0,002
	N	30	30	30	30	30	30	30
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	,640**	,798**	,551**	,552**	,772**	,539**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,002	0,002	0,000	0,002	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Correlations

		7س	8س	9س	10س	11س	12س	الالتزام الاستمراري
7س	Pearson Correlation	1	0,220	0,317	,422*	0,156	0,329	,564**
	Sig. (2-tailed)		0,242	0,088	0,020	0,411	0,076	0,001
	N	30	30	30	30	30	30	30
8س	Pearson Correlation	0,220	1	,413*	,432*	0,306	0,352	,656**
	Sig. (2-tailed)	0,242		0,023	0,017	0,100	0,057	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
9س	Pearson Correlation	0,317	,413*	1	,485**	,463**	,368*	,717**
	Sig. (2-tailed)	0,088	0,023		0,007	0,010	0,045	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
10س	Pearson Correlation	,422*	,432*	,485**	1	,522**	,829**	,865**
	Sig. (2-tailed)	0,020	0,017	0,007		0,003	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
11س	Pearson Correlation	0,156	0,306	,463**	,522**	1	,453*	,679**
	Sig. (2-tailed)	0,411	0,100	0,010	0,003		0,012	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
12س	Pearson Correlation	0,329	0,352	,368*	,829**	,453*	1	,776**
	Sig. (2-tailed)	0,076	0,057	0,045	0,000	0,012		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الالتزام الاستمراري	Pearson Correlation	,564**	,656**	,717**	,865**	,679**	,776**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Correlations

		13س	14س	15س	16س	17س	18س	الالتزام المعياري
13س	Pearson Correlation	1	,669**	,718**	,622**	,513**	,513**	,825**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,000	0,004	0,004	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
14س	Pearson Correlation	,669**	1	,692**	,491**	,499**	,579**	,790**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,006	0,005	0,001	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
15س	Pearson Correlation	,718**	,692**	1	,546**	,561**	,680**	,845**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,002	0,001	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
16س	Pearson Correlation	,622**	,491**	,546**	1	,786**	,502**	,818**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,006	0,002		0,000	0,005	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
17س	Pearson Correlation	,513**	,499**	,561**	,786**	1	,666**	,827**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,005	0,001	0,000		0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
18س	Pearson Correlation	,513**	,579**	,680**	,502**	,666**	1	,800**
	Sig. (2-tailed)	0,004	0,001	0,000	0,005	0,000		0,000
	N	30	30	30	30	30	30	30
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,825**	,790**	,845**	,818**	,827**	,800**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30

Correlations					
		الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	1	,456*	0,014	,647**
	Sig. (2-tailed)		0,011	0,942	0,000
	N	30	30	30	30
الالتزام الاستمراري	Pearson Correlation	,456*	1	0,010	,676**
	Sig. (2-tailed)	0,011		0,959	0,000
	N	30	30	30	30
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	0,014	0,010	1	,641**
	Sig. (2-tailed)	0,942	0,959		0,000
	N	30	30	30	30
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,647**	,676**	,641**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	
	N	30	30	30	30

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0,715	6
0,802	6
0,898	6
0,797	18

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	30	100,0	100,0	100,0

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2,00	30	100,0	100,0	100,0

الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3,00	30	100,0	100,0	100,0

ملاحق الدراسة الأساسية

الاعتدالية

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة الاستراتيجية	0,088	90	0,080	0,971	90	0,044
الالتزام التنظيمي	0,112	90	0,070	0,963	90	0,011

الفرضيات

Correlations						
		القيادة الاستراتيجية	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري	الالتزام التنظيمي
القيادة الاستراتيجية	Pearson Correlation	1	,285**	,253*	,363**	,320**
	Sig. (2-tailed)		0,006	0,016	0,000	0,002
	N	90	90	90	90	90
الالتزام العاطفي	Pearson Correlation	,285**	1	,837**	,875**	,971**
	Sig. (2-tailed)	0,006		0,000	0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90
الالتزام الاستمراري	Pearson Correlation	,253*	,837**	1	,676**	,912**
	Sig. (2-tailed)	0,016	0,000		0,000	0,000
	N	90	90	90	90	90
الالتزام المعياري	Pearson Correlation	,363**	,875**	,676**	1	,905**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	90	90	90	90	90
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	,320**	,971**	,912**	,905**	1
	Sig. (2-tailed)	0,002	0,000	0,000	0,000	
	N	90	90	90	90	90

خصائص العينة الأساسية

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	90	100,0	100,0	100,0

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	5	5,6	5,6	5,6
	2,00	43	47,8	47,8	53,3
	3,00	42	46,7	46,7	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الأقدمية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	4	4,4	4,4	4,4
	2,00	6	6,7	6,7	11,1
	3,00	80	88,9	88,9	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ