



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم: علم النفس



الرقم التسلسلي: / 2025

رقم التسجيل: 202035078902

نمط التسيير الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة مسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص: تنظيم وعمل و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- أ-د. عبد الوهاب مغار

إعداد الطالبة:

- تقوى حشروف

السنة الجامعية : 2024 - 2025م

شكراً واحترافاً

عملاً بقوله تعالى: "وَلِيْنُ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

نحمد الله ونشكره هو الذي أنعم علينا بالعقل والجهد ووفقنا بإتمام

هذا العمل المتواضع واعترافاً بالجميل

أتقدم بجزيل الشكر للأستاذ المشرف "د. عبد الوهاب مغار" الذي

أشرف على هذه المذكرة وجزاه الله كل خير.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم النفس جزاهم الله عنا كل

الخير وإلى اللجنة المناقشة

وإلى كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة

إهداء

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَعَّ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافِيَتْهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تُكَافِيُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنَّكُمْ قَدْ كَافَيْتُمُوهُ". إلى والدتي الحبيبة التي كانت لي الأم المحنون والمعلمة الأولى، والتي غرست في نفسي القيم والمبادئ، والتي كانت لي السند في كل الأوقات، من كانت لي الملاذ الآمن، والتي سعت في تقديم الحب والحنان لي.

إلى أبي أهدي هذا البحث، إليك مرافق الدرب، وصديق الأيام جميعًا بجلوها ومرّها شكراً أبي لدعمك المستمر.

إلى من حلت بركة وجودهم في حياتي، ومن ملأت ضحكاتهم الجميلة عمري، أهدي هذا البحث إلى اخوتي وأخواتي وإلى كل العائلة الكريمة

. إلى الاستاذ الفاضل المشرف الذي لم يبخل عليّ بعلمه ونصائحه وتوجيهاته

إلى من كان لي قدوة ومثالاً يحتذى به في حب العلم والتعلم إلى من غرس في حب البحث والاستكشاف.

أهدي هذا البحث المتواضع إلى أستاذي المشرف

ملخص:

جاءت الدراسة بهدف التعرف على العلاقة بين نمط التسيير الإداري و الالتزام التنظيمي وهذا عن طريق دراسة أبعاد التسيير الإداري، و للوصول الى تحقيق هذه الأهداف تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي ذلك لأنه يتماشى مع دراسات العلوم الاجتماعية، و قد تم استخدام الاستبيان لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة قدرها 30 مفردة و تمت معالجة البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي.
 - لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي.
 - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي.
- الكلمات المفتاحية:** التسيير الإداري، الالتزام التنظيمي، التسيير الحر، التسيير الديكتاتوري، التسيير الديمقراطي.

Abstract:

The study came with the aim of identifying the relationship between the style of administrative management and organizational commitment and this by studying the dimensions of administrative management, and to reach these goals, the descriptive analytical approach was followed because it is in line with social science studies, and the questionnaire was used to collect information from the study community, where the questionnaire was distributed to a sample of 30 items and the data was processed using the statistical program SPSS.

The study found the following results:

There is no statistically significant correlation between the pattern of free management and regulatory compliance.

There is no statistically significant correlation between dictatorial management style and organizational compliance.

There is a statistically significant correlation between democratic governance style and organizational commitment.

Keywords: administrative management, organizational commitment, free management, dictatorial management, democratic management.

فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
3	1- الإشكالية
4	2- فرضيات الدراسة
4	3- أهمية الدراسة
4	4- أهداف الدراسة
5	5- الدراسات السابقة
الجانب النظري	
الفصل الثاني: التسيير الإداري	
10	1- تعريف التسيير
11	2- أهمية التسيير
12	3- أهداف التسيير
12	4- خصائص التسيير
13	5- أنماط التسيير
18	6- تعريف الإدارة
20	7- المراحل الرئيسية للعمل الإداري
20	8- وظائف الإدارة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
22	1- مفهوم الالتزام التنظيمي
23	2- خصائص الالتزام التنظيمي
25	3- أهمية الالتزام التنظيمي
27	4- نظريات الالتزام التنظيمي
29	5- أبعاد الالتزام التنظيمي



الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
39	1- منهج الدراسة
40	2- الدراسة الاستطلاعية
48	3- الدراسة الأساسية
51	4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
الفصل الخامس: عرض و تحليل النتائج	
51	1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها
53	2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها
55	3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها
59	خاتمة
61	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	40
02	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	41
03	يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي	43
04	يوضح الميزان التقديري لتفسير درجات مقياس نمط التسيير الإداري	43
05	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	44
06	معامل ألفا- كرونباخ لمحاور مقياس نمط التسيير الإداري	45
07	يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي	46
08	يوضح الميزان التقديري لتفسير درجات مقياس الالتزام التنظيمي	46
09	معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي	47
10	معامل ألفا- كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي	48
11	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	49
12	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	50
13	يوضح العلاقة بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي	51
14	يوضح العلاقة بين نمط التسيير الدكتاتوري والالتزام التنظيمي	53
15	يوضح العلاقة بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي	55



فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
41	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
42	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية	02
49	وضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	03
50	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية	

مقدمة



مقدمة:

ازداد اهتمام الباحثين في مجال التسيير وقدرته على التأثير بسلوك الآخرين، وممارسة النمط الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها. فالمواد البشرية وصناعة الأفراد هي الأكثر تأثير على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل ومن بين هذه الظروف التسيير الإداري باعتباره الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلاله تحقيق الرؤية المنشودة بشرط تكون هناك قيادة رشيدة أي تحت امرة وسلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على اشباع حاجاتهم وذلك من خلال انجاز الاهداف والغايات المراد تحقيقها، فكل قائد له طريقة وأسلوب ونمط يتحكم ويسير به المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه، سواء كان هذا النمط ديموقراطي وديكتاتوري أو الحر، باعتبارها أساس تعتمد عليه المنظمات إن عامل التسيير يظل هو العامل الحاكم أو المتغير المستقل بينما تلعب العوامل الأخرى دور العامل التابع إلى حد كبير ومع اختلاف أي نمط إداري في التسيير فإنه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين، ويعد الالتزام التنظيمي مهما في ضمان ارتباط العاملين في المنظمة إذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين حيث يجعل المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد والجماعات داخل هذه المنظمات عن طريق وضع أجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات بل تعمل على إدماجهم، وتحقيق التعاون بينهم بالإضافة الى تقديم التدريب والتعلم المستمر لهم بهدف الحصول على الالتزام التنظيمي للمورد البشري داخل المنظمة و التمسك بقيم المؤسسة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرار.

وقد تمحور اهتمام الدراسة حول نمط التسيير الإداري وتأثيره على الالتزام

التنظيمي، وقد تم تقسيم دراساتنا كالتالي:

الإطار المنهجي: وتم في هذا الفصل عرض الإطار المنهجي وتطرقنا فيه إلى عرض الإشكالية وفرضيات الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة والدراسات السابقة.

الإطار النظري: وقد تضمن فصلين: فصل التسيير الإداري والثاني خاص بالالتزام التنظيمي



أما الجانب التطبيقي: فقد انقسم إلى فصلين هو الآخر فصل الإجراءات المنهجية وفصل متعلق بعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة



1- الإشكالية:

لكل مؤسسة مجموعة من الخصائص والأساليب في العمل والتي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، والتي تتمثل في مجموعة الأساليب والأنماط التسييرية التي تحدد سلوك العاملين داخل المؤسسة، ولذا جاء اهتمام الإدارة الحديثة بأنماط القيادة و التسيير التي تتبعه المؤسسة كونها مسؤولة عن تحديد سلوكيات الأفراد و التزاماتهم داخل المؤسسة. فالمؤسسة في تسييرها تتميز بإمكانية إتباع أي نمط من أنماط التسيير المختلفة والذي يساعدها على تحقيق هدفها مدى ملائمة نمط التسيير المنتهج مع خصائص المؤسسة، ويحتاج ذلك إلى تسيير الموارد البشرية تسييراً جيداً مما يحقق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

حيث يعتبر التسيير الإداري من أهم الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة ونجاح أي مؤسسة وتسييرها لا يتوقف على استخدام الموارد المالية فقط، بل أيضاً استخدام الموارد البشرية استخداماً رشيداً، وهذا من أجل نجاح العمل وتحقيق التكامل والانسجام بين متطلبات المؤسسة ومختلف الوظائف والمهام التي يقوم بها العمال، ولكي ينضبط العمال يجب على المؤسسة أن تتخذ نمط التسيير الملائم لها، مما يستدعي من الموظفين ضرورة الالتزام التنظيمي للقيام بهذه الأعمال وذلك لتحقيق أهداف المنظمة ورغباتها.

يشير التزام الأفراد في عملهم إلى قبولهم لقيم وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى تقانيهم ورغبتهم القوية وجهدهم المستمر لتحقيق هذه الأهداف. يظل موضوع الالتزام التنظيمي عنصراً محورياً في تحديد مدى توافق العاملين مع منظماتهم. فحين يكون هناك التزام قوي نحو المنظمة، يكون هناك استعداد لتكريس الجهود والتفاني في أداء المهام والسعي للبقاء في المنظمة والاستمرار في العمل بها. أما انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي، فيترتب عليه آثار سلبية مكلفة على المنظمة، مثل التسبب الوظيفي وغيرها من المشكلات. من هنا، أصبح الالتزام التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء والكفاءة في الإنتاجية، وهو بمثابة مؤشر مهم على نجاح المنظمات.

وستتطرق من خلال الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين نمط التسيير الإداري و علاقته بالالتزام التنظيمي و ذلك من خلال طرح التساؤل التالي:

-هل توجد علاقة بين نمط التسيير الإداري و بالالتزام التنظيمي؟

و تدرج من خلاله التساؤلات الفرعية التالية:

-هل توجد علاقة ارتباطية نمط التسيير الأوتوقراطي على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال؟

-هل يساهم نمط التسيير الديمقراطي على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال؟

-هل يساهم نمط التسيير الحر على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال؟

2-فرضيات الدراسة:

- يساهم نمط التسيير الأوتوقراطي على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال.

- يساهم نمط التسيير الديمقراطي على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال.

- يساهم نمط التسيير الحر على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال.

3-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في معرفة مدى علاقة التسيير الإداري القيادة بالالتزام

التنظيمي لدى العمال في المنظمات ومعرفة نمط التسيير المتبع لديهم فالتسيير أمر

ضروري ومهم لأي تنظيم باعتباره ضروري لا يمكن نجاح أي عملية إدارية بدونه والتوصل

للأنماط القيادية الأكثر تأثيرا على الالتزام التنظيمي للعمال مما يساعد القائد في هذه

المؤسسة بالتفكير في تطوير أنماطهم التسييرية و القيادة المتبعة.

4-أهداف الدراسة:

- معرفة نمط التسيير الأوتوقراطي على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال.

- معرفة نمط التسيير الديمقراطي على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال.

- معرفة نمط التسيير الحر على زيادة الالتزام التنظيمي للعمال.



5-الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها

بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي إشكالية الدراسة ما هو النمط القيادي السائد لمؤسسة الشؤون الدينية والأوقاف وما مدي تأثيره على الالتزام التنظيمي للموظف داخل المؤسسة وقد أظهرت نتائج الدراسة:

-إلى وجود علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية و الالتزام التنظيمي لدي العاملين.

تبين النمط الديمقراطي في تحقيق أهداف وطموحات المؤسسة

-استخدام تقنيات جديدة ومتطورة في العمل من اجل توفير الوقت والجهد

الدراسة الثانية: بعنوان الأسلوب القيادي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين، دراسة

ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة. جاءت

إشكالية الدراسة في ما طبيعة علاقة الأسلوب القيادي بالالتزام العاملين في مؤسسة شركة

توزيع الكهرباء والغاز؟ توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج:

- وجود علاقة بين القيادة الأوتوقراطية و الالتزام الاستمراري وهذه نتيجة متميزة يعزى ذلك

إلى ارتباط المرؤوسين بالمنظمة.

- وجود علاقة بين تشجيع القائد للعاملين على العمل الجماعي ودرجة حبهم للعمل.

- وجود علاقة بين القائد والتابعين وعلاقته بشعورهم العاطفي داخل المؤسسة.

- كشفت أن الأسلوب السائد في المؤسسة أسلوب ديمقراطي يساهم في تنمية العلاقات

الإنسانية.

الدراسة الثالثة: أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي

لولاية بسكرة تتضح إشكالية الدراسة في: هل هناك

أثر لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة،

وتوصلت الدراسة النتائج:

- النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي

التحويلي ويلييه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي عند مستوى

الدلالة 0.05

- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التبادلية على الالتزام التنظيمي عند مستوى

الدلالة 0.05.

الدراسة الرابعة: النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في

محافظات غزة: استندت إشكالية الدراسة في: ما هو النمط القيادي السائد لدى المدراء في

المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة؟ توصلت هذه الدراسة لنتائج أهمها:

- النمط القيادي السائد بداية للوقوف على بعض الممارسات الإدارية، نجد أنه غلب على

ممارسات المدير الفلسطيني السلوك الديمقراطي فهو يعتبر موظفيه على قدر كاف من

الكفاءة والمسؤولية، ويوفر لهم الحرية الكافية لممارسة مهامهم وأنشطتهم، ويسمح لهم

بالمناقشة في الاجتماعات وتربطه بهم علاقات جيدة ويتمتع بحسن الاستماع ويتعاون مع

موظفيه للإنجاز العمل.

- اثر بعض المتغيرات على الأنماط القيادية للمدير مثل متغير الخبرة بحيث الإدارة

الفلسطينية تولي اهتماما وتقديرا للموظفين أصحاب الخبرة العالية، فكانت معظم الممارسات

الدالة من وجهة نظر المرؤوسين للمدير الفلسطيني، بمختلف أنماط القيادة لصالح فئة

الخبرة العالية، فمثلا يشارك المدير فئة الخبرة العالية في اتخاذ القرارات.

تعقيب على الدراسات السابقة:

تم التطرق إلى الدراسات التي تناولت نفس موضوع دراستنا الحالية أو احد المتغيرات البحث

تم التطرق فيها إلى أنماط التسيير الإداري و الالتزام التنظيمي كمتغيرات لدراسة التي تم

تناولها، ذ نلاحظ من خلال الدراسات السابقة قد تغير الهدف من دراسة لأخرى، جميع هذه

الدراسات تسعى إلى إيجاد الأثر سواء فيما يخص متغير نمط التسيير أو الالتزام

التنظيمي و قد اتفقت الدراسات من حيث المنهج فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه

يتناسب مع الدراسة، كما أن أغلب الدراسات تهدف للبحث عن العلاقة بين المتغير المستقل

والتابع، ونلاحظ اختلاف الدراسة عن بعضها من العينة و حجمها و كذلك المجال الزمني و المكاني.

الجانب النظري

الفصل الثاني

التسيير الإداري

1- تعريف التسيير:

يعني التسيير في اللغة تقديم الخدمة للغير وهو مشتق من الكلمة اللاتينية (Minister tad) المكونة من مقطعين والتي تعني تقديم العون للآخرين. كما تعني الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافا معينة، وتعني أيضا النظام والإنتظام.

أما معنى التسيير في الإصطلاح فهو عملية تجميع عوامل الإنتاج المختلفة من رأس مال، قوى عاملة وموارد طبيعية، والتأليف بينها من أجل استغلالها بفعالية للحصول على الأهداف (أقل تكلفة، أكبر ربح...).

أي هي نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاية الممكنة.¹

يعتبر التسيير أسلوبًا عقلانيًا يهدف إلى التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية لتحقيق الأهداف المنشودة. تتم هذه الطريقة وفقًا للضرورة التي تتمثل في: التخطيط والتنظيم والإدارة والرقابة على العمليات تعدّ من الأساليب الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال التنسيق الفعّال بين مختلف الموارد المتاحة.²

تباينت تعريفات التسيير باختلاف المدارس الفكرية، حيث اعتبره فريدريك تايلور (Taylor) من منظور المدرسة الكلاسيكية علمًا يعتمد على مجموعة من القوانين والمبادئ العلمية التي يمكن تطبيقها على مختلف الأنشطة البشرية.³

وفقًا للمدرسة القرارية، وخاصةً فكر هيربرت سيمون (H. Simon) ، فإن "التسيير والشؤون التسييرية يجب أن نعتبرها عمليات اتخاذ قرارات بقدر ما هي عمليات تتضمن أفعالاً". يُعتبر المصطلح الفرنسي "Gestion" ضيقًا في معناه، حيث يقتصر على مجموعة التقنيات المرتبطة بعملية التسيير. أما المصطلح الإنجليزي "Management" ، فإنه يتسع ليشمل هذا

¹ بن حمود سكيّنة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ط1، ص9-1.

² عبد الرزاق حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2013 ، ط5، ص107.

³ بن حمود سكيّنة، مرجع سبق ذكره، ص9.

المعنى الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يمتلكها المسير في إطار الزمان والمكان.¹

2- أهمية التسيير:

يتمتع التسيير بأهمية كبيرة داخل المؤسسة، وتتمثل هذه الأهمية في عدة جوانب رئيسية، هي:

- التسيير كأداة أساسية لسير العمل داخل المؤسسة: حيث يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد نحو تحقيقها، بالإضافة إلى توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على الاستخدامات المختلفة، فضلاً عن إزالة الغموض في البيئة المحيطة.
- مسؤولية بقاء واستمرار المؤسسة: يتمثل ذلك في القدرة على مواجهة التحديات مثل ندرة عوامل الإنتاج، التطور التكنولوجي السريع، والمنافسة الشديدة في السوق.
- التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة: يتولى التسيير مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي من خلال توفير احتياجات المؤسسة من الموارد من المحيط وتحويلها بشكل فعال لتلبية حاجيات المجتمع من السلع والخدمات.
- التكامل الداخلي داخل المؤسسة: يتطلب التنسيق بين جهود العاملين والموارد الأخرى، والعمل على الربط بينها للوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.
- القدرة على التكيف مع متغيرات المحيط: يساعد التسيير في المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة من خلال التكيف مع التغيرات البيئية والاقتصادية المستمرة.
- التعامل مع تغيرات حاجيات المجتمع: يتولى التسيير مسؤولية التعامل مع التغيرات في احتياجات المجتمع وتحقيق تلبية هذه الاحتياجات بشكل مستدام.

¹ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ط1، ص 60

3- أهداف التسيير: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- خلق المنافع والفوائض: يحدث ذلك عندما تكون القيمة الاقتصادية للسلع أكبر من تكاليف إنتاجها، مما يجعل التسيير أداة تساعد المؤسسات على الحصول على المنافع بشكل أفضل باستخدام الموارد المتاحة.
- تحقيق النتائج بكفاءة عالية: يتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة بالكامل، دون إهدار أو إسراف، مما يؤدي إلى تحسين فعالية الأداء.
- تحقيق الأهداف بفاعلية: يعني ذلك إنجاز العمل في الوقت المحدد وبالطريقة الأكثر ملاءمة، مما يساهم في تحقيق الأهداف بشكل صحيح وفعال.

4- خصائص التسيير:

تتعدد خصائص التسيير ومن أبرز هذه الخصائص:

- التسيير عمل جماعي: يعزز العمل الجماعي فعالية المؤسسة، حيث يتيح للأفراد التنسيق والتعاون لتحقيق الأهداف المسطرة، مما يساهم في توافقها مع طموحاتهم ورغباتهم الشخصية.
- التسيير عمل هادف: يعتمد التسيير على مجموعة من الأهداف الواضحة والمنسقة، ويعمل ضمن إطار العوامل البيئية المحيطة. يؤثر التسيير في هذه العوامل ويتأثر بها، لذا من الضروري أخذ هذه المتغيرات بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.
- التسيير يحمل الصفة التنظيمية: كونه عملاً منظماً يعتمد على التخطيط الدقيق، فإنه يتجنب سياسة التجربة والخطأ أو الاعتماد على الصدفة في اتخاذ القرارات.
- التسيير عملية مستمرة: يعد التسيير مصدراً لاستمرار المؤسسة وبقائها، حيث يساهم في تلبية احتياجات المجتمع من السلع والخدمات، ويُعتبر أداة ضرورية تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها وتحقيق مسؤولياتها تجاه المجتمع.
- التسيير نشاط إنساني: يتعامل التسيير مع العنصر البشري ويسعى لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام والقيام بالأدوار المحددة.

. التسيير يتصف بالتغيير: نظراً للتغيرات المستمرة في المحيط من حيث التطورات التكنولوجية وتغير حاجيات وطموحات العنصر البشري، يتطلب التسيير التكيف المستمر مع هذه التغيرات.

5- أنماط التسيير:

النمط الأوتوقراطي (الإستبدادي أو التسلطي):

التسلطية: مصطلح شاع استخدامه في الصور الاجتماعية منذ عام 1950 وذلك بعد أن نشرت مجموعة دراسات عن التسلطية تضمنت عدة استخدامات لها دور عموماً حول فكرة تأكيد السيطرة، والقوة والخضوع والميل نحو إسقاط بعض الدوافع الانفعالية اللاشعورية على العالم الخارجي¹.

وتعتبر كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها². والأوتوقراطية، والحكم الفردي، والحكم الإستبدادي، والطغيان، والسلطة المطلقة،

والديكتاتورية، تعد كلها مصطلحات مترادفة وتدل على نمط من السلطة أو أسلوب من أساليب القيادة في الإدارة، يتصف بخصائص أبرزها انعدام أو عدم احترام القوانين والتقاليد التي بمقتضاها يمكن أن يدعي الحكام إلى تبرير أعمالهم أو إلى التخلي عن السلطة، وغياب الحدود³.

وهي شكل من أشكال الحكومة تتركز فيه السلطة المطلقة في يد شخص واحد (الأوتوقراطي) الذي يشغل منصب القمة في تسلسل القوة ويمكن أن تكون الأوتوقراطية استبدادية مطلقة أو ديكتاتورية، ويمكن أيضاً أن يحتل الأوتوقراطي مكانة عن طريق الوراثة، أو القوة العسكرية، أو التهديد باستخدام العنف، أو من خلال التنظيم البيروقراطي، ومثال

¹ قاموس علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره ، ص27.

² فاروق عبده فيله السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط2 ، 2009، ص232.

³ ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الادارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط2011، ص87.

ذلك الحزب السياسي الواحد الذي يشكل الحكومة و يدير الدولة¹. وهي حكومة يقوم على رأسها شخص واحد أو جماعة صغيرة أو حزب لا تتقيد بدستور أو قانون يقال أتوقراطي لمن يحكم حكماً مطلقاً ويقرر وحدة السياسة التي تتبع دون مساهمة من الجماعة².

القائد الأوتوقراطي:

يمتاز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم بمحاولته تركيز جميع السلطات في يده، حيث يحتفظ لنفسه بالقيام بكل الأمور، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، بشكل فردي. يصدر أوامره وتعليماته التي تشمل كافة التفاصيل، ويشدد على ضرورة إطاعة مرؤوسيه لها. لذلك، فهو لا يفوض سلطاته، على الرغم من إمكانية قيامه بذلك، بل يسعى دائماً لتوسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتشمل جميع جوانب العمل تحت سيطرته. يقوم بذلك لأنه يعتقد أن من الضروري عدم السماح إلا بقدر ضئيل من الحرية لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات دون موافقته المباشرة³.

على الرغم من أن هذا النمط قد يكون ناجحاً في بعض الحالات التي تقشّل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له العديد من المساوئ، وأهمها:

1. تراجع الإبداع والابتكار: نظراً للتركيز الكامل على سلطة القائد وعدم منح مرؤوسيه فرصة اتخاذ القرارات، قد يقلل ذلك من مستوى الإبداع والابتكار داخل الفريق أو المؤسسة.

2. انخفاض الحافزية: يشعر الموظفون في ظل هذا النمط بالإرهاق والتقييد، مما يؤدي إلى انخفاض حافزهم للعمل ويقلل من روح المبادرة.

3. زيادة التوتر والضغط: القائد الأوتوقراطي الذي يتحكم في كل شيء يفرض بيئة عمل مشحونة بالضغط، ما قد يؤدي إلى مشاعر الاستياء والتوتر لدى المرؤوسين.

¹ محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2006، ص28.

² عنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، ص1، ص8.

³ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2010، ص145.

4. **فقدان الثقة:** عندما يسيطر القائد على كل جوانب العمل، يضعف الثقة بين القائد وفريقه، حيث يشعر الموظفون بعدم قدرتهم على إظهار آرائهم أو تحمل المسؤولية.¹
5. **التأثير السلبي على التعاون:** غياب التفويض والاعتماد الكامل على القائد في اتخاذ القرارات قد يعوق العمل الجماعي ويساهم في خلق بيئة تنافسية غير صحية بين الموظفين.
6. **محدودية النمو الشخصي:** لا يحصل الأفراد في بيئة القيادة الأوتوقراطية على فرصة لتطوير مهاراتهم القيادية أو اتخاذ قرارات هامة، مما يحد من تطورهم الشخصي والمهني.²

ثانياً: النمط الديمقراطي (التشاركي):

هذا النوع يشارك مرؤوسيه في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وقنوات الاتصال مفتوحة بينهم. الديمقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد. كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع والامتناع، وأن القرار النهائي يكون دائماً للأغلبية دون تسلط أو خوف أو رهاب.³

نقد أطلق على هذا النمط مصطلح "القيادة الإيجابية" أو "القيادة البناءة" أو "القيادة التوجيهية"، وهو يعتمد على احترام مشاعر المرؤوسين وفرض احترامه عليهم بأسلوب غير تسلطي أو عنيف. يتسم هذا النمط بالمرونة والبشاشة، ويشجع المبادرة، ويعزز الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه مهما كانت مراكزهم في المؤسسة.

ومن أهم خصائص هذا النمط:

1. **الاحترام المتبادل:** يحترم القائد مشاعر وآراء مرؤوسيه ويُظهر لهم الاحترام، ما يعزز الثقة والعلاقات الجيدة داخل الفريق.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 3، 2005، ص 260.

² محمد سلمان العميان مرجع سبق ذكره، ص 260.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار دار الفكر، عمان، ط1، 2010، ص38.

2. المرونة: يتيح هذا النمط للقائد التكيف مع التغيرات والظروف المختلفة، مما يساهم في اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة¹.
 3. تشجيع المبادرة: يدفع هذا النمط الأفراد إلى أخذ المبادرة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات، مما يعزز روح التعاون والعمل الجماعي.
 4. التواصل الجيد: يحرص القائد على بناء قنوات تواصل مفتوحة مع مرؤوسيه، مما يسمح بتبادل الآراء والأفكار بحرية ويعزز التعاون.
 5. التوجيه بدلاً من السيطرة: لا يعتمد هذا النمط على التحكم الكامل أو الأوامر الصارمة، بل يركز على توجيه الفريق وتوفير الدعم اللازم لتحقيق الأهداف.
 6. التشجيع على النمو الشخصي: يساعد هذا النمط الأفراد على تطوير مهاراتهم القيادية والتفكير النقدي من خلال منحهم الفرصة لتحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات.
 7. بيئة عمل إيجابية: يساهم في خلق بيئة عمل صحية ومريحة، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والرغبة في تقديم أفضل ما لديهم².
- هذا النمط من القيادة يعزز من روح الإيجابية والتعاون داخل المؤسسة ويؤدي إلى تحسين الأداء العام.

القائد الديمقراطي:

القائد الإداري الديمقراطي لا يتخذ قرار قبل معرفة آراء تابعيه ومناقشتهم ووضع وجهات نظرهم في الاعتبار ومحاولة إقناعهم والاقتراع بأرائهم لكي يبني قرارته على أسس متينة.

وحتى يقدم العاملون على تنفيذ قراراتهم التي اشتركوا في إعدادها وساهموا في اتخاذها. وهكذا يتمكن من خلق الجو المناسب لاقتلاع القديم بلا ردود فعل ضارة ونثر بذور الجديد مع تأمين نموها النمو الصحيح. ويتوجب على القائد الإداري الديمقراطي معالجة المشاكل التي

¹ رافدة عمر الحريري القيادة وإدارة الجودة ، دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، ط2010،1،ص85.

² رافدة عمر الحريري مرجع سبق ذكره، ص 86.

تواجه إدارته تدريجياً بعد الوقوف على أبعادها الحقيقية، والكشف عن الأسباب التي أدت إليها حتى إذا ما اتضحت له أخذ يبحث عن كيفية إزالتها وعن أفضل الحلول لعلاجها¹.

ثالثاً: النمط الفوضوي (الحر أو الترسلّي)

هي القيادة التي تترك للآخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم، ويتميز هذا النمط من القيادة بأنه أقل الأنماط من حيث ناتج العمل ولا يحث على احترام المجموعة للقائد، ويشعر أفرادها بعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصح أو المساعدة ، وهذا ما يترتب عليه آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد².

يتأثر هذا النمط بالدرجة الأولى بطبيعة المرؤوسين حيث تقوم فلسفة هذا النموذج على اعتبار أن المرؤوسين يمتلكون درجة عالية جداً من الكفاءة وأنهم يفضلون التمتع باستقلالية عملية ووظيفية، ويرغبون بأن تكون علاقتهم مع الإداري المشرف عليهم علاقة زملاء مع الاحتفاظ بالمناخ القيادي الذي ينعكس في كون القائد هنا يلعب دور المستشار، وبالتأكيد فإن هؤلاء الأفراد يشعرون بأهمية الحاجات العليا ويحترمون الوقت ويعملون وفق مبادئ سامية وراقية. ويمكن القول أن هذا النمط يمكن أن يستخدم مع القضاة والعلماء والاستشاريين وفي مراكز البحوث العلمية فالتعامل هنا يكون مع نخبة معينة من البشر³.

القائد الترسلّي (الحر): يشجع هذا الأسلوب الموظفين على تنفيذ العديد من وظائف القائد ويتطلب هذا الأسلوب مهارة تنظيمية قوية، حيث أنه ، يسمح للموظفين بالقيام بالعمل، ولكن تحت إشرافه إشرافاً بسيطاً، ويحتاج القائد الذي يستخدم هذا الأسلوب إلى تنمية أساليب التقييم الشخصي الفعال فإذا أسندت إلى المرؤوسين مسؤولية قرارات جديدة، فلا بد من التأكد من مهاراتهم وخبراتهم التي تؤهلهم للقيام بهذه المهام والمسؤوليات⁴.

¹ طارق المجنوب الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2015، ص112

² نواف أحمد سمارة، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، 2008، ص132.

³ - نبيل نون الصانع، مرجع سبق ذكره، ص 34.

⁴ علاء محمد سيد . قنديل، مرجع سبق ذكره ص 38-3

6- تعريف الإدارة:

إن الوصول إلى تعريف شامل ودقيق لكلمة "الإدارة" قد واجه العديد من الصعوبات، حيث يختلف تفسير معنى الإدارة بناءً على وجهة نظر القائم بالتعريف والمجالات التي يركز عليها في تفسيره، بالإضافة إلى الوقت الذي تم فيه صياغة التعريف. فالإدارة، مثل غيرها من العلوم الاجتماعية، شهدت تطورات متعددة أضافت أبعادًا جديدة إلى مفهومها. ومن ثم، تعكس التعريفات المقدمة في الكتابات الإدارية المختلفة المتغيرات والظروف السائدة في تلك الفترات الزمنية، مما يجعلها تتغير وتتطور مع تطور الفكر الإداري والممارسات المتبعة في كل مرحلة¹.

عند استعراض هذه التعريفات، نلاحظ أن معظمها يعكس انتقادات واهتمامات معينة، فضلاً عن المشاكل التي واجهها المفكرون في تلك الفترات الزمنية؛ على سبيل المثال، خلال الحقبة المعاصرة للثورة الصناعية، كانت أبرز القضايا التي تواجهها هذه الفترة هي كيفية زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف، مما انعكس ذلك بشكل واضح على معظم التعريفات المقدمة في ذلك الوقت، إذ كانت تركز على هذه المشكلة بشكل أساسي.

وفي هذا السياق، نجد أن "فريدريك تايلور" يرى أن الإدارة هي "أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يساندونك باستخدام أفضل وأرخص وسيلة ممكنة"². يعرف "حسن شلتوت و حسن معوض" الإدارة بأنها " فن تطبيق السياسة الإدارية الموضوعة ضمن الإطار التنظيمي العام، مع مراعاة مقتضيات الزمان والمكان أثناء تنفيذها"³.

¹ محمد رفيق الطيب مدخل التسيير أساسيات، وظائف تقنيات مرجع سابق، ص (12-14).

² محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص (90).

³ - إبراهيم عبد المقصود، تنظيم والإدارة في التربية الرياضية دار الشروق القاهرة، 1981، ص27.

من خلال هذه التصنيفات للوظائف، يمكن حصرها في أربعة مجالات رئيسية: التخطيط، التنظيم، الرقابة، واتخاذ القرارات.

أولاً- التخطيط:

يعتبر التخطيط من الركائز الأساسية للإدارة، حيث يساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد والإمكانات المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة بطريقة منسقة وعملية. يتمثل التخطيط في تحديد الأهداف وفقاً لأولوياتها، وجمع كافة الموارد والإمكانات المتوفرة، ثم اختيار أنسب الوسائل والطرق لاستخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف المحددة ضمن إطار زمني واضح¹.

ثانياً: الرقابة

تعتبر الرقابة من الوظائف الإدارية الأساسية، حيث تهدف إلى التأكد من أن النتائج المحققة تتوافق مع الأهداف المحددة. يتطلب ذلك وجود معايير رقابية دقيقة لتقييم الأداء، ومن ثم تشخيص المشكلات المحتملة والعمل على معالجتها لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: التنظيم:

تعدّ خاصية التنظيم من أبرز سمات حياتنا اليومية في العصر الحالي، وقد ابتكرها الإنسان منذ العصور القديمة. لا يمكن لأي عمل أن ينجح بكفاءة عالية دون وجود تنظيم فعّال، حيث يساعد التنظيم في توفير الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل معاً بكفاءة واقتدار لتحقيق الأهداف المحددة. قبل الشروع في أي عمل، يجب وضع خطة واضحة تحدد الطريقة التي سيتم بها تنفيذ هذا العمل، وتنظيم ذلك ضمن إطار يتيح للعاملين القدرة على العمل والإنتاج بكفاءة عالية وفي الوقت المناسب².

¹ عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي مدينة نصر القاهرة: 2001 ص(29).

² عصام بدوي: موسوعة التنظيم والإدارة في التربية البدنية والرياضية، مرجع سابق، ص(30)

رابعاً: القرار:

القرار هو عملية اختيار طريق معين يتبعه الأفراد أو الملوك لتحقيق هدف معين. وهو أيضاً اختيار بين بدائل متعددة بعد دراسة وفحص الخيارات المتاحة. كما يقول "هربرت سايمون": «إن القرار هو قلب الإدارة»، مما يبرز أهمية اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف الإدارة وكفاءة العمل.¹

7- المراحل الرئيسية للعمل الإداري:

تعد المراحل الرئيسية لأي عمل إداري الخطوات الأساسية التي يجب اتباعها لتنظيم تدفق الخدمات التي تقدمها الهيئة في إطار الوظائف الموكلة إليها. ويمكن تحديد المراحل الإدارية الرئيسية على النحو التالي:

- **تحديد الغرض:** تحديد الأهداف والرؤية التي يسعى العمل الإداري لتحقيقها.
- **التخطيط:** وضع الخطط والاستراتيجيات التي تحدد كيفية الوصول إلى الأهداف.
- **التنظيم:** تحديد الهيكل التنظيمي وتوزيع المهام والموارد لضمان تنفيذ الخطط.
- **تهيئة الجو للعمل:** خلق بيئة عمل مناسبة تضمن الفعالية والكفاءة.
- **القيام بالعمل:** تنفيذ الأنشطة والمهام المحددة وفقاً للخطة الموضوعة.
- **القيادة والإشراف والتنسيق:** توجيه الفريق وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف وضمان سير العمل بشكل منظم.
- **المتابعة والتقييم:** متابعة الأداء وتقييم النتائج لضمان التقدم نحو الأهداف واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

8- وظائف الإدارة:

- يرى "فايول" أن الوظائف الرئيسية للإدارة تتضمن ما يلي:
- **التخطيط:** وضع الأهداف والاستراتيجيات لتحقيقها.
 - **التنظيم:** ترتيب وتوزيع الموارد والمهام لتنفيذ الخطط.
 - **القيادة:** توجيه وتحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة.
 - **التنسيق:** تنسيق الجهود بين مختلف الأفراد والأنشطة لضمان التناغم والتنفيذ الفعال.

¹ كمال أميري محمد عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر، ص178.

- الرقابة: مراقبة الأداء ومقارنة النتائج مع الأهداف لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية.¹
- يرى "لوثر جيليك" أن الوظائف الإدارية تتمثل في:
 - التخطيط: تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها.
 - التنظيم: ترتيب الموارد وتوزيع المهام والأنشطة بشكل فعال.
 - إدارة الأفراد: إدارة وتوجيه العاملين لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.
 - التوجيه والقيادة: تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الأداء الأمثل.
 - التنسيق: تنسيق الأنشطة والجهود بين الفرق المختلفة لضمان تناسق العمل.
 - وضع التقارير: إعداد التقارير التي تعكس تقدم العمل والنتائج المحققة.
 - وضع الميزانيات: تحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطط وضمان استخدامها بفعالية.²

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 53.

² حسن شلتوت وحسن معوض التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي، ص13.

الفصل الثالث

الالتزام التنظيمي

1- مفهوم الالتزام التنظيمي:

تتعدد الأساليب التي يتم اعتمادها في تسيير المؤسسات الاقتصادية أو غيرها من المؤسسات، وذلك مواكبة للتطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي بما يعرف بالعلومة، ومن بين الأساليب التي تعتمد الالتزام التنظيمي الذي يعتبر ارتباطا والتزاما بين الفرد ومؤسسته، حيث يعمل الفرد على بذل مجهوداته في سبيل انجاح المؤسسة وتطويرها، وزيادة الانتاج والارتقاء بها.

لغة: يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

اصطلاحا:

ويرى (بورتير، 1968 porter) بأن الالتزام هو : استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة "

أما (شلدون 1971 sheldon) فيرى أن الالتزام هو : " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها¹.

وقد بين كل من **العنزي، والزبيدي (2006)** بأن الالتزام التنظيمي " هو أحد المفاهيم التي استخدمت بطرق متنوعة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يبرز نماذج سلوكية محددة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها كذلك رغبته الشديدة في البقاء فيها لأطول فترة، كما أنه يظهر مستويات عالية من سلوك التميز التي توجهه باتجاه الأداء المرغوب ".¹

¹ عاشوري، ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 23.

ويعتبر الالتزام التنظيمي " بأنه اتجاه حول ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم من خلالها العاملون بالمنظمة بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.¹

كذلك يعرف الالتزام التنظيمي بأنه " درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها، وأن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل عطاء أكبر أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".

حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، والارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.²

2- خصائص الالتزام التنظيمي:

هناك عدد من الخصائص لسلوك الالتزام التنظيمي ومن أهمها:

وقد أضاف خصائص أخرى للالتزام التنظيمي وهي:

أ- الالتزام التنظيمي حالة نفسية توضح العلاقة بين الفرد العامل والمنظمة .

ب-يؤثر الالتزام التنظيمي في قرار الموظف سواء ببقائه أو تركه للمنظمة .

ج- يتصف الموظفين الذين لديهم التزام تنظيمي بمجموعة من الصفات من مثل: قبول

أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها، ويتمتع بدرجة

¹ عليان، محمد عبد سعيد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016، ص30.

² الدوسري، محمد راجس: العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018، ص22.

عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وسيله لتقويم المنظمة بشكل ايجابي¹.

إضافة الى مجموعة من الخصائص المتمثلة في:

* يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، و قبوله و إيمانه بأهدافها وقيمها.

* يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

* يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

* ان الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.

* يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

* يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

* يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض².

- فالالتزام التنظيمي يلتزم بثلاثة عناصر وهي التطابق ويقصد به تبيني الأهداف التنظيم باعتبارها أهداف للفرد العامل في المنظمة، والارتباط بمعنى الانصهار والانغماس النفسي ونشاطات الفرد والإخلاص للمؤسسة التي يعمل به، وذلك من خلال مدى تطابق الفرد مع المؤسسة من خلال استعداد الفرد لقبول أهداف المنظمة ولبذل أقصى جهد ممكن لبقاء في المؤسسة التي يرغبه في الاستمراري في العمل به³.

¹ حمادات، محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 68.

² عاشوري، ابتسام، مرجع سابق، ص 44.

³ فؤاد بن عبد الله العواد ومحمد بن عبد الله الهران العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود بحثية محكمة 2006، ص 12

- وهناك من يرى كذلك أن من خصائص الالتزام التنظيمي هو ذلك الارتباط القوي الفرد مع المؤسسة.

3- أهمية الالتزام التنظيمي:

إن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة، وإنما هي أوسع من ذلك حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويمكن لنا توضيح أهمية الالتزام التنظيمي وما يترتب عليه من آثار على أربع مستويات وهي:

1- الأهمية على المستوى الفردي: تحتوي نتائج الالتزام التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات، حيث أن الفرد الملتزم يشعر بالانتماء والأمان، وينظر ايجابياً للذات والقوة ووضع الأهداف في الحياة، كما أن الأفراد الملتزمين يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم.

وتتضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية:

- أ- يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة.
- ب- يكون لدى الفرد الملتزم رغبة كبيرة في التضحية من أجل المنظمة.
- ج- الأفراد الذين تتوفر لديهم درجة التزام تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من أجل بقاء وازدهار واستمرار المنظمة، طبعاً ليس بالضرورة أن تكون تكلفة التضحية عالية وإنما بعض التصرفات الصغيرة قد تكفي للتأكيد على قوة التزام الفرد نحو المنظمة، وفي المحصلة فإننا إذا أخذنا في الحسبان المنافع التي تعود على المنظمة، فبالتأكيد أن تكلفة الحصول على الالتزام التنظيمي للفرد تكون لها ما يبررها.
- د- احتمال مغادرة الفرد الملتزم للعمل ضئيل.

هـ - فالأفراد الذين يتمتعون بالالتزام تنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى أنهم يكونون أكثر استقراراً في العمل، هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا يرجع فقط لقوة الالتزام من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال.

و- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلاً من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظراً لأنه سلوك مرغوب فيه.

ز- الالتزام التنظيمي قد يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة¹.

2- أهميته على مستوى المنظمة: وتوضح آثار الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة في الجوانب التالية

أ- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى زيادة الإنتاج، وانخفاض معدل دوران العمل، ويحسن من جودة العمل.

ب- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالكثير من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل، فيفترض أن الأفراد الملتزمون يحافظون على بقائهم في المنظمة أكثر من غيرهم، ويكونون أكثر عزماً على تحقيق أهداف المنظمة.

ج- الالتزام التنظيمي يساعد على التقليل من التسرب الوظيفي وما يترتب عليه من أثر مثل هروب الكفاءات الجيدة من الموظفين، والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات، كذلك ضعف الروح المعنوية، وانخفاض مستوى الإنتاج، وارتفاع تكلفة استقطاب موظفين جدد.

د- يساهم الالتزام التنظيمي في استجابة المنظمة للمتغيرات المختلفة وبسرعة ويسر، حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء التنظيمي يزداد تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المنظمة.

¹ عليان، مرجع سابق، ص ص 31-32.

هـ- جذب الكفاءات واستقطابهم للمنظمة، حيث أن المنظمة التي يشعر أفرادها بولاء مرتفع تجاهها تتمتع بسمعة جيدة تؤدي إلى ترغيب الكفاءات من خارجها للانضمام لها.
و- الأفراد الملتزمون يتبنون أهداف المنظمة، ويدركون قيمتها وأهمية التطابق فيما بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة¹.

2-أهميته على المستوى الاجتماعي: وتشتمل آثار الالتزام التنظيمي على المستوى الاجتماعي

أ- يساهم الالتزام التنظيمي في خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة.

ب- تنعكس آثار الالتزام التنظيمي ايجابيا على الارتباط العائلي وعلى الحياة الشخصية للموظفين، بحيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا.

4- نظريات الالتزام التنظيمي:

اختلفت نظريات الدارسة للسلوك الإنساني داخل المنظمات وتباينت، فمنها ما هو كلاسيكي بحيث إهتم بدراسة المؤسسة وأفرادها واعتبرها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث إهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا على البيئة الخارجية.

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

أولاً: النظريات الكلاسيكية

1- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر

تعتبر النظرية البيروقراطية لماكس فيبر من الأسس التي قامت عليها مفاهيم الالتزام التنظيمي. ركز فيبر على أهمية الهيكل التنظيمي الرسمي، حيث يُحدد كل فرد موقعه بدقة

¹ أبو جياب، محمد محمد مصطفى: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 18.

ضمن التسلسل الهرمي، مما يعزز من وضوح المسؤوليات والسلطات. هذا التنظيم يساهم في تعزيز الالتزام من خلال تحديد الأدوار والمهام بدقة¹.

2- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

ركز تايلور على تحسين الإنتاجية من خلال دراسة العمل وتحديد الطرق المثلى لأداء المهام. من خلال تحديد الحوافز المناسبة وتوزيع المهام بناءً على الكفاءة، يُمكن تعزيز التزام الأفراد تجاه المنظمة.

3- نظرية التنظيم الإداري لهنري فايول

قدم فايول مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهدف إلى تحسين فعالية التنظيم، مثل تقسيم العمل، وحدة القيادة، والتسلسل الرئاسي. تُساهم هذه المبادئ في تعزيز الالتزام من خلال توفير بيئة عمل منظمة وواضحة².

ثانياً: النظريات الحديثة

1- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

تقترح هذه النظرية أن الأفراد يسعون لتلبية احتياجاتهم الأساسية قبل الانتقال إلى احتياجات أعلى. من خلال توفير بيئة عمل تلبي احتياجات الأفراد، يُمكن تعزيز التزامهم تجاه المنظمة.

2- نظرية ماكلياند للحاجات

تركز هذه النظرية على ثلاث حاجات رئيسية: الحاجة للإنجاز، الحاجة للانتماء، والحاجة للقوة. من خلال فهم هذه الحاجات، يُمكن تصميم بيئة عمل تحفز الأفراد وتعزز من التزامهم³.

¹ شايب ذراع، ميدني عبد القادر. (2019). فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5.

² الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم. (2019). مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 1، ص 10.

³ عبد المالك همال، المنظمة وسؤال الاستقرار، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 2، ديسمبر 2022، ص 432.

3- نظرية X و Y لدوجلاس ماكغريغور

- النظرية X: تفترض أن الأفراد بطبيعتهم يكرهون العمل ويجب مراقبتهم بشكل دقيق.
 - النظرية Y: تفترض أن الأفراد يستمتعون بالعمل ويمكنهم تحمل المسؤولية.
- من خلال تبني أسلوب الإدارة المناسب، يُمكن تعزيز التزام الأفراد تجاه المنظمة.

5- أبعاد الالتزام التنظيمي:

اتجهت العديد من الدراسات إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وفحص تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية. وقد اتفقت معظم الدراسات على أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية للالتزام التنظيمي في المنظمات، وهي:

1. الالتزام العاطفي (المؤثر): **Affective Commitment**: يتعلق هذا البعد بدرجة

إدراك الفرد لخصائص العمل المميزة، مثل استقلالية العمل وتنوع المهارات المطلوبة، ومدى قرب المشرفين وتوجيههم. كما يتأثر أيضًا بدرجة إحساس الموظف بتمكينه من المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات داخل البيئة التنظيمية التي يعمل فيها، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يتلقاها من الإشراف.

2. الالتزام المعياري (الأخلاقي): **Normative Commitment**: يشير هذا البعد إلى

إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة استنادًا إلى معايير أخلاقية. وغالبًا ما يعزز هذا الشعور الدعم الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، ليس فقط في إجراءات العمل بل أيضًا في تحديد الأهداف ووضع السياسات العامة للمنظمة. يُعبّر عن هذا الالتزام بالارتباط الأخلاقي، حيث يتسم الموظفون بهذا النوع من الالتزام بالضمير الحي والعمل وفقًا لمقتضيات المصلحة العامة.

3. الالتزام المستمر: **Continuous Commitment**: يتعلق هذا البعد بالقيمة

الاستثمارية التي يحققها العاملون من استمرارهم في العمل داخل المنظمة، مقارنة بما سيفقدونه في حال انتقالهم إلى جهة عمل أخرى. وبالتالي، فإن العاملين الذين

يتملكون مستوى عالٍ من الالتزام المستمر يبقون في الخدمة ليس بدافع الرغبة في البقاء، بل بسبب حاجتهم للمزايا التي تقدمها المنظمة¹.

¹ بن عصمان، خيرية محمد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية بينها، العدد 120، 2018، ص 649.

الجانب التطيقي

الفصل الرابع

إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- منهج الدراسة
- 2- الدراسة الاستطلاعية
- 3- الدراسة الأساسية
- 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة



1- منهج الدراسة:

يُعد المنهج العلمي حجر الزاوية في إجراء البحوث والدراسات العلمية، بغض النظر عن الهدف منها سواء كان الوصول إلى نتائج نظرية، تطبيقها عملياً، أو معالجة قضايا ومشكلات واقعية. كما يحدد هذا المنهج الأدوات والوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن تحليلها وتفسيرها. فهو يوفر الإطار الذي يوجه الباحث ويوجه عمله بشكل دقيق وموضوعي، مما يضمن التزامه بالخطوات العلمية السليمة. هذا المنهج يحول دون تأثير الأهواء الشخصية أو العواطف على سير البحث، مما يعزز من مصداقية النتائج وموضوعية التحليل¹.

نظراً لأن موضوع دراستنا يتناول نمط التسيير الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي، فقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يهدف إلى دراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة ومدى قوة الترابط بينها.

أما بالنسبة لمراحل المنهج المتبع في الدراسة الحالية، فقد تم تلخيصها في مرحلتين رئيسيتين:

1. مرحلة الدراسة الاستطلاعية: التي سمحت للباحث بتحديد أدوات الدراسة والتحقق من خصائصها السيكومترية.

2. مرحلة الدراسة الأساسية: التي تم خلالها جمع البيانات وتنظيمها بشكل منظم وفقاً للمعطيات المطلوبة لتحقيق أهداف الدراسة.

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات عملية)، ترجمة: بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 38 الطبعة الثانية 2006، ص98



2- الدراسة الاستطلاعية: ¹

يعرّف مروان عبد المجيد إبراهيم الدراسة الاستطلاعية بأنها الدراسة التي تهدف إلى استكشاف الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها، وكذلك التعرف على الفروض الأساسية التي يمكن صياغتها وإخضاعها للتحليل العلمي. وفي إطار المفاهيم الإجرائية للدراسة الحالية، تم التركيز في الدراسة الاستطلاعية على عدة جوانب أساسية، منها:

- التعرف على ميدان الدراسة بشكل دقيق.
- تحديد الصعوبات المحتملة التي قد يواجهها الباحث أثناء تنفيذ الدراسة الأساسية.
- التأكد من وضوح وفهم عبارات أدوات الدراسة من قبل عينة الدراسة.
- اختبار صلاحية الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- تقدير الوقت اللازم لتطبيق المقياس المستخدم.

2-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

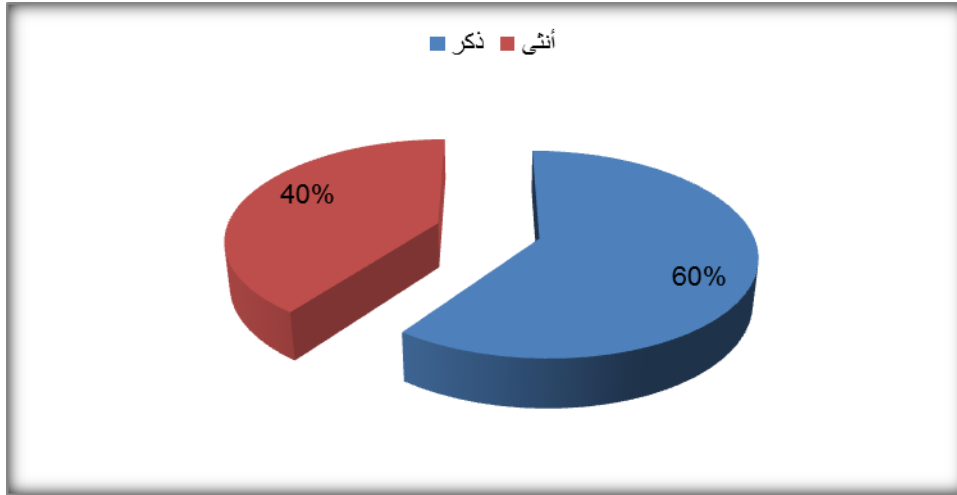
تكوّنت عينة الدراسة الاستطلاعية من (20) فردًا، تم اختيارهم عشوائيًا من الأساتذة العاملين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. وتوضّح الجداول التالية توزيع أفراد العينة وفقًا لمتغير الجنس والخبرة المهنية:

أولاً: الجنس

الجدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
70%	14	ذكر
30%	6	أنثى
100%	20	الإجمالي

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي العداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 6000، ص



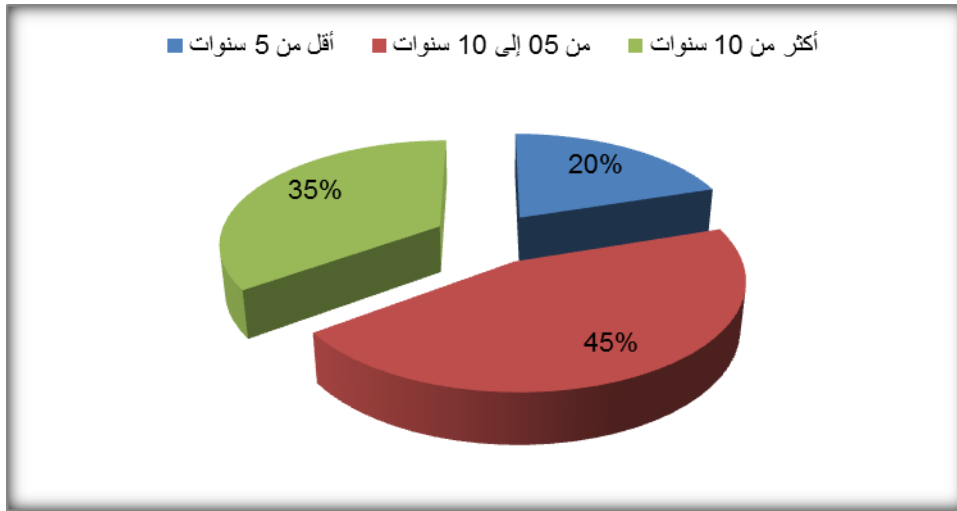
الشكل رقم 1: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

يتضح من تحليل جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن عدد الذكور بلغ 14 فرداً، مما يشكل 70% من إجمالي العينة، بينما بلغ عدد الإناث 6 أفراد، ما يعادل 30% من العينة الكلية. يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تتسم بتمثيل أكبر للذكور مقارنة بالإناث.

ثانياً: الخبرة المهنية

الجدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
30%	6	أقل من 5 سنوات
50%	10	من 05 إلى 10 سنوات
20%	4	أكثر من 10 سنوات
100%	20	الإجمالي



الشكل رقم 2: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة

المهنية

يتضح من تحليل جدول توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن 6 أفراد (30% من العينة) لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، في حين يشكل الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات العدد الأكبر حيث بلغوا 10 أفراد (50% من العينة). أما الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تزيد عن 10 سنوات، فقد بلغ عددهم 4 أفراد، أي 20% من العينة. يعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة المهنية بين أفراد العينة، حيث تمثل الفئة ذات الخبرة المتوسطة (من 5 إلى 10 سنوات) النسبة الأكبر.

2-2- وصف أداة القياس المستخدمة :

بما أن موضوع دراستنا هو نمط التسيير الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي فقد اعتمدنا على المقاييس التالية:

2-2-1- مقياس نمط التسيير الإداري

أ- وصف المقياس:

تم تصميم المقياس من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة، تكون مقياس أنماط التسيير الإداري من 29 عبارة مقسم على ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول: نمط التسيير الحر وضم 08 أسئلة.

المحور الثاني: نمط التسيير الدكتاتوري وضم 09 أسئلة.



المحور الثالث: نمط التسيير الديمقراطي وضم 12 أسئلة.

ب- تصحيح المقياس

وقد تم استخدام مقياس لكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات المقياس، ومن خلال هذه الأوزان تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

الجدول رقم 3: يمثل درجات مقياس ليكرت الثلاثي

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

ومن خلال هذه الأوزان تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

الجدول رقم 4: يوضح الميزان التقديري لتفسير درجات مقياس نمط التسيير الإداري

مجال درجات الاستجابات	مستوى إيمان الأنترنت
من 01 إلى 1.66	منخفض
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع

ج- الخصائص السيكومترية لمقياس نمط التسيير الإداري في الدراسة الحالية:

- الصدق:

- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس من خلال حساب الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه. يعكس هذا التحليل مدى قوة العلاقة بين كل عبارة والبعد المقاس، مما يساعد في التأكد من أن العبارات تقيس نفس البعد بشكل دقيق. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها:

الجدول رقم 5: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
نمط التسيير الديمقراطي		نمط التسيير الدكتاتوري		نمط التسيير الحر	
**0.68	18	**0.80	09	**0.74	01
**0.64	19	**0.83	10	**0.78	02
**0.70	20	**0.56	11	**0.87	03
**0.66	21	**0.65	12	**0.80	04
**0.75	22	**0.74	13	**0.71	05
**0.76	23	**0.59	14	**0.84	06
**0.69	24	**0.49	15	**0.76	07
**0.88	25	**0.53	16	**0.64	08
**0.53	26	**0.67	17		
**0.61	27				
**0.74	28				
*0.41	29				

** دال عند ($\alpha= 0.01$)، * دال عند ($\alpha= 0.05$)

- من خلال تحليل نتائج الارتباط بين العبارات الخاصة بكل نمط من أنماط التسيير (الحر، الدكتاتوري، الديمقراطي)، يظهر أن معظم العبارات تتمتع باتساق داخلي جيد مع أنماط التسيير التي تنتمي إليها، حيث تتراوح قيم الارتباط بين 0.41 و0.88.
- بالنسبة لنمط التسيير الحر، تُظهر العبارات ارتباطاً قوياً مع هذا النمط، حيث تتراوح قيم الارتباط من 0.64 إلى 0.87، مما يدل على اتساق جيد وصدق عالٍ لهذه العبارات في قياس هذا النمط.
 - بالنسبة لنمط التسيير الدكتاتوري، تتراوح قيم الارتباط بين 0.49 و0.83، مما يدل على اتساق جيد وصدق عالٍ لهذه العبارات في قياس هذا النمط.



• أما بالنسبة لنمط التسيير الديمقراطي، تظهر العبارات بارتباطات جيدة مع هذا النمط أيضاً، حيث تتراوح القيم بين 0.64 و0.88، مما يدل على أن هذه العبارات تمثل بشكل كبير هذا النمط من التسيير.

بشكل عام، تظهر جميع الأنماط ارتباطاً قوياً مع معظم العبارات باستثناء بعض القيم الأدنى مثل العبارة 29 (*0.41)، مما يشير إلى وجود تفاوت طفيف في قوة العلاقة بين بعض العبارات والأنماط، ولكنه لا يؤثر بشكل كبير على صدق المقياس بشكل عام.

ب- الثبات

يقصد بالثبات في القياس أن يعطي الاستبيان نفس النتائج عند تطبيقه في عدة مرات، بغض النظر عن الشخص القائم بعملية القياس. لضمان ثبات المقياس، استخدم الباحث معامل الثبات لألفا كرونباخ، والذي يعد من الأدوات الأساسية في تحديد درجة الثبات. يعكس هذا المعامل قدرة المقياس على تقديم نتائج متسقة عند إعادة تطبيقه. الجدول التالي يوضح النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

الجدول رقم 6: معامل ألفا - كرونباخ لمحاور مقياس نمط التسيير الإداري

أبعاد المقياس	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نمط التسيير الحر	8	0.84
نمط التسيير الدكتاتوري	9	0.77
نمط التسيير الديمقراطي	12	0.86
الدرجة الكلية	29	0.80

تشير نتائج تحليل معامل ألفا كرونباخ إلى أن المقياس يتمتع بثبات جيد عبر أبعاده المختلفة، فقد حصل نمط التسيير الحر على معامل ألفا كرونباخ قدره 0.84، مما يعكس مستوى جيداً من الثبات. أما نمط التسيير الدكتاتوري فقد سجل معاملاً قدره 0.77، وهو ما يعتبر مقبولاً ويشير إلى درجة من الثبات الجيد، بالنسبة لـ نمط التسيير الديمقراطي، فقد حقق أعلى قيمة بين الأبعاد، حيث بلغ معامل ألفا كرونباخ 0.86، مما يدل على ثبات قوي



لهذا البُعد. أخيرًا، بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للدرجة الكلية 0.80، مما يعكس ثباتًا عامًا جيدًا للمقياس ككل، بناءً على هذه القيم، يمكن اعتبار المقياس موثوقًا ويعكس نتائج متسقة عند تطبيقه.

2-2-2- مقياس الالتزام التنظيمي

أ- وصف المقياس:

تم تصميم المقياس من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات الدراسة، تكون مقياس الالتزام التنظيمي من 22 عبارة.

ب- تصحيح المقياس

وقد تم استخدام مقياس لكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات المقياس، ومن خلال هذه الأوزان تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

الجدول رقم 7: يمثل درجات مقياس لكرت الثلاثي

الاستجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجة	3	2	1

ومن خلال هذه الأوزان تم تقسيم المقياس إلى ثلاث مستويات على النحو التالي:

الجدول رقم 8: يوضح الميزان التقديري لتفسير درجات مقياس الالتزام التنظيمي

مجال درجات الاستجابات	مستوى إيمان الأنترنت
من 01 إلى 1.66	منخفض
من 1.67 إلى 2.33	متوسط
من 2.34 إلى 3	مرتفع



ج- الخصائص السيكومترية لمقياس الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية :

-الصدق:

-صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس من خلال حساب الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس. هذا الاختبار يساعد في التأكد من أن العبارات تساهم بشكل فعال في قياس المقياس الكلي بشكل دقيق. يوضح الجدول التالي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال حساب هذه الارتباطات، مما يعكس مدى قوة العلاقة بين العبارات والدرجة الكلية للمقياس.

الجدول رقم 9: معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي

الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**0.69	12	**0.78	01
**0.68	13	*0.39	02
**0.66	14	**0.57	03
**0.54	15	**0.46	04
**0.73	16	**0.58	05
**0.53	17	**0.58	06
*0.36	18	*0.38	07
*0.38	19	**0.60	08
**0.60	20	*0.41	09
*0.41	21	**0.58	10
**0.58	22	**0.61	11

** دال عند ($\alpha = 0.01$)، * دال عند ($\alpha = 0.05$)



تشير نتائج تحليل معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي إلى أن معظم العبارات تظهر ارتباطاً قوياً مع الدرجة الكلية للمقياس حيث جاءت قيمها عند مستوى الدلالة 0.01، مما يعكس فعاليتها في قياس الالتزام التنظيمي. على سبيل المثال، العبارة 01 سجلت ارتباطاً قوياً قدره 0.78^{**} ، في حين أن العبارة 16 أظهرت ارتباطاً بلغ 0.73^{**} ، مما يشير إلى اتساق جيد مع المقياس الكلي. ومع ذلك، بعض العبارات أظهرت ارتباطات أقل عند مستوى الدلالة 0.05، مثل العبارة 07 و العبارة 19 التي سجلت ارتباطات ضعيفة (0.38^* و 0.36^* على التوالي)، بشكل عام، معظم العبارات تتمتع باتساق داخلي جيد، مما يعزز من مصداقية المقياس ككل.

- الثبات

للتأكد من ثبات المقياس استخدمت الطالبة معامل الثبات ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم 10: معامل ألفا - كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	//
0.84	22	مقياس الالتزام التنظيمي

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمقياس الإلتزام التنظيمي قدر بـ 0.84، وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة جيدة من الثبات وصلاحيته للإستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

3- الدراسة الأساسية:

3-1 - حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على المجالات أو الحدود التالية:

3-1-1 - الحدود البشرية: تم إجراء هذه الدراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة والبالغ عددهم 30 موظف.

3-1-2- الحدود المكانية: أجريت الدراسة بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

3-1-3 - الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة من بداية شهر مارس 2025 إلى شهر جوان.

3-2- عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة (30) موظف، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، حيث تعرف العينة العشوائية بأنها عينة مختارة بدون ترتيب أو نظام مقصود، فكل أفراد المجتمع الذي اخترنا منه لهم فرص متساوية في الاختيار ولم يكن هناك تحيز عند الاختيار. والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس والخبرة المهنية :
أولاً: الجنس

الجدول رقم 11: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
60%	18	ذكر
40%	12	أنثى
100%	30	الإجمالي



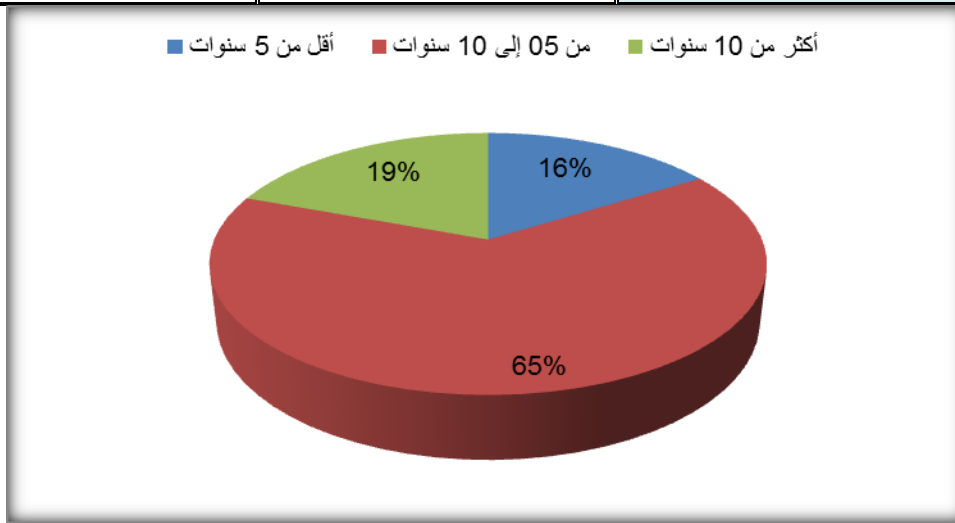
الشكل رقم 3: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 18 فرد بنسبة 60 % وهم الأعلى نسبة ، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 12 فرد أي ما نسبته 40%.

ثانياً: الخبرة المهنية

الجدول رقم 12: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
13.3%	5	أقل من 5 سنوات
66.7%	20	من 05 إلى 10 سنوات
20%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	30	الإجمالي



الشكل رقم 4: يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية أقل من 05 سنوات قدر بـ 05 أفراد بنسبة 13.3%، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح الخبرة المهنية لديهم من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 20 فرد بنسبة 66.7% وهم الأعلى نسبة، بينما عدد الأفراد الذين خبرتهم المهنية أكثر من 10 سنوات قدر بـ 06 أفراد بنسبة 20% .



4- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية في هذه الدراسة مستعينين في ذلك بالحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في نسخته 23، وذلك بتطبيق الأساليب التالية:

أولاً/ فيما يخص الخصائص السيكومترية:

- معادلة ألفا كرونباخ في التماسق الداخلي.
- معامل الارتباط بيرسون في حساب صدق الاتساق الداخلي.

ثانياً/ فيما يخص فرضيات الدراسة:

- معامل الارتباط بيرسون.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة



1- عرض وتفسير نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة " ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 13: يوضح العلاقة بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	//////	
0.15	معامل الارتباط	نمط التسيير الحر
0.40	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
الارتباط غير دال عند $(\alpha=0,05)$.		

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي بلغ (0.15)، وهي قيمة موجبة ولكن ضعيفة. هذا يشير إلى وجود ارتباط طردي بينهما، مما يعني أنه كلما ارتفعت درجات نمط التسيير الحر، ارتفعت معها درجات الالتزام التنظيمي، والعكس صحيح. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ألفا $(\alpha=0.05)$ ، مما يعني أنه لا يمكن قبول فرضية الدراسة H1 القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفرية H0 القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، بنسبة تأكد تصل إلى 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 0.5%

يمكن تفسير هذه النتيجة بعدم وجود علاقة بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالمسيلة من خلال الخصائص السلبية التي يتميز بها هذا النمط من التسيير، والتي تتعارض بشكل مباشر مع الأسس التي يقوم عليها الالتزام التنظيمي. فالتسيير الحر يتسم بغياب الضوابط الإدارية وضعف الرقابة والتوجيه، بالإضافة إلى نقص الحزم والتنظيم من القيادة، ما يؤدي إلى بيئة عمل تسودها العشوائية. في مثل هذه البيئة، يتعرض الموظفون لفقدان الإحساس بالانتماء أو الهدف المشترك، ويتأثر شعورهم بالاستقرار المهني، مما ينعكس سلبًا على درجة التزامهم بالقوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة. لتحقيق الالتزام التنظيمي، يتطلب الأمر مناخًا منظمًا في العمل يضمن العدالة والشفافية، ويوفر رؤية واضحة للهيكل الإداري والمسؤوليات، وهو ما يفنقر إليه نمط التسيير الحر. علاوة على ذلك، قد يدفع هذا النمط الموظفين إلى الاستهتار أو التسبب بسبب غياب الرقابة الصارمة، مما يمكنهم من التصرف بحرية دون خوف من المساءلة. وبالتالي، قد يكون الالتزام الذي يظهر لدى البعض فرديًا أو نابغًا من ضمير شخصي، وليس نتيجة لنظام إداري واضح وفعال. وفي السياق الجامعي بشكل خاص، حيث يتطلب العمل تنسيقًا دقيقًا بين الأقسام والمصالح، فإن غياب التخطيط والتنظيم يؤدي إلى الارتباك المؤسسي، مما يؤدي إلى تراجع الانضباط وفقدان الحافز وبالتالي انخفاض الالتزام التنظيمي. بناءً على ذلك، تعكس النتيجة التي تفيد بعدم وجود علاقة بين نمط التسيير الحر والالتزام التنظيمي منطقيًا إداريًا واضحًا، حيث أن غياب القيادة المنظمة يضعف أي محاولة لترسيخ ثقافة الالتزام داخل المؤسسة.



2- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة" ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 14: يوضح العلاقة بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	//////	
0.01	معامل الارتباط	نمط التسيير الديكتاتوري
0.93	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
الارتباط دال غير عند $(\alpha=0,05)$.		

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه، نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي بلغ (0.01)، وهي قيمة موجبة لكنها ضعيفة، مما يعني أن الارتباط بينهما هو ارتباط طردي. أي أنه كلما ارتفعت درجات نمط التسيير الديكتاتوري، ارتفعت معها درجات الالتزام التنظيمي، والعكس صحيح. ومع ذلك، فإن هذه النتيجة لم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0.05)$ ، مما يشير إلى أنه لا يمكن قبول فرضية الدراسة H1 القائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وبالتالي، يتم قبول الفرضية الصفرية H0 القائلة بأنه "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مع نسبة تأكد من هذه النتيجة تصل إلى 95% واحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5.5%

يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين نمط التسيير الديكتاتوري والالتزام التنظيمي من خلال فهم تأثير هذا النمط السلبي على المناخ التنظيمي والدافعية الداخلية للموظفين. حيث



يعتمد النمط الدكتاتوري على التحكم الصارم، وتقييد حرية المبادرة، وتجاهل آراء الموظفين، مما يؤدي إلى خلق بيئة عمل مشحونة بالتوتر والخوف، ويقلل من الثقة بين الإدارة والعاملين. في مثل هذه البيئة، قد يلتزم الموظفون بالقوانين والتعليمات بشكل سطحي فقط، دون أن يكون لديهم ارتباط حقيقي بالمؤسسة أو رغبة داخلية لتحقيق أهدافها، مما يضعف مستوى الالتزام التنظيمي الفعلي.

كما أن غياب التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرار يخلق شعورًا بالتهميش لدى الموظف، ويقلل من انتمائه للمؤسسة. وبالتالي، فإن الالتزام الناتج في ظل هذا النمط يكون ضعيفًا أو مؤقتًا، وغالبًا ما يختفي في غياب الرقابة أو عند وجود فرصة للتراخي أو الانسحاب. وفي السياق الجامعي، حيث يتمتع الموظفون عادة بمستوى تعليمي عالٍ وتوقعات مهنية مرتفعة، فإن التسيير بأسلوب دكتاتوري يعد غير مناسب، لأنه يتعارض مع طبيعة العمل الأكاديمي والإداري الذي يتطلب قدرًا من الحرية الفكرية والاستقلالية.

لذلك، فإن فرض التعليمات دون إشراك الموظفين في صياغتها، وعدم احترام قدراتهم ومبادراتهم، يؤدي إلى نتائج عكسية تتمثل في انخفاض الالتزام التنظيمي، حتى وإن كان هناك نوع من الانضباط الظاهري. بناءً على ذلك، تعد النتيجة التي تشير إلى عدم وجود علاقة بين النمط الدكتاتوري والالتزام التنظيمي منطقية وتعكس إدراك الموظفين لسلبيات هذا الأسلوب الإداري، وعدم استعدادهم للاندماج الفعلي مع مؤسسة تُدار بأسلوب يفتقر إلى الاحترام والمشاركة.



3- عرض وتفسير نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

نصت الفرضية الثالثة لهذه الدراسة على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة " ولتحقق من صحة الفرضية تم الاعتماد معامل الارتباط بيرسون، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم 15: يوضح العلاقة بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي	//////	
**0.63*	معامل الارتباط	نمط التسيير الديمقراطي
0.00	مستوى الدلالة	
30	حجم العينة	
الارتباط دال عند $(\alpha=0,05)$.		

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بلغ (**0.63*) بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي وهي قيمة موجبة ومرتفعة، وهذا يعني أن الارتباط بينهما إرتباط طردي، أي أنه كلما إرتفعت درجات نمط التسيير الديمقراطي إرتفعت معها درجات الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا $(\alpha=0,05)$ ، ومنه نستطيع القول بأنه لا يمكن قبول الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي وجود العلاقة، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية الدراسة القائلة بـ " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

يمكن تفسير وجود علاقة بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة من خلال ما يوفره هذا النمط من مناخ تنظيمي إيجابي يقوم على المشاركة، الحوار، والاحترام المتبادل

بين الإدارة والموظفين. فالتسيير الديمقراطي يعتمد على إشراك الموظفين في اتخاذ القرار، واحترام آرائهم، وتقدير مجهوداتهم، مما يعزز لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة. في ظل هذا النمط، لا يُنظر إلى الموظف كمجرد منفذ للتعليمات، بل كشريك فعّال في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهو ما يزيد من دافعيته للعمل ويقوي التزامه التنظيمي بشكل داخلي وطوعي، وليس مفروضاً عليه من الخارج. كما أن البيئة المفتوحة التي يخلقها هذا النمط تعزز من الشفافية والثقة بين الأطراف، ما يؤدي إلى رفع مستويات الرضا الوظيفي، وهو أحد العوامل المحفزة للالتزام. وبالنظر إلى السياق الجامعي، حيث يتطلب العمل الإداري في الكلية نوعاً من الاستقلالية الفكرية والقدرة على التعامل مع مختلف الفئات (أساتذة، طلبة، إداريين...)، فإن النمط الديمقراطي يُعتبر الأكثر ملاءمة، كونه يوفر مرونة في الأداء ويحفز الموظفين على الالتزام بمسئولياتهم، ليس بدافع الخوف من العقاب، بل بدافع القناعة بأهمية دورهم في نجاح المؤسسة. لذلك، فإن العلاقة بين نمط التسيير الديمقراطي والالتزام التنظيمي تبدو طبيعية وإيجابية، إذ يعكس هذا النمط الإداري ثقافة مؤسساتية تقوم على الاحترام والمشاركة، مما يؤدي إلى التزام أقوى وأكثر استدامة من قبل الموظفين

خاتمة



خاتمة:

إن نمط التسيير الإداري الذي يختاره القائد هو العامل الرئيسي في نجاح المؤسسات أو فشلها من دور حاسم في التأثير في سلوك الأفراد، وتحقيق تفعيل المناقشة والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات من طرف الموظفين، فيؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، فكلما وفرت المؤسسة أسلوب قيادي فعال كلما زادت قدرة الالتزام و العقلانية في التنظيم ووضوح القوانين، لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد أبعاد النمط القيادي وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم وما له من أهمية داخل التنظيم وفي التأثير على سلوك الأفراد فالتسيير هي نتيجة مزيج من الموهبة والعل ، وهي وسيلة لرفع مستوى الالتزام التنظيمي الذي يساهم بدرجة كبيرة في نجاح المؤسسات و الذي يمكن اعتباره من أهداف التي تسعى المؤسسات الحصول عليها، فكلما منح للعاملين فرص لسماع شكواهم و آرائهم و مشاركتهم في اتخاذ القرار كلما كسب التزامهم وولائهم.



قائمة المصادر

والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الادارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- إبراهيم عبد المقصود، تنظيم والإدارة في التربية الرياضية دار الشروق القاهرة، 1981.
- أبو جياب، محمد محمد مصطفى: مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، 2014.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، ط2010، 1.
- بن حمود سكيينة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر، 2012، ط1.
- بن عصمان، خيرية محمد: دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد120، 2018.
- حسن شلتوت وحسن معوض التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الفكر العربي.
- حمادات، محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد، الأردن، 2006.
- الدوسري، محمد راجس: العدالة التنظيمية المدركة وأثرها على الالتزام التنظيمي الدور الوسيط للرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2018.
- رافدة عمر الحريري القيادة وإدارة الجودة، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- شايب ذراع، ميدني عبد القادر. (2019). فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 5.
- طارق المجنوب الادارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، ط1، 2015.
- عاشوري، ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- عبد الرزاق حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013.
- عبد المالك همال، المنظمة وسؤال الاستقرار، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد7، العدد2، ديسمبر 2022.



- عصام بدوي، موسوعة التنظيم والإدارة في التربية الدنية والرياضية، ط1، دار الفكر العربي مدينة نصر القاهرة: 2001.
- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار دار الفكر، عمان، ط1، 2010.
- عليان، محمد عبد سعيد: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
- عنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- فاروق عبده فيله السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009.
- الفضيل ريمي، لطيفة طبال، المنظمة ونظرية التنظيم. (2019). مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 1.
- فؤاد بن عبد الله العواد ومحمد بن عبد الله الهران العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس جامعة الملك سعود بحثية محكمة 2006.
- كمال أميري محمد عصام بدوي، التطور العلمي لمفهوم الرياضة، ط1، دار الكتاب للنشر، القاهرة، مصر.
- محمد عاطف غيث قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2006.
- محمد فوزي حلوة، مبادئ الإدارة، ط1، دار أجنادين للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 3، 2005.
- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي العداد الرسائل الجامعية، ط1 ، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000.
- مروان عبد المجيد إبراهيم إدارة البطولات والمنافسات الرياضية، ط1، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية (تدريبات عملية)، ترجمة: بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 38 الطبعة الثانية 2006.
- ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ط1.



نواف أحمد سمارة، مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية، دار المسيرة للنشر والتوزيع،
عمان، ط1، 2008.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

نمط التسيير الإداري وعلاقته بالالتزام التنظيمي

الرجاء منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة بالإجابة بكل دقة وموضوعية على كافة الأسئلة في الاستمارة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق علما أن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.
نشكر جهودكم و حسن تعاونكم.

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
نمط التسيير الحر (الفوضوي):				
01	يقدم لك رئيسك بعض الخدمات الشخصية إذا طلبت منه ذلك			
02	يسمح لك رئيسك بمطلق الحرية في العمل			
03	يسمح لك رئيسك بتأجيل أعمالك إلى وقت لاحق			
04	لا يؤثر رئيسك كثيرا فيك وفي زملائك في العمل			
05	لا يهتم رئيسك بالتفاصيل الصغيرة في العمل			
06	يكثُر رئيسك من السماح لك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل			
07	يتساهل رئيسك معك إذا كان هناك تقصير في العمل			
08	لا يتابع رئيسك عمليات الغياب والتأخر			
نمط التسيير الدكتاتوري (المستبد):				
09	يؤكد رئيسك على المواعيد المحددة لإنجاز العمل			
10	يطلب رئيسك منك الالتزام بالأنظمة والقوانين			
11	يحتك رئيسك على بذل مجهود أكبر من طاقتك من أجل المحافظة على مستوى الأداء العام			
12	يبدو رئيسك رسميا في مظهره وسلوكه			
13	يعتبر رئيسك المناقشة وإبداء رأيك في حل المشكلات مضيعة للوقت ويتولى بنفسه دراستها والبحث فيها			
14	يهددك رئيسك باستخدام سلطته الرسمية			
15	يطالبك رئيسك بتنفيذ الخطط دون السماح لك بالإسهام في وضعها			
16	تتعرض للعقاب إذا كان أدائك بعيد عن المطلوب وضعيف			
17	لا يشاركك رئيسك وزملائك في أنشطتكم وممارساتكم			
نمط التسيير الديمقراطي (المشارك):				
18	يشعرك رئيسك بالراحة حينما تتحدث معه			
19	يعاملك رئيسك بالعدل وبنفس الطريقة التي يعامل بها زملائك			
20	يهتم رئيسك بمشكلاتك واحتياجاتك			
21	يمنحك رئيسك فرصة لإبداء رأيك ومناقشتك في الأفكار الجديدة			
22	يخبرك رئيسك عما يجب أن تنجزه للحصول على المكافأة التي تستحقها على جهودك			

			23	تتجز كل مهامك دون تدخل رئيسك إلا في الحالات الاضطرارية أو عندما يكون أدائك غير مرغوب
			24	يعمل رئيسك على زيادة روح التعاون في الفريق
			25	لا يقوم رئيسك بالكثير من التغيرات المفاجأة في الخطط، خاصة عند استقرار العمل وكماليته
			26	يقوم رئيسك بالثناء عليك عندما تؤدي مهامك على أكمل وجه
			27	يمتلك رئيسك القدرة على إيضاح و إيصال رؤيته المستقبلية للعاملين
			28	يؤمن رئيسك بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير
			29	يركز رئيسك على انجاز المهام بروح الفريق والعمل الجماعي

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
نمط التسيير الحر (الفوضوي):				
01	يقدم لك رئيسك بعض الخدمات الشخصية إذا طلبت منه ذلك			
02	يسمح لك رئيسك بمطلق الحرية في العمل			
03	يسمح لك رئيسك بتأجيل أعمالك إلى وقت لاحق			
04	لا يؤثر رئيسك كثي ا ر فيك وفي زملائك في العمل			
05	لا يهتم رئيسك بالتفاصيل الصغيرة في العمل			
06	يكثر رئيسك من السماح لك بالخروج من المؤسسة أثناء ساعات العمل			
07	يتساهل رئيسك معك إذا كان هناك تقصير في العمل			
08	لا يتابع رئيسك عمليات الغياب والتأخر			
نمط التسيير الدكتاتوري (المستبد) :				
09	يؤكد رئيسك على المواعيد المحددة لانجاز العمل			
10	يطلب رئيسك منك الالتزام بالأنظمة والقوانين			
11	يحتك رئيسك على بذل مجهود أكبر من طاقتك من أجل المحافظة على مستوى الأداء العام			
12	يبدو رئيسك رسميا في مظهره وسلوكه			
13	يعتبر رئيسك المناقشة وإبداء رأيك في حل المشكلات مضيعة للوقت ويتولى بنفسه دراستها والبحث فيها			
14	يهددك رئيسك باستخدام سلطته الرسمية			
15	يطالبك رئيسك بتنفيذ الخطط دون السماح لك بالإسهام في وضعها			
16	تتعرض للعقاب إذا كان أدائك بعيد عن المطلوب وضعيف			
17	لا يشاركك رئيسك وزملائك في أنشطتكم وممارساتكم			
نمط التسيير الديمقراطي (المشارك):				
18	يشعرك رئيسك بالراحة حينما تتحدث معه			
19	يعاملك رئيسك بالعدل وبنفس الطريقة التي يعامل بها زملائك			
20	يهتم رئيسك بمشكلاتك واحتياجاتك			
21	يمنحك رئيسك فرصة لإبداء رأيك ومناقشتك في الأفكار الجديدة			
22	يخبرك رئيسك عما يجب أن تتجزه للحصول على المكافأة التي تستحقها على جهودك			

ملاحق spss

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	12	60.0	60.0	60.0
	أنثى	8	40.0	40.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

الخبرة المهنية					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	20.0	20.0	20.0
	من 5 الى 10 سنوات	9	45.0	45.0	65.0
	أكثر من 10 سنوات	7	35.0	35.0	100.0
Total		20	100.0	100.0	

		Correlations								
		نقط لتفسير الحر	1س	2س	3س	4س	5س	6س	7س	8س
نقط لتفسير الحر	Pearson Correlation	1	.748**	.783**	.872**	.807**	.710**	.848**	.867**	.486*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations									
		نقط التفسير الكنتوري	9س	10س	11س	12س	13س	14س	15س	16س	17س
نقط التفسير الكنتوري	Pearson Correlation	1	.809**	.838**	.561**	.652**	.748**	.592**	.499**	.533**	.679**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.000	.001	.005	.002	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		من 18	من 19	من 20	من 21	من 22	من 23	من 24	من 25	من 26	من 27	من 28	من 29	
نقط التفسير الديمقراطي	Pearson Correlation	1	.683**	.48**6.	.8**0.7	**669.	.759**	.763**	.697**	.889**	.536**	.619**	.748**	.415*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.023
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		من 1.	من 2.	من 3.	من 4.	من 5.	من 6.	من 7.	من 8.	من 9.	من 10.	من 11.	
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.83**7.	.394*	.715**	.469**	.583**	.583**	.382*	.606**	.418*	.580**	.616**
	Sig. (2-tailed)		.001	.031	.001	.009	.001	.001	.037	.000	.021	.001	.000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		من 12.	من 13.	من 14.	من 15.	من 16.	من 17.	من 18.	من 19.	من 20.	من 21.	من 22.	
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.0769.	.80**6.	.666**	.544**	.731**	.532**	.368*	.382*	.606**	.418*	.580**
	Sig. (2-tailed)		.001	.001	.000	.002	.000	.002	.045	.037	.000	.021	.001
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
448.	8

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.772	9

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
628.	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
008.	29

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
428.	22

		الجنس			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	18	60.0	60.0	60.0
	أنثى	12	40.0	40.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

		الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	4	13.3	13.3	13.3
	من 5 إلى 10 سنوات	20	66.7	66.7	80.0
	أكثر من 10 سنوات	6	20.0	20.0	100.0
Total		30	100.0	100.0	

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	نمط التسيير الحر
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.159
	Sig. (2-tailed)		.402
	N	30	30
نمط التسيير الحر	Pearson Correlation	.159	1
	Sig. (2-tailed)	.402	
	N	30	30

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	نمط التسيير الدكتاتوري
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.017
	Sig. (2-tailed)		.930
	N	30	30
نمط التسيير الدكتاتوري	Pearson Correlation	.017	1
	Sig. (2-tailed)	.930	
	N	30	30

Correlations			
		الالتزام التنظيمي	نمط التسيير الديمقراطي
الالتزام التنظيمي	Pearson Correlation	1	.326
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	30	30
نمط التسيير الديمقراطي	Pearson Correlation	.326	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	30	30

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).