

دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية بجامعة العربي التبسي- تبسة

Leadership Styles in Activating the Dimensions of Organizational Commitment – A Field Study Al-Arabi Al-Tebesi University- Tebessa

ط.د بوعكاز سهام^{*1}

¹ مخبر الابتكار والهندسة المالية (INIF)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، bouakaz.sihem@univ-oeb.dz

د. الطاهر تواتية²

² مخبر الابتكار والهندسة المالية (INIF)، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (Tahar0082@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021 / 07 / 20

تاريخ القبول: 2021 / 07 / 18

تاريخ الإستلام: 2021 / 05 / 11

ملخص:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي، ولمعرفة ذلك تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 150 مفردة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، و الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26 لاستخراج النتائج، واعتماد المنهج الفرضي الاستنتاجي لتحليل النتائج، وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية؛ الالتزام التنظيمي.

Abstract: This study aimed to identify the role of leadership styles in activating the dimensions of organizational commitment, and to find out this, a random sample consisting of 150 individuals was chosen, and the questionnaire was relied on as a tool for collecting information, relying on the outputs of the SPSS program to extract the results, and the hypothetical detective approach to analyze the results. The study concluded that there is a significant statistical effect of leadership styles on organizational commitment.

Keywords : leadership styles; organizational commitment.

ا. مقدمة

تعتبر القيادة إحدى الظواهر التي تم تداولها قديما وحديثا في مجالات تنظيمية عديدة ونظرا للتطور السريع الذي حصل خلال السنوات الأخيرة، تزايد الاهتمام بالقيادة بشكل يخدم المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي المباشر وغير المباشر لهم عليها، حيث أن تفاعل القوى العاملة مع قيادتهم تمثل المحور الأساسي في نجاح العمل وتطوره وخلق ما يسمى بالالتزام التنظيمي ، لكن ما من مؤسسة أمكنها أن تحقق أهدافها التي تسعى إليها وطموحاتها التي تتطلع لها إلا وكان وراءها قيادة فعالة تقودها إلى ذلك من خلال خلق روح الالتزام التنظيمي بين المؤسسة وعمالها، كما أنه ما من مؤسسة أصابها الضعف والانهيار وفقدت مكانتها إلا وكان وراء ذلك قيادة سيئة أو متخاذلة تكسر روح الثقة بين العامل ومؤسسته.

ولما كانت القيادة من أهم المواضيع المعالجة في إطار علوم التسيير، فقد وضعت لها عدة نظريات تفسر سلوك القادة نتج عنها عدة أنماط من القيادة، هذه الأخيرة التي يتبعها القائد من أجل النجاح في إنجاز مختلف المهام التي توكل إليه ولعل من أهم هذه المهام كيفية خلق الالتزام التنظيمي للمرؤوسين اتجاه مؤسستهم، هذه المهمة التي أصبحت تعتبر من المهام الأساسية التي تركز عليها القيادة الناجعة والشريان الأساس لتطوير المؤسسة فالقيادة الناجعة تركز على مبدأ الالتزام التنظيمي بشكل يخدم المؤسسة والعامل معا، فالقائد يسعى دائما إلى تبني نمط القيادة الذي يمكنه من تحقيق أهدافه وأهداف مؤسسته في نفس الوقت.

2. الإطار المنهجي للدراسة

1.2 مشكلة الدراسة:

بما أن المؤسسات اليوم تسعى إلى مواكبة كل التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية، فإنها بذلك تبحث عن القيادة التي تدفعها للوصول إلى ذلك، فنمط القيادة المتبع من طرف القائد هو من يحدد علاقة المرؤوسين بمؤسستهم، لا سيما التزامهم التنظيمي اتجاهها.

وعلى هذا الأساس فقد استقرت مشكلة الدراسة عن طريق محاولة ربط الأنماط القيادية بالالتزام التنظيمي، من خلال إبراز الدور الذي يمكن أن تساهم به الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي، وبالتالي ستظهر إشكالية الدراسة كما يلي:

هل يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيسي يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة ؟
- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة ؟

- هل يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة ؟

2.2 فرضيات الدراسة

تتمثل الفرضية الرئيسية للإشكالية المطروحة في:

يوجد أثر إيجابي معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على أبعاد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ ؟

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.
- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$.

3.2 أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة من الناحيتين العلمية والعملية فيما يلي:

- **الناحية العلمية:** تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع نفسه، حيث تعتبر القيادة لب الإدارة وقلها النابض من خلال قيامها بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية، خاصة على صعيد التأثير أو عدم التأثير على المرؤوسين اتجاه التزامهم داخل مؤسساتهم.
- **الناحية العملية:** الدعوة إلى ضرورة تفعيل نمط القيادة القادر على خلق مبدأ الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، والتأكيد على أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في تحقيق أبعاد الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.

4.2 أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى:

- تسليط الضوء على الأنماط القيادية و إبراز أهميتها في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي.
- تحليلي العلاقة والأثر والمعنوية بين متغيرات الدراسة في المؤسسة عينة الدراسة.
- التعرف على مدى توفر أبعاد الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

5.2 مجتمع الدراسة: يشمل مجتمع الدراسة موظفي جامعة العربي التبسي من أساتذة وعمال (الجانب الإداري والبيداغوجي)

6.2 عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، حيث بلغ حجم العينة 150 مفردة، وعند توزيع الاستبانة على أفراد العينة تم استرجاع 149 استمارة، وبعد فحص الاستبانات، تم إلغاء 03 منها نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة فيها، وبذلك يكون حجم العينة المدروسة فعلا هو 146 مفردة.

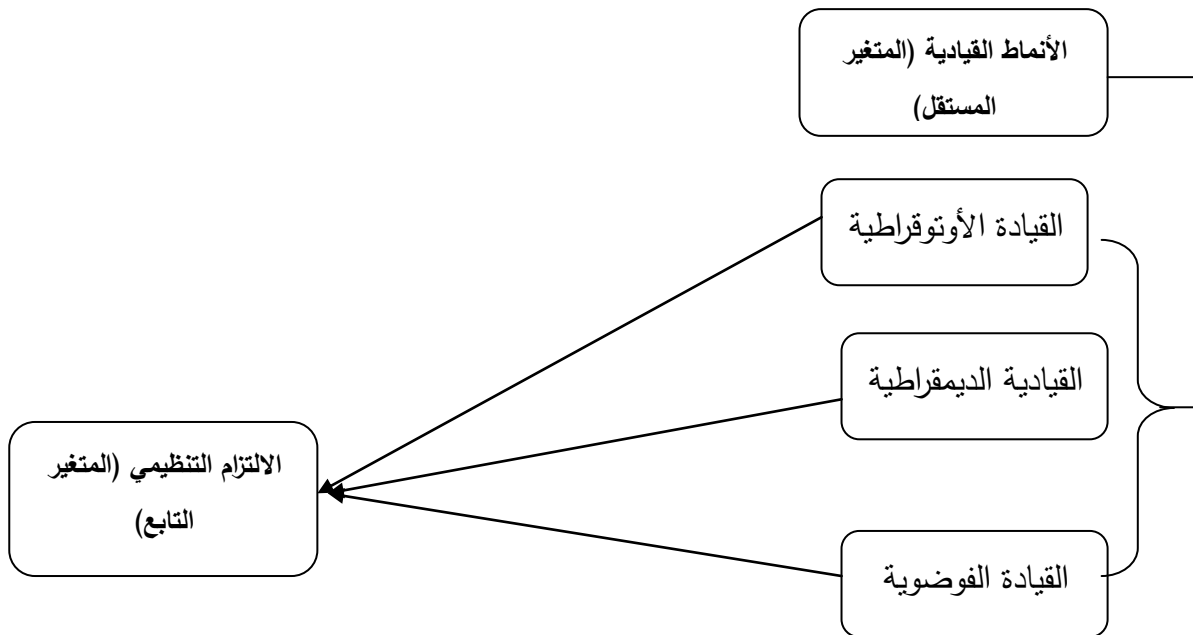
7.2 أداة ومنهج الدراسة:

تتحدد أدوات جمع المعلومات بطبيعة منهج البحث، فهذا الأخير هو عامل مؤثر أساسي في طبيعة الأداة التي يختارها الباحث وبما أن المنهج المتبع هو المنهج الفرضي الاستنتاجي الذي ينطلق من حقائق مستمدة من الملاحظات والمعلومات المجمعة إلى تأكيد فرضيات موضوعة مسبقا وتعميمها، فإن أفضل أداة تناسب هذا المنهج هي الاستبانة، حيث تم تقسيمها إلى قسمين القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني تضمن محورين للدراسة، المحور الأول تعلق بأنماط القيادة في جامعة العربي التبسي، أما المحور الثاني فقد شمل أبعاد الالتزام التنظيمي، وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخامس الذي يقوم على خمسة خيارات للإجابة على فقرات الاستبانة.

8.2 نموذج الدراسة

تم بناء نموذج الدراسة بين الأنماط القيادية (المتغير المستقل) وأبعاد الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) المدروسة من خلال ربط كل نمط من الأنماط القيادية المدروسة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الفوضوي) بالالتزام التنظيمي (المتغير التابع) والشكل الموالي يبين نموذج الدراسة.

الشكل 01: نموذج الدراسة



9.2 الخصائص السيكميترية لأداة الدراسة

1.9.2 صدق الاتساق الظاهري لأداة الدراسة

تم عرض الاستبيان على خمسة أساتذة محكمين من ذوي الاختصاص، من أجل ابداء رأيهم في مدى وضوح فقرات الاستبيان، وقد تم اعتماد الفقرات التي تم الاتفاق على وضوحها، ليخرج الاستبيان في صورته النهائية شاملا 21 فقرة في المحور الأول و 18 فقرة في المحور الثاني.

2.9.2 ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان، من خلال حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ، والذي يشير إلى التجانس الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان، حيث يأخذ ألفا كرونباخ قيمة بين الصفر والواحد الصحيح، ويكون مقبولا ابتداء من 0.6، وكانت نتائج ثبات أداة الدراسة للمحورين الأول والثاني وللاستبيان الكلي كما يلي:

الجدول 01: نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

المحور	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
الاستبيان الكلي	39	0,834
المحور الأول (أنماط القيادة في المؤسسة)	21	0,670
المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)	18	0,801

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول 01 نلاحظ أن معامل ثبات الاستبيان الكلي قدر بـ 83.4% وهي قيمة جيدة لثبات الاستبيان، كما أن قيمة الثبات للمحور الأول قدرت بـ 67% والتي تعدت 60% لذلك فهي نسبة مقبولة، كذلك المحور الثاني الذي بلغت نسبتها 80.1% وهي نسبة جيدة لثبات المحور.

3.9.2 صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

من أجل ذلك سيتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحورين الأول والثاني والدرجة الكلية للمحورين وذلك من خلال الجدولين المواليين:

الجدول 02: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول (أنماط القيادة في المؤسسة)

البعد	الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الأوتوقراطية	01	يبدو رئيسك دائما بشكل رسمي في مظهره وسلوكه	0.288**	0.000
	02	توافق بأن رئيسك يرفض من المرؤوسين ملاحظات سلبية عن أسلوب قيادته.	0.180*	0.030
	03	عند إصدار رئيسك لأوامر لا يسمح لأي أحد بمخالفتها	0.203*	0.014
	04	يعتبر رئيسك المناقشة في مسائل العمل مضيعة للوقت	0.005	0.957
	05	يركز رئيسك على إنجاز العمل ويهمل العلاقات الإنسانية	-0.016	0.845
	06	يعتمد رئيسك أسلوب العقوبات في	0.138	0.097

		توجيه تعديل سلوكيات الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم		
0.047	0.165*	تعتقد بأن رئيسك يعتمد على مركزية القرارات	07	
0.000	0.582**	يحفز رئيسك الموظفين على الابداع والتطوير في المؤسسة	08	القيادة الديمقراطية
0.000	0.522**	رئيسك يفوض بعض صلاحياته لتسهيل مهام العمل	09	
0.000	0.594**	رئيسك يسمح للموظفين باتخاذ القرار المناسب حسب مستواهم الوظيفي	10	
0.000	0.589**	يشجع رئيسك الموظفين على المبادرة في طرح أفكار جديدة	11	
0.000	0.635**	يشارك رئيسك الموظفين في حل المشاكل التي تواجه العمل في المؤسسة	12	
0.000	0.562**	يستخدم رئيسك أساليب الثناء والمدح لتشجيع الموظفين	13	
0.000	0.558**	كثيرا ما يناقش رئيسك مع الموظفين المقصرين أسباب ذلك	14	
0.000	0.563**	يعطي رئيسك الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل	15	القيادة الفوضوية
0.000	0.435**	لا تجد مشكلة في تمرير رأيك على رئيسك	16	
0.000	0.529**	تتعامل مع رئيسك بعيدا عن الرسميات	17	
0.124	0.128	يركز رئيسك على أخطاء العاملين و ليس على أدائهم	18	
0.000	0.415**	تراقب نشاطك بنفسك دون تدخل رئيسك	19	
0.875	0.013	يتهرب الرئيس من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات	20	
0.000	0.531**	يتنازل رئيسك في بعض الحالات عن كامل الصلاحيات حتى في حضوره	21	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS₂₆ يتضح من خلال الجدول 02 أن جميع فقرات المحور الأول (أنماط القيادة في المؤسسة) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ و $\alpha \leq 0.05$ باستثناء الفقرات 4 و 5 و 6 من البعد الأول والفقرة 18 و 20 من البعد الثالث، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين المحور الأول وعباراته، والتي أظهرت نتائجها بأنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات والمحور المندرجة ضمنه، وهذا ما يؤكد تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وصالحه للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول 03: الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	يوجد توافق بين أهدافك وأهداف مؤسستك	0.563**	0.000
02	تشعر بفعاليته كموظف بالمؤسسة	0.588**	0.000
03	تشعر بأن مؤسستك تستحق الالتزام والوفاء بالعمل	0.728**	0.000
04	ليست لديك الرغبة للانتقال والعمل في مؤسسة أخرى	0.426**	0.000
05	تود مواصلة ممارسة مهنتك في هذه المؤسسة حتى بلوغك سن التقاعد	0.502**	0.000
06	تشعر بأن هناك علاقة أخوية بينك وبين رئيسك	0.587**	0.000
07	لا توجد أمامك فرص بديلة للعمل إذا تركت العمل	0.193*	0.019
08	الراتب الذي تحصل عليه في هذه المؤسسة هو السبب الرئيسي لاستمرارك بالعمل فيها	0.325**	0.000
09	تشعر أن العمل في مؤسستك سيحمل لك الكثير من المزايا في المستقبل	0.541**	0.000
10	تشعر باضطرابك للعمل في هذه المؤسسة	0.025	0.768
11	لديك فرص وخيارات محدودة لأن تفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة	0.120	0.148
12	ستقبل بأي مهمة تكلف بها مقابل استمرارك بالعمل بنفس المؤسسة	0.365**	0.000

0.000	0.712**	تشعر بالفخر عندما تخبر الآخرين بأنك تعمل في هذه المؤسسة	13	الالتزام المعياري
0.000	0.480**	تقدم المصلحة العامة على المصلحة الفردية في انجاز مهامك.	14	
0.000	0.691**	انت مستعد لبذل قصارى جهدك وأكثر مما هو متوقع لكي تساعد في نجاح المؤسسة	15	
0.000	0.686**	تهمك سمعة ومستقبل المؤسسة بشكل كبير	16	
0.000	0.664**	تشعر بالالتزام أخلاقي يجعلك تستمر في العمل داخل المؤسسة	17	
0.000	0.597**	تشعر بأنك مدين للمؤسسة بقدر كبير من نجاحك	18	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS²⁶

من خلال الجدول 03 لاحظ أن جميع فقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي) دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.01$ ، أما من خلال نتائج معاملات الارتباط ، يتبين لنا أنه يوجد ارتباط معنوي بين العبارات والمحور المندرجة ضمنه، وهذا ما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وفقرات المحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه.

3 الإطار النظري للدراسة

1.3 أساسيات حول القيادة

1.1.3 تعريف القائد

ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة، فالقائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك واتجاهات الأفراد بغية إنجاز أهداف محددة فهو ذلك الشخص الذي يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يوكل إليه، كما أنه يبحث دائما على ما هو مفيد لتنمية مهاراته وخبراته، ويعتمد في إدارته لفريقه على ثقة بنفسه. (البغدادي، 2013، صفحة 46)

وبما أن القائد هو من يوجه ويرشد ويحفز الآخرين، فإن ذلك يدل على ضرورة وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه. (العلاق، 2008، صفحة 287)

فالقائد إذا هو "الشخص الذي يصور الرؤية ويفكر في المدى الطويل ويوفر مناخ الإبداع للتابعين له ويهتم بهم ويعمل على إشباع حاجاتهم ومساعدتهم على تخطي العقبات التي تواجههم. (مجدي، 2009، صفحة 37)

2.1.3 تعريف القيادة

ومن أهم التعاريف التي قدمت للقيادة:

هي عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة. (حسين، 2009، صفحة 196)

كما جاء تعريفها على أنها:

عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص التابعين والمواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (Winkler, 2010, p. 10)

3.1.3 عناصر القيادة

يتفق أعظم الباحثين على أن القيادة تتكون من العناصر الموالية: (جلاب، 2011، صفحة 467)

1.3.1.3 الجماعة

أي وجود جماعة من الأفراد يمارسون نشاط معين ولتنسيق هذه الأنشطة لابد من قيادة تقوم بذلك.

2.3.1.3 الأهداف

ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.

3.3.1.3 التأثير

قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة.

3.1.3 أنماط القيادة

1.3.1.3 نمط القيادة الأوتوقراطية

النمط القيادي الأوتوقراطي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده وإصدار أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة رؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات. (هاشم، 2010، صفحة 40)

وبالتالي فالقائد الذي يتبع هذا النمط: (Winkler, 2010, p. 29)

- يحاول إخضاع كل الأمور في التنظيم الذي يديره لسلطته.
- يتمركز اتخاذ القرار في يده بحيث تنتهي عنده العمليات الإدارية.

2.3.1.3 نمط القيادة الديمقراطية

عرفت على أنها نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأغلبية. (Robert.B, 1996, p. 02)

3.3.1.3 نمط القيادة الفوضوية

هي الأسلوب الذي يقوم على أساس أن المجموعة العاملة في ظل هذه القيادة تكون متحررة من سلطة القائد، وفي هذا الأسلوب تكون القيادة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه المرؤوسين أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات، وبالتالي يتنازل القائد لمرؤوسيه على سلطة القرارات ويصبح في حكم المستشار. (Ughes.L, 2018, p. 63)

2.3 مفهوم الالتزام التنظيمي

يمثل الالتزام التنظيمي عامل مهم في رفع انتاجية الموظف، حيث يمكن للمؤسسات التي تتوفر على موظفين أكثر التزاما وولاء، أن تكون أكثر فعالية في تحقيق أهدافها، فالالتزام التنظيمي يشير إلى قرار الموظف بالمغادرة أو البقاء في المؤسسة. (Ughes.L, 2018, p. 21)

وللالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد:

1.2.3 الالتزام العاطفي

يشير الالتزام العاطفي إلى ذلك الارتباط الوجداني بين المؤسسة وموظفيها، ومدى درجة التزام الموظف اتجاهها والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها. (Duane, 2009, p. 115)

2.2.3 الالتزام المستمر

يعبر الالتزام المستمر على درجة ارتباط الموظف بمؤسسته، والتجنب تركه للعمل نتيجة التكاليف المصاحبة له كفقدان الراتب، والحق في التقاعد. (Duane, 2009, p. 120)

3.2.3 الالتزام المعياري

وهو احساس الموظف بمسؤولية أخلاقية اتجاه مؤسسته، والالتزام بضرورة البقاء والاستمرار بالعمل فيها، وبذل المزيد من الجهود، وكل هذا من منطلق رد الجميل للمؤسسة. (حميدي، 2020، صفحة 278)

4 الاطار التطبيقي للدراسة

1.4 تحليل خصائص عينة الدراسة

يظهر الجدول الموالي الجنس والعمر والخصائص والسمات الشخصية والوظيفية التي يمتاز بها افراد عينة الدراسة

الجدول 04: توزيع أفراد العينة حسب الخصائص والسمات الشخصية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
---------	-------	---------	----------------

بوعكاز سهام، الطاهر تواتيتة

الجنس	ذكر	65	44.5%
	أنثى	81	55.5%
	المجموع	146	100%
العمر	أقل من 25 سنة	3	2.1%
	من 25 إلى 35 سنة	48	32.9%
	من 36 إلى 45 سنة	64	43.8%
	أكبر من 45 سنة	31	21.2%
	المجموع	146	100%
	مستوى دون ثانوي	9	6.2%
المستوى التعليمي	ثانوي	35	24%
	جامعي	73	50%
	دراسات عليا	29	19.9%
	المجموع	146	100%
	إداري	114	78.1%
السلك الوظيفي	بيداغوجي	32	21.91%
	المجموع	146	100%
	أقل من 5 سنوات	27	18.5%
عدد سنوات العمل	من 5 إلى 10 سنوات	54	37.0%
	من 11 إلى 15 سنة	36	24.7%
	أكثر من 15 سنة	29	19.9%
	المجموع	146	100%
	المجموع	146	100%

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

- الجنس: نلاحظ من خلال النتائج السابقة أن نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة قدر به 55.5% أما نسبة الذكور فقدرت بـ 44.5% هذا ما يفسر أن هناك تساوي في فرص التوظيف داخل جامعة العربي التبسي للجنسين.

- العمر: نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الفئة العمرية من 36 إلى 45 سنة تشكل النسبة الأكبر بما يقدر 43.8%، تليها وبنسب متقاربة الفئات العمرية الأخرى مما يعكس وجود خبرات متنوعة داخل المؤسسة المبحوثة.

- المستوى التعليمي: من خلال نتائج الجدول يتبين أن فئة المستوى التعليمي الجامعي يشكل نصف الفئة المبحوثة 50%، يليها المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 24% ثم الدراسات العليا بنسبة 19.9% وفي الأخير المستوى دون الثانوي بنسبة 6.2%

- السلك الوظيفي: ينقسم السلك الوظيفي داخل المؤسسة المبحوثة إلى السلك الإداري بنسبة 78.1% والسلك البيداغوجي بنسبة 21.91%.

- عدد سنوات العمل: من خلال نتائج الجدول يتبين أن 37% من الفئة المبحوثة تركز خبرتها في العمل من 5 إلى 10 سنوات، والتي تمتلك خبرة متوسطة في العمل داخل المؤسسة، تليها الفئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 24.7% والتي تتمتع بخبرة مقبولة للاستفادة منها في الدراسة، أما الفئة أكثر من 15 سنة فتشكل نسبة 19.9% من إجمالي عينة الدراسة.

2.4 تفسير وتحليل محاور الدراسة

سيتم في هذا العنصر تحليل ومناقشة محاور الدراسة من خلال النتائج المتوصل إليها من مخرجات برنامج (SPSS26) الإحصائي، حيث تم استخدام هذا البرنامج لإجراء المعالجة الإحصائية ، وذلك باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت الخماسي) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحور الأول والأنماط القيادية والثاني حول الالتزام التنظيمي، وقد تقرر أن تكون فئات ودرجات المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة حسب السلم الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(5): الحدود الدنيا والعليا لفئات المتوسط الحسابي المختارة للدراسة

الدرجة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا
المتوسط الحسابي	[1.8 – 1]	[2.6 – 1.8]	[3.4 – 2.6]	[4.2 – 3.4]	[5 – 3.4]

المصدر: من إعداد الباحثين

1.2.4 تحليل فقرات المحور الأول (أنماط القيادة في المؤسسة)

لمعرفة النمط القيادي المتبع داخل المؤسسة المبحوثة وهذا من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، سيتم تحليل التكرارات والنسب المئوية المتحصل عليها بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي، وكذلك نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهذا ما يبينه نتائج الجداول الموالية:

الجدول 06: تحليل فقرات البعد الاول من المحور الاول (نمط القيادة الأوتوقراطية)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	نتيجة الترتيب
1	التكرار	12	30	21	65	18	3.32	1.174	متوسط	1
	النسبة %	8.2	20.5	14.4	44.5	12.3				
2	التكرار	12	59	24	31	20	2.92	1.223	متوسط	4
	النسبة %	8.2	40.4	16.4	21.2	13.7				
3	التكرار	13	37	19	59	18	3.22	1.212	متوسط	

بوعكاز سهام، الطاهر تواتيت

2				12.3	40.4	13	25.3	8.9	النسبة%	
7	منخفض	1.110	2.19	10	10	16	72	38	التكرار	4
				6.8	6.8	11	49.3	26	النسبة%	
6	متوسط	1.306	2.64	21	21	12	69	23	التكرار	5
				14.4	14.4	8.2	47.3	15.8	النسبة%	
5	متوسط	1.288	2.85	16	41	16	51	22	التكرار	6
				11	28.1	11	34.9	15.1	النسبة%	
3	متوسط	1.185	3.10	14	55	22	42	13	التكرار	7
				9.6	37.7	15.1	28.8	8.9	النسبة%	
3	متوسط	0.677	2.89	نتائج البعد الأول(القيادة الاوتوقراطية)						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الأول (نمط القيادة الأوتوقراطي) من المحور الأول، يتبين بأن كل العبارات تشكل قبولاً متوسطاً ينتمي إلى فئة [2.6-3.4] باستثناء العبارة الرابعة التي تشكل قبولاً منخفضاً ينتمي إلى فئة [1.8-2.6]، حيث جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.32 وانحراف معياري قدر بـ 1.174، والتي تمثل نسبة قبول متوسطة، وهذا ما يدل على موافقة المرؤوسين بأن قائدهم غالباً ما يبدو بشكل رسمي في مظهره وسلوكه، وهذا راجع إلى طبيعة القادة الذين لا يميلون لاعتماد سلوك القادة الأوتوقراطيين داخل المؤسسة، وجاءت العبارة الثالثة في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 والذي يمثل نسبة قبول متوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.212، وتعكس هذه النتيجة اقرار المرؤوسين بأن قادتهم لا يعتمدون خاصية القائد الأوتوقراطي، الذي لا يسمح بمخالفة المرؤوسين لقراراته، أما في المرتبة الثالثة، فقد جاءت العبارة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 3.10 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وبانحراف معياري قدر بـ 1.185، وهذا ما يدل على اقرار عينة الدراسة بأن قادتهم لا يعتمدون على مركزية القرارات بشكل كلي، بل يفسحون المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار، وبالتالي فهم لا يتحلون بخصائص القادة الأوتوقراطيين، أما العبارة الثانية فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.92، والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.223 والتي تفسر بأن القادة لا يرفضون ملاحظات سلبية من مرؤوسهم عن أسلوب قيادتهم، كما جاءت العبارة السادسة في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.85 والذي ينتمي إلى فئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.288، حيث تبين اجابات العينة المدروسة بأن القادة لا يعتمدون أسلوب العقوبات في توجيه وتعديل سلوكيات الموظفين المقصرين في أداء وظائفهم، بل يعتمدون أساليب أخرى كأسلوب الحوار في الاسباب المؤدية إلى التقصير اتجاه العمل وغيرها..

وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.64 والذي ينتمي إلى فئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.306 والتي تبين اقرار المرؤوسين بأن قادتهم لا يميلون للعلاقات الانسانية بينهم على حساب العمل، أما العبارة الرابعة فقد جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ

2.19 والذي ينتمي إلى فئة القبول المنخفض، وانحراف معياري قدر بـ 1.110، وتعكس هذه النتيجة اقرار المرؤوسين بأن قادتهم لا يعتمدون أسلوب المناقشة في مسائل العمل، ويعتبرونها مضيعة للوقت. ومن خلال التحليل السابق، يتبين بأن نمط القيادة الاوتوقراطي هو نمط غير معتمد من طرف القادة داخل المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول 07: تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الاول (نمط القيادة الديمقراطية)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	نتيجة الترتيب
1	التكرار	34	19	27	48	18	2.98	1.377	متوسط	7
	النسبة%	23.3	13.0	18.5	32.9	12.3				
2	التكرار	12	22	13	81	18	3.49	1.140	مرتفع	1
	النسبة%	8.2	15.1	8.9	55.5	12.3				
3	التكرار	21	21	20	69	15	3.25	1.246	متوسط	6
	النسبة%	14.4	14.4	13.7	47.3	10.3				
4	التكرار	18	20	18	69	21	3.38	1.244	متوسط	5
	النسبة%	12.3	13.7	12.3	47.3	14.4				
5	التكرار	18	21	13	71	23	3.41	1.263	مرتفع	2
	النسبة%	12.3	14.4	8.9	48.6	15.8				
6	التكرار	17	26	18	59	26	3.35	1.284	متوسط	3
	النسبة%	11.6	17.8	12.3	40.4	17.8				
7	التكرار	15	23	20	74	14	3.34	1.164	متوسط	4
	النسبة%	10.3	15.8	13.7	50.7	9.6				
1	نتائج البعد الثاني (القيادة الديمقراطية)									
							3.31	0.983	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثاني (نمط القيادة الديمقراطي) من المحور الأول، يتبين بأن العبارات الاولى والثانية والثالثة والرابعة على التوالي، والعبارة السادسة والسابعة، تشكل

قبولا متوسطا ينتهي إلى فئة [2.6-3.4] أما العبارتين الثانية والخامسة فهي تنتهي إلى فئة القبول المرتفع [3.4-4.2]،

فمن حيث الأهمية احتلت العبارة الثانية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3.49 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، حيث تعكس العبارة بأن المرؤوسين يقرون بأن القادة يفوضون بعض من صلاحياتهم لتسهيل مهام العمل، كما جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.41 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدره 1.263 والتي تعكس اقرار المرؤوسين بمشاركة القادة لموظفيهم في حل المشاكل التي تواجههم اثناء العمل، كما جاءت العبارة السادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.35 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، والتي تفسر بأن القادة يعتمدون أسلوب الثناء والمدح لتشجيع موظفيهم، وهذا ما يتحلى به القادة الذين يعتمدون نمط القيادة الديمقراطي في تسيير مرؤوسهم، أما العبارة السابعة فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.34 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط وانحراف معياري قدره 1.164 والتي تعكس اعتماد القادة على أسلوب المناقشة مع الموظفين المقصرين في أداء عملهم، من أجل معرفة الاسباب وايجاد الحلول، وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.38 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط وانحراف معياري قدره 1.244 والتي تعكس تشجيع القادة لموظفيهم على المبادرة في طرح أفكار جديدة في العمل، أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.25 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط وانحراف معياري قدره 1.246 والتي تعكس سماح القادة للمرؤوسين باتخاذ القرارات المناسبة حسب مستواهم الوظيفي، وهذا ما يدل على تحلي القادة داخل المؤسسة المبحوثة للخاصية الأساسية للقادة الديمقراطيين، الذين يتيحون الفرصة لمرؤوسهم في اتخاذ القرار، أما العبارة الاولى فقد احتلت المرتبة السابعة بمتوسط حسابي قدره 2.98 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط وانحراف معياري قدره 1.377 والتي تعكس اقرار المرؤوسين بدور القادة في تحفيزهم على الابداع والتطوير داخل المؤسسة.

ومن خلال التحليل السابق، يتبين بأن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط معتمد من طرف القادة داخل المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة.

الجدول 08: تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الاول (نمط القيادة الفوضوية)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	نتيجة الترتيب
1	التكرار	15	33	13	72	13	3.24	1.199	متوسط	4
	النسبة%	10.3	22.6	8.9	49.3	8.9				
2	التكرار	13	32	23	57	21	3.28	1.213	متوسط	3
	النسبة%	8.9	21.9	15.8	39	14.4				
3	التكرار	14	28	20	67	17	3.31	1.189	متوسط	2
	النسبة%	9.6	19.2	13.7	45.9	11.6				
4	التكرار	15	52	27	31	21	2.94	1.250	متوسط	

5				14.4	21.2	18.5	35.6	10.3	%النسبة	
1	مرتفع	1.175	3.67	37	65	9	29	6	التكرار	5
				25.3	44.5	6.2	19.9	4.1	%النسبة	
7	منخفض	1.272	2.38	16	15	15	63	37	التكرار	6
				11	10.3	10.3	43.2	25.3	%النسبة	
6	منخفض	1.203	2.58	8	33	24	51	30	التكرار	7
				5.5	22.6	16.4	34.9	20.5	%النسبة	
2	متوسط	0.597	3.05	نتائج البعد الثالث (القيادة الفوضوية)						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال متوسط اجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات البعد الثالث (نمط القيادة الفوضوي) من المحور الأول، يتبين بأن العبارات الاولى والثانية والثالثة والرابعة على التوالي، تشكل قبولاً متوسطاً ينتهي إلى فئة [3.4-2.6] أما العبارة الخامسة فهي تنتمي إلى فئة القبول المرتفع [4.2-3.4]، في حين تنتمي العبارتين السادسة والسابعة لفئة القبول المنخفض [2.6-1.8].

فقد جاءت العبارة الخامسة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 3.67 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري بلغ 1.175 وتعكس هذه النتيجة إقرار المرؤوسين بأن لديهم القدرة على مراقبة نشاطهم دون تدخل قادتهم في ذلك، وهذا مايدل على تحلي بعض المرؤوسين بخصائص القيادة الفوضوية التي تقوم على مراقبة المرؤوسين لعملهم دون تدخل قادتهم، أما العبارة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.31 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري بلغ 1.189 وتفسر هذه العبارة تعامل القادة مع مرؤوسهم بعيداً عن الرسميات، أما العبارة الثانية فقد احتلت المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.28 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.213 والتي تعكس اقرار المرؤوسين بعدم وجود مشكلة في تمرير رأيهم على قادتهم، وهذه من أهم الخصائص التي تميز القادة الفوضويين، والتي يمكن أن يتحلّى بها بعض القادة داخل المؤسسة المبحوثة من وجهة نظر عينة الدراسة، أما العبارة الاولى فقد احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.24 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.199 والتي تعكس اعطاء الحرية المطلقة داخل المؤسسة المبحوثة للمرؤوسين بممارسة أعمالهم وعدم تدخل القادة إلا في حالة تفاقم المشاكل، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.94 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.250 وتعكس هذه النتيجة اقرار المرؤوسين على تركيز القادة على أخطاء العاملين وليس على آداءهم، ويعود ذلك إلى تحلي بعض القادة داخل المؤسسة بصفات القادة الفوضويين الذين يعتمدون أسلوب اللامبالاة في تسيير مرؤوسهم، أما العبارة السابعة فقد جاءت في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.58 والذي ينتمي لفئة القبول المنخفض، وانحراف معياري قدر بـ 1.203 والتي تعكس عدم تنازل القادة على كامل صلاحياتهم لمرؤوسهم حتى في حضورهم، أي ان القادة الفوضويين وعلى الرغم من اعتمادهم أسلوب عدم التدخل في عمل المرؤوسين إلا انهم لا يتنازلون على كامل صلاحياتهم بل يتمسكون بزمام الامور داخل المؤسسة، وفي الاخير جاءت العبارة السادسة في المرتبة السابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.38 والذي ينتمي

لفئة القبول المنخفض، وانحراف معياري قدر بـ 1.272 والتي تبين تهرب القادة من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات داخل المؤسسة وهذا من وجهة نظر عينة الدراسة.

2.2.4 تحليل فقرات المحور الثاني (الالتزام التنظيمي)

الجدول 09: تحليل فقرات البعد الأول من المحور الثاني (الالتزام العاطفي)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول	نتيجة الترتيب
1	التكرار	17	28	23	66	12	3.19	1.188	متوسط	5
	النسبة%	11.6	19.2	15.8	45.2	8.2				
2	التكرار	10	14	15	85	22	3.65	1.067	مرتفع	1
	النسبة%	6.8	9.6	10.3	58.2	15.1				
3	التكرار	18	8	17	83	20	3.54	1.175	مرتفع	2
	النسبة%	12.3	5.5	11.6	56.8	13.7				
4	التكرار	25	22	15	64	20	3.22	1.336	متوسط	4
	النسبة%	17.1	15.1	10.3	43.8	13.7				
5	التكرار	28	31	16	51	20	3.03	1.374	متوسط	6
	النسبة%	19.2	21.2	11	34.9	13.7				
6	التكرار	14	15	23	77	17	3.47	1.127	مرتفع	3
	النسبة%	9.6	10.3	15.8	52.7	11.6				
2	نتائج البعد الاول (الالتزام العاطفي)									
							3.34	0.816	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال آراء أفراد العينة سيتم تحليل نتائج فقرات البعد الأول من المحور الثاني (الالتزام العاطفي) كما يلي:

يتبين بأن العبارات الأولى والرابعة والخامسة، على التوالي، تشكل قبولا متوسطا ينتمي إلى فئة [2.6-3.4] أما العبارات الثانية والثالثة والسادسة فهي تنتمي إلى فئة القبول المرتفع [3.4-4.2]، حيث جاءت العبارة الثانية في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ 3.65 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 1.067 وتعكس هذه النتيجة، للشعور الارتفاع للمرؤوسين بفعاليتهم داخل مؤسستهم، وهذا ما يفسر وهذا ما يفسر بأن القيادة الديمقراطية المطبقة داخل المؤسسة ساعدت في خلق الالتزام العاطفي من خلال تفيل دور المرؤوسين على مستوى وظائفهم، أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.54 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 1.175 وتبين هذه النتيجة بأن المرؤوسين يشعرون بأن مؤسستهم تستحق الالتزام والوفاء بالعمل فيها، واحتلت العبارة السادسة المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.47 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 1.127 و

تعكس هذه العبارة غررار المرؤوسين باروح الاخوية بينهم وبين قادتهم ، وقد عكست نتائج العبارات التي جاءت في المراتب الثلاثة الأولى، مدى تحلي موظفي المؤسسة المبحوثة بالانزام العاطفي اتجاه مؤسستهم، أما العبارة الرابعة فقد احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.22 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.336 وتبين هذه النتيجة عدم وجود الرغبة للمرؤوسين للانتقال بالعمل في مؤسسة أخرى غير مؤسستهم، وفي الأخير جاءت العبارة الخامسة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.03 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 1.374 وتعكس النتيجة بأن المرؤوسين يودون الاستمرار على رأس وظائفهم حتى بلوغ سن التقاعد وهذا راجع إلى تحلي المرؤوسين بالانزام العاطفي اتجاه مؤسستهم، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها.

الجدول 10: تحليل فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (الانزام المستمر)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى القبول	نتيجة الترتيب
1	التكرار	21	43	29	38	15	2.88	1.240	متوسط	3
	النسبة%	14.4	29.5	19.9	26	10.3				
2	التكرار	43	34	24	29	16	2.60	1.378	متوسط	5
	النسبة%	29.5	23.3	16.4	19.9	11				
3	التكرار	30	39	27	43	7	2.71	1.226	متوسط	4
	النسبة%	20.5	26.7	18.5	29.5	4.8				
4	التكرار	15	36	27	46	22	3.16	1.249	متوسط	1
	النسبة%	10.3	24.7	18.5	31.5	15.1				
5	التكرار	20	38	30	51	7	2.91	1.162	متوسط	2
	النسبة%	13.7	26	20.5	34.9	4.8				
6	التكرار	39	43	28	30	6	2.46	1.204	منخفض	6
	النسبة%	26.7	29.5	19.2	20.5	4.1				
3	نتائج البعد الثاني (الالتزام المستمر)									
							2.78	0.624	متوسط	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال آراء أفراد العينة سيتم تحليل نتائج فقرات البعد الثاني من المحور الثاني (الانزام المستمر)

كما يلي:

يتبين بأن جميع العبارات، تشكل قبولاً متوسطاً ينتمي إلى فئة [2.6-3.4] باستثناء العبارة السادسة التي تنتمي إلى فئة القبول المنخفض [1.8-2.6]، حيث جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الاولى، بمتوسط

حسابي قدر بـ 3.16 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.249 وتعكس هذه النتيجة اضطراب المرؤوسين للعمل داخل هذه المؤسسة، وقد يعود هذا إلى عدم وجود بديل لترك العمل داخلها، أما العبارة الخامسة فجاءت في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.91 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.162 وتبين هذه النتيجة بأن المرؤوسين ليست لديهم خيارات بديلة لترك العمل داخل هذه المؤسسة، وهو ما يؤكد نتيجة العبارة السابقة، أما العبارة الـ 11 فجاءت في الرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.88 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 1.240 وتبين هذه النتيجة إقرار المرؤوسين بأنه ليس لديهم فرص بديلة تجعلهم يفكرون بترك عملهم على رأس وظائفهم داخل مؤسستهم، وبالتالي فنتائج العبارات الثلاثة الأولى تبين بأن ارتباط المرؤوسين بمؤسستهم يعود إلى درجة التزامهم بها نتيجة عدم توفر الفرص البديلة للتخلي عن العمل، أما العبارة الثالثة فقد جاءت في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.71 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.226 وتعكس هذه النتيجة شعور المرؤوسين بأن العمل في مؤسستهم سيجلب لهم الكثير من المزايا في المستقبل، كالتقنيات مثلا، أو تولي مناصب نوعية ينجر عنها العديد من المزايا كرفع الرواتب والمردودية ... وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة الثانية، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.60 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.378 وتأتي هذه النتيجة لتؤكد بأن الراتب الذي يحصل عليه المرؤوسين هو السبب الرئيسي للاستمرار بالعمل فيها، وفي الأخير احتلت العبارة السادسة المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.46 والذي ينتمي لفئة القبول المنخفض، وانحراف معياري قدر بـ 1.202 وتعكس هذه النتيجة بأن المرؤوسين لا يقبلون وبشدة فكرة القبول بأي مهمة تكلف لهم في مقابل استمرارهم بالعمل داخل مؤسستهم.

الجدول 11: تحليل فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (الالتزام المعيارى)

رقم الفقرة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	نتيجة الترتيب
1	التكرار	18	16	32	65	15	3.29	1.175	متوسط	5
	النسبة %	12.3	11	21.9	44.5	10.3				
2	التكرار	4	9	12	91	30	3.92	0.883	مرتفع	3
	النسبة %	2.7	6.2	8.2	62.3	20.5				
3	التكرار	8	12	11	84	31	3.81	1.039	مرتفع	4
	النسبة %	5.5	8.2	7.5	57.5	21.2				
4	التكرار	4	10	9	81	42	4.01	0.936	مرتفع جدا	2
	النسبة %	2.7	6.8	6.2	55.5	28.8				
5	التكرار	5	6	8	86	41	4.04	0.901	مرتفع	

1	جدا			28.1	58.9	5.5	4.1	3.4	النسبة%	
6	متوسط	1.199	3.27	18	58	32	21	17	التكرار	6
				12.3	39.7	21.9	14.4	11.6	النسبة%	
1	مرتفع	0.798	3.72	نتائج البعد الثالث (الالتزام المعياري)						

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال آراء أفراد العينة سيتم تحليل نتائج فقرات البعد الثالث من المحور الثاني (الالتزام المعياري) كما يلي:

يتبين بأن جميع العبارة الأولى والسادسة، تشكل قبولاً متوسطاً ينتمي إلى فئة [3.4-2.6] أما العبارة الثانية والثالثة التي تنتمي إلى فئة القبول المرتفع [4.2-3.4]، أما العبارة الرابعة والخامسة فهي تنتمي إلى فئة القبول المرتفع جداً [5-4.2]، فقد احتلت العبارة الخامسة المرتبة الأولى من حيث الأهمية، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع جداً، وانحراف معياري قدر بـ 0.901 وتعكس هذه النتيجة شعور المرؤوسين بالالتزام أخلاقي كبير وهو ما يجعلهم يستمرون للعمل داخل مؤسستهم، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 4.01 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع جداً، وانحراف معياري قدر بـ 0.936 وتبين هذه النتيجة اقرار المرؤوسين باهتمامهم البالغ بسمعة مؤسستهم، وجاءت العبارة الثانية في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.92 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 0.883 وتعكس هذه النتيجة، تقديم المرؤوسين للمصلحة العامة على المصلحة الفردية في انجاز المهام، أما العبارة الثالثة فقد احتلت المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.81 والذي ينتمي لفئة القبول المرتفع، وانحراف معياري قدر بـ 1.039 وتبين هذه النتيجة، بأن المرؤوسين على استعداد لبذل قصارى جهدهم، وأكثر مما هو متوقع منهم، وكل هذا من أجل المساعدة في نجاح مؤسستهم، أما في المرتبة الخامسة فجاءت العبارة الأولى، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.29 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.175 وتعكس هذه النتيجة مدى افتخار المرؤوسين بالعمل داخل مؤسستهم، وفي الأخير جاءت العبارة السادسة في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 3.27 والذي ينتمي لفئة القبول المتوسط، وانحراف معياري قدر بـ 1.199 وتعكس هذه النتيجة، شعور المرؤوسين بأنهم مدينين بنجاحهم لمؤسستهم. ومن خلال التحليل السابق، يظهر مدى تحلي المرؤوسين داخل المؤسسة المبحوثة بالالتزام المعياري اتجاه مؤسستهم، وقد يكون هذا من منطلق إيمانهم برد الجميل لمؤسستهم، ويتبين بأن المرؤوسين يتحلون بالدرجة الأولى بالالتزام المعياري، ثم الالتزام العاطفي، أما الالتزام المستمر فيأتي في المرتبة الثالثة من حيث تحلي المرؤوسين به.

3.4 اختبار الفرضيات

1.3.4 اختبار الفرضية الأولى

سيتم اختبار الفرضية الأولى من خلال تحليل جداول الانحدار البسيط لمعرفة العلاقة بين بعد القيادة الأوتوقراطية (البعد الأول للمتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول التالية:

الجدول 12: نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الاوتوقراطي على الالتزام التنظيمي

المعيار المقدر Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد R-deux المصحح ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	Modèle النموذج
,54833	,002	,009	,095 ^a	1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.095 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية ضعيفة، بين نمط القيادة الاوتوقراطي (البعد الأول للمتغير المستقل) والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.009 وهذه النتيجة تشير إلى أن النموذج يفسر 0.9 % من التباين أي أن 0.9 % من الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة يعزى إلى نمط القيادة الاوتوقراطي، والباقي 99.1 % يعزى إلى عوامل أخرى تؤثر على وجود الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المبحوثة، وهذا يعود إلى أن نمط القيادة الاوتوقراطي القائم على مركزية القرارات وعدم اشراك المرؤوسين في اتخاذها، أدى إلى عدم خلق التزام تنظيمي للمرؤوسين اتجاه مؤسستهم.

الجدول 13: نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	0.391	1	0.391	1.299	0.256 ^b
الخطأ	43.295	144	0.301		
المجموع الكلي	43.686	145			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول أعلاه، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الدراسة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig اللذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ أن النموذج غير صالح لاختبار الفرضية الأولى، وهذا لأن قيمة $F = 1.299$ ومستوى الدلالة $\text{sig} = 0.256$ وهي أكبر من مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على عدم معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

الجدول 14: نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الاوتوقراطية على بعد الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés المعاملات المعيارية	Coefficients non standardisés المعاملات غير المعيارية		النموذج Modèle
		Bêta	الخطأ المعيار Erreur	B معاملات المتغيرات	

			standard		
0.000	15.156		0.200	3.027	(Constante) الثابت
0.256	1.140	0.095	0.067	0.077	بعد القيادة الاتوقراطية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

يمثل الجدول 14 نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يختبر معنوية معالم نموذج الانحدار بصورة منفصلة عن بعضها البعض، ويمكن تحليل نتائج الجدول كما يلي:

- نلاحظ أن $B_1=0.077$ و $B_0=3.027$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة للالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $B_0=3.027$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الأتوقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1=0.077$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الأتوقراطي في المؤسسة بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.077).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول 14 أن قيمة اختبار $T=15.156$ وقيمة $\text{sig}=0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- أما بالنسبة للمعلمة B_1 فهي غير معنوية لأن قيمة اختبار $T=1.140$ وقيمة $\text{sig}=0.256$ وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي: $Y=3.027+0.077X$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على رفض صحة الفرضية البديلة الأولى (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطية على بعد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة، وقبول الفرضية الصفرية الأولى (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأتوقراطية على بعد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

2.3.4 اختبار الفرضية الثانية

سيتم اختبار الفرضية الثانية من خلال تحليل جداول الانحدار الخطي البسيط من أجل معرفة العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطي (البعد الثاني للمتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول الموالية:

الجدول 15: نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الديمقراطي على الالتزام التنظيمي

Modèle النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد R-deux المصحح	لمعياري المقدر Erreur standard de l'estimation
-------------------	---------------------	-------------------------	--------------------------------	--

بوعكاز سهام، الطاهر تواتيتة

1	0.528 ^a	0.278	0.273	0.46792
---	--------------------	-------	-------	---------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال نتائج الجدول 15 نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.528 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين نمط القيادة الديمقراطي (البعد الثاني للمتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.278 وهذا ما يدل على أن النموذج يفسر 27.8 % من التباين، أي أن مساهمة نمط القيادة الديمقراطي في تفعيل الالتزام التنظيمي يقدر ب 27.8 %، والباقي 72.2 % يعزى إلى عوامل أخرى تساعد في خلق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المبحوثة، ويرجع هذا إلى أن نمط القيادة الديمقراطي، القائم على اللامركزية في اتخاذ القرارات، يساهم نوعاً ما في خلق الالتزام التنظيمي للمرؤوسين اتجاه مؤسستهم.

جدول 16: نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثانية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	12.157	1	12.157	55.527	0.000 ^b
الخطأ	31.528	144	0.219		
المجموع الكلي	43.686	145			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول 16، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الدراسة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig للذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثانية، وهذا لأن قيمة $F=55.527$ ومستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

الجدول 17: نتائج الانحدار البسيط لبعد القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés المعاملات المعيارية	Coefficients non standardisés المعاملات غير المعيارية		النموذج Modèle
		Bêta	الخطأ المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	16.655		0.137	2.274	(Constante) الثابت
0.000	7.452	0.528	0.040	0.295	بعد القيادة الديمقراطية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول 17 أن $B_1=0.295$ و $B_0=2.274$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة للالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $B_0= 2.274$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الديمقراطية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1=0.295$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الديمقراطي في المؤسسة بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.295).

-أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول 17 أن قيمة اختبار $T=16.655$ وقيمة $sig=0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- كذلك بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T=7.452$ وقيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي: $Y= 2.274+0.295X$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة الأولى (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية الأولى (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

3.3.4 اختبار الفرضية الثالثة

يتم اختبار الفرضية الثالثة من خلال تحليل جداول الانحدار الخطي البسيط من أجل معرفة العلاقة بين نمط القيادة الفوضوي (البعد الثالث للمتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول الموالية:

الجدول 18: نتائج الانحدار البسيط لنمط القيادة الفوضوي على الالتزام التنظيمي

Modèle النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد R-deux المصحح	لمعياري المقدّر Erreur standard de l'estimation
1	0.437 ^a	0.191	0.186	0.49532

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال نتائج الجدول 18 نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.437 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين نمط القيادة الفوضوي (البعد الثالث للمتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.191 وهذا ما يدل على أن النموذج يفسر 19.1% من التباين، أي أن مساهمة نمط القيادة الفوضوي في تفعيل الالتزام التنظيمي يقدر ب 19.1%،

والباقي 80.9% يعزى إلى عوامل أخرى تساعد في خلق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المبحوثة، ويرجع هذا إلى أن نمط القيادة الفوضوي القائم على إعطاء الحرية المطلقة للمرؤوسين في تسيير وظائفهم، يساهم بنسبة متوسطة في خلق الالتزام التنظيمي للمرؤوسين اتجاه مؤسستهم.

جدول 19: نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحية نموذج الفرضية الثالثة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	8.356	1	8.356	34.059	0.000 ^b
الخطأ	35.330	144	0.245		
المجموع الكلي	43.686	145			

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول 19، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الدراسة، أين تم حساب قيمة F وقيمة مستوى الدلالة sig للذان يتم بهما تحديد دلالة صلاحية النموذج للدراسة، حيث نلاحظ أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الثالثة، وهذا لأن قيمة $F=34.059$ ومستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

الجدول 20: نتائج الانحدار البسيط لبعء القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي

مستوى الدلالة (Sig)	T	Coefficients standardisés المعاملات المعيارية	Coefficients non standardisés المعاملات غير المعيارية		النموذج Modèle
		Bêta	الخطأ المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.000	9.434		0.214	2.022	(Constante) الثابت
0.005	5.36	0.437	0.069	0.402	بعء القيادة الفوضوية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول 20 نتائج الانحدار الخطي البسيط والذي يبين أن $B_1=0.402$ و $B_0=2.022$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة للالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $B_0=2.022$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة لنمط القيادة الفوضوية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1=0.402$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على نمط القيادة الفوضوي في المؤسسة بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.402).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول 20 أن قيمة اختبار $T=9.434$ وقيمة $sig=0.000$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0,05$).

- كذلك بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T=5.836$ وقيمة $sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي: $Y = 2.022 + 0.402X$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية البديلة الثالثة (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية الثالثة (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

4.3.4 اختبار الفرضية الرئيسية

يتم اختبار الفرضية الرئيسية من خلال تحليل جداول الانحدار الخطي البسيط من أجل معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية (المتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، وذلك من خلال الجداول الموالية:

الجدول 21: نتائج الانحدار البسيط لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي

معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد R-deux المصحح	لمعياري المقدر Erreur standard de l'estimation	Modèle النموذج
0.633 ^a	0.400	0.396	0.42649	1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26
من خلال نتائج الجدول 21 نلاحظ أن معامل الارتباط R بلغت قيمته 0.633 وهو ما يؤكد على وجود علاقة ارتباط قوية بين نمط الأنماط القيادية (المتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير التابع)، كما أن معامل التحديد R^2 بلغت قيمته 0.400 وهذا ما يدل على أن النموذج يفسر 40% من التباين، أي أن مساهمة الأنماط القيادية في تفعيل الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المبحوثة يقدر ب 40%، والباقي 60% يعزى إلى عوامل أخرى تساعد في خلق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة المبحوثة.

جدول 22: نتائج تحليل التباين (ANOVA) لاختبار جودة وصلاحيّة نموذج الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	المحسوبة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	17.493	1	17.493		
الخطأ	26.192	144	0.182	96.174	0.000 ^b

			145	43.686	المجموع الكلي
--	--	--	-----	--------	---------------

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

من خلال الجدول 22، الذي يبين اختبار صلاحية نموذج الدراسة، ومن خلال النتائج يتبين أن النموذج صالح لاختبار الفرضية الرئيسية، وهذا لأن قيمة $F = 96.174$ ومستوى الدلالة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0,05)$ المعتمد للدراسة، ومنه نحكم على معنوية جودة صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

الجدول 23: نتائج الانحدار البسيط لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي

مستوى (الدلالة Sig)	T	Coefficients standardisés المعاملات المعيارية	Coefficients non standardisés المعاملات غير المعيارية		النموذج Modèle
		Bêta	الخطا المعياري Erreur standard	B معاملات المتغيرات	
0.001	3.372		0.248	0.838	(Constante) الثابت
0.000	9.807	0.633	0.080	0.781	الأنماط القيادية

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS26

نلاحظ من خلال الجدول 23 الذي يعبر على نتائج الانحدار الخطي البسيط لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي والذي يبين أن $B_1 = 0.781$ و $B_0 = 0.838$ ، وهذا ما يدل على أنه بالنسبة للالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة (المتغير التابع) تكون قيمته $B_0 = 0.838$ في حالة عدم تطبيق المؤسسة للأنماط القيادية.

- أما بالنسبة لنتيجة المعلمة $B_1 = 0.781$ تشير هذه القيمة إلى نتيجة ميل الانحدار الموجب، أي أنه كلما زاد الاعتماد على أنماط القيادة في المؤسسة بدرجة واحدة، يؤدي ذلك إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة المبحوثة بقيمة (0.781).

- أما فيما يتعلق بمعنوية كل من معاملات معادلة الانحدار البسيط فتعتمدان على قيمة اختبار T وقيمة sig ، حيث تبين نتائج الجدول 23 أن قيمة اختبار $T = 3.372$ وقيمة $\text{sig} = 0.001$ بالنسبة للمعلمة B_0 ، فهي معنوية لأنها أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة $(\alpha \leq 0,05)$.

- كذلك بالنسبة للمعلمة B_1 فهي معنوية لأن قيمة اختبار $T = 9.807$ وقيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة.

- ومن خلال النتائج السابقة تكون معادلة الانحدار المقدرة لهذا النموذج كما يلي: $Y = 0.838 + 0.781X$

- من خلال التحليل السابق يمكن الحكم على صحة الفرضية الرئيسية (H_1) التي تنص على أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة، ورفض الفرضية الصفرية الرئيسية (H_0) التي تنص على أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

الخاتمة

من خلال الدراسة تم التطرق إلى أحد أهم المواضيع في إدارة الأعمال، وهي القيادة، ومدى تأثيرها على تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك من خلال تسليط الضوء على الأنماط القيادية الثلاثة (الأوتوقراطية، الديمقراطية و الفوضوية) ومدى تأثير كل نوع من هذه الأنماط في تفعيل الالتزام التنظيمي داخل جامعة العربي التبسي، بالإضافة إلى تحليل الأثر والعلاقة والمعنوية بين متغيرات الدراسة، وقد أفرزت هذه النتائج مجموعة من النتائج تمثلت فيما يلي:

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

- لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الديمقراطية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

- يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الفوضوية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة عينة الدراسة.

ومن أهم التوصيات المقترحة:

- بسبب صعوبة تحديد نمط القيادة السائد في المؤسسة فهذا يدل على عدم فهم الموظفين أو المرؤوسين لنمط القيادة الذي يعتمد عليه المدير القائد داخل المؤسسة، لذلك يجب على المدير القائد في المؤسسة أن يوضح النمط القيادي المعتمد من طرفه لمرؤوسيه.

- ضرورة تبني المديرين لنمط القيادة الذي يساعد على تفعيل الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

- مواجهة القادة للمشكلات والصعوبات أثناء العمل، وتجنب تركها على عاتق المرؤوسين.

المراجع

المراجع باللغة العربية

- إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، عمان).
- بشير العلاق: الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، حامد للنشر والتوزيع، عمان 2009
- حمزة بن معتوق، سامية حميدي: النمط القيادي الفوضوي كمنهج بالالتزام التنظيمي للمعلمين دراسة ميدانية لبعض المدارس الابتدائية بمدينة المسيلة، دراسات نفسية وتربوية.2020.
- عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010).

- عادل هادي البغدادي: الاستشراف الاستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- مبارك مجدي عوض: الريادة في الأعمال، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.

المراجع باللغة الفرنسية

-Duane Akroyd, J. L. (2009). The impact of selected organizational variables and managerial leadership on radiation therapists organizational commitment. Journal ScienceDirect, 2009.

-L.Ughes, Becoming a Strategic Leader, Centre of creative leadership, USA ,2018.

-Robert.B.. Visionary leadership skills, creating a world to which people want to belong, Meta publication, USA, (1996) .

-Winkler, I, Contemporary leadership, LEBRARY OF CONGRESS CONTROL, USA, (2010).