

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا  
المستوى : السنة ثانية ماستر عمل وتنظيم



مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان : العلوم الاجتماعية

التخصص : تنظيم وعمل

من إعداد الطالب :

خمقاني عبد الكريم

بعنوان :

أنماط القيادة وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة

#### أعضاء اللجنة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
د. برقية سهيلة	أستاذ محاضر ب	جامعة ورقلة	مشرفا
د. فرج الله صورية	أستاذ محاضر أ	جامعة ورقلة	رئيس اللجنة
د. غلاب دليلة	أستاذ مساعد ب	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا

إلى والدي الكريمين

إلى إخوتي كل بإسمه

إلى زوجتي وأولادي قرة عيني : أسامة ، إبتسام ، سيرين

إلى زملائي كل بإسمه طيلة مشواري الجامعي بجامعة ورقلة

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم , أتوجه بأول الشكر إلى المولى تعالى  
على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه الدراسة لقوله تعالى "  
لئن شكرتم لازيدنكم"

كما اتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة برقية  
سهيلة على ماقدمته لي من نصائح وتوجيهات

كما اتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة كما اتقدم بالشكر  
الجزيل إلى كل أساتذتي بكلية العلوم الاجتماعية بورقلة .

## فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول : تحديد موضوع الدراسة
01	تحديد الإشكالية
02	أسباب إختيار الموضوع
03	أهمية الدراسة
04	أهداف الدراسة
-08-07-06-05	مفاهيم الدراسة
09	
12-11-10	الدراسات السابقة
13	المقاربة السوسولوجية
14	خلاصة الفصل
15	الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
16	تمهيد
16	المنهج
16	مجالات الدراسة
16	المجال المكاني
16	المجال الزماني
16	المجال البشري
17	عينة الدراسة
17	أدوات جمع البيانات
17	الملاحظة
17	المقابلة
17	الإستبيان
18	أساليب المعالجة الإحصائية
19	خلاصة الفصل
20	الفصل الثالث : عرض وتحليل وتفسير البيانات ونتائج الدراسة
24-23-22-21-	عرض وتحليل البيانات الشخصية

-28-27-26-25 30-29	عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
-33-32-31030 35-34	عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
-39-38-78-36 42-41-40	عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
43	تحليل نتائج
44	الاستنتاج العام
45	اقتراحات الدراسة
46	خاتمة
48-47	ملخص الدراسة
49	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	الجداول
21	جدول رقم 01 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس
22	جدول رقم 2 : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن
23	جدول رقم 03 : يوضح توزيع المبحوثين حسب المؤهل العلمي
24	جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية
25	جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب
26	جدول رقم 06 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "01"
26	جدول رقم 07 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "02"
28-27	جدول رقم 08 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "03"
28	جدول رقم 09 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "04"
28	جدول رقم 10 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "05"
28	جدول رقم 11 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "06"
29	جدول رقم 12 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "07"
30	جدول رقم 13 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "08"
31	جدول رقم 14 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "09"
31	جدول رقم 15 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "10"
31	جدول رقم 16 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "11"
34	جدول رقم 17 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "14"
34	جدول رقم 18 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "15"
35	جدول رقم 19 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "16"
36	جدول رقم 20 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "17"
36	جدول رقم 21 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "18"
37	جدول رقم 22 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "19"
38	جدول رقم 23 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "20"
39	جدول رقم 24 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "21"
40	جدول رقم 25 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "22"
41	جدول رقم 26 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "23"
42	جدول رقم 27 إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "24"

## مقدمة :

كثرت اهتمامات الباحثين في مجال القيادة وقدرتها على التأثير في سلوك الآخرين وممارسة النمط الذي يؤدي إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق اهداف المنظمة واهداف العاملين فيها ، فالموارد البشرية وصناعة الافراد هي الأكثر تأثيرا على أي مؤسسة وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل ومن بين هذه الظروف ، القيادة الإدارية باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة بشرط تكون هناك قيادة رشيدة أي تحت إمرة وسلطة قائد يؤثر في الافراد ويعمل على إشباع حاجاتهم وذلك من خلال إنجاز الأهداف والغايات المراد تحقيقها ، فكل قائد له طريقته وأسلوبه ونمط يتحكم ويسير به المؤسسة ويتعامل بها مع مرؤوسيه ، سواء كان هذا النمط ديمقراطي أو ديكتاتوري أو متسببا ، باعتبارها أساس تعتمد عليه المنظمات .

إن عامل القيادة يظل هو العامل او المتغير المستقل بينما تلعب العوامل الأخرى دور العامل التابع الى حد كبير ، ومع اختلاف أي نمط قيادي فانه يؤثر على الالتزام التنظيمي لدى العاملين ، ويعد الإلتزام التنظيمي مهما في ضمان إرتباط العاملين في المنظمة ، إذ تحاول تنسيق جهود المرؤوسين حيث يجعل المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالافراد والجماعات داخل هذه المنظمات عن طريق وضع أجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية لهم ومشاركتهم في إتخاذ القرارات بل تعمل على ادماجهم ، وتحقيق التعاون بينهم بالإضافة إلى تقديم التدريب والتعلم المستمر بهدف الحصول على الإلتزام التنظيمي للمورد البشري داخل المنظمة والتمسك بقيم المؤسسة والشعور القوي بالانتماء والرغبة في الاستمرار

وقد تمحور اهتمام الدراسة حول نمط القيادة وتأثيره على الإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة وقد قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول جاءت كما يلي :

الفصل الأول: تم فيه التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة من خلال طرح إشكالياتها وأسئلتها الفرعية، تحديد أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، أسباب اختيار موضوع الدراسة الحالية، الدراسات السابقة ، اختيار المقاربة النظرية وإسقاطها على الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الذي اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة بحيث أختار منهج الدراسة ، مجالات الدراسة ، المجال المكاني المجال الزمني ، المجال البشري ، عينة الدراسة ، أدوات جمع البيانات ، الملاحظة إستمارة إستبيان المقابلة ، الوثائق والسجلات ، وأساليب المعالجة الإحصائية .

الفصل الثالث: والذي تم تخصيصه للدراسة الميدانية التي تمت على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، في محاولة للإجابة على متطلبات الإشكالية وتساؤلاتها من خلال استخدام منهج الوصفي التحليلي و أساليب المعالجة الإحصائي

# الفصل الأول

تحديد الإطار العام للدراسة



## 1- الاشكالية :

شهد العالم تسارعا كبيرا في المجال الصناعي، وذلك بعد الثورة الصناعية التي شهدتها أوروبا، حيث ظهرت المنظمات وظهرت معها المنافسة لسيطرة على السوق والزيادة في الأرباح، الشيء الذي اثر على المنظمة بالنظر إلى العوامل المحيطة بها اقتصاديا واجتماعيا، ما جعل أصحاب المصانع وأصحاب رؤوس الأموال يسعون لتفكير في كيفية تطوير قدراتهم وتسيير العاملين بشكل يحقق لهم أرباحا و في نفس الوقت الإحتفاظ بالافراد العاملين وعدم مغادرتهم للمؤسسة، وهذا لا يكون الا اذا أسندت مهام إدارة هاته المؤسسات الى قيادة متمكنة تتماشى مع التطور السريع والعملة في شتي المجالات وتكتسب مهارات قيادية . فالقائد الناجح هو الذي يؤثر على مرؤوسيه ويوجههم ويرسخ مبادئ التعاون والمشاركة الجماعية لاجل نجاح المؤسسة ويخلق جو من التفاعل الإيجابي لديهم، وهذا التفاعل يكون باتباع نمط قيادي يضمن ولاء العاملين ويضمن زيادة إلتزامهم التنظيمي

ان تأثير النمط القيادي على المرؤوسين يتجلى في مدى إلتزامهم وولائهم للمنظمة اي انها انعكاس لنمط قيادي معين كما يعد الإلتزام التنظيمي من قبل العاملين عنصرا مهما في ضمان تحقيق الأهداف المرسومة من طرف للمنظمة .

ومن اجل تفاعل أنماط القيادة معا سلوك المرؤوسين كل حسب موقعه لابد من أن تكون القيادة واعية ومدركة للإختلافات العلمية و الثقافية والنفسية للعاملين، وهذا الإدراك والوعي لا يتأتى من قيادة جامدة، بل يكون من قبل قيادة مسيطرة لتطورات الحاصلة في المحيط و قيادة تكتسب مهارات في التعامل مع الأفراد لاجل الرفع من إلتزامهم التنظيمي ويتوقف هذا الدور الفعال للقيادة في المنظمة من خلال النمط القيادي المتبع .

فالإلتزام التنظيمي يمثل مرآة عاكسة لاندماج العاملين في مؤسستهم والعناية بها وبذل جهد كبير لتطويرها ما يولد علاقة ايجابية تقوم على الاقتناع باهداف وغايات التنظيم، كما أن الإلتزام كظاهرة اجتماعية داخل المنظمة يرجع إلى ضرورة العناية بدور الفرد الذي يمثل عنصرا هاما وفاعلا أساسيا لتحقيق أهدافها، فالقائد وبواسطة النمط الذي يتبعه يسعى إلى توفير ظروف مناسبة لتحقيق مستوى عال من الأهداف، من بينها رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين فالقائد له دور كبير في التأثير على العاملين سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال النمط القيادي المتبع ولمعرفة علاقة أنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي إرتأينا من خلال هذه الدراسة الإجابة على سؤال الإشكالية التالية :

ما علاقة أنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي داخل المديرية الجهوية للجمارك بورقلة ؟

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة قمنا بطرح الفرضية العامة التالية :

لأنماط القيادة علاقة تاتير على الإلتزام التنظيمي داخل المديرية الجهوية للجمارك بورقلة

## الفرضيات الفرعية :

- توجد علاقة بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي داخل المديرية الجهوية للجمارك بورقلة
- تؤثر أنماط القيادة على الالتزام التنظيمي في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة
- يساهم النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الالتزام التنظيمي في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة

## 2- أسباب إختيار الموضوع :

تعد مرحلة إختيار الموضوع من أهم مراحل البحث العلمي ، وهي من أصعب المراحل باعتبارها عملية دقيقة ومعقدة متعددة العوامل والمقاييس، وهي تعد مرحلة حاسمة تؤثر على عملية إنجاز الباحث لبحثه، كما أن لكل موضوع مبرراته العلمية والتي تدفع بالباحث لإجراء بحثه ، على غرار أن أختيار الموضوع يتشكل من العوامل الذاتية والعوامل الموضوعية التي ترتبط بموضوع الدراسة والبحث م هذا المنطلق تمت معالجة واختيار هذا الموضوع للأسباب التالية والتي نوجزها كما يلي :

## 1- أسباب ذاتية :

- الميول والرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع والإحاطة به .
- الفضول العلمي وتنمية المعارف في نطاق علم اجتماع تنظيم وعمل

## 2- أسباب موضوعية :

- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- محاولة الكشف عن أبعاد ومؤشرات الدراسة للتنبؤ بها مستقبلا في إدارة المنظمات.
- معرفة طرق واساليب التسيير التنظيمي على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة.
- الأهمية العلمية التي يحتلها الموضوع خاصة في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل.

## 3- أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة من متغيراتها القيادة والالتزام التنظيمي وكذلك العلاقات بين هذه المتغيرات والتي نوظفها كما يلي :

في البحث العلمي لابد من التفريق بين أهمية البحث وأهدافه، فالأهمية تجيب على السؤال ماذا سيضيف هذا البحث للمعرفة العلمية؟ وما سيقدمه من فوائد للميدان العلمي ومجال التخصص، أما الأهداف فتجيب على السؤال الذي يطرحه الباحث على نفسه لماذا يقوم بإجراء هذا البحث وما هو الهدف الذي يصبو إليه من خلال هذا البحث. ففي أي موضوع بحث نجد نوعين من الأهمية : الأهمية العلمية أو النظرية والتي تتمثل في الإضافة العلمية التي تزيدها الدراسة للمعرفة النظرية، أما الأهمية العملية فهي تلك التي تتعلق بالحلول العملية للظاهرة أو المشكلة محل الدراسة.

#### 1- الأهمية العلمية:

- محاولة توضيح العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي وتقديم تفسير علمي لها.
- إبراز دور القيادة الرشيدة داخل المؤسسة.

#### 2- أهمية عملية :

- محاولة التوصل الى نتائج تفيد اصحاب القرار في تقديم حلول ومقترحات من اجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- إبراز الدور الحقيقي للقيادة في امكانية معالجة نقاط الضعف لدى العاملين، وكيفية الرفع من التزامهم التنظيمي تجاه المؤسسة.
- التوصل إلى نتائج عملية من أجل إتباع أسلوب جيد ومناسب للقيادة داخل المؤسسة.

#### 4- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة في الغاية التي يصبو إليها الباحث من خلال الدراسة التي يقوم بها، فالأهداف تتعلق بالدراسة التي يقدمها الباحث والأغراض التي يرغب في تحقيقها، فلا نجد دراسة علمية دون توضيح هدف محدد لها، فأهداف الدراسة هي بمثابة خارطة طريق يرسمها الباحث لغرض الوصول إلى الأهداف المرجوه، حيث تسعى هذه الدراسة إلى محاولة تحقيق مجموعة من الاهداف باكبر كفاءة واقل جهد ممكن حول هذه الظاهرة البحثية تبعا إلى المبررات والاسباب التي اشرنا اليها سابقا ويمكن تلخيص هذه الاهداف فمالي :

#### 1- اهداف علمية :

- الكشف عن دور الاسلوب الديمقراطي في تحقيق اهداف المؤسسة.
- إبراز دور الاسلوب الاوتوقراطي في تحقيق انضباط العاملين في المؤسسة.
- تقديم دراسة حول كيفية القيادة داخل المؤسسة وكيف تساهم في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- المساهمة في إثراء الرصيد العلمي الخاص بعلم الاجتماع التنظيم والعمل من خلال تناولنا لهذه الدراسة.

- تحديد مفهوم القيادة من خلال الادبيات النظرية و التطبيقية بالاعتماد على الأفكار والمفاهيم التي قدمها الباحثون، لاسيما النتائج التي تم التوصل اليها لإثراء الموضوع أكثر.

## 2- اهداف عملية :

الوقوف على اهم المصطلحات والمفاهيم المعرفية المتعلقة بموضوع الدراسة.

الكشف على نقاط القوة والضعف لعملية القيادة داخل المؤسسة.

محاولة معرفة اسلوب القائد الجيد و الناجح في دفع العاملين الى زيادة وتيرة انضباطهم و التزامهم بالتنظيم داخل المؤسسة.

## 5- مفاهيم الدراسة :

تعد مرحلة تحديد المفاهيم مرحلة مهمة بحيث تحدد الإطار الذي ينطلق منه الباحث والتصور الذي يعطيه للمفهوم اللغوي والاصطلاحي لموضوع دراسته ، ومن هنا سنحاول توضيح المفاهيم والمصطلحات المدرجة في الدراسة، لنزع اللبس و الغموض عنها وفق ما تحتويه الدراسة الحالية :

## مفهوم القيادة :

لغة : " مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور "

القول في اللغة تعني السوق ، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، قال تعالى " يوم نسوق المجرمين إلى جهنم وردا " فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والرشد .

## أما إصطلاحا :

يعرفها ستوجل "انها عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها( علال، 2010، ص33)

ويعرفها هارك " بأنها عملية تأثير في نشاطات الأفراد أو مجموعات تساهم في تحقيق الاهداف في موقف محدد "

وعرفها سالم القحطاني " انها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة " ( عمر .2009. ص 14)

وعرفها ريتشارد إيتال " أنها تفاعل خصائص القائد الشخصية وخصائص التابعين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفرادا وجماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة " ( واعر ، موسى ، 2017، ص 15).

**مفهوم القائد :** هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين وإتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة (محمود ، 2008، ص 142)

**تعريف المدير :** هو فرد مسؤول يمتلك سلطة رسمية مستمدة من الصلاحيات الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله مكلف بممارسة وظائف التخطيط التنظيم التوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المؤسسة . ( واعر ، موسى .2017. ص15)

## أشكال القيادة :

هناك عدة أشكال للقيادة منها :

القيادة الجماعية :

تحتوي القيادة الجماعية على توزيع المسؤوليات القيادية بين افراد الجماعة حسب قدرات كل منهم . والقيادة الجماعية عكس تركيز القيادة في يد شخص واحد بل يكون للجماعة تعاون لتنظيم الاعمال وتحديد الاهداف والعمل على تحقيقها . وتتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين اعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية

## مفهوم الإلتزام التنظيمي :

يعرف الإلتزام التنظيمي بأنه ذلك الإرتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه منظمته ويعكس درجة تبنيه لإتجاهات وقيم المنظمة (عبد الشافي، 2014، ص 96)

وعرفه ميرري " وهو مدى إندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها

تعريف اخر : بأنه العمل على تقبل أهداف المؤسسة من قبل الموظفين والسعي لتحقيقها وبذل أكبر قدر من الجهد في سبيل نجاحها ، كما يشمل تبني قيم وإتجاهات المؤسسة والعمل بقوة (علاء، 2011، ص 55)

وعرفه بوغتي ليمون " هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته وإرتباطه بها . حيث أشار إلى وجود عدة صفات لها تأثير كبير في تحديد الإلتزام التنظيمي نذكر منها مايلي :

-الإعتقاد القوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .

-الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة

-الرغبة القوية في المحافظة على إستمرار عضويته في المؤسسة ( برقوق . 2017 ص 18 )

-كما يعرف الإلتزام على أنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة و إرتباطه بها حيث أضيف للإلتزام ثلاثة أبعاد : الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر ، الإلتزام المعياري ).

**الإلتزام العاطفي** : هو عبارة عن القوة التي تدفع الفرد في الإستمرار في العمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف .(جدادبة ، 2009، ص 62)

**الإلتزام الإستمراري** : هو عبارة عن قوة ورغبة الفرد للبقاء في العمل بمنظمة معينة لإعتقاده بان ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكلمًا طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فان تركه لها سيفقده الكثير مما إستثمره فيها على مدار الوقت .

**الإلتزام المعياري :** هو ما يشعر به العاملين من مشاعر تعزز توجهاتهم نحو الإلتزام والبقاء في المنظمة بحيث يكون هذا التعدد نتيجة ماتوفره المنظمة من الدعم للعاملين فيها من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بالمشاركة الفعالة ووضع الأهداف ورسم سياسات المنظمة مما يولد الإعتقاد أخلاقيا لدى العاملين بضرورة البقاء ضمن المنظمة (عبد الإله، 2021 ص 182)

### مفهوم النمط :

تعريف النمط لغة : هو الطريقة

يعرفه محمد عاطف " انه نموذج يتكون من خلال خصائص يميزه عن نموذج آخر وتستخدم الانماط من أجل توفير وسيلة لتصنيف الاشخاص والثقافات بما انها تفيد في التحليل في نفس الوقت (البلعكي، 1981، ص191) وتعرفه نوال روميل انه " يقصد به نوع القيادة ذات السلوك المميز " (زرقت، حران، 2017، ص249)

### مفهوم النمط القيادي :

نوع من القيادة ذات سلوك مميز وكثيرا من الفقهاء القانون يستخدم مصطلح نمط بمعنى الطريقة التي تجتازها القيادة في إدارتها أو الأفراد .

- هو السلوك الذي يسلكه القائد في أي موقف أثناء تحقيق هدف الجماعة ويقتدي الاتباع به في سلوكياتهم.

### التعريف الاجرائي للقيادة

هي مدى قدرة القائد في التأثير على موظفي المؤسسة وتوجيههم لاجل تحقيق أهداف المؤسسة .

### التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي

هو حالة من الشعور العاطفي من الموظفين إتجاه مؤسستهم تجعلهم يعملون بجد لصالح مؤسستهم من أجل نجاحها وتحقيق أهدافها

**مفهوم المؤسسة :** كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده .

إصطلاحا :

المؤسسة هي منظمة إجتماعية وإقتصادية نوعا ما تأخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية ، المالية المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الاهداف في نطاق زمني ومكاني

وعرفها وليام غراهام سمنز : انها وليدة الفكرة والهيكل الذي ينسجم احدهما مع الاخر ويعتقد بان اغلب المؤسسات تنمو من السلوك التبعية الذي يتغير ويبيح عادات إجتماعية لا ان تتحول إلى عرف إجتماعي وهذا سرعان ما يتحول إلى احكام وقوانين ثابتة تفسر طابع المؤسسة الإجتماعية أي ان المؤسسة عبارة عن نظام إجتماعي تتشكل من افراد يتفاعلون مع بعضهم قصد إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافها

وتعرف " بأنها منظمة تجمع أشخاص وكفاءات وقدرات متنوعة تستعمل رؤوس الاموال من اجل إنتاج السلع "

ويرى تالكوت يارسونز بأنها " وحدة إجتماعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف معينة "

### التعريف الإجرائي للمؤسسة:

هي مجموعة من الموارد البشرية تعمل في اطار تنظيمي تستند الى قواعد قانونية في تسييرها ولها أهداف تسعى لتحقيقها .

تعريف بارسونز واتزيوني للمؤسسات : هي وحدات إجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة ، هذا التجمع يحدث بصورة قصدية فهنا كهدف لقيامه (ابريعم ،2005،ص20)

### القيادة الدكتاتورية :

اطلق عليها بعض العلماء القيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد او القيادة الامرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية ولكن اقل استبدادا ، فالقائد يتخذ كل القرارات والذي يطالب من مرؤوسيه القيام بالاعمال مثلما يريدتها بالظبط وفي هذا النموذج فالمرؤوسين لا يشاركون نهائيا في عملية إتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد ، وهو يرفض تفويضها إلى آخرين والقائد الاتوقراطي ليست لديه الثقة اطلاقا في مرؤوسيه بحيث يتبنى اعتقادا ان المرؤوسين يتميزون بلامبالاة وليس لديهم طموح(معن ،2007،ص153)

### القيادة الديمقراطية

هي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد اسمها البعض القيادة الاستشارية والبعض الاخر اسمها القيادة الإيجابية لأنها تستخدم التحفيز الايجابي القائم على اشباع الحاجات والرغبات لتابعين(زرقات ،2008،ص67)

القائد يشترك في المناقشة مع الجماعة ويشجع الاعضاء ويعاونهم ويوجههم ويحيط الاعضاء علما بخطوات العمل والهدف الذي يسعى اليه الجماعة لتحقيقه ويترك حرية توزيع العمل بين الافراد ويكون موضوعيا ويشجع النقد الذاتي ويسود الشعور بالاستقرار ويساهم في التفاعل الاجتماعي

### القيادة الحرة

ترتكز القيادة الحرة على حرية الفرد في اداء العمل ومن اهم الخصائص المميزة لاسلوب القيادة الحرة :

اعطاء القائد حرية اكبر للمرؤوسين لاتباع الاجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة للمرؤوسين على اوسع نطاق واسناد الواجبات اليهم
- اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات لاجل توضيح الاراء والافكار التي يلبس عليهم امرها

### 6- الدراسات السابقة :

الدراسات العربية:

1-دراسة محمد مصطفى الخشروم سنة 2011 بعنوان: " تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي"، (دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب) رسالة ماجستير ، جامعة حلب بسوريا (الخشروم،2011، ص38) وقد هدفت الدراسة إلى أن مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين يختلف باختلاف خصائصهم الشخصية النوع ، العمر ، عدد سنوات الخبرة يؤثر مناخ الخدمة معنويا وبشكل إيجابي في الرضا الوظيفي للعاملين في المعاهد التقنية وقد اشتملت الدراسة على التساؤل الرئيسي التالي : هل هناك أثر معنوي لمتغير مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين .

نتائج الدراسة :

إن مستوى الإلتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة وان هناك فروقا معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى لمتغيرات العمر وعدد سنوات الخدمة وان هناك أثر معنويا لمتغير مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي .

2-دراسة سامي إبراهيم حماد حنون بعنوان : "قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الفلسطينية بقطاع غزة 2006"، والتي تبني على الافكار الابداعية في تطوير العمل. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة (سامي،حنونة،2006،ص55)

- حيث قام الباحث بطرح التساؤل المحوري التالي : مامستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في الجمعيات الفلسطينية بقطاع غزة؟.

اما بالنسبة لمنهجية الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج المسحي، وتم تحديد عينة تمثلت في 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي الأداة الاساسية للدراسة.

1- أهم ما توصلت إليه الدراسة :

-وجود مستوى عال من الإلتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة حسب المتغيرات الديموغرافية المتمثلة في: العمر ، مستوى التعليم ، نوع الوظيفة ، مدة الخدمة بالجامعة ، المستوى الوظيفي .  
- عدم وجود علاقة في مستوى الإلتزام التنظيمي تعزى الى متغيري الجنس ومكان العمل .

3-دراسة شاين نوال: "تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية"،

(دراسة ميدانية بمؤسسة الصرف الصحي بميلة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التنظيم والعمل جامعة منتوري قسنطينة 2013(شاين،2013،ص64)



وقد انحصرت مشكلة هذه الدراسة في محاولتها للتعرف على نمط الإشراف القيادي وتأثيره على أداء العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة .

كان الهدف الأساسي للدراسة هو محاولة معرفة نوع القيادة والاسلوب القيادي الاشرافي المتبع في المؤسسة الصناعية، ومدى تأثيره في أداء العمال من أجل تحقيق أهدافهم، لاسيما زيادة الإنتاج، وكيف يكون النمط القيادي المتبع في تحسين أداء العمال ومردوديتهم.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، بالاعتماد على إستجابات العمال والقادة ، وقد قدر مجتمع الدراسة ب 383 عاملا موزعا على ثلاث مديريات، كما إعتمدت الباحثة على أدوات جمع البيانات التالية : الملاحظة ، المقابلة الاستمارة ووثائق السجلات .

### النتائج وقد التي توصلت إليها الدراسة :

- أثبتت شواهد المتحصل عليها أن النمط الديمقراطي المبني على المرونة في المعاملة والتعاون والانسجام بين القادة يؤدي إلى إستقرارهم ورضاهم عن العمل.

- المعاملة السائدة بين القادة والعمال حسنة وفي اطار علاقات تضامن مع بعضهم البعض

إستعمال الاسلوب الصارم يحقق الاستقرار في الكثير من الأحيان.

-القائد الحكيم هو الذي يكون ديمقراطيا ، يمتاز بالعدل والمساواة في المعاملة وتطبيق القانون بصرامة ودون تمييز .

-العلاقة بين القائد والعامل لها ارتباط وثيق بالأداء الوظيفي للمؤسسة والعامل فكلما كانت واضحة تسودها المعاملة الجيدة والاحترام والثقة المتبادلة بينهما كما أدى ذلك إلى زيادة مستوى الأداء الوظيفي والعكس صحيح.

-4 دراسة محمد الخطيب : النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة "

رسالة ماجستير عن الجامعة الإسلامية بغزة ، قسم إدارة الأعمال 2004 (الخطيب . 2004 . ص45)

كانت إشكالية هذه الدراسة حول " ماهو النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظة غزة "

### أهم ما توصلت إليه الدراسة:

النمط القيادي السائد الغالب على ممارسات المدير الفلسطيني هو السلوك الديمقراطي فهو يعتبر موظفيه على قدر كاف من الكفاءة والمسؤولية ويسمح لهم بالحرية الكافية لممارسة مهامهم وانشطتهم ويسمح لهم بالمناقشة في الاجتماعات وتربطه بهم علاقات جيدة ويتعاون مع موظفيه لإنجاز العمل .

**التعقيب على الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية:**

تم التطرق لأربع دراسات تدور حول موضوع الدراسة ، حيث تم التطرق من خلالها إلى محورين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي كمتغيرات للدراسة التي تم تناولها .

إذ نلاحظ من خلال الدراسات السابقة قد تغير الهدف من دراسة لأخرى وجميع هذه الدراسات تسعى إلى إيجاد الأثر فيما يخص متغير أنماط القيادة أو الإلتزام التنظيمي

**أوجه الاستفادة العلمية:**

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من ناحية الإطارين المنهجي والنظري، حيث تم الاستناد إليها من أجل تحديد مصطلحات ومفاهيم الدراسة، لاسيما التوجيه النظري المناسب للبحث، كما تم الاعتماد على المؤشرات المعرفية للدراسات السابقة لغرض توظيفها والاستفادة منها في موضوع الدراسة في محاولة لفهم الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المنظمة وكيف تساهم القيادة الجيدة في ذلك، باعتبار أن هناك علاقة بين القيادة والإلتزام التنظيمي داخل كل مؤسسة.

## 8- المقاربة السوسولوجية :

النظرية الوظيفية : تركز على دراسة المهام والوظائف التي يقوم بها القائد إذ يهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية ، وتشمل الوظائف القيادية : التوجيه ، إتخاذ القرارات ، التخطيط ، التنسيق ، وتمحور شخصية القائد حسب هذه النظرية بانه القوة والنموذج.

ترتكز النظرية الوظيفية على الدور الذي تلعبه المؤسسات والمجتمعات في الحفاظ على التوازن والإستقرار الاجتماعي وتقوم على فرضية ان هناك وظائف وادوار محددة للمؤسسات في المجتمع وان تحقيق هذه الوظائف يساهم في الحفاظ على التوازن والإستقرار الاجتماعي وتعتمد النظرية الوظيفية على الإعتقاد بان المجتمع يعمل كنظام متكامل ، حيث يتعاون افراده مع بعضهم لتحقيق اهداف مشتركة ، وهذا ما وجدناه في دراستنا هذه بحيث تعمل الأنماط القيادية على تحقيق التوازن في المؤسسة وذلك بإعطاء كل فرد وظيفة يقوم بها وان هذه الوظائف تكمل بعضها البعض وتعمل على توازن المؤسسة فالكل يشكل وحدة متكاملة ، فالقائد هو الذي يخطط ويرسم اهداف المؤسسة ، والمرؤوسين هم ينفذون ، وان تعامل القائد مع مرؤوسيه لا بد ان يكون سلس وبدون حواجز ، وشفاف ، من اجل أن يشعر العاملين بانهم يشكلون عنصرا مهما في إستقرار مؤسستهم ونجاحها وهذا التعامل السلس بين القائد ومرؤوسيه لا يكون إلا إذا كان النمط القيادي السائد في المؤسسة هو نمط ديمقراطي

## خلاصة الفصل :

تعرضنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة وإلى فرضيات الدراسة وأهداف الدراسة وأهميتها وإستعرضنا بعض الدراسات السابقة مع تقييمها والتعرض إلى أهم النظريات التي تناولت هذه لدراسة .

## الفصل الثاني

### الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد :

يعتبر الجانب الميداني للدراسة اهم قسم في المذكرة وهو مكمل للجانب النظري بحيث يستطيع الباحث التعرف على إجابة لتساؤلاته المطروحة والتي ضمنها عبر الإستبيان من أجل التوصل الى استنتاجات ، وكذا معرفة العلاقات بين متغيرات دراسته ، وبما ان موضوع دراستنا يتمحور حول أنماط القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، فقد سلطنا الضوء على الأنماط القيادية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

### 1- منهج الدراسة :

ثم إختيارنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة مشكلة موضوع بحثنا المثلثة في أنماط القيادة و علاقتها بالالتزام التنظيمي وهو منهج يعنى بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة ما او مجموعة من الاوضاع .  
وتم إختيار المنهج الوصفي نظرا لتطابقه وطبيعة الظاهرة محل الدراسة وخصائصها المميزة لها بالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين متغيرات الموضوع والأهداف التي يسعى الباحث من خلال هذه الدراسة .  
مجالات الدراسة : يعد منهج الدراسة نقطة ذات اهمية كبيرة في البحث الاجتماعي وذلك لما تكتسبه من اهمية من خلال الدراسة الميدانية .

المجال المكاني : وهو الحيز الجغرافي الذي قام فيه الباحث باجراء دراسته الميدانية ، حيث اجريت دراستنا بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة .

### تعريف المديرية الجهوية للجمارك بورقلة :

تعد المديرية الجهوية للجمارك بورقلة واحدة من بين 15 مديرية جهوية للجمارك المتواجدة على مستوى التراب الوطني ، حيث تشمل كل من ولاية ورقلة ، الوادي وتقرت والمغير وبسكرة التي اضيفت مؤخرا . بمساحة إجمالية تقدر ب 266.553 كلم<sup>2</sup> وبشريط حدودي مع الجمهورية التونسية يقدر ب 390 كلم<sup>2</sup>

المجال الزمني : إستغرقت هذه الدراسة في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة خمسة أيام ومرت هذه الدراسة بمرحلتين

المرحلة الأولى : نزلنا إلى الميدان بتاريخ 17 افريل 2024 كانت بمثابة زيارة إستطلاعية ثم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة ثم قمنا بتوزيع الإستمارة وذلك يوم 18 افريل 2024 ومن تم إسترجاعها يوم 19 أفريل 2024

المرحلة الثانية : إستمرت هذه المرحلة من يوم 2024/05/12 إلى يوم 2024/05/15 وهي مرحلة معالجة البيانات الميدانية وتحليلها وتفرغها لإستخلاص النتائج

**المجال البشري :** أجريت هذه الدراسة الميدانية على موظفي المديرية الجهوية للجمارك بورقلة والذين بلغ تعدادهم 160 موظف بحيث قدرت العينة البحثية 25 بالمائة من عدد الموظفين . مقسمين على ستة مديريات فرعية .

## 2- عينة الدراسة :

يعتبر إختيار الباحث للعينة من اهم خطوات البحث وذلك من خلال إختيار العينة المناسبة التي تمثل مجتمع الدراسة ، تمثيلا صحيحا (مغربي ، 2011 ، ص139)

إن تحديد مجتمع الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، وقد إعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة وذلك لانه بالرغم ان هناك اختلاف في الرتب مابين رتب أعوان وضباط ومفتشين إلا انه ليس هناك تحديد لكل رتبة نوع العمل الذي تعمله فقد تجد رتبة ضابط يعمل في وظيفة العون ، وقد تجد رتبة عون يعمل في وظيفة ضابط وقد كانت عينة الدراسة مستخرجة من 160 موظف وموظفة بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة

وإعتمدنا العملية الحسابية التالية :  $160 \times 25 \div 100 = 40$  مفردة من مجتمع الدراسة

## 3- ادوات جمع البيانات :

### 1- الملاحظة :

هي المراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة معينة وتسجل الملاحظة اول باول وكذلك الاستعانة باساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق افضل النتائج والحصول على ادق المعلومات (مغربي ، 2011، ص138) و لقد إعتمدنا الملاحظة البسيطة لجميع أفراد العينة من خلال تتبع كيفية تعامل المديرين مع مرؤوسيههم .

### 2- الإستمارة :

هي اداة جمع البيانات المتعلقة بموضوع دراسة محدد ، يجري تعيئتها من الموظف (مغربي ، 2011، ص111)

تعتبر الإستمارة أكثر ادوات جمع البيانات شيوعا واستخداما خاصة في البحوث الاجتماعية فهي تمتاز بعدة خصائص تفيد الباحث وتساعد في بحثه مثل الاختصار في الوقت والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها بطرق احصائية والذي تمكنه من الاجابة عن التساؤلات الاساسية ، وقد إحتوت الإستمارة على 24 سؤالا بحيث تم تقسيمها لأربعة محاور :

المحور الأول: يتمثل في البيانات الشخصية

المحور الثاني : هناك علاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي وتضمن 08 أسئلة

المحور الثالث : أنماط القيادة تؤثر على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة وتضمن 08 أسئلة

المحور الرابع: يساهم النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة وتضمن 08 أسئلة

وهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة مغلقة و مفتوحة التي توجه الى المبحوثين وذلك من اجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة

كذلك تعتبر وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق إعداد إستمارة يتم تعبئتها من قبل عينة متمثلة من افراد ويسمى الشخص الذي يقوم بملى الاستمارة بالمستجيب

لقد قام الباحث بتوزيع الإستمارة على 40 موظف في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة من الإداريين الذين يمثلون مجتمع الدراسة . تحتوي الإستمارة على 04 محاور رئيسية مقسمة على تساؤلات إشكالية الدراسة

اما نوع الاسئلة التي اعتمدها فهي اسئلة مغلقة ومفتوحة بعبارات موافق ،غير موافق ، محايد .

#### أساليب المعالجة الإحصائية :

كما تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية وتمثلت في : التكرارات ، النسب المئوية ، والدوائر النسبية و البرنامج الإحصائي spss



---

## خلاصة الفصل :

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على مجتمع الدراسة من خلال عرض مجالات الدراسة المكانية والزمانية، والمنهج المعتمد هو المنهج الوصفي التحليلي وأيضاً أدوات جمع البيانات واختيار العينة المناسبة للدراسة .

## الفصل الثالث

عرض وتحليل وتفسير البيانات

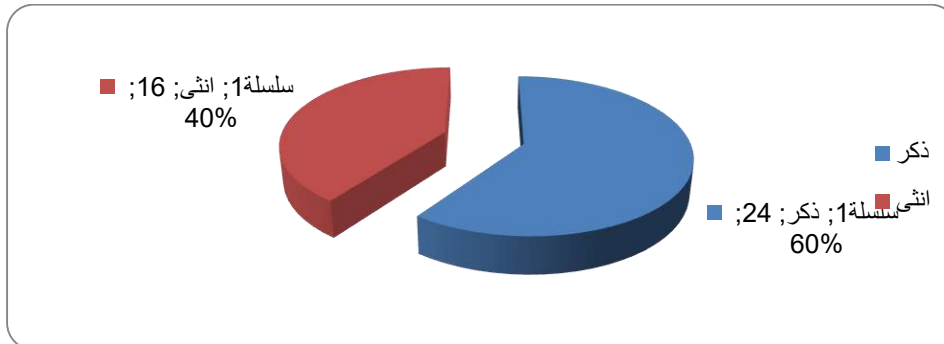
ونتائج الدراسة

المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم(01) يوضح توزيع العمال حسب متغير الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid ذكر	24	60.0	60.0	60.0
e انثى	16	40.0	40.0	100.0
Tota	40	100.0	100.0	
1				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



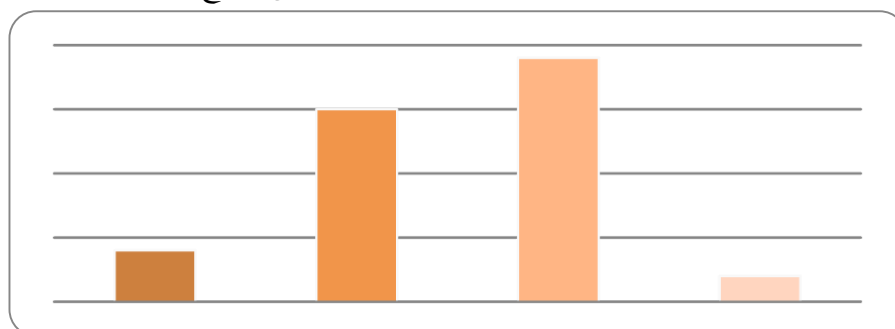
من الجدول رقم (01) تبين لنا أن نسبة 60% من العينة تتكون من الذكور ونسبة 40% من العينة من الإناث ، نلاحظ النسبة بين الذكور والإناث متقاربة وذلك يرجع إلى إقبال الإناث على هذه الوظيفة وكذلك سياسة الدولة في إقحام العنصر النسوي في كل الوظائف بدون إستثناء ،والمساواة بين الجنسين في التشغيل .

الجدول رقم(02): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير السن

X2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18 الى 25	4	10.0	10.0
	من 25 الى 30	15	37.5	47.5
	من 30 الى 40	19	47.5	95.0
	أكثر من 40	2	5.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



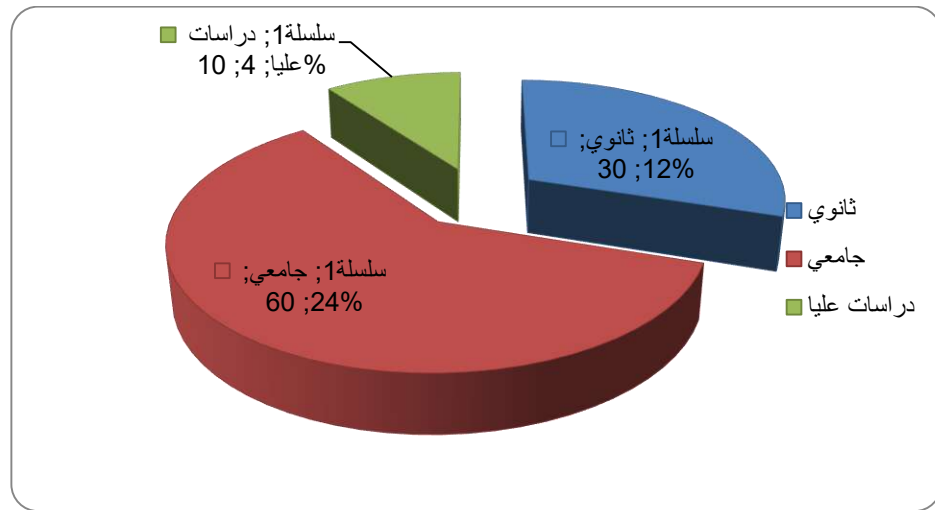
من خلال الجدول رقم 2 تبين المعطيات ان اغلب مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة تليها الفئة العمرية من 25 - 30 سنة ، تليها نسبة من 40 إلى مافوق بنسبة 05 بالمائة

من خلال النسب الموجودة في الجدول يتضح أن أغلب الموظفين من فئة الشباب ، لان طبيعة العمل تحتاج للإبداع والعطاء وتؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم (03) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمؤهل العلمي :

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Val ثانوي	12	30.0	30.0	30.0
ide جامعي	24	60.0	60.0	90.0
دراسات عليا	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



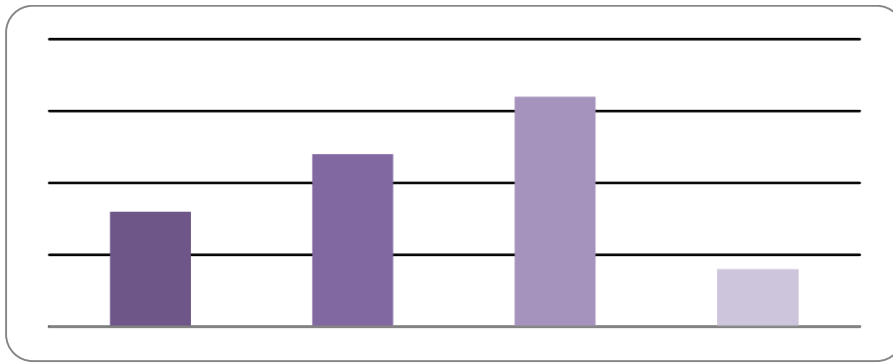
ومن خلال هذه المعطيات تبين أن اغلبية مجتمع الدراسة من ذوي المؤهلات الجامعية وهذا يفسر ان المؤسسة تعتمد على أصحاب المؤهلات العلمية العالية لاجل تسيير المؤسسة وهذا مايتماشى مع طبيعة المؤسسة كونها مديرية جهوية تعمل على تأطير ومراقبة تسيير المفتشيات التابعة لها اما النسبة الأقل والتي تخص الاعوان وذلك لحاجتهم في عمل الفرق الميدانية و الحراسة .

## الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب أقدمية العمل:

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de	اقل من 3 سنوات	8	20.0	20.0
	من 3 الى 10	12	30.0	50.0
	من 10 الى 15	16	40.0	90.0
	اكثر من 15	4	10.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال الجدول رقم 4 اتضح ان المعلومات المتوفرة تفيد ان اغلب افراد مجتمع الدراسة يتمتعون بخبرة تتراوح ما بين 10 الى 15 سنة حيث بلغت نسبتهم 40 بالمائة يليهم ذوي الاقدمية من 3 إلى 10 سنوات بنسبة 20 بالمائة.

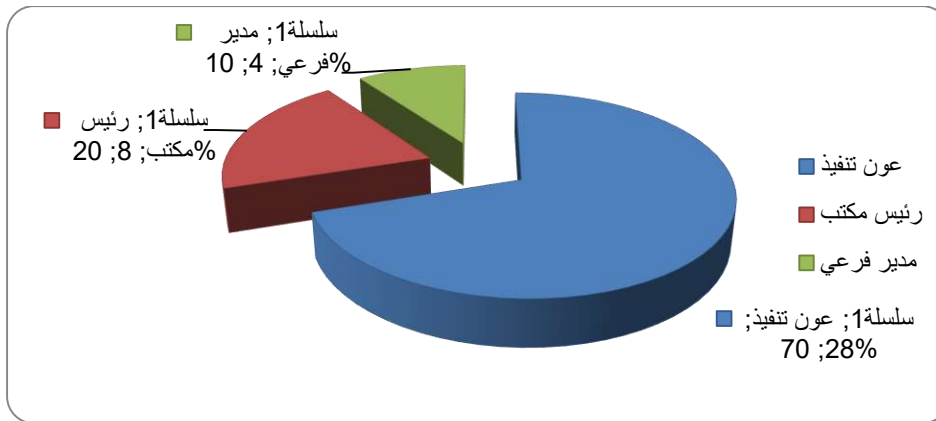
من خلال هذه المعطيات تبين أن مجتمع الدراسة يمتلك اقدمية كبيرة في مجال عملهم وهذا راجع إلى تمسك الموظفين ببيئة عملهم في المؤسسة والذي يدل عليه هو فترة العمل الطويلة فيها مما خلق جو يسوده الانسجام بين الموظفين وكذلك إمتلاك رصيد من المهارات لتعليمها للفئة الشبانية في هذا المجال

الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المنصب

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valides				
عون تنفيذ	28	70.0	70.0	70.0
رئيس مكتب	8	20.0	20.0	90.0
مدير فرعي	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال الجدول رقم 05 تبين من خلال معطيات الجدول ان نسبة 70 بالمائة من الموظفين يشغلون منصب عون تنفيذ ، تليها نسبة 20 بالمائة نسبة الموظفين الذين يشغلون منصب رئيس مكتب ، تليها نسبة 10 بالمائة من الموظفين يشغلون منصب مدير فرعي .

هذه النسب راجعة إلى بنية الهيكل التنظيمي والتسلسل الإداري الذي تعتمد عليه المؤسسة وتقيدها بالقوانين التنظيمية وكذلك تعتمد على مؤهلات وقدرات معينة متوافقة مع أصحابها علمياً.

المحور الثاني: توجد علاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة

الجدول رقم 6 يوضح إستجابة أفراد العينة على العبارة "01"

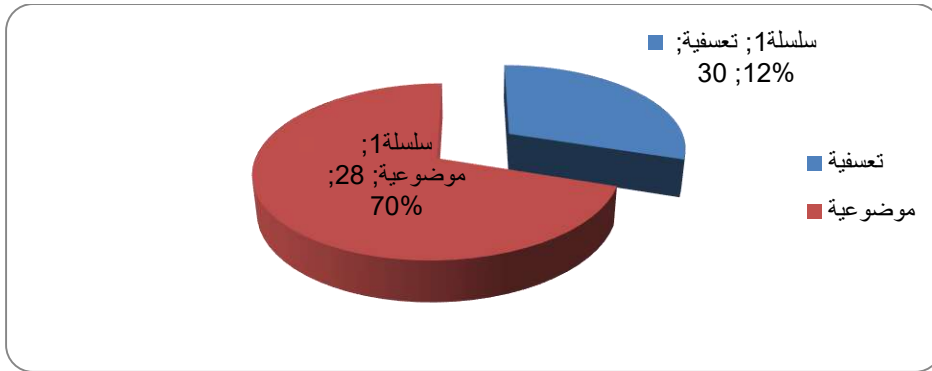
"ماهو رأيك في أنماط القيادة المعمول بها داخل مؤسستك ، هل هي "

موضوعية ، تعسفية

x1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تسفية	12	30.0	30.0	30.0
موضوعية	28	70.0	70.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال الجدول رقم (06) نجد أن أغلبية أفراد العينة اجمعوا على أن أنماط القيادة المعمول بها داخل المؤسسة هي موضوعية والذين بلغ عددهم 28 بنسبة مئوية قدرت ب 70 ، بينما بقية أفراد العينة اعتبروا أن أنماط القيادة المعمول بها في مؤسستهم هي تسفية ، حيث قدر عددهم 12 بنسبة مئوية قدرت ب 30 .

ومنه نستنتج أن أنماط القيادة المعمول بها في المؤسسة التي ينتمي إليها افراد العينة هي قيادة موضوعية وهذا راجع إلى إحساس أفراد

العينة بان النمط القيادي السائد في المؤسسة يتعامل معهم وفق القانون فليس هناك تفضيل فئة على فئة أخرى



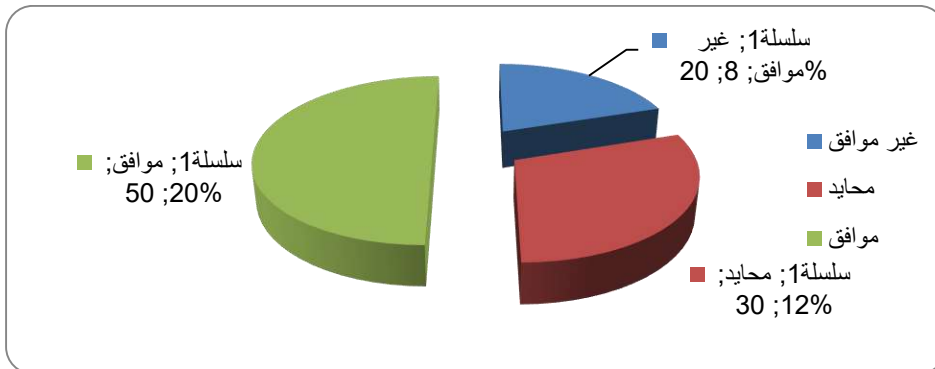
الجدول رقم 7 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة رقم "02"

"هل تعتقد أن هناك إلتزام تنظيمي من قبل العاملين داخل مؤسستك"

x2

	Effect ifs	Pourcenta ge	Pourcentag e valide	Pourcentag e cumulé
Valide غير موافق	8	20.0	20.0	20.0
محايد	12	30.0	30.0	50.0
موافق	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال الجدول رقم 7 نلاحظ أن البديل موافق له أغلبية 50% أي ان أغلبية العاملين يعتقدون أن هناك إلتزام تنظيمي من طرف زملائهم إتجاه مؤسستهم ، وهذا الشيء يدل عليه الخبرة المهنية فأكثرية العاملين لهم خبرة طويلة أي ان مكوئهم في هذه المؤسسة لمدة طويلة دليل على أن لهم إلتزام إتجاه المؤسسة ، وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة للباحث محمد حنانة والتي ترى انه هناك علاقة بين مستوى الإلتزام التنظيمي ومتغير السن .

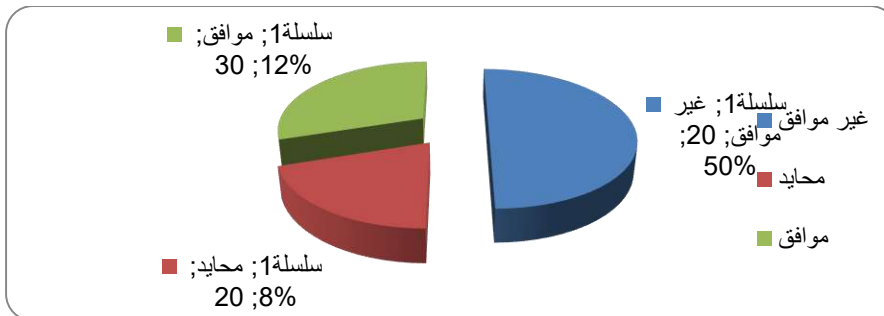
الجدول رقم 8 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة رقم "3"

"هل ترى أن النمط القيادي الأوتوقراطي يسهم في ضعف مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة "

x3

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
غير موافق	20	50.0	50.0	50.0
محايد	8	20.0	20.0	70.0
موافق	12	30.0	30.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال الجدول رقم 8 نلاحظ ان نسبة 50 بالمائة غير موافقين على إعتبار ان النمط الاوتوقراطي يضعف الإلتزام التنظيمي و نسبة 30 بالمائة يعتقدون ان النظام الاوتوقراطي يضعف الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، بحيث يحتفظ القائد بالصلاحيات كلها وينفرد كليا بصناعة القرار ، ويعتقد اغلبية أفراد العينة انه لا بد ان يكون هناك نوع من الضبط وخاصة ان المؤسسة شبه عسكرية. وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة لشاين نوال والتي كانت من نتائجها أن الأسلوب الصارم في القيادة يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي .

الجدول رقم 09 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "04"

"حسب رأيك هل نمط القيادة يؤثر بشكل أو بآخر على الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل مؤسستك "

x4

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e				
موفق	40	100.0	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24

حسب الجدول رقم (9) المبين أعلاه، نجد أن اغلبية الباحثين اجمعوا على ان نمط القيادة يؤثر بشكل أو اخر على الالتزام التنظيمي للعاملين ، حيث انه يعتقد العاملين ان النمط القيادي إذا كان نمط تشاركي و يفتح فيه القائد للعاملين لإبداء رأيهم أو تفويض بعض الصلاحيات فانه سيكون هناك إلتزام ، أما في حالة نمط قيادي تسلطي فإنه بالضرورة ان الإلتزام سيكون ضعيف .

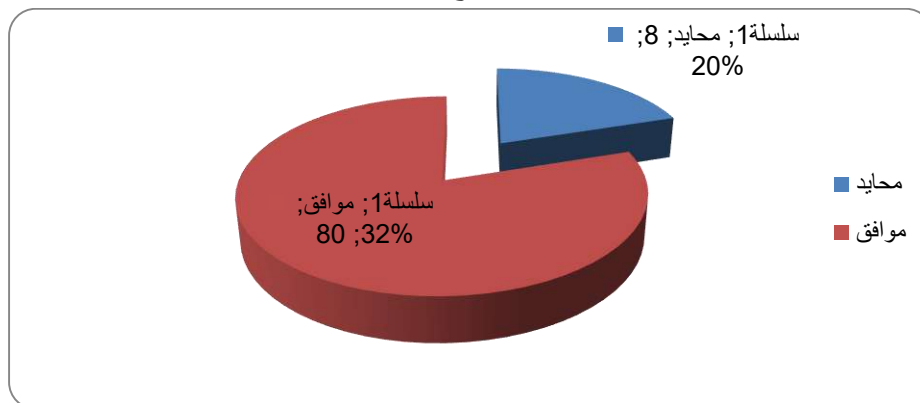
الجدول رقم 10 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "05"

" هل الإلتزام التنظيمي الذي يتحلى به العاملين داخل المؤسسة مرهون بنمط القيادة المتبع فيها "

x5

	Effectif	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	8	20.0	20.0	20.0
e	32	80.0	80.0	100.0
Tota	40	100.0	100.0	
l				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



حسب الجدول رقم (10) المبين أعلاه، نجد أن اغلبية الباحثين اجمعوا على ان الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به العاملين داخل مؤسستهم مرهون بنمط القيادة المتبع فيها، وقد بلغ عددهم العدد الاجمالي 40 بنسبة مئوية قدرت ب 100 . ومنه نستنتج أن العاملين يتفاعلون مع القائد حسب معاملته لهم فاذا كان القائد تسلطي فإنه بالضرورة ينقص إلتزامهم ، اما في حالة القائد ديمقراطي فان إلتزامهم سيكون أقوى

الجدول رقم 11 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "06"

هناك من يعتقد أن العلاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي هي علاقة ترابطية ، مارأيك في ذلك

x6

	Effectif	Pourcenta	Pourcentag	Pourcentag
	s	ge	e valide	e cumulé
Valid موافق e	40	100.0	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24

من خلال الجدول رقم (11) الموضح اعلاه، نجد أن اغلبية افراد العينة اتفقوا على ان نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة التي ينتمي اليها افراد العينة يزيد في مستوى الالزام التنظيمي لدى العاملين، ومنه نستنتج أن هناك علاقة تكاملية وارتباطية بين نمط القيادة المتبع في المؤسسة التي ينتمي اليها افراد العينة وبين الالزام التنظيمي للعاملين ، وهذا التكامل والترابط اشارت اليه النظرية الوظيفية وذلك من خلال تخصيص لكل موظف وظيفة وان هذه الوظائف تكمل بعضها البعض .

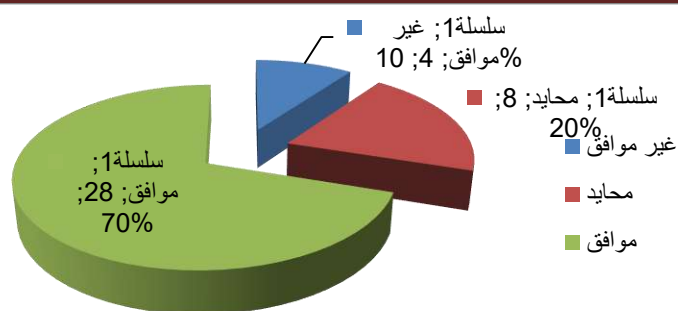
الجدول رقم 12 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة 7

"هل نمط القيادة المتبع في مؤسستك يزيد في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين "

x7

	Effectif	Pourcenta	Pourcentag	Pourcentag
	s	ge	e valide	e cumulé
Vali غير موافق de محايد	4	10.0	10.0	10.0
موافق	8	20.0	20.0	30.0
Total	28	70.0	70.0	100.0
	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



وفق الجدول رقم (12) نجد أن نجد أن أغلبية المبحوثين اتفقوا على ان نمط القيادة المتبع في مؤسستهم يزيد في مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بنسبة مئوية قدرت ب 70 والذين بلغ عددهم 28، بينما البعض الآخر من افراد العينة الذين اتخذوا البديل محايد بلغ عددهم 8 بنسبة مئوية قدرت ب 20 من 100، وباقي المبحوثين لم يوافقوا على ان نمط القيادة يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

وفق ماسبق نستنتج أن أغلبية افراد العينة اتفقوا على ان نمط القيادة المتبع في مؤسستهم يزيد من مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، اذا كان هذا النمط موضوعي على غرار أسلوب القيادة الذي يتبعه القائد في توجيه العاملين

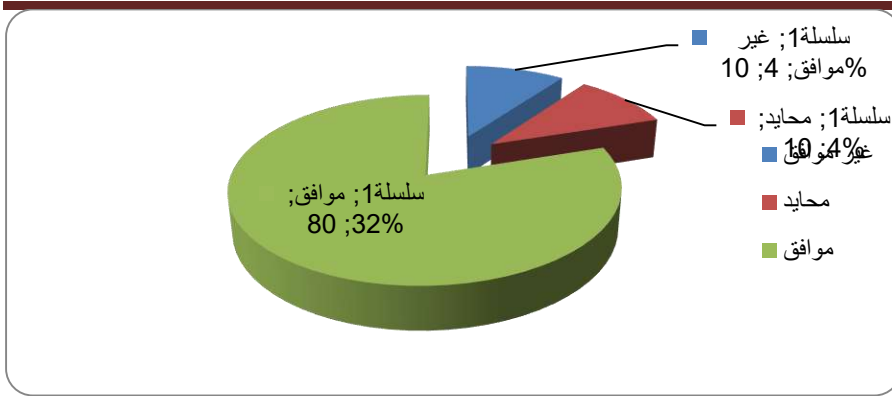
### الجدول رقم 13 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة رقم 8

"هل تعتقد أن نقص التدريب والتكوين على الطرق القيادية الحديثة للقادة يؤثر سلبا على الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة "

x8

	البديل	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	10.0	10.0
	محايد	4	10.0	20.0
	موافق	32	80.0	100.0
Total		40	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



حسب الجدول رقم ( 08) المدون أعلاه، نجد ان اغلبية المبحوثين يعتقدون ان نقص التدريب والتكوين على الطرق القيادية الحديثة يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة والذين بلغ عددهم 32 من اجمالي افراد العينة ونسبة مئوية قدرت ب 80 ، بينما نجد 4 من مجموع المبحوثين ممن اتخذوا البديل محايد و 4 ممن اتخذوا البديل غير موافق بنسبة مئوية قدرت ب 10. مما سبق نستنتج ان نقص تدريب وتكوين القادة على الطرق القيادية الحديثة يؤثر سلبا على الالتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة وذلك لعدم معرفتهم واثقائهم لمهارات القيادة الحديثة ، بحيث لا يستطيع القادة التكيف مع المواقف ، وعدم معرفة التعامل بصورة ترغب العاملين في إنجاز الأعمال الموكلة لهم و بدون رقابة

المحور الثالث : أنماط القيادة تؤثر على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة

الجدول رقم 14 يوضح إستجابة أفراد العينة على العبارة "9"

هل تعتقد أن أنماط القيادة غير العادلة تؤدي إلى نقص نسبة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

x9

	البديل	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق	40	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24

حسب الجدول رقم (14) نجد ان كل افراد العينة يعتقدون ان انماط القيادة غير العادلة تؤدي الى نقص نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة والذين بلغ عددهم اجمالي افراد العينة بنسبة مئوية قدرت ب 100. وعليه نستنتج ان انماط القيادة التعسفية ينتج عنها نقص نسبة الالتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة على غرار المردودية والرضا الوظيفي لانه هناك علاقة تكاملية وارتباطية بين نمط القيادة السائد داخل المؤسسة والالتزام التنظيمي للعاملين .

الجدول رقم 15 يوضح إستجابة أفراد العينة على العبارة رقم "10"

إن القيادة المفتوحة تقود العاملين نحو الإبداع والافتتاح على ممارسات جديدة في الإلتزام التنظيمي، ما رأيك في ذلك؟ .

x10

	البديل	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق 40	100.0	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24

من خلال الجدول رقم (15) نجد ان كل المبحوثين وافقوا على ان القيادة المفتوحة تقود العاملين نحو الانفتاح على مبادئ وممارسات جديدة في الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، والذين بلغ عددهم 40 من اجمالي عدد افراد العينة، بنسبة مئوية قدرت ب 100.

مما سبق نستنتج ان لجوء العاملين الى الانفتاح على مبادئ وممارسات جديدة في الإلتزام التنظيمي مرهون بالقيادة المفتوحة التي تقودهم الى ذلك، باعتبار ان القيادة تؤثر على الإلتزام التنظيمي للعاملين بالدرجة الاولى داخل المؤسسة.

الجدول رقم 16 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "11"

"هل ترى أن الإلتزام التنظيمي للعاملين يتأثر بنوع القيادة والسلوك القيادي للقائد داخل المؤسسة "

x11

	البديل	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e	موافق 40	100.0	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24

وفق الجدول رقم (16) نجد ان كل مجموع افراد العينة يرون ان الإلتزام التنظيمي للعاملين يتأثر بنوع القيادة والسلوك القيادي للقائد داخل المؤسسة والذين قدرت نسبتهم 100 من اجمالي افراد العينة. نستنتج ان نوع القيادة والسلوك القيادي للقائد داخل المؤسسة يؤثر على الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، لان القائد الذي يتحلى بالسلوك السوي والقيادة العادلة يساهم في زيادة نسبة الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة، والعكس صحيح.

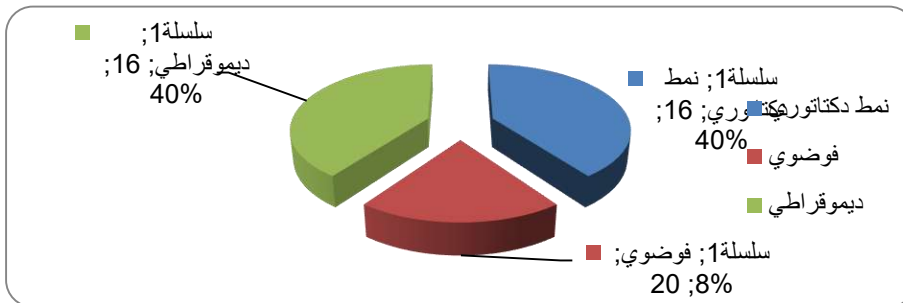
الجدول رقم 17 يوضح إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "13"

"حسب رأيك ماهو نمط القيادة المطبق في مؤسستك "

x13

	البديل	النسبة المئوية	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نمط دكتاتوري	16	40.0	40.0
	فوضوي	8	20.0	60.0
	ديمقراطي	16	40.0	100.0
Total		40	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



حسب الجدول رقم(17) نجد ان هناك توافق لدى الباحثين بين البديل دكتاتوري والبديل ديمقراطي الذين بلغ عددهم 16 بنسبة مئوية قدرت ب 40، بينما نجد باقي افراد العينة ممن اختاروا البديل فوضوي وقد بلغ عددهم 8 بنسبة مئوية قدرت ب 20 بالمائة. وعليه نستنتج ان هناك نمطين من القيادة داخل المؤسسة التي ينتمي اليها افراد العينة متوزعين بالتساوي بين النمط الدكتاتوري والنمط الديمقراطي، باعتبار ان القادة يختلفون في نمط القيادة، في السلوك القيادي داخل المؤسسة.

إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "12"

"حسب رأيك كيف يؤثر نمط القيادة على الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة"

أجاب أغلب أفراد العينة أن نمط القيادة يؤثر إيجابيا على الإلتزام التنظيمي للعاملين إذا كان نمط ديمقراطي ، وذلك لانه يفسح فرص إشراك العاملين في عملية صناعة القرار داخل المؤسسة أما إذا كان النمط دكتاتوريا أو فوضوي فانه يؤثر سلبا على الإلتزام التنظيمي للعاملين لانه لا يوجد مساواة بين العاملين في الحقوق وهذا أيضا توصلت إليه دراسة الباحثة شايين نوال ان النمط الديمقراطي يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي ورضا العمال .

إستجابة أفراد العينة نحو العبارة "14"

"هل تعتقد أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يتأثر بنمط القيادة داخل المؤسسة "



x14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق	40	100.0	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24

حسب الجدول رقم 17 أفراد العينة كلهم موافقون على ان مستوى الالتزام التنظيمي يتأثر بنمط القيادة فكلما كانت القيادة متفتحة وديمقراطية زاد الإلتزام التنظيمي ، وكلما كانت القيادة تسلطية نقص الإلتزام ،وهذا ما توصلت إليه دراسة الباحث محمد خشروم ان مستوى الإلتزام التنظيمي يرتفع اذا كان النمط القيادي ديمقراطي .

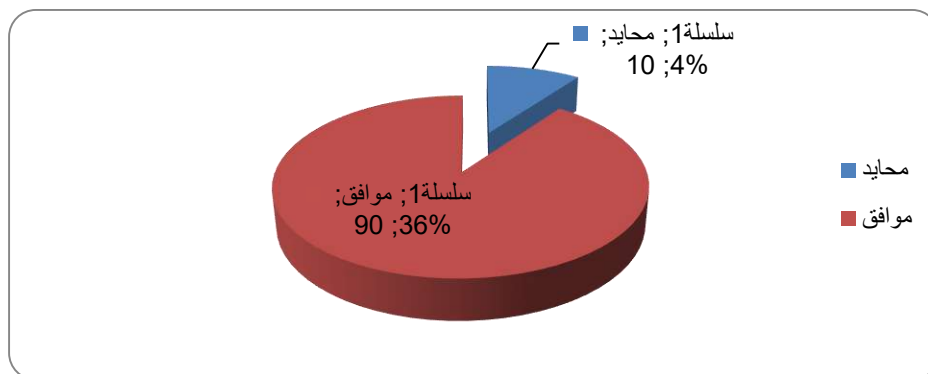
إستجابة العينة نحو العبارة رقم 15

"هل تعتقد أن أنماط القيادة الإدارية المطبقة في المؤسسة تؤثر على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين "

x15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e محايد	4	10.0	10.0	10.0
موافق	36	90.0	90.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



حسب الجدول رقم 18 نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن الأنماط القيادية المطبقة في المؤسسة تؤثر على تعزيز الإلتزام التنظيمي .ومنه نستنتج ان أنماط القيادة باختلافها تؤثر على نقص اوزيادة الإلتزام التنظيمي

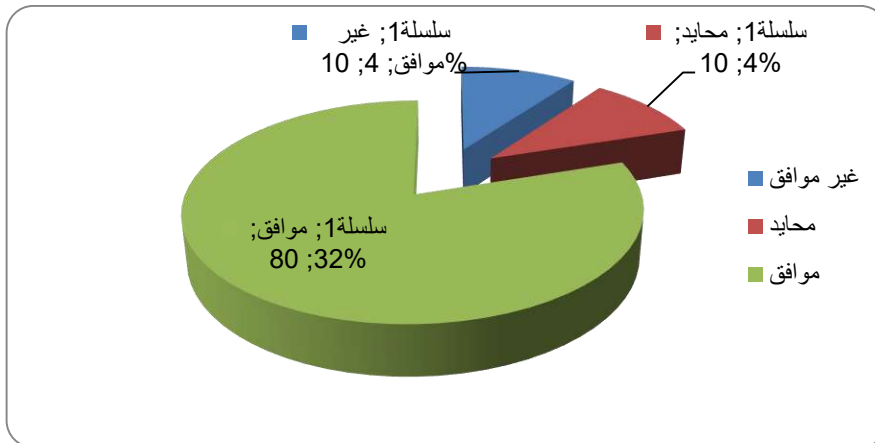
## إستجابة العينة نحو العبارة رقم 16

"هل تعتقد أن مستوى إدراك العاملين لأنماط القيادة داخل المؤسسة يؤثر على إلتزامهم التنظيمي "

x16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
V	4	10.0	10.0	10.0
a	4	10.0	10.0	20.0
li	32	80.0	80.0	100.0
d				
e	Total	40	100.0	100.0

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



حسب الجدول رقم 19

نلاحظ ان أغلب الإجابات أجابت على عبارة موافق أي ان العاملين يدركون ان نوع النمط القيادي يؤثر على إلتزامهم التنظيمي بالإيجاب او السلب وذلك يكون حسب ردة افعالهم فادا كان القائد يشاركهم في مناقشة امر يخص المؤسسة فتجد العاملين يستجيبون للقائد ويعملون على إيجاد حلول ، أما إذا كانت القيادة تسلطية ، كل القرارات والصلاحيات عند المدير ، وعلاقة القائد بالمرؤوس عبارة عن أوامر ونواهي ، فإن ذلك يضعف إلتزامهم .

الخور الرابع : يساهم النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة

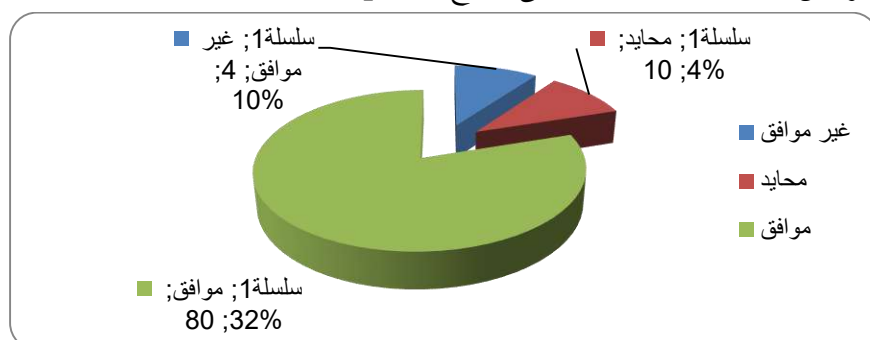
الجدول رقم 20 يوضح إستجابة أفراد العينة على العبارة "17"

"هل توافق أن النمط الديمقراطي يساهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة "

x17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محايد	4	10.0	10.0	20.0
موافق	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



نلاحظ ان نسبة 80 بالمائة اجابوا على عبارة ان النمط الديمقراطي يساهم في تعزيز الإلتزام التنظيمي وذلك ان النمط الديمقراطي يتيح للعاملين مجال من مشاركة الآراء والأفكار مع المسؤولين وهذا ما يجعل إهتمامهم يزيد بالنسبة لمؤسستهم ويشعرون بالمسؤولية إتجاهها

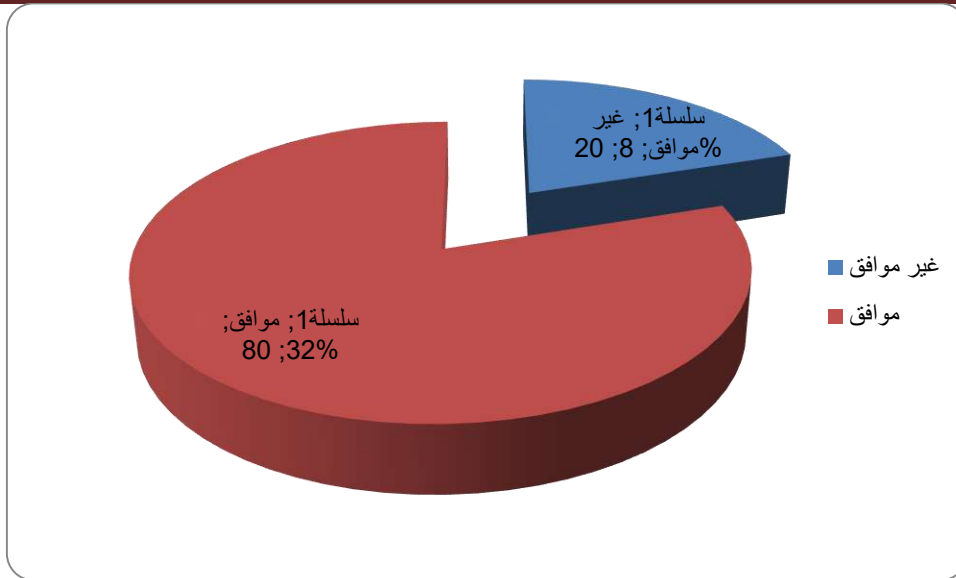
إستجابة العينة نحو العبارة رقم 18

"هل تعتقد أن النمط الديمقراطي يضمن تحقيق الإنسجام والإلتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

x18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق	8	20.0	20.0	20.0
موافق	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss



نلاحظ من خلال العبارة 18 أن نسبة 80 بالمائة يعتقدون أن النمط الديمقراطي يضمن الإنسجام والالتزام التنظيمي ويشكل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة ، فالالتزام التنظيمي عنصر من الثقافة التنظيمية للمؤسسة وهذه الثقافة ماكانت أن تكون إن لم يكن هناك إنسجام بين اهداف المؤسسة وتوجهات العاملين

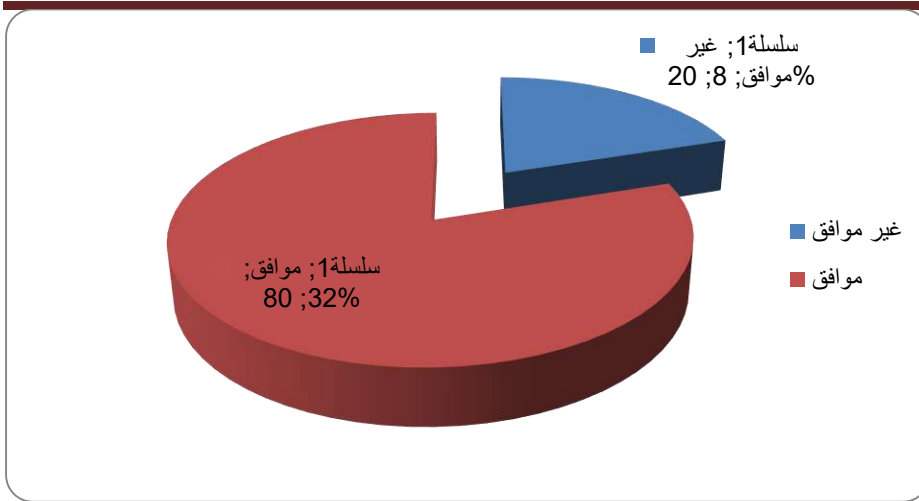
### إستجابة العينة نحو العبارة 19

"إن تطبيق النمط الديمقراطي للقيادة داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين "

x19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	8	20.0	20.0	20.0
موافق	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



نلاحظ ان نسبة 80 بالمائة من أفراد العينة يعتقدون أن تطبيق النمط الديمقراطي للقيادة يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي للعاملين في حين نلاحظ ان نسبة 20 بالمائة لا يرون ذلك فهم يرون انه الإلتزام التنظيمي غير مرتبط بالنمط الديمقراطي . وانما يرون ان الإلتزام يتشكل عند العاملين بعيدا عن نوع النمط المتبع في المؤسسة .

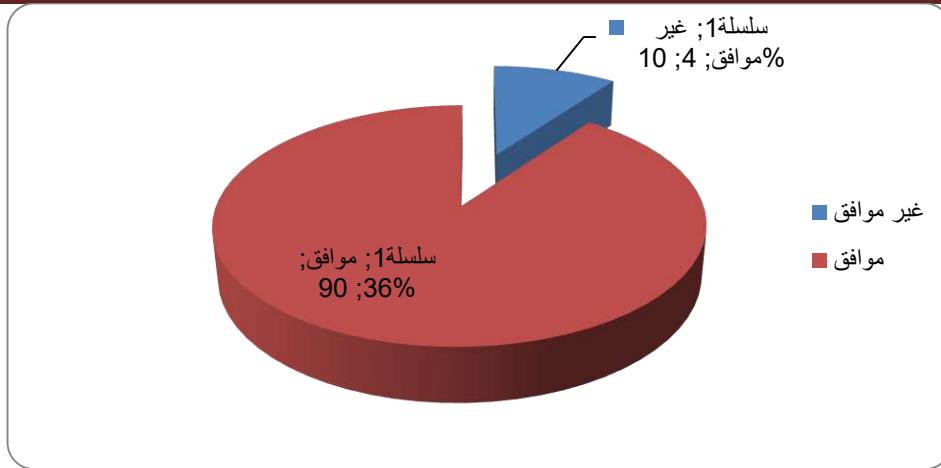
### إستجابة أفراد العينة للعبارة رقم 20

"يساهم النمط الديمقراطي في تحديد رؤى واهداف المؤسسة مما يفضي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين"

x20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali de غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
موافق	36	90.0	90.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال العبارة رقم 20 نرى ان اغلبية المبحوثين يرون ان النمط الديمقراطي يسهم في تحديد رؤى واهداف المؤسسة وذلك من خلال المشاركة الجماعية بين القادة والمرؤوسين في صناعة وبلورت اهداف المؤسسة هذا الشعور يزيد من إلتزام العاملين إتجاه مؤسستهم .وهذا أكدته الدراسة السابقة للباحث محمد خشروم بان مستوى الإلتزام يرتفع كلما كان النمط القيادي أكثر تفتحا وديمقراطيا .

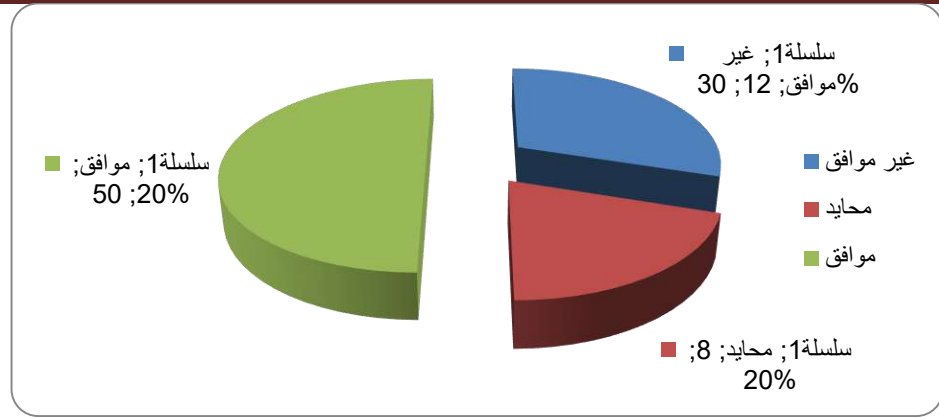
### إستجابة أفراد العينة للعبارة رقم 21

"النمط السائد في مؤسستك يزيد من تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، فما هو رأيك في ذلك

x21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	12	30.0	30.0	30.0
محايد	8	20.0	20.0	50.0
موافق	20	50.0	50.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال العبارة 21 نلاحظ اغلبية المبحوثين يعتقدون بان النمط الديمقراطي السائد في مؤسسة يزيد من تحسين مستوى الإلتزام وذلك لما يشعرون به من خلال سلوك القائد الديمقراطي وفتح المجال لمساهمة العاملين في صنع اهداف المؤسسة .

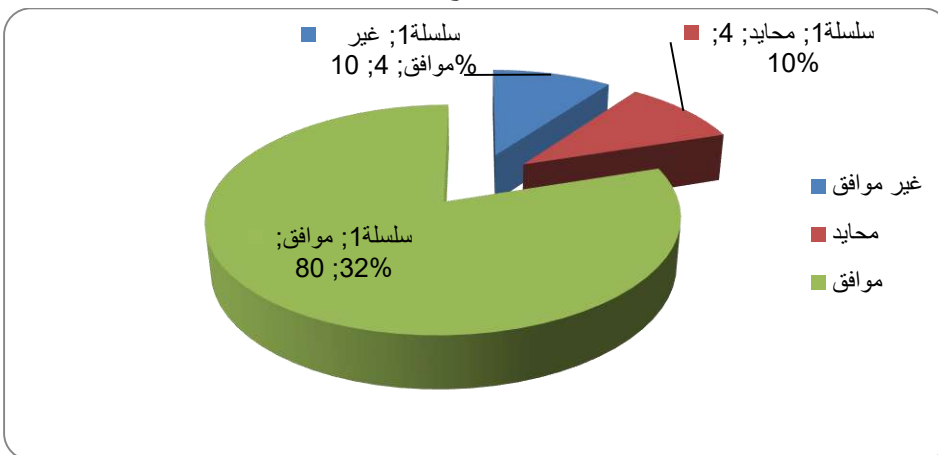
إستجابة أفراد العينة للعبارة رقم 22

"هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين والنمط الديمقراطي المطبق في المؤسسة "

x22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	10.0	10.0	10.0
محايد	4	10.0	10.0	20.0
موافق	32	80.0	80.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال العبارة 22 نرى أن أغلبية المبحوثين يرون انه هناك علاقة إرتباط إيجابي بين النمط الديمقراطي والإلتزام التنظيمي فكلما كان نمط القيادة ديمقراطي في مؤسسة كلما زاد إلتزام العاملين إتجاه مؤسستهم

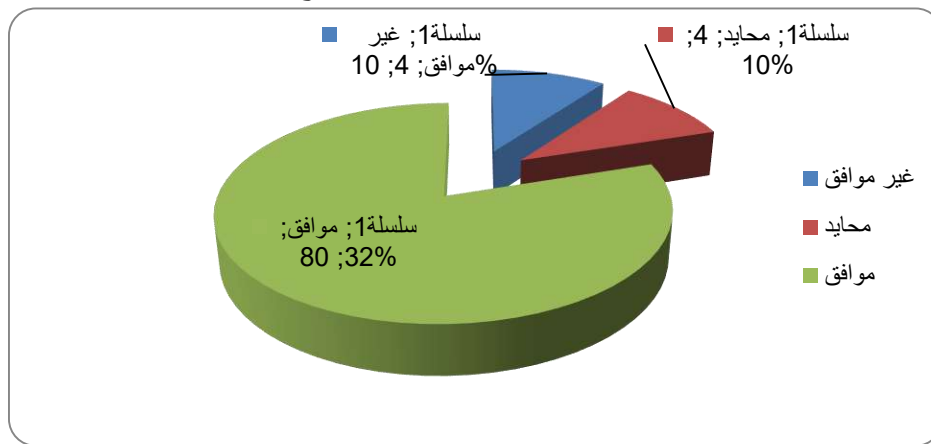
إستجابة أفراد العينة للعبارة رقم 23

"إن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة مرتبط بشكل فعال بالنمط القيادي الديمقراطي المطبق فيها"

x23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	4	10.0	10.0	10.0
غير موافق	4	10.0	10.0	20.0
محايد	32	80.0	80.0	100.0
موافق	Total	40	100.0	100.0

المصدر: من عداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال الجدول رقم 28 نرى ان أفراد العينة وافقو بنسبة 80% على العبارة أي يعتقدون أن الإلتزام التنظيمي مرتبط بشكل فعال بالنمط الديمقراطي في حين أجاب 10% ان الإلتزام التنظيمي ليس مرتبط بالنمط الديمقراطي ، أي انه هناك إلتزام تنظيمي ولو نسبيا في النمط الديكتاتوري والنمط التعسفي

إستجابة العينة للعبارة رقم 24

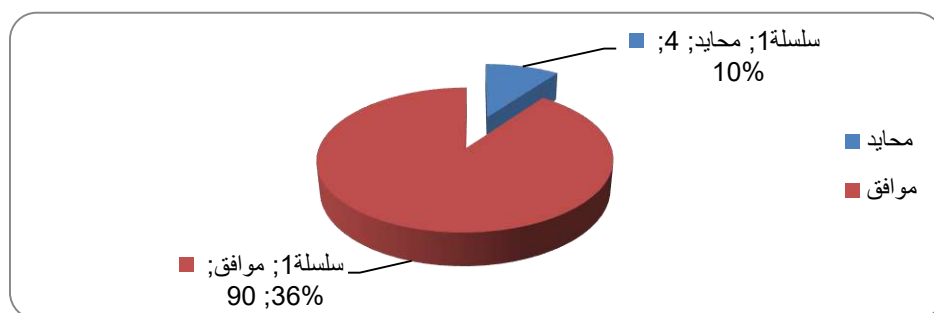
"إن النمط القيادي الديمقراطي يعزز ثقافة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة "



x24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid	4	10.0	10.0	10.0
e	36	90.0	90.0	100.0
Tota	40	100.0	100.0	
l				

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss24



من خلال إجابة أفراد العينة نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يرون ان النمط القيادي يعزز ثقافة الإلتزام التنظيمي وذلك لان النمط الديمقراطي

يفتح مجالات للعاملين بحيث يكون القائد والمرؤوسين كل في مكانه لخدمة أهداف المؤسسة وتطويرها

تحليل البيانات على ضوء فرضيات الدراسة :

### تحليل البيانات في ضوء الفرضية الأولى

من خلال نتائج المحور الأول تبين أنه يوجد علاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمية من خلال المحور الأول من الإستبيان الذي تناول وجودية علاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي، فقد كانت إستجابات المبحوثين نحو البديل موافق بنسبة 70% و90% في أغلب البنود ومما سبق يتضح لنا أن الفرضية الأولى قد تحققت أي انه توجد علاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي في المؤسسة .

### تحليل البيانات في ضوء الفرضية الثانية

من خلال ما توضح من نتائج الفرضية الثانية أن أنماط القيادة تؤثر على الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ومن خلال المحور الثاني من الإستبيان الذي تناول تأثير أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي ، فقد كانت إستجابات المبحوثين نحو البديل موافق بنسبة 70% و100% في أغلب البنود مما يتضح أن الفرضية الثانية قد تحققت ،

### تحليل البيانات في ضوء الفرضية الثالثة

من خلال ما توضح من نتائج الفرضية الثالثة ان النمط القيادي الديمقراطي يساهم في رفع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة وهو المحور الثالث من الإستبيان فقد كانت استجابات المبحوثين نحو البديل موافق بنسبة 80% و100% في أغلب البنود مما يتضح أن الفرضية الثالثة قد تحققت .

من خلال الفرضيات الثلاثة ، يمكن القول أن التساؤل الرئيسي للإشكالية قد أجيب عليه من خلال هذه الدراسة والتي أثبتت وجود علاقة بين أنماط القيادة و الإلتزام التنظيمي في المؤسسة .

تبقى هذه النتائج خاصة بهذه الدراسة وطبيعة عمل المؤسسة وحجمها .

## الإستنتاج العام :

-تؤثر أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي بالمديرية الجهوية للجمارك بورقلة ، وذلك حسب النمط القيادي المتبع من القائد على مرؤوسيه ، بحيث يؤثر النمط القيادي الأوتوقراطي سلبا على الإلتزام التنظيمي ، ويؤثر النمط القيادي الديمقراطي إيجابا على الإلتزام التنظيمي

-إن النمط القيادي الأوتوقراطي بالمؤسسة يعمل على إضعاف إلتزام العاملين أتجاه مؤسستهم ، وهذا يعني أن إستخدام النمط الدكتاتوري والمبالغة في الضبط والصرامة يؤثر سلبا على مستوى إلتزامهم .

-إن القيادة الديمقراطية بالمؤسسة لها تأثير إيجابي على المرؤوسين بحيث كلما كانت العلاقة يسودها الإحترام والتفاهم ، ساهم في الرفع من روحهم المعنوية . وشجعهم على إنجاز مهامهم بكفاءة .

- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة والالتزام التنظيمي، حيث أن هذين المتغيرين يشكلان توليفة قابلة للبحث والتقصي في مجال دراسة المنظمات على غرار الاتصال المؤسساتي.

- تجلى الإختلاف في النطاق الجغرافي للدراسة الحالية والدراسات السابقة، بما أن دراستنا تمت في المجتمع الجزائري باعتبار أن القوانين والتنظيمات

المعمول بها في إدارة المنظمات تختلف باختلاف الدول، فضلا على القوانين والتشريعات الدولية.

الإقتراحات :

- من خلال الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية ومن خلال نتائج الدراسة نقترح مايلي :
- 1- تغليب النمط الديمقراطي في المؤسسة لانه هوالنمط الفعال الذي يحقق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
  - 2- العمل على التكوين والتدريب على المهارات القيادية الحديثة لمواكبة التطور الحاصل في مجال فن القيادة.
  - 2- النمط الأوتوقراطي يكون نمط مناسب في حالات معينة .

## الخاتمة :

تعتبر القيادة إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وهي ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن أحجامها وطبيعة النشاط الذي تمارسه إذ كانت هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي الموسومة بموضوع الإلتزام التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث كانت دراستنا على المديرية الجهوية للجمارك بورقلة كنموذج للدراسة ،

لقد بينت الدراسة النظرية والميدانية تعدد ابعاد أنماط القيادة وذلك لتباين وجهات النظر بين الدارسين والباحثين لهذا المفهوم وماله من أهمية داخل التنظيم وفي التأثير على سلوك الأفراد كمجموعة الخصائص تمثل في مجملها البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها تأثير كبير على سلوك المجموعات الفاعلة داخل التنظيم خصوصا إذا ما كانت نظم الاتصالات تعمل بشكل فعال وقيادة ديمقراطية محفزة على الإلتزام وذلك من شأنه أن يترك أثارا إيجابية في نفسية الأفراد ويعود بالإيجاب على المنظمة ، إذ أن المشاركة في إتخاذ القرار وغيره من العوامل التي إذا ما توافرت بصورة إيجابية ضمنت توفير نمط قيادي يحقق لديهم شعور بالإلتزام الولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المنشودة .

كما بينت هذه الدراسة أن أبعاد النمط القيادي يؤثر على الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد في التنظيم ، فكلما وفرت المؤسسة نمط قيادي فعال كلما زادت قدرات الإلتزام لديه والعكس صحيح ، وهذا ما بينته الدراسة .

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة ، بإعتبار أن القيادة هي المحور الأساسي داخل كل منظمة على غرار الإلتزام التنظيمي الذي يعتبر احد أهم العوامل الاساسية التي تسهم في تنمية شعور العاملين والتأثير على درجة ولائهم و إلتزامهم داخل المؤسسة ، ومن اجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المديرية الجهوية للجمارك بورقلة، والقيام بتوزيع إستبيان على عينة من موظفي المؤسسة، والذي يتضمن جملة من الأسئلة الموجهة التي تتعلق بأنماط القيادة (الديمقراطية – الأوتوقراطية – المتساهلة- أبعاد الإلتزام التنظيمي. وعلاقة أنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي .

وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود أنماط قيادية في المديرية الجهوية للجمارك بورقلة أبرزها النمط الديمقراطي و الذي يحقق الإلتزام التنظيمي في المؤسسة المعنية بالدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة- القيادة الديمقراطية- القيادة الأوتوقراطية -القيادة المتساهلة- الإلتزام التنظيمي.

**Abstract :**

This study aims to know him effect leader ship styles or organisational commitment in the institution considering that the leader ship it is the man axis with in every organization .similar to organizational commitment .which is considered. On of the most important basic factors which contributes to developing employees.feelings.and the impact on their level of loyalty and commitment.inside the institution.in order to achieve the objectives of the study .we conducted a field study.insta regional director of customes in ouargla.and distribute a questionnaire a sa;ple of the organizations employees.which includes a set of question .directed related to leader ship styles.democracy.autography.anarchism.dimensions of organizational .commitment .and its relationship.to commitment to organization.it was reached through this

study.to the presence of leader ship patterns in the regional customs city of ouargla.the most prominent is the democratic style .which achieves organizational commitment in the institution .in the institution concerned with the study.

1- الكتب

1. بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة
2. رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، ط3، الأردن ، 2008
3. صالحى سميرة ، قداش مليكة ، نظريات القيادة الإدارية ، جامعة ورقلة
4. علال عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار اليازوري للنشر والتوزيع ، الأردن 2010
5. عبد الشافي محمد أبو الفضل ، القيادة والإدارة في الفكر العربي المعاصر ، الرياض ، 2008
5. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار
6. علي السلمي ، أداء تجديد المؤسسات ، دار ضياء ، مصر ، 1983
7. عمر محمود غباين ، مكتبة الجامعة ، إثراء للنشر والتوزيع ، الشارقة ، الأردن
8. محمد احمد درويش ، نظرية الإلتزام التنظيمي ، جامعة نايف العربية للعلوم ، الرياض
9. محمد حسين العجمي ، القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، دار الفكر
10. معن محمود عياصرة ، مروان ، القيادة الرقابية والإتصال الإداري ، ط8، 2010
11. مغربي كامل ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والإجتماعية ، دار الثقافة ، 2011



1. درويش توفيق ، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء ،دراسة ميدانية بشركة التركيب الصناعي ببوفاريك ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2006 .
2. سحنوني مصطفى ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، أم البواقي ،2022
3. سامي إبراهيم حماد حنونة ،قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجمعيات الفلسطينية بقطاع غزة 2006
4. شاين نوال، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الصرف الصحي بميلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم التنظيم والعمل جامعة منتوري قسنطينة 2013
5. عبد المالك مجادبة ، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية ، ، دراسة ميدانية بمركب التأثيث والزخرفة ببوفاريك ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنظيم وعمل،جامعة البلدية ، 2011
6. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، رسالة ماجستير ، الخشروم، 2011، ص(38)
7. مازن إسماعيل محمد الخطيب ، النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة ، رسالة ماجستير ، بقسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ،فلسطين 2004
8. هبال عبد المالك ، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي ، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د في جامعات الشرق الجزائري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة العلوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف ، 2016

### 3- المجالات العلمية

1. أبرييم سامية ، بوقندورة يمينة ،ماهية القيادة الإدارية ،مجلة العلوم القانونية والإجتماعية ، جامعة الجلفة .
2. زرقط بولرباح ، حران العربي ، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها ،مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد26، 2017
3. صفوان أيمن ، أحمد إبراهيم ،خصائص القيادة الإدارية الناجحة ، اليمن
4. عبد الإله العطار ، أسامة علي ،واقع الإلتزام التنظيمي في وزارة التخطيط والتعاون الدولي ، المملكة الأردنية من وجهة نظر الموظفين ، دراسة ميدانية ، مجلد 04 ، 2024

---

5. عبد الرحمان برقوق، هدى درنوني الإلتزام التنظيمي (المفهوم ، الأبعاد ، النتائج )، مجلة علوم الإنسان والمجتمع

#### 4- المقالات

1. بن معتوق حمزة. مقال حول اثر الانمط القيادية على مستويات الإلتزام التنظيمي جامعة بسكرة ،2017،ص34

2. واعر وسيلة ، موسي عبد الناصر ، أنمط القيادة و فعالية صنع القرار بالمؤسسة ،دراسة حالة وحدة البريد الولائية ببسكرة

الملاحق

## إستمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي نخدم أهداف هذه الدراسة آملا في تعاونكم معي، راجيا منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

أحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لهذه الدراسة .

البيانات الشخصية :

## 1- الجنس

- ذكر  أنثى

- السن

- من 19-25  26-32  من 33 - 40  من 40 فما فوق

المستوى العلمي:

- ثانوي  جامعي  دراسات عليا

الخبرة المهنية:

أقل من 03 سنوات  من 03-10  من 10-15  15- فما فوق

طبيعة العمل : عون تنفيذ  رئيس مكتب  مدير فرعي

الحوار الأول : هناك علاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي

1- ماهورأيك في أنماط القيادة المعمول بها في مؤسستك ، هل هي :

تعسفية

موضوعية

2- هل تعتقد أن هناك إلتزام تنظيمي من قبل العاملين في مؤسستك

موافق  غير موافق  محايد

3- هل تعتقد أن النمط القيادي الأوتوقراطي يسهم في ضعف مستوى الإلتزام ظيمي داخل المؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

4- حسب رأيك هل نمط القيادة يؤثر بشكل أو باخر على الإلتزام التنظيمي للعاملين في مؤسستك

موافق  غير موافق  محايد

5- هل الإلتزام التنظيمي الذي يتحلى به العاملين داخل المؤسسة مرهون بنمط القيادة المتبع فيها

موافق  غير موافق  محايد

إذا كانت إجابتك موافق وضح كيف يكون ذلك

.....  
.....

.....

6- هناك من يعتقد أن العلاقة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي هي علاقة إرتباطية ، ما رأيك في ذلك ؟

موافق  غير موافق  محايد

7- هل نمط القيادة المتبع في مؤسستك يزيد في مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

موافق  غير موافق  محايد

8- هل تعتقد أن نقص التدريب والتدريب والتكوين على الطرق القيادية الحديثة للقادة يؤثر سلبا على الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة ؟

موافق  غير موافق  محايد

المحور الثاني : أنماط القيادة تؤثر على الإلتزام التنظيمي في المؤسسة

9- هل تعتقد أن أنماط القيادة غير العادلة تؤدي إلى نقص نسبة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ؟

موافق  غير موافق  محايد

10- إن القيادة المتفتحة تقود العاملين نحو الإلتزام التنظيمي ، ما رأيك في ذلك ؟

موافق  غير موافق  محايد

11- هل ترى أن الإلتزام التنظيمي للعاملين يتأثر بنوع القيادة والسلوك القيادي للقائد داخل المؤسسة ؟

موافق  غير موافق  محايد

1- حسب رأيك كيف يؤثر نمط القيادة على الإلتزام التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة ؟

.....  
 .....  
 .....

13- حسب رأيك ماهو نمط القيادة المطبق في مؤسستك ؟

نمط دكتاتوري  نمط فوضوي  نمط ديمقراطي

وضح إجابتك

.....

14- هل تعتقد أن مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين يتأثر بنمط القيادة داخل المؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

15- هل تعتقد أن أنماط القيادة الإدارية المطبقة في المؤسسة تؤثر على تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

موافق  غير موافق  محايد

16- هل تعتقد أن مستوى إدراك العاملين لأنماط القيادة داخل المؤسسة يؤثر على إلتزامهم التنظيمي

المحور الثالث : يساهم النمط الديمقراطي في الرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة

17- هل توافق أن النمط الديمقراطي يساهم في رفع مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

18- هل تعتقد أن النمط الديمقراطي يضمن تحقيق الإنسجام والإلتزام التنظيمي ويشكل ثقافة تنظيمية داخل المؤسسة

موافق  غير موافق  محايد

19- إن تطبيق النمط الديمقراطي للقيادة داخل المؤسسة يؤدي إلى تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين

موافق  غير موافق  محايد

20- يساهم النمط الديمقراطي في تحديد رؤى وأهداف المؤسسة مما يفضي إلى زيادة الإلتزام التنظيمي

موافق  غير موافق  محايد

21- النمط الديمقراطي السائد في مؤسستك يزيد من تحسين مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين ، ما رأيك ؟

موافق  غير موافق  محايد

22- هناك علاقة إرتباطية إيجابية بين مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين والنمط الديمقراطي المطبق في المؤسسة ؟ هل تعتقد ذلك

موافق  غير موافق  محايد

23- إن الإلتزام التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة مرتبط بشكل فعال بالنمط القيادي الديمقراطي المطبق فيها ماهو رأيك ؟

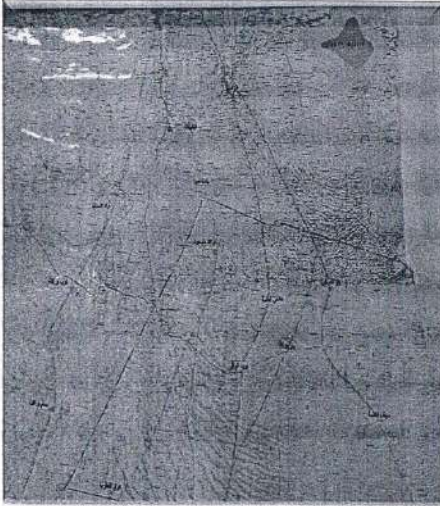
موافق  غير موافق  محايد

24- إن النمط القيادي الديمقراطي يعزز ثقافة الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة ، هل تعتقد ذلك

موافق  غير موافق  محايد



## المديرية الجهوية للجمارك ورقلة



الجهة الجهوية للجمارك بورقلة واحدة من بين 15 مديرية جهوية  
ك، متواجدة على مستوى التراب الوطني، حيث تشمل كل من  
ولايات ورقلة، الوادي وتقرت و المغير.

بمساحة إجمالية تقدر بـ : 266.553 كلم<sup>2</sup>

مربط حدودي مع الجمهورية التونسية يقدر بـ : 390 كلم

المديرية الجهوية للجمارك بورقلة من ثلاث (3) مفتشيات أقسام  
وهي ورقلة، الوادي وحاسي مسعود :

(5) قباضات للجمارك بكل من : ورقلة، تقرت، الوادي، الطالب  
العربي و حاسي مسعود :



## الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



جامعة قاصدي مرباح بورقلعة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
مصلحة شؤون الطلبة  
الرقم... 2024/...

(السنة الجامعية: 2024/2023)

لني (السيرة) مدير التربية (الجمهورية للجمارك

ورقلة

15 ماي 2024

2099

### الموضوع: تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين الجامعة والمؤسسات الوطنية، تقوم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بتدريب الطلبة علميا وعمليا على إنجاز

البحوث والدراسات الميدانية، وهذا من أجل إعدادهم و تكوينهم لخدمة قضايا البحث العلمي وتحقيق أهداف المنظومة التعليمية.

وعليه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب(ة):

محمد عبد الكريم

الاسم و اللقب:

علم الاجتماع تنظيم وعمل

التخصص:

ثانية ماستر

المستوى:

برقية سهيلة

الأستاذ(ة) المشرف:

أنماط القيادة والالتزام التنظيمي.

موضوع الدراسة:

نحن على يقين بأنكم ستبدلون الجهد الكافي في إطار ما يسمح به القانون لتقديم التسهيلات الضرورية لطلابنا.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

ورقلة في: 12 ماي 2024

(مضام رئيس القسم)

ببين قسم علم الاجتماع والديمقراطية  
إمضاء: عزيز قودة

