



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلعاج بوشعيب -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي تحت عنوان:

أثر ممارسات القيادة الرشيقة في تعزيز الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة القفازات الطبية Top Gloves

- عين تموشنت -

تحت إشراف الاستاذة:

د. منقوري منال ابتسام

من إعداد الطالبتين:

- الطلاكي نور الهدى

- سباعي نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
د. غلاي نسيم	أستاذة التعليم العالي	رئيسة
د. منقوري منال ابتسام	أستاذة محاضرة أ	مشرفا
د. أوكيدان سناء	أستاذة محاضرة أ	ممتحنا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بسم الله الرحمن الرحيم

الى أولئك الذين رسموا أحلامهم على جدران الجامعات،

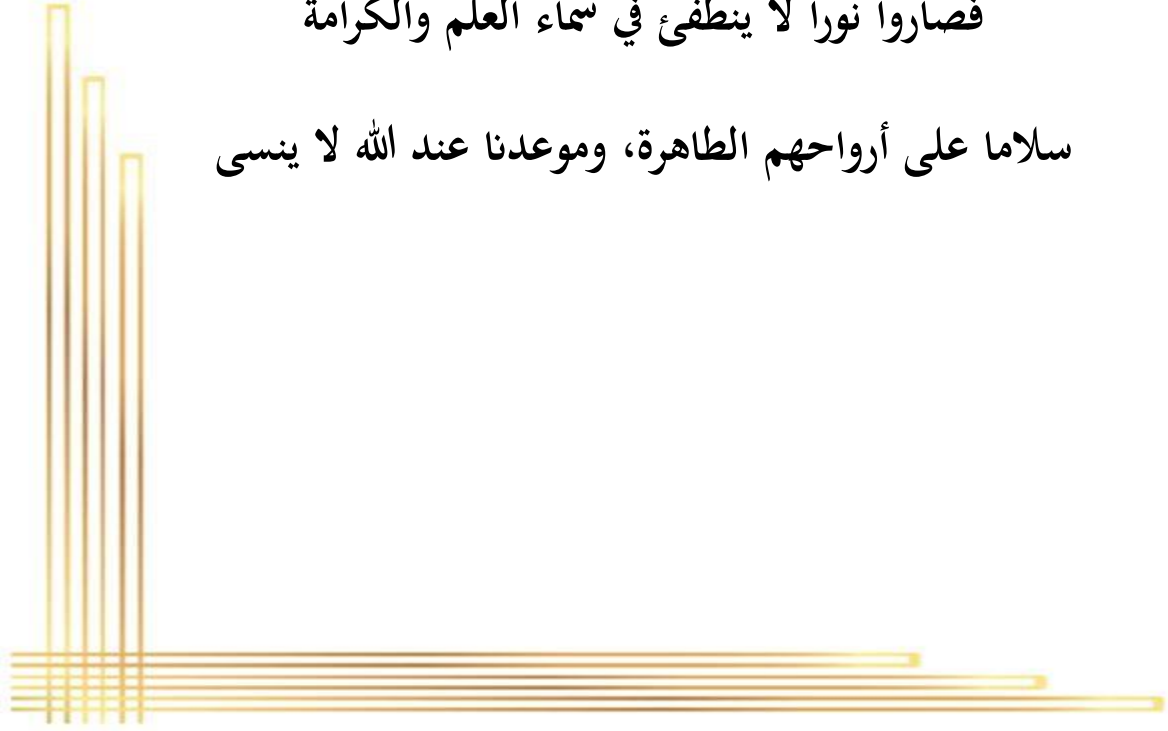
وحملوا دفاترهم في طريقهم الى الشهادة،


الى طلبة غزة الجامعيين الذين رحلوا قبل أن تكتمل الحكاية،

قبل أن ينادى بأسمائهم يوم التخرج،

فصاروا نورا لا ينطفئ في سماء العلم والكرامة

سلاما على أرواحهم الطاهرة، وموعدنا عند الله لا ينسى





شكر وعرفان

أولاً نشكر الله سبحانه وتعالى، ونحمده حمدا كثيرا يليق بجلاله وعظمة صفاته ونشكره عز جلاله على ما وهبنا من نعمة في شتى صورها، وأن وفقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل. كما نتقدم بالشكر والتقدير لجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب، وكافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير _قسم علوم التسيير- على وجه الخصوص، الذين تعلمنا على أيديهم، نسأل الله عز وجل أن يجعل جهودهم في ميزان حسناتهم... إلى أستاذتنا الموقرة "منقوري منال ابتسام" التي تفضلت بإشرافها على هذا البحث ولم تبخل علينا بنصائحها العلمية.

كما يطيب لنا التقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة. وأخيرا نتقدم بالشكر لكل من كان له يد في هذا العمل جزاكم الله خيرا. والله ولي التوفيق.....

الطالبتين:

الطلاكي نور الهدى

سباعي نور الهدى





إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا ميسر الأعمال الذي أنار

لنا الدرب وسخر لنا الأسباب أهدي هذا العمل إلى...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها والتي لم تبخل علي بدعائها المستجاب

أمي الغالية حفظها الله وبارك في عمرها.

إلى الذي أحمل اسمه بكل افتخار وبذل جهدا كبيرا لينير إلي الطريق إلى العلم والمعرفة

أبي حبيبي حفظه الله وبارك في عمره.

إلى إخوتي وكل أفراد عائلتي.

إلى من ربطتني بهم صلة الأخوة والصداقة، صديقتي رفيقات الدرب.

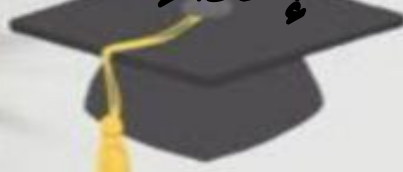
إلى كل من قضيت معهم سنين يستحيل نسيانها...

الطلاكي نور الهدى



2025

إهداء



بسم الله الرحمن الرحيم من الرَّحِيمِ

"يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ درجات" الحمد لله عدد ما كان وعدد ما سيكون وعدد الحركات

والسكون، الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الأمنيات.

اليوم، أقف على عتبة حلم طالما راودني، أحمل في قلبي امتناناً لا ينتهي، وفرحةً تمتزج بدموع الكفاح، فما كان الطريق معبداً، ولا الوصول يسيراً، لكن بالله أولاً، ثم بالإصرار، مضيت في طريقي رغم كل العقبات، وها أنا اليوم أجي أول ثمار هذا السعي الطويل.

أهدي تخرجي، هذه اللحظة التي كنت أراها بعيدة، إلى من كان سبباً بعد الله في أن أبلغ هذا المجد:

إلى من كان ظهري وسندي، إلى من علمني أن الشموخ لا يُشترى، بل يُكتسب بالعزيمة والإصرار، إلى من لا تكفيه الحروف ولا الكلمات... أبي العزيز "رفيق"، حفظك الله لنا تاجاً وفخرًا.

وإلى جنة الدنيا، ودفء القلب، إلى أول دعوة سمعتها السماء، إلى من حملتني حباً قبل أن تحملي، إلى من سهرت، وربت، ودعت... أمي الحبيبة، نبض حياتي وسري الذي لا يبهت.

إلى إخوتي: ضلع الثبات، وسند الخطوات، ياسين، سيرين، مريم، حفصة، رفاء، كنتم النور حين غابت الأنوار، والضحكة التي تخفف عناء الأيام.

إلى جدتي الغالية "نورة"، أدامك الله نوراً وسكينة، وإلى جديّ الحبيين جيلالي وميمنة، أطال الله في عمركما وبارك فيكما. إلى كل من يحمل اسمي العائلة: "سباعي" و"بن عمارة"، عماتي، أعمامي، أخوالي وخالاتي، وأبناءهم جميعاً، لكم مني الحب والدعاء، فقد كنتم جميعاً أضواء تحيط دربي.

إلى صديقاتي العزيزات: هدى، هاجر، عائشة، كوثر، كنتم خير رفيقات الدرب، وأجمل ما جمعته مقاعد الدراسة من أرواح.

إلى زملائي في طريق العلم، وكل من ساندي بكلمة، أو ابتسامة، أو دعوة في ظهر الغيب، شكرًا من القلب.

ولا أنسى نفسي، تلك التي وقفت صامدة أمام كل التحديات، نعم، أفتخر بك يا أنا، فقد كنت على قدر الحلم.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا التخرج فاتحة خير، وبدايةً لطريق مليء بالنجاحات، والتوفيق، والعطاء.

الحمد لله دائماً وأبداً...

سباعي نور الهدى



قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	البسملة
-	شكر وعرفان
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	الملخصات
أ-ح	المقدمة
-	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي
2	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الرشيقة
8	المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
22	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المطلب الأول: ميدان الدراسة
32	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان
57	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
72	خلاصة الفصل

74	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق
91	مخرجات SPSS
94	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
23	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1
32	درجات مقياس "ليكرث الخماسي"	2
33	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبولة	3
34	محاوير الاستبيان	4
36	معامل الارتباط بين عبارات تنظيم مواقع العمل والبعد الخاص بها	5
36	معامل ارتباط عبارات التحسين المستمر والبعد الخاص بها	6
37	معامل ارتباط عبارات العمل القياسي والبعد الخاص بها	7
37	معامل ارتباط عبارات العاملون متعددي الوظائف والبعد الخاص بها	8
38	معامل ارتباط عبارات المرونة في التعامل والبعد الخاص بها	9
38	معامل ارتباط عبارات الولاء التنظيمي	10
40	الثبات الكلي للدراسة	11
40	الثبات الكلي للدراسة	12
41	خصائص العينة حسب الجنس	13
42	خصائص العينة حسب العمر	14
43	خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	15
44	خصائص العينة حسب الخبرة	16
45	خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي	17
47	تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد تنظيم موقع العمل"	18
48	تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد التحسين المستمر"	19
50	تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العمل القياسي"	20
51	تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العاملون متعددي الوظائف"	21
53	تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد المرونة في التعامل"	22
54	تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي"	23
58	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات القيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي	24
58	تحليل التباين الأحادي	25

59	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي	26
60	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة تنظيم مواقع العمل على الولاء التنظيمي	27
61	تحليل التباين الأحادي	28
61	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة تنظيم موقع العمل على الولاء التنظيمي	29
63	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي	30
63	تحليل التباين الأحادي	31
63	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي	32
65	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة العمل القياسي على الولاء التنظيمي	33
65	تحليل التباين الأحادي	34
66	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة العمل القياسي على الولاء التنظيمي	35
67	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة العاملون متعدّدو الوظائف على الولاء التنظيمي	36
68	تحليل التباين الأحادي	37
68	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة العاملون متعدّدو الوظائف على الولاء التنظيمي	38
70	تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي	39
70	تحليل التباين الأحادي	40
70	تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي	41

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
ح	نموذج الدراسة	1
30	الهيكل التنظيمي لمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves-عين تموشنت	2
42	تحليل خصائص عينة الدراسة - الجنس	3
43	تحليل خصائص عينة الدراسة - العمر	4
44	تحليل خصائص عينة الدراسة - المستوى التعليمي	5
45	تحليل خصائص عينة الدراسة - الخبرة	6
46	تحليل خصائص عينة الدراسة - المسمى الوظيفي	7
60	منحنى الانحدار الخطي لممارسات القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي	8
62	منحنى الانحدار الخطي لممارسة تنظيم مواقع العمل والولاء التنظيمي	9
64	منحنى الانحدار الخطي لممارسة التحسين المستمر والولاء التنظيمي	10
67	منحنى الانحدار الخطي لممارسة العمل القياسي والولاء التنظيمي	11
69	منحنى الانحدار الخطي لممارسة العاملين متعددي الوظائف والولاء التنظيمي	12
71	منحنى الانحدار الخطي لممارسة المرونة في التعامل والولاء التنظيمي	13

الملخص باللغة العربية

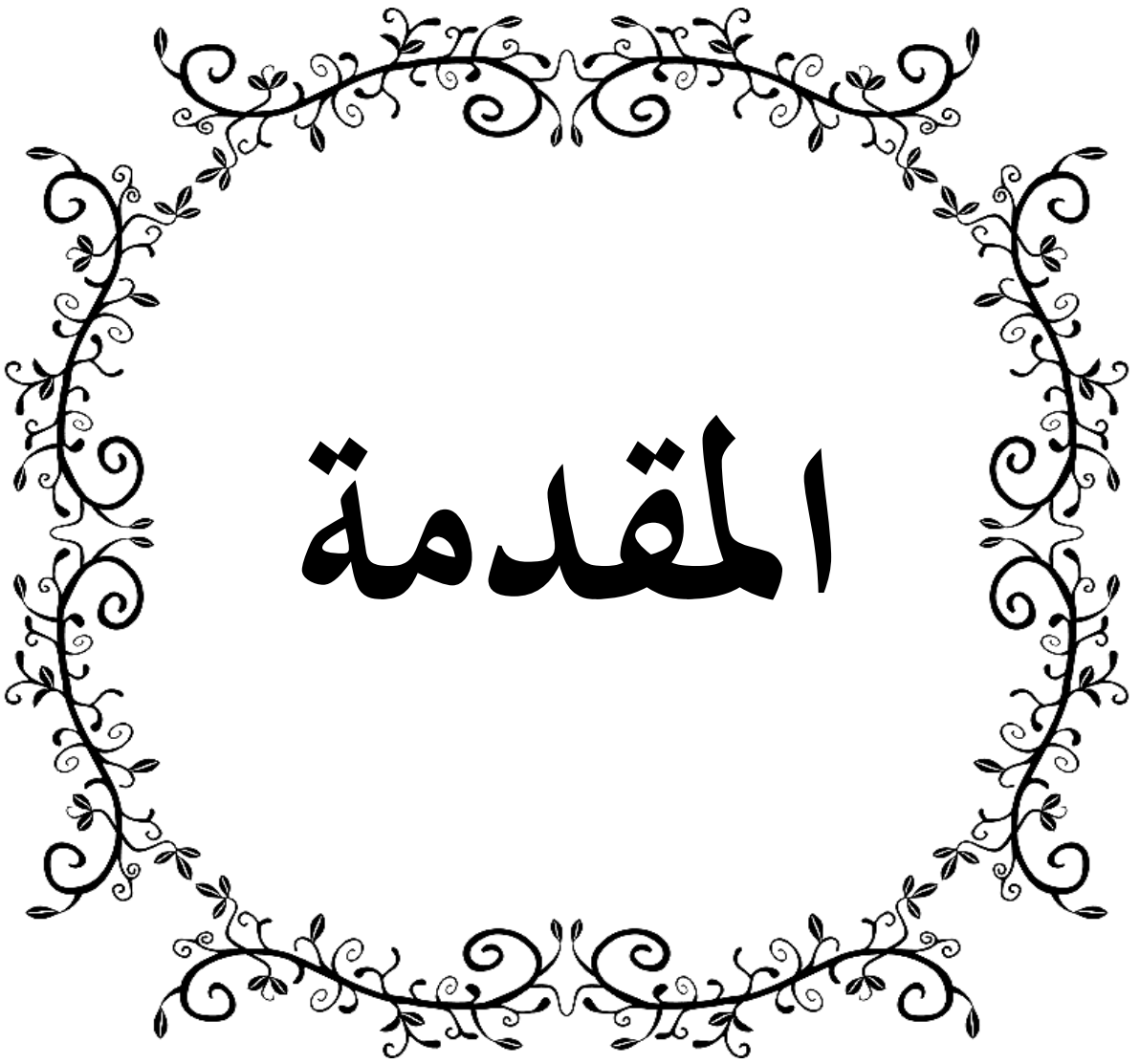
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير ممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة القفازات الطبية Top Gloves بعين تموشنت. وقد تناولت الدراسة خمسة أبعاد رئيسية لممارسات القيادة الرشيقة، وهي: تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعدّدو الوظائف، المرونة في التعامل. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، وتم جمع البيانات من خلال تصميم استبيان وُزِع على عينة مكونة من 120 موظفًا. تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V22، بغرض تحديد أثر القيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي. وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا إيجابيًا ومعنويًا للقيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي، حيث ساهمت بدرجات متفاوتة في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، واتخاذ القرارات الفعالة، وتعزيز الابتكار والتغيير.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيقة، تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعدّدو الوظائف، المرونة في التعامل، الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study aimed to highlight the extent of the impact of agile leadership practices on enhancing organizational loyalty, through a field study conducted at the Medical gloves company TOP GLOVES, Aïn Témouchent. The study addressed five key dimensions of agile leadership practices: workplace organization, continuous improvement, standardized work, multiskilled workers, and flexibility on handling. The study adopted a descriptive-analytical approach, and data were collected through a questionnaire distributed to a sample of 120 employees. The data were analyzed using the statistical program SPSS V22, with the aim of the impact of agile leadership on enhancing organizational loyalty. The results showed a positive and significant impact of agile leadership on enhancing organizational loyalty, it contributed to varying degrees in building a positive organizational culture, making effective decisions, and promoting innovation and change.

Keywords: Agile leadership, Workplace organization, Continuous improvement, Standardized work, Multiskilled workers, Flexibility on handling, Organizational loyalty.



المقدمة

■ توطئة:

تعتبر القيادة لبنة الأساس في نجاح واستمرارية كل المنظمات التي تسعى للوصول إلى تحقيق الأرباح وكسب المنافسة، فهي التي تعمل على تحفيز الأفراد العاملين وتشجيعهم لبذل كل ما بوسعهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ونظراً لأهميتها، تعددت الأنماط القيادية واختلفت في أسلوب طرحها، منها التقليدية التي تميزت بالبيروقراطية السلبية التي أصبحت جزءاً من مفهومها وخصوصيتها وشخصيتها. عرفت هذه القيادة بالقيادة المنغلقة على نفسها والمتمسكة بأساليب وطرق ووسائل تقليدية لم يعد في عالم التقنية والمعلومات والعولمة مكان لها، والتي كان يعاب عليها التفرد والهدر والإسراف، وغياب مفهوم القيمة المضافة، وقيادتها بطيئة التجاوب مع التحديات والفرص. (الغالي و ادريس، 2010، الصفحات 150-183)

ومن أجل تحقيق البقاء والتميز في ظل الظروف البيئية المتغيرة والصعبة، قدمت المجهودات الفكرية المعاصرة في مضمون القيادة الحديثة مفاهيم جيدة تدفع المنظمات للاستجابة لكل ما هو جديد ومميز، وكان من بين تلك المفاهيم "القيادة الرشيقة" التي بإمكانها أن تحقق أفضل مرونة للمنظمات واستجابة سريعة للمتغيرات إضافة لتحقيقها التحفيز النفسي والمعنوي للعاملين في المنظمة.

■ إشكالية الدراسة:

يعد الولاء التنظيمي من الأهداف الحساسة وذات الأثر الكبير في ضبط إيقاع العمل وتنظيمه والتي تحتاج إلى قيادة فعالة ومؤهلة، حيث تعمل القيادة الرشيقة كنهج متكامل للإدارة الفعالة والتحسين المستمر، وتركز على إزالة العقبات والإجراءات غير الضرورية وتعزز الابتكار والمرونة في العمليات (هـ. و هيلة، 2023، الصفحات 1-20)، وبالتالي فإن نموذج القيادة يعد مدخلاً هاماً في تحقيق الولاء التنظيمي. ولعل ضعف إدراك القائد بنوع القيادة المناسب يعد عائقاً أمام تحقيق هذا الهدف المهم، وبالنتيجة فإن القيادة الرشيقة تعد من الأساليب الحديثة التي يمكنها أن تخلق فرصاً للنجاح في ضمان وتحقيق الولاء التنظيمي، وعليه، يستند هذا البحث على دراسة ميدانية في مؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت- لتحديد دور القيادة الرشيقة في تعزيز الولاء التنظيمي، وتحديد العوامل التي تؤثر على تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة، واستناداً على ما ذكر سابقاً، يمكن بلورة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

ما مدى تأثير ممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفزات الطبية - TOP GLOVES - بعين تموشنت؟

■ الأسئلة الفرعية:

- 1- ما درجة ممارسة أبعاد القيادة الرشيقة في مؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES - عين تموشنت؟
- 2- ما مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة القفزات الطبية - TOP GLOVES عين تموشنت؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباطية بين ممارسات القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي في مؤسسة القفزات الطبية - TOP GLOVES - عين تموشنت؟
- 4- هل تؤثر ممارسات القيادة الرشيقة الممتلئة بأبعادها (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، المرونة في التعامل) على الولاء التنظيمي في مؤسسة القفزات الطبية - TOP GLOVES - عين تموشنت؟

■ فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف التساؤلات المتعلقة بموضوع البحث، تم طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تؤثر ممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES - عين تموشنت -

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر ممارسة تنظيم مواقع العمل على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES - عين تموشنت -

الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر ممارسة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES - عين تموشنت -

الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر ممارسة العمل القياسي على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES - عين تموشنت -

الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر ممارسة العاملون متعدّدو الوظائف على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية
TOP GLOVES - عين تموشنت -

الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر ممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية TOP
GLOVES - عين تموشنت -

■ مبررات اختيار الموضوع:

المبررات الذاتية:

- الميول الشخصي والاهتمام بالمواضيع الحديثة الخاصة بالإدارة والرغبة في البحث والاطلاع على هذه المواضيع نظرا لأهميتها مع التطورات العلمية والتوجهات الحديثة التي يشهدها عصرنا الحالي؛
- الرغبة في تزويد المكتبة الجامعية بمرجع إضافي، لأن الملاحظ هناك بعض النقص من حيث المصادر ذات الصلة بالموضوع في مجال القيادة الرشيقة؛
- الرغبة في فهم موضوع البحث والتعمق والتحكم فيه.

المبررات الموضوعية:

- الأهمية التي يحظى بها موضوعي القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي؛
- محاولة تشخيص مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي.

■ أهداف الدراسة: تكمن أهداف البحث الحالي في:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع القيادة الرشيقة وكيف تطبق ابعادها.
- تحديد مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت-
- توضيح التأثير المتغير المستقل القيادة الرشيقة في تعزيز الولاء التنظيمي بما يحقق النجاح التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

■ أهمية الدراسة: تتمثل أهمية البحث في الجوانب الآتية:

- تبرز أهمية الدراسة النظرية من أهمية مفهومي القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي باعتبارهما من المدخل الإدارية الحديثة التي يمكن من خلالها تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل ما تشهده البيئة الاقتصادية من تغيرات سريعة ومتلاحقة.
- تناول البحث الحالي موضوعات حديثة في الإدارة وتعد هذه الدراسة إضافة للمكتبة الأكاديمية لجامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب-
- تقدم الواقع الإداري في مؤسسة اقتصادية كونها تركز على تحقيق النجاح في هذه المؤسسة من خلال أساليب مبتكرة وحديثة في القيادة.
- تسهم الدراسة في حل معوقات العمل التي تواجه قيادة المؤسسة محل الدراسة وكيفية استثمار الفرص والتعامل مع التحديات.
- تفيد نتائج هذه الدراسة على المستوى العملي متخذي القرار في مؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES بمعلومات واقعية حول درجة ممارسة القيادة الرشيقة ومستوى الولاء التنظيمي بالمؤسسة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات تطويرية. فضلاً عن إفادة الجهات المسئولة عن عملية التدريب والتنمية لإعداد برامج تدريبية موجهة للقيادات بالمؤسسة محل الدراسة في مجال القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي.

■ حدود البحث: تتكون حدود البحث من:

- الحدود الموضوعية: القيادة الرشيقة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي
- الحدود البشرية: تناولت الدراسة الحالية العاملين الموظفين في مؤسسة القفزات الطبية TOP GLOVES- عين تموشنت-؟
- الحدود الزمنية: تمتد الحدود الزمنية للدراسة الميدانية بمؤسسة القفزات الطبية في الفترة من 22 إلى 28 ديسمبر، أما الدراسة ككل فتم إنجازها خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2025/2024
- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة الحالية في مؤسسة القفزات الطبية -عين تموشنت-

■ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الجوانب النظرية للموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS نسخة 22.

■ مرجعية الدراسة: لغرض جمع المعلومات حول موضوع الدراسة فتم الاعتماد على ما يلي:

- لإعداد الفصل النظري الاعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات العلمية المحكمة وكذا المقالات والملتقيات، وأطروحات الدكتوراه والماجستير،
- أما في الفصل التطبيقي فقد تم الاعتماد على جمع البيانات من خلال تصميم استبيان كأداة رئيسية للدراسة في مؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES بعين تموشنت.
- **صعوبات الدراسة:** من بين الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة نذكر ما يلي:
 - عدم توفر الوقت الكافي لإجراء الدراسة
 - صعوبة الوصول إلى أفراد عينة الدراسة؛
 - امتناع بعض أفراد العينة من الإجابة عن الاستبيان بحجة عدم توفر الوقت اللازم لهم؛
 - صعوبة استعادة كل استمارات الاستبيان الموزعة.
- **هيكل الدراسة:**

تم تقسيم البحث وفق منهجية IMRAD إلى فصلين:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي، حيث حاولنا في هذا الفصل التعرف على مفهوم القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين أساسيين حيث تضمن المبحث الأول الإطار النظري للدراسة والذي تكون من الإطار المفاهيمي للقيادة الرشيقة، وخصائص الولاء التنظيمي، كما تضمن المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية ممثلة في الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وإجراء مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

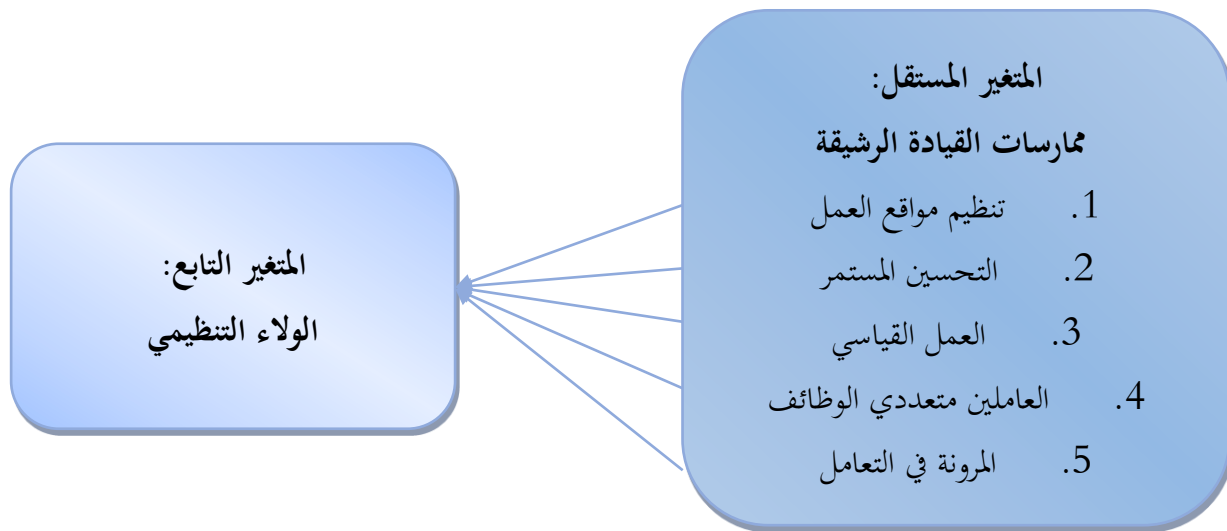
الفصل الثاني: تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية في مؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES عين تموشنت. تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة والمبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

■ نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، سوف نعتمد على نموذج خاص، للتعرف فيما إذا كان هناك تأثير للمتغير المستقل على المتغير التابع وذلك وفق الشكل الموالي:

- المتغير المستقل: ممارسات القيادة الرشيقة (تنظيم مواقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، المرونة في التعامل)
- المتغير التابع: الولاء التنظيمي

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين

A decorative border made of black, stylized floral and vine motifs, framing the central text. The border consists of a top and bottom horizontal section and two vertical sections on the left and right, all featuring intricate scrollwork and leaf patterns.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية

للقيادة الرشيقة والولاء

التنظيمي

تمهيد:

تؤدي القيادة دورا جوهريا في تطوير المنظمات، من خلال التحكم في المتغيرات الحالية للمؤسسة واستشعارها لما يخفيه المستقبل من تغيرات في البيئة الخارجية. وعليه، يؤثر أسلوب القيادة في مجمل متغيرات العمل ومستوى تحقيق أهدافه، ولذلك أنتج الفكر الإداري كثيرا من الأساليب القيادية التي تتماشى مع الظروف المختلفة. وفي بيئة شديدة المنافسة، يجب أن تمتلك المؤسسات القدرة على التكيف باستمرار مع التغيرات التي تواجهها، وتوقعات العملاء، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات، تحفيز وتطوير الأفراد والاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية. وتعد القيادة الرشيقة أحد الأساليب الحديثة التي تساعد المنظمات على التكيف السريع مع ظروف المواقف وتحقيق هذه الأهداف. وفي ظل هذه الظروف، ونظرا لاعتماد المؤسسة بدرجة أساسية على موردها البشري لتحقيق أهدافها، يبرز دور القائد الإداري في تعزيز ولاء الموظفين ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يعزز التواصل الفعال، التعاون المشترك والثقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تطورهم المستمر وتحفيزهم على إظهار التفاني في عملهم. وعليه، سنحاول من خلال هذا الفصل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي، وذلك من خلال مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي
- المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية المتعلقة بالقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي

المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الرشيقة

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من المتغيرات الحديثة التي لفتت انتباه الباحثين، نتيجة تشخيصهم خلال العشرين سنة الأخيرة إلى الدور الكبير الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمنظمات المختلفة. ظهر مفهوم القيادة الرشيقة كنموذج قيادي يركز على تحفيز وتطوير الأفراد والفرق لتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هذا النموذج يلائم المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق النجاح والتميز في بيئة عمل سريعة التغير، كما ان القيادة الرشيقة تهدف الى تحسين الاداء والكفاءة وزيادة الابتكار والابداع.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد، أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد. (صبحي، 2001، صفحة 479)

وقال ابن منظور: القود نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة. (منظور، 2000، صفحة 370)

اصطلاحا: تعرف القيادة بأنها "قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز العمل". (بلال، 2005، صفحة 2)

عرفها تيد بأنها: "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين". (مدحت، 2007، صفحة 319)

ويرى نيومان أن: " القيادة هي القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الهدف". (بلال، 2005، صفحة 227)

وتعرف أيضا القيادة بأنها: " قدرة الفرد في إقناع الجماعة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرسومة." (حسين ، مبادئ الادارة الحديثة, النظريات, العمليات, الوظائف، 2006، صفحة 215)

ومن التعاريف السابقة نستنتج ان مفهوم القيادة يشير إلى القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد أو الفرق نحو تحقيق أهداف معينة، والقيادة ليست مجرد منصب أو وظيفة، بل هي مجموعة من السلوكيات والمهارات التي يمارسها

الشخص للتأثير الآخرين. أما القيادة الرشيقة، لخص (Daniel & Michael، 2017) أنها تعكس فلسفة تحقيق الكفاءة والابتكار من خلال التركيز على القيمة للعملاء، وتقليل الهدر في العمليات، وتشجيع التعلم المستمر والتحسين المستمر، يمكن تحقيق ذلك عبر تمكين الفرق التفكير النظامي، والتجاوب السريع مع التغييرات.

الفرع الثاني: التطور التاريخي للقيادة الرشيقة

يعتبر متغير القيادة الرشيقة من بين المتغيرات الحديثة التي جذبت انتباه الباحثين في مجال الإدارة والقيادة. هذا الاهتمام يعود إلى تشخيص الباحثين خلال العقود الماضية للدور الحاسم الذي تلعبه القيادة في تحقيق النجاح للمؤسسات المختلفة.

خلال هذه الفترة، ظهرت نظريات ونماذج عديدة تفسر كيفية قيام القادة بتحقيق أفضل النتائج للمؤسسة. في الفترة بين 1980 و1990، شهدت القيادة تطورًا كبيرًا في تأثيرها المباشر على مجريات العمل. في هذه الفترة، ظهر مفهوم القيادة التحويلية، التي ركزت على تعزيز عمليات التحفيز والقيم الأخلاقية والأداء بين العاملين. ثم جاءت القيادة التبادلية، التي بينت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرف الأفراد والمؤسسة ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناءً على تبادل المصلحة.

في نهاية عام 1990، قدم نموذج آخر للقيادة يطلق عليه اسم القيادة التطويرية، وهو نموذج مطور للقيادة الرشيقة. هذا النموذج يشير إلى السلوكيات التي تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة دون روتين زائد أو تعقيد في العمل. وقد تم الإشارة إلى القيادة الرشيقة بأنها السلوكيات التي تعزز الإضافة القيمة وتقلل الهدر غير الضروري، وتحسن العلاقات الإيجابية وتعزز مستويات التعاون بين الأفراد والفرق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة في المؤسسة. (Lingunblom, 2012, p. 56)

الفرع الثالث: مفهوم القيادة الرشيقة

القيادة الرشيقة هي السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، كما عرفت بأنها تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون أو أنها السلوكيات التي قد لا تحقق قيمة لكنها تتجنب خسارة الموارد. (Lingunblom, 2012, p. 59)

وذكر في تعريف آخر: هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد الأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال. (أسماء ، 2020، صفحة 680)

وتعرف بأنها انعكاس ما يملكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق، لكي يكون مثلاً للعاملين في فريقه ويكون محفزاً قوياً لهم على أداء الأعمال. (جلال ، 2020، الصفحات 166-167)

وأشار كاظم بأنها: " منهج متكامل يهدف للتأثير بالأفراد لخلق وتعزيز ملكة الفكر الرشيق وفلسفته في ثقافتهم وانعكاسه على تفكيرهم وادائهم وسلوكهم من خلال الدعم المدرك والتواصل الفعال ومشاركة المعلومات والمعارف وتمكينهم والعمل على التنمية والتطوير المستدام لتقديم أفضل ما لديهم". (كاظم، 2020)

أما من الناحية الإجرائية يمكن تعريف القيادة الرشيقة بأنها عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الإلهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الابداع والابتكار.

وبالتالي فإن القيادة الرشيقة هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء القادة أدوارهم فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري.

الفرع الرابع: أهمية القيادة الرشيقة

تتمتع القيادة الرشيقة بأهمية كبيرة، حيث يمكن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية والتفوق على المؤسسات الأخرى من خلال امتلاكها المهارات والخبرات الفريدة للعاملين، ويجب أيضاً على المؤسسة أن تقابل احتياجات وتوقعات العاملين مقابل ما يقدمونه لها. (Heinritz, 2006, p. 8)

اعتماد القيادة الرشيقة يؤدي إلى تحسين العمليات وتجديدها باستمرار لتحقيق الابتكار والتميز. هذا يسمح للموارد البشرية في المؤسسة بالتركيز على النشاطات التي تحقق أكبر قيمة مضافة.

إضافة لذلك، تتمثل أهمية القيادة الرشيقة في النقاط التالية: (Naraghi & Ravipati, 2009, p. 21)

- تمكين العاملين من خلال توفير الأدوات والتقنيات الرشيقة التي تمكنهم من حل المشكلات والمواقف الحرجة بفعالية، مما يؤدي إلى إغناء وظائفهم وتحسين أدائهم.
- تعزيز عملية التحسين المستمر في مجال عمل المؤسسة عن طريق تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة، مما يؤدي إلى تعزيز القدرات والطاقات الإنتاجية.

- تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء من خلال التحسينات المستمرة في العمليات الادارية، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء وجذب المزيد من الزبائن، بالإضافة إلى تقليل أوقات الانتظار وسرعة إكمال تقديم الخدمة.
- تحسين رضا العملاء من خلال القضاء على الهدر أو تقليله بشكل كبير في عمليات تبادل القيمة بين المؤسسة والعملاء، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين في المؤسسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة.

الفرع الخامس: اهداف القيادة الرشيقة

يعتمد نجاح المؤسسات على القيادة الرشيقة من خلال مواكبة التطورات، ويعد النمط القيادي احد المعايير التي تحدد مدى نجاح المؤسسة أو فشلها، من خلال أداء القيادة الإدارية لمهامها من تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فهي لها دور كبير في تحقيق الأهداف المرجو الوصول اليها، كما تحافظ على بقاء واستمرار المؤسسة وتدفع بها الى الامام من اجل استراتيجية راشدة، ولا يمكننا عزل الممارسات القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم انساني يلعب فيه الفرد دورا أساسيا وإيجابيا في التأثير على الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الهدف الرئيسي. (بن معتوق، 2017)

ومن الرؤى الداعمة لذلك اتفق الباحثين على أن القيادة الرشيقة من أهم الأنماط الإدارية التي يمكن أن تساعد القيادات على تحقيق الأهداف الادارية، وبرزت الدراسات دور هذا النمط القيادي القائم على المرونة في تقليل التكاليف وتخفيض الهدر وبناء مجتمع معياري قياسي، يحقق الموازنة بين رغبة الفرد بالعمل ورغبته في تحقيق هدف آخر يجسد له التحكم والسيطرة. (هجيرة، 2019) (Kaczor, 2019)

وتنفيذ السلوك الرشيق من قبل الإدارة العليا يعزز ثقافة الاحترام والتقدير للأفراد، مما يشجع على التحسين المستمر في المؤسسة. (Hamouda, Puvanasvaran, Norazlin, & Fan, 2014)

كما أن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يؤدي إلى بناء علاقات قوية بين القائد ومرؤوسيه، قائمة على المحبة والاحترام المتبادل. (الفتلاوي، 2017)

هذا النوع من القيادة يخلق نظامًا يتسم بالكفاءة والفعالية والاستجابة الفعالة لاحتياجات العملاء، مما يعزز الأداء العام للمؤسسة ويحقق أهدافها الاستراتيجية. (كاظم، 2020)

الفرع السادس: خصائص القيادة الرشيقة

لقد حدد الباحثون خمس ممارسات (خصائص) للقيادة الرشيقة وهي: (Orr, 2005, pp. 348-349)

1. التواصل الفعّال مع مجموعات العمل وإشراكهم في العملية الإدارية لتحقيق الأهداف المشتركة.
2. التركيز على تحسين وتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية لتحقيق الكفاءة والفعالية.
3. تقدير وتقديم الدعم للعاملين وتعزيز بيئة عمل إيجابية وتحفيزية لهم.
4. التمسك القيادي بمبادئ الفلسفة القيادية الممتازة كأساس لاتخاذ القرارات وتحقيق الرؤية.
5. نشر البرنامج السياسي والشخصي.

الفرع السابع: ابعاد القيادة الرشيقة

تنوعت أبعاد القيادة الرشيقة لاختلاف مفاهيمها ودراساتها، ومن خلال اطلاعنا على العديد من الدراسات، لاحظنا اتفاق معظم الدراسات على الأبعاد التالية:

- البعد الأول: تنظيم مواقع العمل

يهدف هذا المفهوم إلى تنظيم أماكن العمل بشكل فعال يحافظ على سلامة العمل (ابو هزيم و راية، 2020)، من خلال اتباع الإدارة لمنهجية واضحة لتنظيم المكان والأجهزة، وتنظيم الملفات بشكل يسهل الوصول إليها، مع الحفاظ على نظافة المكان والمعدات والمكاتب لضمان أداء فعال وآمن للمهام. (جاسم، 2016، الصفحات 1-25)

- البعد الثاني: التحسين المستمر

يقصد به ادخال بعض التحسينات بشكل تدريجي ومستمر على المنتجات والخدمات والعمليات، وخفض التكاليف والتقليل من الفاقد والهدر من الموارد، وزيادة معدل الانتاجية. (مقدادي و هاهما، 2021، الصفحات 87-116)

تشمل سلوكيات هذا المجال سعي الإدارة لتشخيص جذور المشكلات لتحقيق التحسين المستمر، وتحديد مهارات العاملين، واعتماد نتائج الأداء كأساس للتحسين، ونشر ثقافة التحسين بين الأفراد، وتبني برامج ومنهجيات مبتكرة لتعزيز التحسين المستمر. (جاسم، 2016، الصفحات 1-25)

- البعد الثالث: العمل القياسي

يعد هذا الأسلوب الركيزة الأساسية للتحسين المستمر ولتحقيق النجاح، حيث يعمل على توحيد الإجراءات لضمان رضا المستفيدين. (ركاج و العبادلة، 2017)

وتشمل سلوكياته اعتماد معايير لمنع تكرار مشاكل الجودة، وإنجاز العمل في الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل، ووضع معايير قياسية لتسهيل أداء الموظفين، وترتيب الإجراءات لمنع الهدر وتقليل الإجراءات المفرطة والغير الضرورية. (جاسم، 2016، الصفحات 1-25)

- البعد الرابع: العاملين متعددي الوظائف

هو أسلوب تدريبي يهدف إلى تأهيل العاملين للتعامل مع مهام متعددة داخل المؤسسة، ويشير إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات المتعددة والمتعلمة والمتخصصة والمتدربة القادرة على دراسة تمكنهم من تحليل الواقع، وحل المشكلات، وتحسين الأداء بشكل مستمر. (مقدادي و هاها، 2021، الصفحات 87-116)

- البعد الخامس: المرونة في التعامل

يشير العديد من الباحثين أن المرونة شرط أساسي لتصبح المنظمة ذات قيادة رشيقة، وتمثل أساساً في القدرة على السبق بالتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والفجائية وتعمل على الحد من تأثيرها على تحقيق المنظمة لأهدافها. (فادي، 2023، صفحة 52)

يتضح مما سبق تعدد أبعاد القيادة الرشيقة وأنها متداخلة ومتراطة ومتكاملة تتداخل لتشكيل الملامح الرئيسة للقيادة الرشيقة باعتبارها أسلوباً قيادياً حديثاً يواكب المستجدات والمتغيرات في البيئة الاقتصادية، ويساهم في تحقيق جودة المنتج.

الفرع الثامن: مزايا القيادة الرشيقة

من مميزات القيادة الرشيقة ما يلي: (الفتلاوي، 2017، صفحة 23)

- تحقيق إنجازات استثنائية من خلال تطبيق مبادئ الرشاقة داخل المؤسسة، وتعزيز ثقافة الرشاقة كجزء أساسي من هوية المؤسسة.

- تحقيق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تعزيز تبادل المعلومات والاتصالات الفعّالة، وتقديم التغذية العكسية البناءة لتعزيز الأداء والتحسين المستمر.
- الفكر الرشيق للقيادة يعتقد أن الأفراد في المؤسسة هم رأس المال الفكري الأكثر قيمة، وبالتالي يجب أن يكون لهم دور واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في تطوير الحلول الفعّالة للمشاكل، بالإضافة إلى تقديم الاقتراحات البناءة التي تسهم في تحقيق الأهداف المؤسسة.
- توفير مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يتطلب بناء علاقات قوية ومثمرة بين القائد والعاملين، من خلال تعزيز المحبة والاحترام المتبادل، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة.
- من المزايا الرئيسية للقيادة الرشيقة هي القدرة على التحكم والسيطرة على الوقت بشكل فعال، من خلال تحسين استخدام الوقت وتقليل الهدر فيه، مما يؤدي إلى تقليل هدر الطاقات وتحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة.

المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي هو مفهوم يصف العلاقة القوية والمتينة بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، ويعد من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المؤسسة، حيث يعزز من روح الفريق والتعاون بين الافراد العاملين، ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يقلل من معدل دوران الموظفين ويزيد من استقرارهم فيها.

الفرع الاول: مفهوم الولاء التنظيمي

لغة: اسم او مصدر من والي يوالي موالاة وولاء، جاء في لسان العرب ما خلاصته الموالاة. ويشير الولاء لغويا إلى الاخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة. (مدحت محمد، 2005، صفحة 38)

ويعني ذلك الشعور بالقرب والمساندة حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية بين الله وعباده وبين المؤمنين لبعضهم والكافرين لبعضهم أو ولاء المؤمنين للكافرين أيضا وذلك بمعنى التعاون والمودة والمناصرة في الأمور المشتركة.

اما اصطلاحا: قد ذكر مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعاريف للولاء منها: (مدحت محمد، 2005، الصفحات 38-39)

- "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته".

- "شعور الفرد بمسؤوليته اتجاه شيء هام في حياته".
- "حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان".
- "الاخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه".
- "خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهيم الإنسان".

يُعتبر الولاء التنظيمي مفهومًا قديمًا في العلوم الاجتماعية، حيث كان علماء الاجتماع أوائل من بحثوا فيه، وهم يرون أن الإنسان، ككائن اجتماعي، يعيش في بيئة اجتماعية منظمة مع الآخرين، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تتطلب التعاون والشعور بالانتماء، وهذا ما يؤسس للولاء التنظيمي. (هاشم، 1980، صفحة 32)

يعرف الولاء التنظيمي بأنه: "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها". (حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، 1997، صفحة 107)

ومن الأوائل الذين عرفوا الولاء التنظيمي الباحثين بورتر وسميت سنة 1970 حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة".

ومن هذا المنطلق يُعرف شيلدون الولاء بأنه: " اتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة". (القرشي و محمد، 1997، صفحة 15)

من جهة أخرى، عرف العجمي الولاء التنظيمي بأنه: " رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و خصائص المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة و يرى أيضا بأنه يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبيها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها". (جمال، 2011، صفحة 73)

وقد عرفه مودي بأنه: "حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه".

ويعرفه بوكائن بأنه: «انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية». (المعاني ، 1996 ، صفحة 17)

ومن التعاريف اعلاه نستنتج ان الولاء التنظيمي لا يقتصر على ولاء سطحي لمؤسسة معينة، بل هو عملية مستمرة ومتعمدة، حيث يعبر الموظف من خلالها عن التزاماته العميقة بالمؤسسة واهتمامه المستمر بنجاحها، ويتجلى ذلك من خلال إيمانه بالهدف المشترك والعمل الجاد والمتواصل من أجله، حتى وإن استغرق تحقيق هذا الهدف وقتاً طويلاً.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

تسعى المؤسسات إلى تحقيق ولاء موظفيها والإخلاص في خدمتهم من خلال الأداء الجيد، حيث يعد الولاء التنظيمي مكوناً أساسياً لتحقيق أهداف المؤسسة، وتجنّي المؤسسة العديد من الفوائد من الولاء التنظيمي، ومنها: (شاهين، 2010، صفحة 50)

- يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والفعالة والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.
- الأداء المتميز للأفراد داخل المؤسسة.
- الدافعية والرغبة للبقاء في المؤسسة مما يقلل من الآثار التي تنتج عن دوران العمل.
- انخفاض الولاء التنظيمي لدى الافراد يؤدي الى زيادة تكاليف المؤسسة، حيث يجعلها تواجه سلوكيات سلبية كالاضطرابات واللامبالاة والملل في العمل.
- ضمان استمرار القوى العاملة ذات مهارات بالمؤسسة.
- دافعية العاملين لبذل مزيد من الجهد والأداء في المؤسسة.
- شعور العاملين بالولاء والانتماء للمؤسسة يقلل من عبء القادة في التوجيه والتأثير على المرؤوسين.

الفرع الثالث: آثار الولاء التنظيمي

أ- آثار الولاء التنظيمي على الفرد (مروى، 2022، الصفحات 52-53)

1. الرضا الوظيفي: الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في المؤسسة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله ويجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملاً هاماً في خلق الولاء التنظيمي.

2. السلوك الابداعي: ان الفرد ذو الولاء العالي يكون أكثر حماسا للعمل وأكثر التزاما بأهداف المؤسسة، ويسعى تلقائيا للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه كما تشير بعض الدراسات أن الولاء التنظيمي يعتبر من أهم المقومات التي يركز عليها الإبداع.
3. حياة الموظف الخاصة: ينعكس الولاء التنظيمي على حياة الأفراد خارج المؤسسة، حيث يشعر الفرد ذو الولاء المرتفع بدرجة عالية من السعادة والراحة والرضا خارج إطار العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية الوظيفية.
4. التقدم المهني: ان العامل الذي يتصف بالولاء العالي يكون مجدا في عمله، وبالتالي يكون أسرع في الترقية وتقدما في المراتب.

ب-آثار الولاء التنظيمي على المؤسسة (مروى، 2022، الصفحات 54-55)

1. اتخاذ القرار الصحيح:

إن قوة الولاء تساهم في اتخاذ القرارات الصحيحة للمؤسسة والذي يخدم مصالحها ويحقق أهدافها، وقد أكد العتيبي أنه كلما زاد شعور العاملين بالولاء التنظيمي كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير ممكن ان يكون لصالح المؤسسة.

2. سهولة استقطاب الكفاءات للمؤسسة:

أشار العتيبي أن القرار المبدئي من قبل الفرد للانضمام إلى مؤسسة معينة، يرتبط بما يميل إليه الفرد من ولاء ورضا لأن المؤسسة التي يشعر عمالها بالولاء المرتفع تصبح سمعتها جيدة مما يرغب القوى العاملة ذات كفاءات عالية في الانضمام لها.

3. ارتفاع نسبة الانتاجية:

ان العاملين ذوي الولاء المرتفع يتميزون في بيئة عملهم بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف المؤسسة، حيث أكدت الدراسات التي قام بها "هايزنبرغ" على وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كما أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الابتكار والإسهام التلقائي في حل المشكلات.

4. الروح المعنوية:

الولاء التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم والمؤسسة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية في المؤسسات التي تهيم مبدأ المشاركة وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين، وتحفزهم في أداء أعمالهم بالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة التزامهم به.

5. الحد من تسرب الموظفين:

يعني التسرب الوظيفي توقف الفرد عن العضوية في المؤسسة وتركه لها، بحيث يعد ظاهرة تنظيمية خطيرة لها تأثير سلبي على المؤسسة وسمعتها.

الفرع الرابع: خصائص الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص متمثلة فيما يلي: (الدوسري، 2005، صفحة 74)

- الولاء التنظيمي يدل على الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء والاستمرار فيها، ومن ثم قبوله والعمل على تحقيق أهدافها.
- يستدل على الولاء التنظيمي من خلال الظواهر التنظيمية كسلوك وتصرفات العاملين في المؤسسة والتي تجسد من ولائهم.
- يعد حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل المؤسسة.
- مستوى الولاء التنظيمي يكون قابلاً للتغيير على حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يكون بحسب حالة القناعة التامة للعاملين، كما أن التخلي عنه يكون صعباً.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل الإنسانية والعوامل التنظيمية.

الفرع الخامس: عناصر الولاء التنظيمي

لقد ذكر الباحث مونداي وزملائه أن للولاء التنظيمي ثلاثة (3) عناصر المتمثلة فيما يلي: (مشعل و العتيبي، 2008، صفحة 33)

1-الإعتقاد: ويعني الاعتقاد العميق والقوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها، واعتبارها جزءاً لا يتجزأ من هوية الفرد.

2-الإستمرار: الرغبة القوية واللامتناهية للعامل في البقاء في هذه المؤسسة، دون أن تؤثر عليه عروض العمل الاخرى أو الإغراءات الموجودة في سوق العمل.

3-الإستقرار: من خلال الاستمرار في العمل، يصل الفرد إلى مستوى من الاستقرار داخل المؤسسة، حيث يشعر بالثبات والأمان في وظيفته.

وذكر ايضا الباحث محسن محمد حمدات عناصر أساسية يقوم عليها الولاء التنظيمي والتي هي على النحو التالي: (محسن ، 2006 ، صفحة 65)

أ-الإحساس والشعور بالانتماء: وهذه النقطة تتطلب فهما عميقا للمورد البشري وتلبية حاجياته الضرورية، وعندما نصل إلى هذا المستوى نكون قد رسخنا مبدأ قبول الثقافة التنظيمية والبدئ في خلق روح الانتماء والولاء التنظيمي.

ب-الإخلاص: فبعد تجسيد ما ذكرناه في العنصر السابق، ترسخ بذلك مبدأ الإخلاص، التي تجعل الفرد يرتبط بشكل قوي بالمؤسسة الأصلية، بحيث لا يفكر في تغييرها، حتى إن وجدت فرص عمل أخرى جذابة، فإنه يفضل البقاء مع المؤسسة الحالية.

ج-المشاركة: وعندها يصبح الفرد شريكاً فعالاً في نجاح المؤسسة، حيث يساهم بفكره وأفكاره الإبداعية وأدائه الوظيفي المتميز.

الفرع السادس: أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة انواع من الولاء التنظيمي، نذكرها فيما يلي: (خيرى، 2019/2020، صفحة 82)

1. **الولاء الاتجاهي**: يقصد به العمليات التي تؤدي إلى تعزيز رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المؤسسة، من خلال تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاته.

2. **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي تربط الفرد بالمؤسسة بشكل أقوى نتيجة لسلوكه السابق، فالوقت والجهد يدفعونه إلى شعوره بالانتماء والتمسك بالمؤسسة، وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار في العمل بها.
3. **الولاء الاستمراري:** ويشير إلى مدى تعلق الفرد بمؤسسته نتيجة لاتفاقه مع قيمها وأهدافها، وتفانيه في تحقيق تلك الأهداف، مما يعكس قوة رغبته في العمل والبقاء في المؤسسة.
4. **الولاء العاطفي:** هو الولاء الذي يتأثر بإدراك الفرد للخصائص الإيجابية في عمله، مثل الاستقلالية والتنوع والتفاعل الاجتماعي، حيث يشعر بالرضا والاستمتاع بأداء عمله، مما يعزز رغبته في الاستمرار والبقاء في المؤسسة نتيجة لتوافقه مع قيمها وبيئتها.
5. **الولاء المعياري:** ويشير إلى شعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المؤسسة بسبب الضغوط الخارجية، حيث يؤثر رأي الآخرين على قراره، ويتأثر بفكرة ما قد يقوله الآخرون أو يفكرون به إذا غادر العمل، مما يؤدي إلى شعوره بالالتزام بالبقاء.
6. **الولاء الأخلاقي:** وهو الذي يسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، وهو إحساس الفرد العامل برغبته في البقاء في المؤسسة.
7. **الولاء التلاحي:** وهو تركيز الفرد على السلوكيات التي تخدم مصلحة الجماعة وتعزز الروح الجماعية، مع تجنب السلوكيات التي قد تؤدي إلى التوتر والتشتت.
8. **الولاء الموجه:** وهو التقييد بمبادئ وفق الجماعة وسياستها، والامتثال لأساليبها ومعايير عملها.
9. **الولاء المؤثر:** وهو درجة شعور الفرد وإدراكه بالخصائص المميزة لمهامه الوظيفية والتوافق معها، نظرا لكونها تسمح له بالمشاركة الفعالة والاسهام في النشاط الاداري.
10. **الولاء الوجداني:** ويشير إلى الارتباط العاطفي القوي بين العامل والمؤسسة، حيث يشعر العامل بالانتماء والرغبة في البقاء والعمل لدى المؤسسة نتيجة لتوافقه واندماجه معها.

الفرع السابع: مراحل الولاء التنظيمي

لا يأتي الولاء التنظيمي لدى الفرد بمجرد انتمائه إلى المؤسسة، بل يتطور عبر مراحل حددها بعض الباحثين في هذا المجال، منهم "بوشنان (Buchanan)" في دراسته حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974، بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي: (مأمون و عورتاني، 2003، صفحة 14)

1. مرحلة التجربة:

تطلق هذه المرحلة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة لا تقل عن سنة واحدة، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف والتأقلم مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، وفي فترة التدريب والاختبار فإن العامل يبذل أقصى جهده ليرز مهاراته ويحقق الابداع والتميز، وينتج عن مرحلة التجربة تحديات العمل، وتضارب الولاء ووضوح الدور، ونمو اتجاهات الافراد العاملين نحو المؤسسة.

2. مرحلة العمل والانجاز:

وهي المرحلة التي تلي مرحلة التجربة وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يبذل الفرد جهودًا لتحقيق ذاته وتأكيد هويته من خلال الإنجازات التي حققها، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الاختبارات منها أهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للمؤسسة والعمل. ويكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا وتأقلمًا مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل، وعلى هذا النحو تتطور إنجازاته بشكل إيجابي، مما يعزز مكانته وأهميته داخل المؤسسة، ويؤدي إلى شعوره بالرضا عن ذاته وزيادة ولائه للمؤسسة.

3. مرحلة الثقة بالمؤسسة:

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية علاقته بما والاحساس بالحب والاخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة التي تكونت في السنوات السابقة، حيث تنتقل هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج والاكتمال.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيقة

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة جلال إسماعيل عوض شبات (2019) بعنوان دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، جامعة القدس المفتوحة / فلسطين:

هدفت الدراسة الى التعرف على دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية، في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة، ويتمثل في إبراز مدى توافر أبعاد القيادة الرشيقة (التواضع الحكمة، الصبر الموضوعية، الهدوء) في سلوك المسؤولين مع العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. واستخلصت الدراسة النتائج التالية:

- يتضح دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في اتحاد لجان العمل الصحي من خلال توفر أبعاد القيادة الرشيقة بصورة مرتفعة لدى القيادة في اتحاد لجان العمل الصحي.
- ارتفاع المتوسطات الحسابية بشكل إيجابي لممارسات الرؤساء داخل الاتحاد من وجهة نظر الموظفين من خلال خلقهم لبيئة مريحة وقنوات اتصال مفتوحة بين جميع الموظفين في اتحاد من وجهة نظر الموظفين.

2. دراسة بحاش هجيره (2020) بعنوان القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - جامعة محمد بوضياف المسيلة / الجزائر:

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي، وكما تم تصميم استمارة مقابلة كأداة لجمع البيانات من افراد عينة الدراسة. بعد جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ان العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية علاقة طردية وإيجابية، وهذا يفيد بأن إدراك العمال في المؤسسة عينة البحث والتي تمتلك قيادة رشيقة حسنة تنخفض مشاعرهم السيئة وغير الجيدة تجاه انتمائهم

لتلك المؤسسة مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة مدى التزامهم بالتالي تحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة فالعمال في المؤسسة عينة البحث يدركون أن مؤسستهم المكان الملائم الذي يعملون فيه.

- علاقة المرؤوس مع رئيسه: إن أسلوب الرئيس مع المرؤوسين يتم بنوع من التفاهم والاتفاق من خلال فتح المجال لهم، فالقائد الرشيق هو الذي يوضح مسارات الأهداف ويساعدهم على تجاوز العقبات والأزمات ويعمل على تحفيزهم.

3. دراسة سائدة محمد علي محمود أبو سيدو (2021) بعنوان أثر القيادة الرشيقة في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأقصى، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من كلية التربية في جامعة الأقصى بغزة / فلسطين:

هدفت الدراسة إلى التحقق من وجود أثر للقيادة الرشيقة في مستوى الأداء الوظيفي، لدى العاملين في جامعة الأقصى بغزة. واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع بيانات وتحليلها، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- بالنسبة لتقدير عينة الدراسة لدرجة ممارسة قيادة جامعة الأقصى للقيادة الرشيقة من وجهة نظر العاملين فيها: كان ترتيب أبعاد الاستبانة حسب أوزانها النسبية، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية، بين ممارسة قيادة جامعة الأقصى لأبعاد القيادة الرشيقة، ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في جامعة الأقصى.
- يوجد أثر دال إحصائياً لممارسة قيادة جامعة الأقصى لبعدي القيادة الرشيقة: المرونة في الاستجابة وإشراف المستقبل، في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها، فيما لم يتبين وجود أثر دال لبعدي التحسين المستمر، والبعء القيمي، في مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين فيها.

4. دراسة عائض بن سعيد الغامدي (2021) بعنوان مستوى ممارسة القيادة الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى ممارسة القيادات الجامعية بالملكة العربية السعودية للقيادة الرشيقة وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ان مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة جاءت كبيرة في الجامعات الثلاثة محل البحث، وأن مستوى الممارسات المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية كانت كبيرة جدا،
- وكشفت النتائج عن جود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بلغت (0.01) بين مستوى ممارسة القيادات الجامعية للقيادة الرشيقة ومستوى جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1-Taylor (2017) An Examination of The Relationships Between agile Leadership Facors and Curriculum Reform in Higer Education, Colombia:

هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقات بين ابعاد القيادة الرشيقة وإصلاح المناهج في التعليم العالي في مقاطعة كولومبيا وفرجينيا، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي، وكان أعضاء هيئة التدريس بجامعة مقاطعة كولومبيا وفرجينيا، وقد حدد الباحث الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة. وقد توصل الباحث الى عدد من النتائج جاء من أبرزها ان مستوى تطبيق ابعاد القيادة الرشيقة بدرجة متوسطة وكشفت نتائج الدراسة أيضا ان هناك علاقة ارتباطية موجبة بين لأبعاد القيادة الرشيقة وإصلاح المناهج التعليمية في جامعات مقاطعة كولومبيا وفرجينيا.

2-Ekatrina Koromyslova (2019) Implementing Lean Practices in an Academic Department : A Case Study, University of South Dakota, USA:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسات ابعاد القيادة الرشيقة بالأقسام الأكاديمية بجامعة ساوث داكوتا، واستخدم الباحث منهج دراسة الحالة، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة، وكذلك اجراء المقابلات الشخصية، وكان مجتمع الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة ساوث داكوتا، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أبرزها أن مستوى تطبيق أبعاد القيادة الرشيقة جاءت بدرجة متوسطة بالكليات والاقسام العلمية بالجامعة.

3-Daniel Gerster (2020) how Enterprises Adopt Agile Forms of Organizational Design: A Multiple-Case Study:

هدفت إلى التعرف على آليات التصميم التنظيمي لتحقيق الرشاقة التنظيمية من خلال توظيف عدد من المفاهيم ذات العلاقة كمفهوم القيادة الرشيقة، وقد بحثت الدراسة في الممارسات الوظيفية والهياكل التنظيمية في أكثر من خمس عشرة حالة دولية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في ذلك، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج جاء من أبرزها مستوى تطبيق القيادة الرشيقة بدرجة متوسطة في العديد من المؤسسات المختلفة، تترك في الوحدات التنظيمية وذوي العلاقة مع وحدة تصميم البرمجيات الخاصة بإدارة المعرفة الوظيفية، وعلى ضوء ذلك اقترحت الدراسة توظيف ثلاثة نماذج رشيقة للتصميم التنظيمي الفعال تمتاز بالشمول والمرونة.

4-Marisa Cleveland, Simon Cleveland (2020) Culturally Agile Leadership: A Relational Leadership Development Approach:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن سبل نشر ثقافة القيادة الرشيقة بين قادة المؤسسات المختلفة والتوصل إلى أبرز النتائج الممكنة تحقيقها من تطبيق نموذج القيادة الرشيقة في تلك المؤسسات، لذلك اعتمد الباحث المنهج التحليلي للتوصل إلى نتائج الدراسة المعنية، وقد رجع الباحث إلى العديد من الدراسات الميدانية والمقالات التحليلية حول جوانب تطبيق القيادة الرشيقة؛ لذلك خلصت نتائج الدراسة إلى أن القادة يجب عليهم تطبيق نمط القيادة الرشيقة ونشر الثقافة الخاصة بهذا النمط داخل مؤسساتهم، وذلك من خلال العديد من الإجراءات والممارسات ومحاولة تطوير القدرات الذاتية لاكتساب مهارة القيادة الرشيقة والتشجيع المستمر على أساليبها، وقد أوضحت نتائج الدراسة بالإضافة إلى ذلك أن الأخذ بنموذج القيادة الرشيقة يساعد المؤسسة على المرونة والتكيف مع معطيات البيئة المتغيرة ومواجهة الأزمات الطارئة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي

الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

1. دراسة تيشات سلوى، مبروكي إكرام، نزلي سامية (2020) تحت عنوان أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز

الولاء التنظيمي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز / امتياز التوزيع ورقلة:

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة الاخلاقية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز / امتياز توزيع ورقلة، وقد طبقت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (60) عامل ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات الواردة في استمارات الاستبيان عن طريق استخدام برنامج الحزمة الاحصائية وتم الاعتماد على برنامج (spss) للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تطبيق عال للقيادة الأخلاقية في مؤسسة سونلغاز، وجود مستوى مرتفع للولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز، وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين القيادة الأخلاقية والولاء التنظيمي، وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الولاء التنظيمي في مؤسسة سونلغاز تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

2. دراسة مساعدية مروة، بن درميج إنصاف (2020) بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة "كوندور" برج بوغريبرج:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية على الولاء التنظيمي في منظمة أعمال جزائرية وهي "مؤسسة كوندور" برج بوغريبرج، وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على محورين، يتعلق المحور الأول بأبعاد القيادة الأخلاقية ويضم (25) فقرة، أما المحور الثاني فيتعلق بالولاء التنظيمي ويضم 10 فقرات، تم توزيع أداة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة على عينة شملت 35 مبحوثا من مجتمع الدراسة، استرد منها 33 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، ومن خلال معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والتحليل باستخدام عدة أساليب إحصائية، أظهرت النتائج أن مستوى تبني القيادة الأخلاقية بمؤسسة كوندور مرتفع، مستوى الولاء التنظيمي كان مرتفعا أيضا، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من أو يساوي 0.05 للقيادة الأخلاقية في الولاء التنظيمي، وأن بعد التوازن في تحقيق المصالح هو البعد الأكثر تفسيراً للتغيرات الحاصلة في الولاء التنظيمي.

3. دراسة قعودة نصر الدين سلامي منيرة (2020) بعنوان أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي

- دور الوساطة لنية ترك العمل - دراسة حالة لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بباتنة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي من خلال دور الوساطة لنية ترك العمل ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 75 عامل في مديرية التوزيع للغاز والكهرباء بباتنة للإجابة على استبيان الدراسة والذي تم تحليل معطياته باستخدام برنامج spss، وبعد تحليل النتائج توصلت الدراسة إلى أن تصورات عينة الدراسة كانت متوسطة لكل من ممارسات سلوكيات القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي وتأثير

سلي على نية ترك العمل، كما أثرت نية ترك العمل سلبا على الالتزام التنظيمي، في حين كان لنية ترك العمل دور الوساطة الجزئية في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.

4. دراسة دايرة عايدة، يخلف لمياء (2021) بعنوان القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين:

هدف هذا المقال إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين وهذا انطلاقاً من الأهمية والمكانة التي باتت تحظى بها في جل المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة نشاطها. فقد أضحت القيادة الإدارية مفتاح الإدارة الرشيدة كونها المرجع الذي يستند إليه في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية كالخطيط والتنظيم والحفز والرقابة، بل من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي، هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، والذي يظهر مدى رغبتهم في الاستمرار بالعمل والبقاء بالمؤسسة. لذا حاولت الباحثتان في هذا المقال إبراز هذا الدور، من خلال التطرق إلى الأنماط القيادية المؤثرة في تعزيز الولاء، وإلى خصائص القائد ووسائل التأثير القيادي المعتمد عليها في تعزيزه، بالإضافة إلى العلاقة التي بين القيادة والولاء التنظيمي.

الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية

1. Brown, Gaylo (2002) Organizational Commitment in Higher Education:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، والمستمر، والمعيارى من جهة، والرضا الوظيفي والتأثير النفسي ومركز السيطرة من جهة أخرى. تكونت عينة الدراسة من (106) عضو، استخدم الباحث مقياس ألن وماير (Allen and Mayer, 1990) لقياس الولاء التنظيمي، ومقياس جرجسون (Gregson, 1991) لقياس الرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي العاطفي والولاء التنظيمي المعيارى، وأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمعيارى، ولم تظهر هذه العلاقة مع الولاء المستمر، في حين ظهرت هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعيارى.

2. Dr. Munira Mohamed SATI ALSAYED (2020) the effect of leadership in values on organizational loyalty: analytical theoretical study:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيم في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسات والمنظمات، كما كان هدف البحث التعرف على أبرز القيم التي تساهم في تحقيق الولاء والتوافق التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها أن مدخل القيادة بالقيم له دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي، وأن الشفافية والعدالة من أبرز القيم الدافعة للولاء في المؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة التوعية الكاملة بأهمية الولاء التنظيمي من خلال عقد الدورات وورش العمل التدريبية التي تحقق هذا الهدف.

3. M.Yondonrenchin (2023), The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement:

هدفت هذه الدراسة الى ابراز دور القائد الإداري في تعزيز ولاء الموظفين ومشاركتهم الفعّالة، حيث يعزز التواصل الفعال والثقة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تطورهم المستمر وتحفيزهم على إظهار التفاني في عملهم. لهذا الغرض، أُجري استبيان شامل لقياس تأثير أساليب القيادة على ولاء الموظفين ومشاركتهم، حيث شمل الاستطلاع 153 موظفًا من شركتي تأمين، واستخدمت التحليلات الإحصائية المتقدمة لتحليل البيانات

أظهرت النتائج أن أسلوب القيادة التحويلية له تأثير قوي وإيجابي على ولاء الموظفين ومشاركتهم، بينما أظهر أسلوب القيادة التحويلية تأثيرًا معتدلاً وإيجابيًا على نفس المتغيرات. كما لوحظ علاقة إيجابية قوية بين ولاء الموظفين ومشاركتهم، مما يشير إلى أن زيادة الولاء تؤدي إلى زيادة مشاركة الموظفين. هذه النتائج تؤكد أهمية القائد الإداري في تعزيز بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنظمة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

الجدول 01: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	
أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2024، بالنسبة للحدود المكانية تمت في مؤسسة القفزات الطبية Top gloves بعين تموشنت.	أُنجزت الدراسات في بيئة عربية أجنبية وكانت من (2017, 2023) بالنسبة للإطار المكاني: (الجزائر، المسيلة، باتنة، ورقلة، برج بوعرييج، فلسطين، المملكة العربية السعودية، كولومبيا، فرجينيا، و.م.أ)	من حيث الزمان والمكان
ركزت دراستنا على عينة قصدية من العاملين بمؤسسة القفزات الطبية Top gloves بعين تموشنت.	ركزت بعض الدراسات السابقة على عينات عشوائية والبعض الآخر على عينة قصدية من مستخدمي القطاع الخاص والعام.	عينة الدراسة
استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي الخاص، حيث تمت في مؤسسة القفزات الطبية Top gloves بعين تموشنت.	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام.	من حيث نوع القطاع
اعتمدت دراستنا على متغيرين لم يتم الجمع بينهما في الدراسات السابقة وهما: القيادة الرشيقة كمتغير مستقل بأبعاده (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملين متعددي الوظائف، المرونة في التعامل)، الولاء التنظيمي كمتغير تابع.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: ✓ القيادة الرشيقة ✓ القيادة الأخلاقية ✓ السمعة التنظيمية ✓ جودة الحياة الوظيفية ✓ الأداء الوظيفي	متغيرات الدراسة
استخدمنا في دراستنا الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة وتدعيمها.	استخدمت بعض الدراسات دراسة حالة، وبعضها الاستبيان، وبعض الدراسات أضافت المقابلة لتدعيم دراستهم.	منهج الدراسة
استخدمنا البرنامج الاحصائي spss 22 كأداة لتحليل البيانات.	استخدمت الدراسات السابقة البرنامج الاحصائي spss كأداة لتحليل البيانات.	أداة تحليل المعلومات

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الدراسات السابقة

عموما، فإن أغلب الدراسات السابقة كانت على النحو التالي:

- دراسات تناولت القيادة الرشيقة وعلاقتها بأبعاد أخرى (مثل: الأداء الوظيفي، التحفيز، التكيف مع التغيير).
- دراسات تناولت أنماط القيادة الأخرى (كالتحويلية، التبادلية، الخادمة) وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
- دراسات تناولت القيادة الرشيقة في البيئات التنظيمية (دون ربطها بالولاء مباشرة).
- دراسات تناولت الولاء التنظيمي وأثره في مناخ العمل أو القيادة بشكل عام.

وعليه، فما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو كونها تحاول ربط القيادة الرشيقة كمتغير حديث (خلافًا للدراسات السابقة التي تطرقت للقيادة الإدارية، القيادة الأخلاقية، ...) بمتغير مهم تسعى إليه كل المؤسسات بحيث يمكن من خلاله تحقيق التميز والتطور وكذلك الوصول إلى المبتغى والهدف وهو "الولاء التنظيمي".

سعت الدراسة إلى تقديم قيمة مضافة من خلال العمل على دراسة هذه العلاقة وتقديم تحليل مفصل لكل أبعاد متغيرات الدراسة، إبراز الأثر بينهما، والإشارة لكل النقاط الواجب معالجتها وتطويرها.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا الى المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي، مع التركيز على الأطر المعرفية التي تناولتها الأدبيات السابقة. وقمنا بعرض مجموعة من الدراسات السابقة لكل من المتغيرين، وأظهرت تنوعا في التوجهات النظرية والمعرفية، مما يعكس الأهمية المتزايدة لهما في سياق المؤسسات الحديثة. وهذا ما يمهد للفصل الموالي الذي سيتم التطرق فيه للدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.



الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد استعراضنا للفصل النظري الذي أبرز المفاهيم المتعلقة بالقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال اجراء دراسة ميدانية لقياس مدى أثر ممارسات القيادة الرشيقة في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves بعين تموشنت. وتندرج هذه الدراسة في إطار اختبار فرضيات الدراسة أولاً، ثم التمكن، من خلال التحليل، من حصر النقاط الإيجابية وتطويرها، وتسهيل الضوء على النقائص وتقديم توصيات لتحسينها.

لتحقيق هذا الغرض، تم تقسيم هذا الفصل لمبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: ميدان الدراسة.

تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة TOP GLOVES ، حيث أنه تم اختيارنا لها لما لها من مميزات عن باقي المؤسسات في الولاية، ورتبتها على مستوى الجزائر ككل، كونها حازت مؤخرا على جائزة الرتبة الثانية كأحسن مصدر للسلع والخدمات خارج نطاق المحروقات كما لها آلات ومعدات جد متطورة وذات مستوى علمي، اما بخصوص العنصر البشري فهي أكبر مؤسسة من حيث اليد العاملة، تشمل عمال واطارات ساميين بالإضافة الى انها تقوم بتكوين العمال حديثي التوظيف.

سنتناول في هذا المبحث اعطاء صوره شامله المؤسسة TOP GLOVES والتي هي محل دراستنا وهذا من خلال العناصر التالية:

الفرع الأول: تقديم مؤسسة القفازات الطبية Top Gloves-عين تموشنت.

هي شركة ذات مسؤوليه محدودة لصناعة القفازات الطبية والجراحية المتواجدة بالمنطقة الصناعية لعين تموشنت، والتي انشأت في إطار دعم القطاع الصحي بمواد معقمة تحمي الطبيب والممرض أثناء أداءهم لمهامهم النبيلة، وهي تقوم بتصنيع نوعين من القفازات، النوع الأول يعتمد على مادة اللاتكس (Latex) التي تستخرج من شجره توجد بالبلدان الآسيوية وتضاف لها بعض المواد الكيماوية الغير مضره بالصحة والبيئة ، اما النوع الثاني فيعتمد على مادة النيتريل (Nitril) وهي عبارة عن مادة كيميائية معدلة موجهة لفئة معينة من الزبائن (أطباء ، ممرضون، صيادلة... و غيرهم) يعانون من حساسية اتجاه مادة اللاتكس.

حازت المؤسسة على شهادة الجودة من المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس ISO 9001 و ISO2016 و 13185 وشهادة الاتحاد الأوروبي.

- بداية انطلاق المؤسسة في الانتاج:

انطلقت المؤسسة في الانتاج الفعلي في سنة 2016 بمجموع 64 عامل وبآلة واحده الى غاية أن تم تطوير وسيلة الانتاج الى (03) آلات وبتعداد عمال من 63 الى ما يقارب 700 عامل حاليا، وفي إطار التوسعة المستقبلية

للمؤسسة سيصل عدد العمال من 700 الى 1000 عامل وبطاقه انتاج قد تصل الى 15 000 000 وحده سنويا الى ما يقارب 700000000 مليون وحده سنويا بعد استكمال المخطط التنموي المسطر.

- مهام المؤسسة: تركز نشاطاتها حول:

- ✓ تنمية الجودة والحرص على تقديم منتجات ذات مستوى متطور.
- ✓ ضمان الواجهة بين الزبون والمتعامل وذلك من خلال تخصيص فرع من الشركة مكلف بالتوزيع.
- ✓ تحسين جميع المداخل.
- ✓ المساهمة في تقليص البطالة وذلك عن طريق التوظيف بدون شرط الاقدمية أو التجربة في المهنة.
- ✓ تخصص المؤسسة كل سنة ميزانية خاصة للتكفل بالتكوين وتحسين مستوى العمال والاطارات طبقا لبرنامج مضبوط وخصوصيات كل منصب عمل يؤهلهم بالتحكم في التقنيات الحديثة.

- فروع الشركة: تتكون الشركة من فرعين:

- ✓ الفرع الأول: مصنع انتاج القفازات الطبية والجراحية بالمنطقة الصناعية لعين تموشنت.
- ✓ الفرع الثاني: شركة ايكوتام (Ecotem) المتواجدة بوهران مهامها توزيع المنتج عبر شبكاتهما الوطنية لفائدة الأطباء، الصيادلة، المخابر التحليلية، وكل المهنيين الذين تفرض عليهم قوانين السلامة والنظافة لارتداء القفازات.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves-عين تموشنت.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعكس توزيع المسؤوليات والادوار داخل المؤسسة، ويساعد في توضيح كيفية إدارة الاعمال والعمليات اليومية. يمكن أن يكون الهيكل التنظيمي على عدة مستويات، ويمكن توضيحه على النحو التالي (الشكل 2):

- ✓ المجلس الإداري أو مجلس الادارة: يتألف من المديرين التنفيذيين والأعضاء المستقلين، ويشرف على استراتيجية الشركة واتخاذ القرارات الرئيسية.
- ✓ الإدارة التنفيذية: تشمل الرئيس التنفيذي (CEO) ومدير العمليات (COO) ومدير المالية (CFE) ومدير التسويق (CMO) وأعضاء آخرين التي يضعها المجلس الإداري.
- ✓ الإدارة الفنية: تضم فريق الإنتاج ومهندسي الجودة والتقنيين، يركزون على التصنيع وضمان الجودة وتحسين العمليات.

- ✓ إدارة المبيعات وخدمة العملاء: تشمل فريق المبيعات والتسويق وخدمة العملاء، وهم مسؤولين عن توجيه المبيعات والحفاظ على العلاقات مع العملاء.
 - ✓ الموارد البشرية والشؤون القانونية: يشمل فريق من القيادة التنفيذية، يتحملون مسؤولية إدارة الأقسام الرئيسية للشركة.
 - ✓ الإدارة المتوسطة: تشمل مدراء الأقسام المختلفة (مثل الإنتاج التسويق البحث والتطوير الموارد البشرية والمالية). يتحملون مسؤولية العمليات اليومية وتنفيذ السياسات الموارد البشرية والمسؤولين عن التوظيف وتطوير الموظفين، قد تتضمن أيضا فريق الشؤون القانونية لضمان الامتثال للقوانين واللوائح.
- الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves- عين تموشنت.

Date d'édition : 02-06-2021



المصدر: وثائق المؤسسة

الفرع الثالث: الأهداف والمهام الاستراتيجية للمؤسسة

✓ الرؤية والهدف:

- أن تكون الشركة رائدة في تصنيع منتجات الالاتكس عالية الجودة، مع التزام بالابتكار والتميز.
- تحقيق رضا العملاء من خلال توفير منتجات آمنة وفعالة.

✓ الجودة والسلامة:

- التركيز على إنتاج منتجات تلي أو تتجاوز المعايير الدولية للجودة والسلامة.
- السعي لتحقيق شهادات الجودة وضمن تقديم منتجات خالية من العيوب.

✓ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- الالتزام بالممارسات المستدامة في عمليات التصنيع.
- تقليل الأثر البيئي من خلال استخدام المواد القابلة لإعادة التدوير وتطبيق سياسات صديقة للبيئة.

✓ رضا العملاء وخدمة العملاء:

- تقديم خدمة عملاء متميزة ودعم فني موثوق.
- توفير منتجات تلي احتياجات وتوقعات العملاء.

✓ النمو والتوسع:

- توسيع نطاق الأسواق التي تعمل فيها الشركة.
- الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين المنتجات وابتكار تقنيات جديدة.

✓ الابتكار والتطوير:

- تعزيز ثقافة الابتكار داخل الشركة لتطوير منتجات جديدة وتحسين العمليات دعم فريق العمل وتوفير بيئة عمل مشجعة للإبداع.

✓ توفير فرص العمل:

- توظيف الشركة العديد من العمال والموظفين، مما يساعد في خلق فرص العمل وتعزيز الاقتصاد المحلي.
- تعزيز الصادرات من خلال تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية، تساهم الشركة في تحسين الميزان التجاري للجزائر.

المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

تناولنا في هذا المبحث منهج الدراسة، ومصادر جمع البيانات وعينة الدراسة ومختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة، وأداة الدراسة من حيث الصدق والثبات.

الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة.

تم الاعتماد في هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يساعد على تحقيق أهداف الدراسة، والذي يهدف إلى توفير البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن طريق توزيع الاستبيانات على أفراد العينة وتصنيفها وتحليلها لتحقيق تصور أفضل وأدق للموضوع محل الدراسة وهذا باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة بالبرنامج الإحصائي (SPSS. V. 22).

ثانياً: مصادر جمع البيانات.

اعتمدنا في جمع البيانات الخاصة بالدراسة على المصادر التالية:

الاستبيان: لجأنا لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة للاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة رسمية للبحث حيث قمنا بجمع البيانات من خلال تصميم استمارة تكونت من محورين ومعلومات شخصية أساسية. وللإجابة على فرضيات الدراسة استعملنا مقياس "ليكرث الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 02: درجات مقياس "ليكرث الخماسي".

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS .V22.

كما تم تحديد طول خلايا المقياس "ليكرث الخماسي" وذلك بحساب المدي $4 = 1 - 5$ تم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدي على خلايا المقياس $4 \div 5 = 0,80$ بعد ذلك نضيف طول الخلية الي اصغر القيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتي نصل الي الحدود الدنيا والعليا لكل وتكون كما يلي:

- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق بشدة.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة غير موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة محايد.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق.
- إذا كان المتوسط الحسابي تقع قيمته بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة موافق بشدة.

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة .

مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES بعين تموشنت
عينة الدراسة: بهدف إجراء الدراسة تم توزيع الاستبيان على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة والذين تم اختيارهم عشوائيا وبدون تحيز، حيث بلغ عددهم 120 موظفاً، وتمكننا من استرجاع 88 استبيان تام قابل للتحليل.

الجدول رقم 03: يمثل الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمستبعدة والمقبول

العدد	الاستبيانات
120	الاستبيانات الموزعة
88	الاستبيانات المسترجعة
0	الاستبيانات المستبعدة
88	الاستبيانات المقبولة

المصدر: من اعداد الطالبتين

رابعاً: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية

➤ **H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

➤ 1H: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

الفرضيات الفرعية

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تنظيم مواقع العمل على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العمل القياسي على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العاملين متعددي الوظائف على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5% .

الفرع الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة.

أولاً: أداة الدراسة.

حتى تتمكن من تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الجانب التطبيقي، اعتمدنا لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة على تصميم الاستبيان (انظر الى الملحق رقم 1) كأداة رئيسية للبحث الذي يتكون من أسئلة شملت متغيرات الدراسة وينقسم بدوره الى جزئين رئيسيين:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من موظفي مؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت -

الذي يشمل (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

- الجزء الثاني: يتضمن محورين:

المحور الأول: يتضمن العبارات متعلقة بممارسات القيادة الرشيقة.

المحور الثاني يتضمن العبارات متعلقة بالولاء التنظيمي.

الجدول رقم 04: محاور الاستبيان.

الاسئلة	المحور الأول ممارسات القيادة الرشيدة
من 1 الى 6	تنظيم موقع العمل
من 7 الى 12	التحسين المستمر
من 13 الى 18	العمل القياسي
من 19 الى 24	العاملون متعددو الوظائف
من 25 الى 30	المرونة في التعامل
الاسئلة	المحور الثاني
من 1 الى 16	الولاء التنظيمي

المصدر: من اعداد الطالبتين.

أ- صدق الاستبيان

- **الصدق:** يقصد بصدق أداة الدراسة أن عبارات الاستبيان تقوم بقياس ما وضعت لأجله، حيث قمنا بالتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان، حيث تم عرض الاستبيان على الأستاذة المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد تصحيحه تم توزيعه على أفراد العينة.

- اختبار صدق أداة الدراسة

الصدق الظاهري (للمحكمين): تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق المحتوى وعرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين لأبداء آرائهم وملاحظاتهم، وبناء عليها وعلى اقتراحاتهم التي تركزت في مجملها على تغيير صياغة بعض الأسئلة، التنويه لبعض الأخطاء النحوية والمنهجية في طلب تعبئة الاستبيان وفي صياغة أسئلة البيانات الشخصية وبعض متغيراتها، قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين ليكون الاستبيان في صيغته النهائية.

صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معدل الارتباط " بيرسون " بين درجة كل عبارة من عبارات المحور مع الدرجة الكلية لعبارات البعد الخاص بها.

وعليه نقوم بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية H0: لا يوجد ارتباط بمعنى $r \neq [-1.1]$

الفرضية H1: يوجد ارتباط بمعنى $r = [-1.1]$

الجدول رقم 05: معامل الارتباط بين عبارات تنظيم مواقع العمل والبعد الخاص بها.

الارتباط	العبارات	الرقم
0.482**	تحرص المؤسسة على ضرورة تنظيم ملفات العمل ووضعها في أماكنها ليسهل الحصول عليها عند الحاجة إليها.	1
0.686**	تتبع المؤسسة طريقة جيدة وواضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل بما يضمن انسيابيته.	2
0.336**	تشجع إدارة المؤسسة على الانضباط الذاتي للموظفين للحفاظ على تنظيم موقع العمل.	3
0.554**	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	4
0.431**	تضع الإدارة إجراءات وقائية منعاً لحدوث مشكلات في العمل ناتجة عن الفوضى.	5
0.650**	يتم توزيع المكاتب وفق تسلسل المعاملات بما يساعد على إنجاز المهام بأقل جهد.	6

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد تنظيم مواقع العمل مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات القيادة الرشيقة) محصورة بين $t = [-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول إن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 06: معامل ارتباط عبارات التحسين المستمر والبعد الخاص بها.

الارتباط	العبارات	الرقم
0.700**	تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على المنتجات والعمليات.	1
0.669**	تنشر المؤسسة ثقافة إزالة الهدر وضمان التحسين المستمر بين الموظفين وتحفز على اتباعها.	2
0.636**	تقدم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم.	3
0.487**	توفر إدارة المؤسسة الإمكانيات اللازمة لنجاح خطط التحسين المستمر.	4
0.506**	تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جذور المشكلات وحلها بطريقة إبداعية.	5
0.691**	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على الإبداع والابتكار.	6

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد التحسين المستمر مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات القيادة الرشيقة) محصورة بين $t = [-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول إن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 07: معامل ارتباط عبارات العمل القياسي والبعد الخاص بها.

الارتباط	العبارات	الرقم
0.809**	تضع إدارة المؤسسة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.	1
0.717**	تعتمد المؤسسة على معايير للإجراءات التنفيذية مما يحد من مشاكل جودة المنتج.	2
0.687**	تضمن الإجراءات التنفيذية إتمام العمل في الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.	3
0.645**	تعتمد المؤسسة على نظام محوسب لأداء المهام في الوقت المناسب.	4
0.300**	توفر إدارة المؤسسة دليلاً إجرائياً معيارياً يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية بدقة.	5
0.563**	تحرص إدارة المؤسسة إلى تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية بما يضمن سرعة تقديم المنتجات.	6

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد العمل القياسي مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات القيادة الرشيقة) محصورة بين $[-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول إن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه.

الجدول رقم 08: معامل ارتباط عبارات العاملون متعدّدو الوظائف والبعد الخاص بها.

الارتباط	العبارات	الرقم
0.472**	تعين المؤسسة موظفين ذوي مهارات متعددة حتى يكونوا قادرين على إنجاز مختلف المهام.	1
0.595**	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على تسيير الأعمال في حالة غياب أحد أعضاء كادر العمل.	2
0.466**	تسعى المؤسسة الى تنويع وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر.	3
0.670**	تسعى المؤسسة الى تنمية مهارات الموظفين من خلال التدوير الوظيفي.	4
0.684**	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي ضمن فريق متعدد التخصصات لتبادل الخبرات.	5
0.611**	تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل تسمح بنجاح التدوير الوظيفي للعاملين.	6

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد العاملون متعدّدو الوظائف مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات القيادة الرشيقة) محصورة بين $r = [-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول إن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 09: معامل ارتباط عبارات المرونة في التعامل والبعد الخاص بها.

الارتباط	العبارات	الرقم
0.743**	يتعامل القائد بعدالة مع كل العاملين وبدون تمييز.	1
0.779**	تشجع الإدارة العاملين على حرية التصرف بما يتلاءم مع المواقف التي يتعرضون إليها.	2
0.845**	يستمع القائد إلى آراء الموظفين حول التغيير ويأخذها بعين الاعتبار.	3
0.806**	يسعى القائد إلى التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة.	4
0.518**	يملك القائد القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين.	5
0.822**	يتم تغيير طرق العمل بما يتناسب مع الأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى الإنتاجية.	6

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات بعد المرونة في التعامل مع الدرجة الكلية للمحور (ممارسات القيادة الرشيقة) محصورة بين $r = [-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول إن هناك ارتباط بين فقرات بعد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

الجدول رقم 10: معامل ارتباط عبارات الولاء التنظيمي.

الارتباط	العبارات	الرقم
0.424**	أشعر بانتماء قوي إلى مؤسسة top gloves .	1
0.642**	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها.	2
0.483**	تقدم لي مؤسستي الكثير من المزايا التي أجد أنها لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى.	3
0.528**	اتبني ثقافة المؤسسة التي أعمل فيها وقيمها وألتزم بالدفاع عنها.	4
0.615**	أشعر بالفخر عندما اتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين.	5
0.647**	مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح.	6
0.655**	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في مؤسسة top gloves .	7
0.632**	لن اترك عملي في مؤسسة top gloves حتى لو عرض علي عمل آخر بأجر عال.	8

0.492**	اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	9
0.728**	أعتبر مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.	10
0.525**	أسعى من خلال عملي في المؤسسة لبلوغ مناصب إدارية أعلى.	11
0.598**	توفر لي مؤسستي الاستقرار والأمان الوظيفي ولا أفكر في الاستغناء عن عملي مستقبلا.	12
0.665**	للمؤسسة الفضل الكبير في تطوير حياتي الوظيفية.	13
0.751**	سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في مؤسسة top gloves.	14
0.667**	إذا قررت ترك العمل في المؤسسة، سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي.	15
0.575**	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن اعمل فيها.	16

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيم معامل الارتباط بيرسون بين عبارات المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور محصورة بين $r = [-1.1]$ ، اذن نقبل الفرضية H1 ونرفض الفرضية H0 وعليه يمكن القول إن هناك ارتباط بين فقرات المتغير التابع والدرجة الكلية للمحور.

ب- ثبات الاستبيان.

قمنا بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ (alpha de Cronbach) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس، وهناك فرضيتين بالنسبة لهذا المعامل وهما:

الفرضية H0: عدم مصداقية البيانات إذا كان $AC = [0 ; 6,1]$

الفرضية H1: هناك مصداقية البيانات إذا كان $AC \neq [0 ; 6,1]$

وكلما كان أكبر من 0.6 يعني ان الأداة تتمتع بثبات مقبول ويمكن توضيح ذلك من خلال توضيح اختيار الثبات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 11: الثبات الكلي للدراسة

المحاور	الابعاد	عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
القيادة الرشيقة	تنظيم موقع العمل	6	0.821**
	التحسين المستمر	6	0.672**
	العمل القياسي	6	0.695**
	العاملون متعددو الوظائف	6	0.615**
	المرونة في التعامل	6	0.843**
الولاء التنظيمي		16	0.882**
المجموع الكلي		46	0.939**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

الجدول رقم 12: الثبات الكلي للدراسة

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
46	0.939**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل ألفا كرونباخ قيمته 0.939 (القيمة أكبر من 0.6) وهي نسبة جيدة تعكس نسبة ثبات عالية من شأنها أن تعطي مصداقية للنتائج التي سيتم الوصول إليها. وعليه فإننا نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية العدمية H0، وهذا يدل على أن جميع المتغيرات تتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

ثانيا: الطرق المستخدمة في القياس.

- التكرارات والنسب المئوية: من أجل التعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة، واطهار نسب اجابات افراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: من أجل التعرف او لمعرفة درجة موافقة على الاسئلة من طرف أفراد العينة المدروسة لكل فقرة
- الانحراف المعياري: من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة ومدى تشتتها أو تركيزها فكلما اقتربت قيمته من الصفر يعني تركز الإجابات وعدم تشتتها.

- معامل الثبات (ألفاكرومباخ): الهدف منه قياس مدى ثبات أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان ويتمثل الحكم على درجة الثبات من خلال :
 - إذا كان معامل ألفاكرومباخ يتراوح بين (0.6 - 0.7) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات مقبول.
 - إذا كان معامل ألفاكرومباخ يتراوح بين (0.7 - 0.8) يدل على أن الدراسة تتمتع بثبات جيد.
 - إذا كان معامل ألفاكرومباخ أكبر من 0.8 فيدل هذا على أن الدراسة تتمتع بثبات ممتاز.
- معامل ارتباط بيرسون: لاختبار صدق الاتساق الداخلي بين عبارات المحاور مع الدرجة الكلية لمحور.
- معامل بيرسون: لمعرفة مستوى الارتباط الاحصائي بين المتغيرين.
- تحليل الانحدار البسيط: والذي يستخدم لمعرفة مدى تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد .

الفرع الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة

أولاً: الجنس

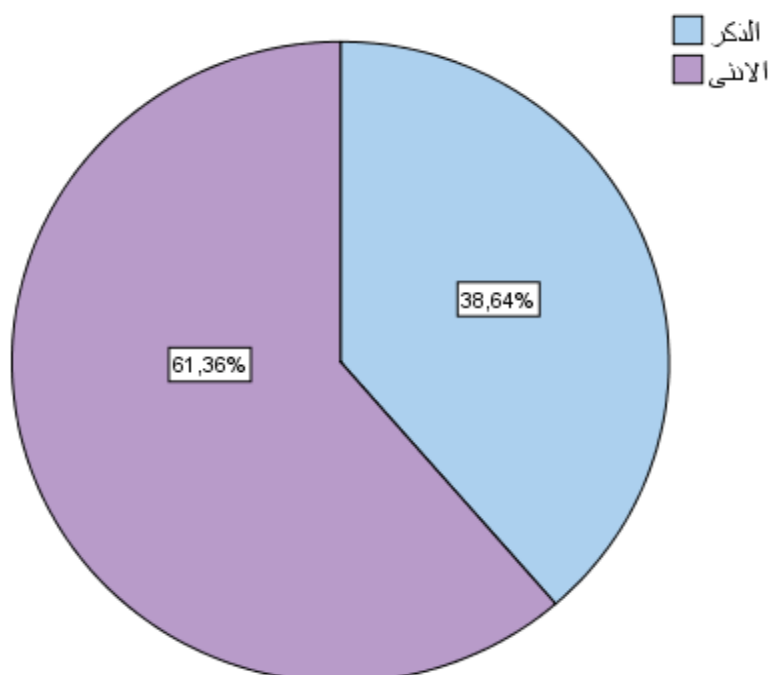
الجدول رقم 13: خصائص العينة حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
38.6%	34	ذكر
61.4%	54	انثى
100%	88	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الاناث في العينة أكبر من عدد الذكور بقليل وذلك بنسب متقاربة تبلغ 61.4% بالنسبة للإناث، و38.6% بالنسبة للذكور، وهذا توزيع طبيعي للغاية، وترجى الزيادة البسيطة للإناث لطبيعة العمل الإداري الذي يلاحظ بشكل عام وجوداً أكبر للإناث، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم 03: تحليل خصائص عينة الدراسة - الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

ثانيا: العمر

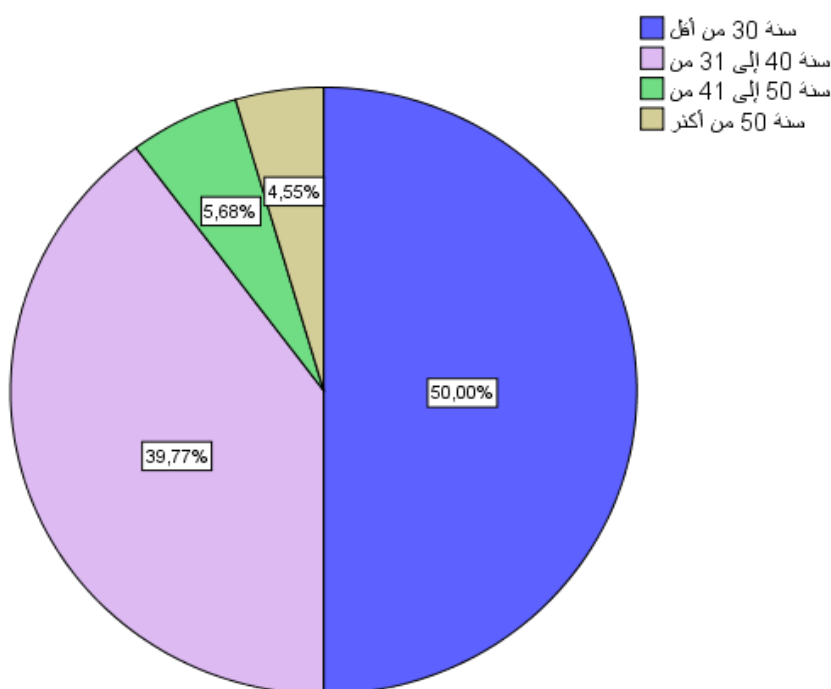
الجدول رقم 14: خصائص العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	44	50%
من 31 الى 40 سنة	35	39.8%
من 41 الى 50 سنة	5	5.7%
أكثر من 50 سنة	4	4.5%
المجموع	88	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب افراد عينة الدراسة تتراوح فئاتهم العمرية أقل من 30 سنة، وذلك بنسبة عالية بلغت 50%، ثم ممن تراوح من أعمارهم من 31 سنة الى 40 سنة بنسبة 39.77%، أما من 41 سنة الى 50 سنة فبلغت 5.68%، بينما أكثر من 50 سنة بلغت 4.55%، ما يدل على وجود عدد قليل من الموظفين الكهول، أما الباقي فكلها طاقات شبانية منتجة. والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم 04: تحليل خصائص عينة الدراسة - العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

ثالثا: المستوى التعليمي

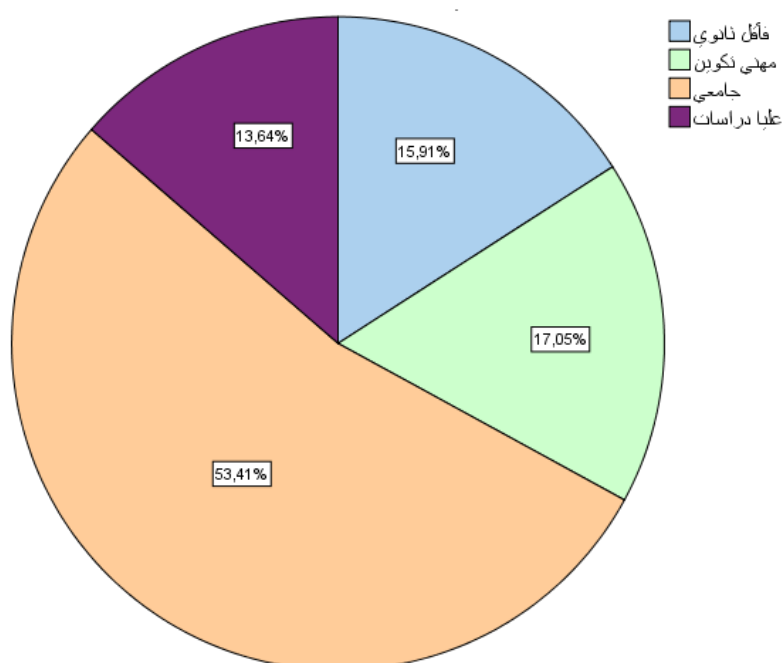
الجدول رقم 15: خصائص العينة حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
15.9%	14	ثانوي فأقل
17%	15	تكوين مهني
53.4%	47	جامعي
13.6%	12	دراسات عليا
100%	88	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين ذوي المستوى الجامعي يشكلون أعلى نسبة مقارنة ببقية المستويات في عينة الدراسة، بحيث بلغت نسبتهم 53.4%، ثم يليها مستوى التكوين المهني بنسبة 17%، ثم 15.9% للثانوي فأقل و 13.6% للدراسات العليا، وهذا ما يدل على المستوى العلمي والتأهيل العالي للموظفين الذين تقوم المؤسسة بتعيينهم، والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم 05: تحليل خصائص عينة الدراسة – المستوى التعليمي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

رابعاً: الخبرة

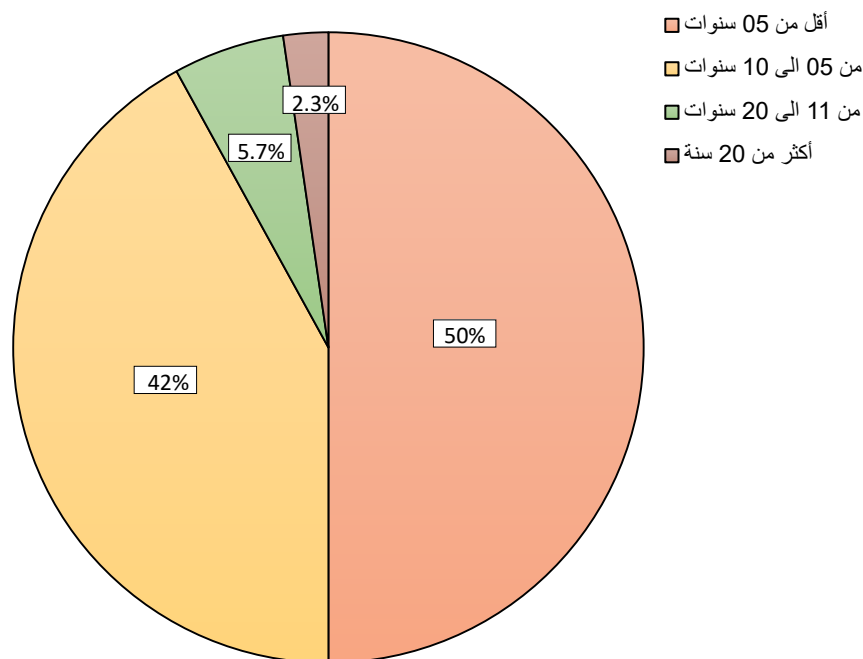
الجدول رقم 16: خصائص العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرارات	النسب المئوية
أقل من 05 سنوات	44	50%
من 05 الى 10 سنوات	37	42%
من 11 الى 20 سنوات	5	5.7%
أكثر من 20 سنة	2	2.3%
المجموع	88	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين ذوي الخبرة اقل من 5 سنوات يشكلون الغالبية بنسبة 50%، بينما بلغت سنوات الخبرة من 5 الى 10 سنوات نسبة 42%، ثم تليها من 11 الى 20 سنة بنسبة 5.7%، ثم 2.3% لخبرة أكثر من 20 سنة، وهذا يدل على وجود موظفين ذوي خبرة وأقدمية بعدد جيد، ناهيك عن توظيف المؤسسة لطاقات تشكل إضافة لكفاءات جديدة بالمؤسسة. والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم 06: تحليل خصائص عينة الدراسة - الخبرة.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

خامسا: المسمى الوظيفي

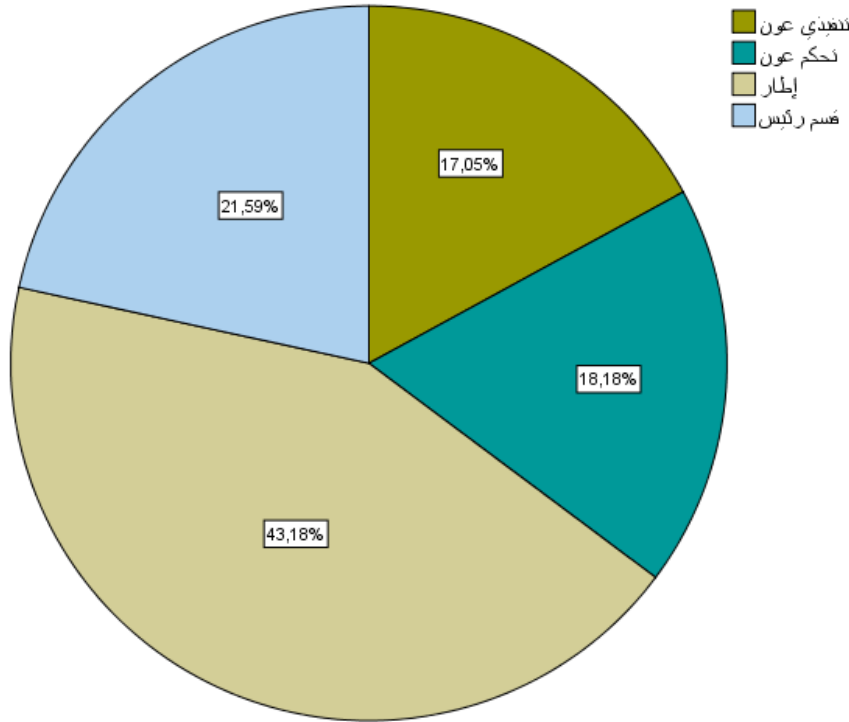
الجدول رقم 17: خصائص العينة حسب المسمى الوظيفي.

النسب المئوية	التكرارات	المسمى الوظيفي
17%	15	عون تنفيذي
18.2%	16	عون تحكم
43.2%	38	إطار
21.6%	19	رئيس قسم
100%	88	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين ذوي وظيفة إطار بالمؤسسة يشكلون الغالبية بنسبة 43.2%، ثم يليها رؤساء الأقسام بنسبة 21.6%، بينما بلغ أعوان التحكم بنسبة 18.2%، ثم 17% للأعوان التنفيذيين، وهذا يعني أن الدراسة مست مختلف الوظائف بالمؤسسة مما يعطي صورة شاملة وصادقة للموضوع. والشكل التالي يوضح توزيع هذه النسب على شكل دائرة نسبية:

الشكل رقم 07: تحليل خصائص عينة الدراسة - المسمى الوظيفي.



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج.

يتضمن هذا المبحث كل من تحليل نتائج محاور الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة، ونتائج اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان.

الفرع الأول: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد تنظيم موقع العمل".

الجدول رقم 18: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد تنظيم موقع العمل".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
	تنظيم موقع العمل									
01	تحرص المؤسسة على ضرورة تنظيم ملفات العمل ووضعها في أماكنها ليسهل الحصول عليها عند الحاجة إليها.	0	3	10	63	12	3.95	0.623	3	موافق
		0%	3.4%	11.6%	71.6%	13.6%				
02	تتبع المؤسسة طريقة جيدة وواضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل بما يضمن انسيابيته.	0	5	14	54	15	3.90	0.743	4	موافق
		0%	5.7%	15.9%	61.4%	17%				
03	تشجع إدارة المؤسسة على الانضباط الذاتي للموظفين للحفاظ على تنظيم موقع العمل.	0	1	8	59	20	4.11	0.596	1	موافق
		0%	1.1%	9.1%	67%	22.7%				
04	تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	0	2	15	51	20	4.01	0.703	2	موافق
		0%	2.3%	17%	58%	22.7%				
05	تضع الإدارة إجراءات وقائية منعاً لحدوث مشكلات في العمل ناتجة عن الفوضى.	12	30	28	18	0	2.59	0.967	6	غير موافق
		13.6%	34.1%	31.8%	20.5%	0%				
06	يتم توزيع المكاتب وفق تسلسل المعاملات بما يساعد على إنجاز المهام بأقل جهد.	2	15	19	35	17	3.57	1.059	5	موافق
		2.3%	17%	21.6%	39.8%	19.3%				
	مجموع العبارات						3.69	0.417		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الأول "تنظيم مواقع العمل" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري 0 قدره 0.417، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات تنظيم مواقع العمل بالمؤسسة، حيث أنه:

- بالنسبة للعبارة الأولى الخاصة بتنظيم ملفات العمل، فقد بلغت نسبة الموافقة %71.6، وهذا يدل على وجود إطار تنظيمي بالمؤسسة ينص على ضرورة ترتيب جميع ملفات العمل.
- فيما يخص العبارة الثانية المتعلقة باتباع طريقة جيدة وواضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل فقد بلغت نسبة الموافقة %61.4، وهذا يدل على وجود مخطط يوضح جميع وحدات المؤسسة وطريقة تنظيمها.
- أظهرت نتائج العبارة الثالثة المتعلقة بتشجيع إدارة المؤسسة على الانضباط الذاتي للموظفين نسبة موافقة قدرت ب %67، وهذا يدل على وجود قانون داخلي يضمن الانضباط داخل المؤسسة.
- بلغت نسبة موافقة المبحوثين على العبارة الرابعة المتعلقة بنظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب %58، تعكس وجود قانون داخلي يخص تعليمات السلامة والامن والنظافة داخل المؤسسة.
- بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بوجود الإجراءات الوقائية لمنع حدوث مشكلات في العمل فقد بلغت نسبة الغير الموافقة %34.1، وهذا يدل على وجود نقص نوعا ما في الإجراءات الاستباقية والتنظيم الوقائي.
- فيما يخص العبارة السادسة المتعلقة بتوزيع المكاتب وفق تسلسل المعاملات فقد بلغت نسبة الموافقة %39.8، وهذا يدل على وجود تنظيم وترتيب المكاتب بشكل تسلسلي لتفادي هدر الوقت وتسهيل العمل.

الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد التحسين المستمر".

الجدول رقم 19: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد التحسين المستمر".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
01	تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على المنتجات والعمليات.	1	6	20	47	14	3.76	0.844	4	موافق
		1.1%	6.8%	22.7%	53.4%	15.9%				
02	تنشر المؤسسة ثقافة إزالة الهدر وضمان التحسين المستمر بين الموظفين وتحفز على اتباعها.	1	5	13	58	11	3.83	0.761	3	موافق
		1.1%	5.7%	14.8%	65.9%	12.5%				
03	تقدم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم.	2	11	7	46	22	3.85	1.012	2	موافق
		2.3%	12.5%	8%	52.3%	25%				
04	توفر إدارة المؤسسة الإمكانيات اللازمة لنجاح خطط التحسين المستمر.	1	5	24	48	10	3.69	0.793	5	موافق
		1.1%	5.7%	27.3%	54.5%	11.4%				
05		1	1	19	46	21	3.97	0.780	1	

موافق				23.9%	52.3%	21.6%	1.1%	1.1%	تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جذور المشكلات وحلها بطريقة إبداعية.	
محايد	6	0.951	3.307	9	29	31	18	1	تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على الإبداع والابتكار.	06
				10%	33%	35.2%	20.5%	1.1%		
موافق	—	0.53	3.734	—	—	—	—	—	مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الثاني " التحسين المستمر" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 0.53، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات التحسين المستمر بالمؤسسة، حيث أنه:

— فيما يخص العبارة الأولى المتعلقة بإدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على المنتجات والعمليات فقد بلغت نسبة الموافقة 53.4%، وهذا يدل على بذل المؤسسة لمجهودات ترمي للتحسين المستمر حيث أنه بعد كل مرحلة تقييمية للمنتجات والعمليات تليها مرحلة التحسين (تطوير النقاط الإيجابية وتصحيح النقاط السلبية).

— بالنسبة للعبارة الثانية الخاصة بنشر ثقافة إزالة الهدر وضمان التحسين المستمر فقد بلغت نسبة الموافقة 65.9%، وهذا نتيجة لاهتمام المؤسسة بتخصيص مرحلة أولية للعامل هدفها تحسيسه، تعريفه بمكان عمله ومهامه لتفادي هدر الوقت والوسائل وضمان التحسين المستمر لأدائه.

— بلغت نسبة الموافقة على العبارة الثالثة المتعلقة بتقديم دورات تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم نسبة 52.3%، وهذا يدل على وجود تخطيط سنوي تقوم به المؤسسة مكون من برامج ودورات تدريبية تعمل على تحسين الكفاءات والتأهيل الجماعي والفردى، وذلك بالاعتماد على سياسة الأولوية.

— أظهرت نتائج الإجابة على العبارة الرابعة المتعلقة بتوفير الإمكانيات اللازمة لنجاح خطط التحسين المستمر نسبة موافقة مقدرة ب 54.5%، وهذا يدل على ان المؤسسة تتبع نموذج PDCA الرامي لضمان التحسين المستمر في إطار إدارة الجودة الشاملة.

— بالنسبة للعبارة الخامسة المتعلقة بمعرفة جذور المشكلات وحلها بطريقة إبداعية فقد بلغت نسبة الموافقة 52.3%، وهذا يعكس وجود نظام الإدارة المدمج يكشف مصدر المشكلات ويعمل على حلها.

— أما بخصوص السؤال السادس المتعلق بتشجيع الموظفين على الإبداع والابتكار فقد بلغت نسبة الموافقة 33%، وهذا يعني ان المؤسسة تحفز العاملين نوعا ما لتقديم أفضل ما لديهم من مهارات وأفكار ولكن يجب العمل على هذا الجانب أكثر لتقديم أفضل النتائج.

الفرع الثالث: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العمل القياسي".

الجدول رقم 20: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العمل القياسي".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
العمل القياسي										
01	تضع إدارة المؤسسة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.	0	18	17	43	10	3.51	0.947	5	موافق
		0%	20.5%	19.3%	48.9%	11.4%				
02	تعتمد المؤسسة على معايير للإجراءات التنفيذية مما يحد من مشاكل جودة المنتج.	1	12	22	41	12	3.58	0.931	3	موافق
		1.1%	13.6%	25%	46.6%	13.6%				
03	تضمن الإجراءات التنفيذية إتمام العمل في الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.	1	10	15	48	14	3.73	0.906	2	موافق
		1.1%	11.4%	17%	54.5%	15.9%				
04	تعتمد المؤسسة على نظام محوسب لأداء المهام في الوقت المناسب.	3	4	16	56	9	3.73	0.840	2	موافق
		3.4%	4.5%	18.2%	63.6%	10.2%				
05	توفر إدارة المؤسسة دليلاً إجرائياً معيارياً يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية بدقة.	0	3	29	41	15	3.77	0.769	1	موافق
		0%	3.4%	33%	46.6%	17%				
06	تحرص إدارة المؤسسة إلى تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية بما يضمن سرعة تقديم المنتجات.	1	10	24	47	6	3.53	0.830	4	موافق
		1.1%	11.4%	27.3%	53.4%	6.8%				
	مجموع العبارات						3,642	0.549		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الثالث "العمل القياسي" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3,64 وانحراف معياري قدره 0.549، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات العمل القياسي بالمؤسسة، حيث أنه:

— أظهرت نتائج العبارة الأولى المتعلقة بوضع معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم نسبة موافقة مقدرة ب 48.9%، وهذا يدل على وجود تعليمات وتوجيهات محددة للقيام بالمهام بالمؤسسة.

— بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بالاعتماد على معايير للإجراءات التنفيذية للحد من مشاكل جودة المنتج فقد بلغت نسبة الموافقة 46.6%، وهذا يدل على وجود مؤشرات تعليمية صارمة لتفادي المشاكل المتعلقة بجودة المنتج.

— بلغت نسبة الموافقة على العبارة الثالثة المتعلقة بالإجراءات التنفيذية لإتمام العمل في الوقت القياسي 54.5%، وهذا يدل على وجود تعليمات واضحة للقيام بالمهام المطلوبة في الوقت المحدد لها مما يضمن عدم هدر الوقت.

— فيما يخص العبارة الرابعة المتعلقة بالاعتماد على نظام محوسب لأداء المهام في الوقت المناسب فقد بلغت نسبة الموافقة 63.6%، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتسهيل العمليات والمهام.

— أظهرت نتائج الإجابات على العبارة الخامسة المتعلقة بتوفير دليل إجرائي معياري يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية نسبة موافقة قدرت ب 46.6%، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة بشرح كل العمليات والإجراءات مما يضمن تأدية الوظائف بشكل صحيح.

— بالنسبة للعبارة السادسة المتعلقة بتقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية فقد بلغت نسبة الموافقة 53.4%، وهذا يدل على حرص المؤسسة على تحسيس الموظفين بأهمية تأدية المهام في وقتها المحدد.

الفرع الرابع: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العاملون متعددو الوظائف".

الجدول رقم 21: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العاملون متعددو الوظائف".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	العاملون متعددو الوظائف	1	2	3	4	5				
01	تعيين المؤسسة موظفين ذوي مهارات متعددة حتى يكونوا قادرين على إنجاز مختلف المهام.	1.1%	3.4%	22.7%	56.8%	15.9%	3.83	0.776	3	موافق
02	تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على تسيير الأعمال في حالة غياب أحد أعضاء كادر العمل.	3.4%	6.8%	13.6%	53.4%	22.7%	3.85	0.965	1	موافق
03	تسعى المؤسسة الى تنويع وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر.	1.1%	6.8%	13.6%	63.6%	14.8%	3.84	0.801	2	موافق
04		5	0	21	57	5	3.65	0.831	4	

موافق				5.7%	64.8%	23.9%	0%	5.7%	تسعى المؤسسة الى تنمية مهارات الموظفين من خلال التدوير الوظيفي.	
موافق	5	0.967	3.59	13	40	24	8	3	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي ضمن فريق متعدد التخصصات لتبادل الخبرات.	05
				14.8%	45.5%	27.3%	9.1%	3.4%		
موافق	6	1.068	3.41	8	44	19	10	7	تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل تسمح بنجاح التدوير الوظيفي للعاملين.	06
				9.1%	50%	21.6%	11.4%	8%		
موافق	—	0.531	3,695	—	—	—	—	—	مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الرابع "العاملون متعددو الوظائف" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.69 وانحراف معياري قدره 0.531، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات العاملين متعددتي الوظائف بالمؤسسة، حيث أنه:

— أظهرت نتائج الإجابات للعبارة الأولى المتعلقة بتعيين موظفين ذوي مهارات متعددة نسبة موافقة مقدرة ب 56.8%، وهذا يعني ان المؤسسة تستقطب أفضل المهارات لتوظيفها.

— بالنسبة للعبارة الثانية المتعلقة بتدريب العاملين على تسيير الأعمال في حالة غياب أحد الأعضاء فقد بلغت نسبة الموافقة 53.4%، وهذا يدل على وجود نظام تدوير وظيفي لتأهيل العمال لشغل مناصب متعددة.

— بلغت نسبة الموافقة على العبارة الثالثة المتعلقة بتنوع وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر 63.6%، وهذا يدل على اهتمام المؤسسة وحرصها على تنظيم الدورات التدريبية في إطار سياسة تنمية المهارات للموظفين.

— فيما يخص العبارة الرابعة المتعلقة بتنمية مهارات الموظفين من خلال التدوير الوظيفي بلغت نسبة الموافقة 64.8%، وهذا يدل على اتباع المؤسسة لسياسة التدوير الوظيفي في بعض الوظائف مما ينمي معارف وقدرات موظفيها.

— أظهرت نتائج الإجابات على العبارة الخامسة المتعلقة بتشجيع العمل الجماعي ضمن فريق متعدد التخصصات نسبة الموافقة 45.5%، وهذا يدل على حرص المؤسسة على زرع ثقافة العمل الجماعي وتكوين فرق العمل.

— بلغت نسبة الموافقة على العبارة السادسة المتعلقة بتوفير بيئة عمل تسمح بنجاح التدوير الوظيفي للعاملين 50%، وهذا يدل على خلق مناخ تنظيمي جيد وإيجابي يسمح بنجاح سياسة التدوير الوظيفي.

الفرع الخامس: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد المرونة في التعامل".

الجدول رقم 22: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد المرونة في التعامل".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	درجة الاستجابة
	المرونة في التعامل									
01	يتعامل القائد بعدالة مع كل العاملين وبدون تمييز.	12	11	18	40	7	3.22	1.189	5	موافق
		13.6%	12.5%	20.5%	45.5%	8%				
02	تشجع الإدارة العاملين على حرية التصرف بما يتلاءم مع المواقف التي يتعرضون إليها.	5	11	20	43	9	3.45	1.027	4	موافق
		5.7%	12.5%	22.7%	48.9%	10.2%				
03	يستمتع القائد إلى آراء الموظفين حول التغيير ويأخذها بعين الاعتبار.	0	16	19	45	8	3.51	0.897	3	موافق
		0%	18.2%	21.6%	51.1%	9.1%				
04	يسعى القائد إلى التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة.	0	9	22	43	14	3.70	0.860	2	موافق
		0%	10.2%	25%	48.9%	15.9%				
05	يمتلك القائد القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين.	1	8	9	51	19	3.90	0.885	1	موافق
		1.1%	9.1%	10.2%	58%	21.6%				
06	يتم تغيير طرق العمل بما يتناسب مع الأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى الإنتاجية.	2	16	21	38	11	3.45	1.005	4	موافق
		2.3%	18.2%	23.9%	43.2%	12.5%				
	مجموع العبارات						3,538	0.736		موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة البعد الخامس " المرونة في التعامل " كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.736، يعبر عن رضا أغلبية أفراد العينة عن عبارات المرونة في التعامل بالمؤسسة، حيث أنه:

__ بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بتعامل القائد بعدالة مع كل العاملين وبدون تمييز، فقد أظهرت النتائج نسبة موافقة مقدرة ب 45.5%، وهذا يدل على وجود هدف العدالة في التعامل يعمل القائد لتحقيقه.

— أظهرت إجابات العبارة الثانية المتعلقة بتشجيع العاملين على حرية التصرف بما يتلاءم مع المواقف التي يتعرضون إليها نسبة موافقة مقدرة ب 48.9%، وهذا يدل على تمكين العاملين وتشجيعهم على المبادرة والابتكار وفقا للظروف والمواقف.

— فيما يخص العبارة الثالثة المتعلقة باستماع القائد إلى آراء الموظفين حول التغيير وأخذها بعين الاعتبار فقد بلغت نسبة الموافقة 51.1%، وهذا يعكس حرص المؤسسة على أخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار إضافة للعمل على تحسيسهم بأنهم جزء من المؤسسة.

— بالنسبة للعبارة الرابعة المتعلقة بسعي القائد إلى التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة فقد بلغت نسبة الموافقة 48.9%، وهذا يدل على مرونة القائد وسعيه الدائم للتأقلم مع الظروف والمتغيرات بما يضمن الاستمرارية للمؤسسة.

— أظهرت نتائج العبارة الخامسة الخاصة بقدرة القائد على التأثير في سلوكيات العاملين نسبة موافقة مقدرة ب 58%، وهذا يدل على وجود قيادة فعالة تعمل على التأثير في المرؤوسين وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف.

— أبدى المبحوثون نسبة موافقة بلغت 43.2% للعبارة السادسة المتعلقة بتغيير طرق العمل بما يتناسب مع الأفكار الإبداعية وهذا يدل على مرونة القيادة بما يضمن التكيف وسعيها لمسايرة كل ما هو جديد وإبداعي.

الفرع السادس: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي".

الجدول رقم 23: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي".

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الاهمية	درجة الاستجابة
01	أشعر بانتماء قوي إلى مؤسسة top gloves .	1.1%	3.4%	23.9%	55.7%	15.9%	3.82	0.781	2	موافق
		1	3	21	49	14				
02	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها.	0%	5.7%	21.6%	58%	14.8%	3.82	0.781	2	موافق
		0	5	19	51	13				
03	تقدم لي مؤسستي الكثير من المزايا التي أجد أنها لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى.	3.4%	10.2%	22.7%	51.1%	12.5%	3.59	0.955	6	موافق
		3	9	20	45	11				
04	اتبنى ثقافة المؤسسة التي أعمل فيها وقيمها وألتزم بالدفاع عنها.	2.3%	4.5%	35.2%	48.9%	9.1%	3.58	0.813	7	موافق
		2	4	31	43	8				
05		1	6	23	49	9	3.67	0.798	4	

موافق				49%	55.7%	26.1%	6.8%	1.1%	أشعر بالفخر عندما يتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين.	
موافق	3	0.909	3.72	14	47	16	10	1	مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح.	06
				15.9%	53.4%	18.2%	11.4%	1.1%		
محايد	11	0.883	3.28	5	33	34	14	2	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في مؤسسة top gloves.	07
				5.7%	37.5%	38.6%	15.9%	2.3%		
موافق	13	1.264	3.15	14	26	16	23	9	لن اترك عملي في مؤسسة top gloves حتى لو عرض علي عمل آخر بأجر عال.	08
				15.9%	29.5%	18.2%	26.1%	10.2%		
موافق	2	0.720	3.82	14	46	26	2	0	اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	09
				15.9%	52.3%	29.5%	2.3%	0%		
محايد	12	1.099	3.26	10	28	34	7	9	أعتبر مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.	10
				11.4%	31.8%	38.6%	8%	10.2%		
موافق	1	0.856	3.84	14	55	13	3	3	أسعى من خلال عملي في المؤسسة للبلوغ مناصب إدارية أعلى.	11
				15.9%	62.5%	14.8%	3.4%	3.4%		
موافق	9	1.071	3.45	15	31	24	15	3	توفر لي مؤسستي الاستقرار والأمان الوظيفي ولا أفكر في الاستغناء عن عملي مستقبلا.	12
				17%	35.2%	27.3%	17%	3.4%		
موافق	8	1.165	3.49	19	31	15	20	3	للمؤسسة الفضل الكبير في تطوير حياتي الوظيفية.	13
				31%	35.2%	17%	22.7%	3.4%		
موافق	10	1.143	3.44	17	31	17	20	3	سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في مؤسسة top gloves.	14
				19.3%	35.2%	19.3%	22.7%	3.4%		
موافق	14	1.231	3.05	5	39	13	17	14	إذا قررت ترك العمل في المؤسسة، سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي.	15
				5.7%	44.3%	14.8%	19.3%	15.9%		
موافق	5	0.959	3.65	13	43	25	2	5	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن اعمل فيها.	16
				14.8%	48.9%	28.4%	2.3%	5.7%		
موافق	—	0.545	3,579	—	—	—	—	—	مجموع العبارات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

تحليل نتائج:

نلاحظ من خلال الجدول ان نتيجة المحور الثاني "الولاء التنظيمي" كانت في اتجاه موافق بمتوسط حسابي قدره 3,579 وانحراف معياري قدره 0.545، وهذا يعكس رضا أفراد العينة عن عبارات الولاء التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بحيث:

__ بالنسبة للعبارة الأولى المتعلقة بشعور الباحثين بانتماء قوي إلى مؤسسة top gloves فقد بلغت نسبة الموافقة 55.7%، وهذا يدل على الجهود المبذولة من قبل المؤسسة لكسب ثقة موظفيها وإحساسهم أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.

__ أظهرت نتائج العبارة الثانية الخاصة بإخلاص العاملين للمؤسسة نسبة الموافقة 58%، وهذا يعكس ولاء الأفراد للمؤسسة محل الدراسة وسعيهم لتحقيق أهدافها.

__ أما بالنسبة للعبارة الثالثة والمتعلقة بتقديم المؤسسة الكثير من المزايا التي لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى فقد بلغت نسبة الموافقة 51.1%، وهذا يعكس الجهود المبذولة من قبل قيادة المؤسسة في سبيل كسب ثقة موظفيها وولائهم.

__ أظهرت نتائج العبارة الرابعة المتعلقة بتبني الأفراد لثقافة المؤسسة نسبة الموافقة 48.9%، وهذا يدل على اقتناعهم بمضمون الثقافة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة والتزامهم بها.

__ فيما يخص إجابات العبارة الخامسة المتعلقة بالشعور بالفخر عند الحديث عن المؤسسة فقد بلغت نسبة الموافقة 55.7%، وهذا يدل على الجهود التنظيمية للقيادة في سبيل تعزيز شعور الأفراد بالافتخار بمكانة المؤسسة التي ينتمون إليها.

__ أبدى الباحثون موافقة بلغت 53.4% للعبارة السادسة المتعلقة ببذل جهد أكثر من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح وهذا يعكس شعورهم بالانتماء والولاء وأنهم جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

__ أما بالنسبة للعبارة السابعة المتعلقة بالقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في المؤسسة، فشأنها شأن سابقته دلالة على الجهود التي يبذلها الموظفون في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

__ فيما يخص العبارة الثامنة المتعلقة بعدم ترك العمل في المؤسسة مقابل عرض عمل آخر بأجر عال فقد تفاوتت الإجابات بين موافق ومحامد وغير موافق وهذا نتيجة لاختلاف المناصب بين الباحثين واعتبار بعضهم الأجر العالي كمؤشر للرضا الوظيفي عكس الأغلبية التي تربط هذا الأخير بظروف العمل والتقدير والاحترام.

__ أظهرت نتائج الإجابات المتعلقة باهتمام الباحثين بسمعة المؤسسة نسبة موافقة 52.3%، وهذا نتيجة لشعورهم بالانتماء لمؤسستهم وسعيهم لرفه مكانتها في السوق.

— بالنسبة للعبارة العاشرة المتعلقة باعتبار مشاكل المؤسسة جزء من المشاكل الشخصية للعاملين فقد بلغت نسبة المحايدة %38.6، مقابل موافقة مقدرة ب %31 وهذا نتيجة لاختلاف طبيعة المشاكل وخصوصيتها.

— فيما يخص العبارة الحادي عشر المتعلقة بسعي الأفراد لبلوغ مناصب إدارية أعلى بلغت نسبة الموافقة %62.5، وهذا يدل على الامتيازات وفرص الترقية التي تمنحها المؤسسة لموظفيها.

— بالنسبة للعبارة الثانية عشر المتعلقة بتوفير المؤسسة الاستقرار والأمان الوظيفي بلغت نسبة الموافقة %35.2 وهي نسبة مقبولة، ولكن تحتاج لمجهودات أكبر لتحسينها.

— فيما يخص العبارة الثالثة عشر المتعلقة بالفضل الكبير للمؤسسة في تطوير الحياة الوظيفية للعاملين فقد بلغت نسبة الموافقة %35.2، وهذا يدل على المجهودات التي تسعى المؤسسة لبذلها في سبيل تحسين وتطوير الحياة الوظيفية.

— أظهرت نتائج العبارة الرابعة عشر المتعلقة بقضاء المسيرة الوظيفية للعاملين في المؤسسة نسبة موافقة قدرت بنسبة %35.2، وهذا يعكس ضرورة تطوير الحياة الوظيفية باستمرار بما يتماشى مع تطور رغبات وطموح المورد البشري.

— بالنسبة للعبارة الخامسة عشر المتعلقة بالاضطرابات التي سببها ترك العمل في المؤسسة للمبحوثين فقد بلغت نسبة الموافقة %44.3، وهذا يدل على الارتباط والانتماء الذي يحس به الموظفون اتجاه المؤسسة.

— أبدى المبحوثون موافقة مقدرة بنسبة %48.9 للعبارة السادسة عشر المتعلقة باعتبارهم المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن العمل بها وهذا يعكس افتخارها بمرضاها على العمل بها.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة.

➤ H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت- عند مستوى معنوية %5.

➤ H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت- عند مستوى معنوية %5.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط للتحقق من وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

النموذج القياسي:

$$Y=B0 + B1X1$$

حيث:

- Y : الولاء التنظيمي (المتغير التابع)

- X : ممارسات القيادة الرشيقة (المتغير المستقل)

- B0, B1 : معاملات الانحدار.

الجدول رقم 24: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسات القيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,628 ^a	,395	,388	,42709

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.628، وهي نسبة جيدة، تدل على أن هناك ارتباط جيد بين المتغير المستقل "ممارسات القيادة الرشيقة" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي" أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدرته ب 0.395 أي أن 39.5% من الولاء التنظيمي تفسره أبعاد ممارسات القيادة الرشيقة أما 60.5% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 25: تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,225	1	10,225	56,056	,000 ^b
	De Student	15,687	86	,182		
	Total	25,912	87			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 56,056 بمستوى دلالة $0,05 \geq 0,000$ وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسات القيادة الرشيقة أثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت.

الجدول رقم 26: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لممارسات القيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي.

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,645	,395		1,633	,106
	ممارسات القيادة الرشيقة	,802	,107	,628	7,487	,000

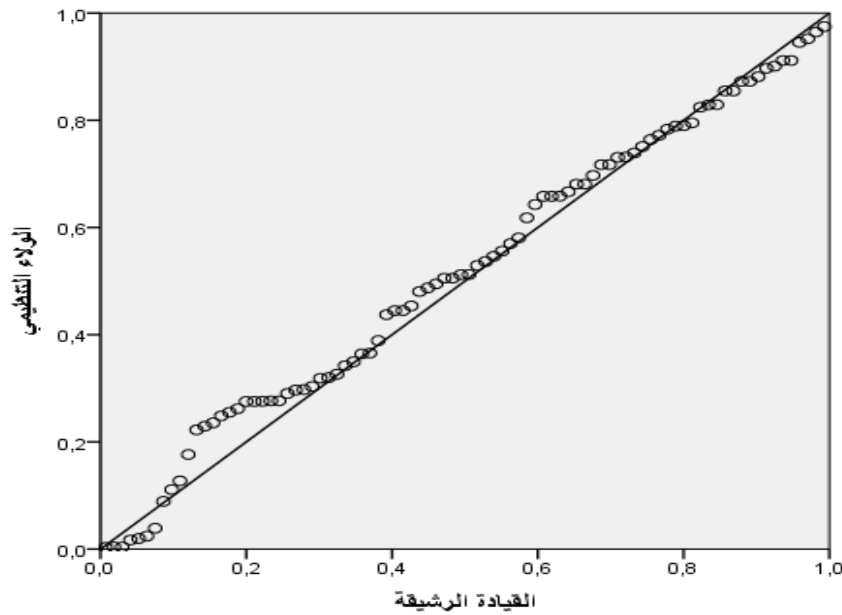
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 7,487، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,000$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات لقيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت. من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 0,645 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,802 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 7,487 ومقطع خط الانحدار 1,633؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسات القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسات القيادة الرشيقة كلما زاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 0,645 + 0,802X \text{ (ممارسات القيادة الرشيقة)}$$

الشكل رقم 08: منحني الانحدار الخطي لممارسات القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

➤ H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تنظيم مواقع العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تنظيم مواقع العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 27: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة تنظيم مواقع العمل على الولاء التنظيمي.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,267 ^a	,071	,061	,52895

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.267، مما يدل على أن هناك ارتباط ولكن ضعيف نوعا ما بين المتغير المستقل "تنظيم مواقع العمل" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي" أما بالنسبة لمعامل

التحديد R-deux فقدره ب 0.071 أي أن 7,1% من الولاء التنظيمي يفسره بعد تنظيم موقع العمل أما 92,9% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 28: تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,850	1	1,850	6,613	,012 ^b
	De Student	24,062	86	,280		
	Total	25,912	87			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 6,613 بمستوى دلالة $0,05 \geq 0,012$ وهذا الأخير أصغر من مستوى المعنوية 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة تنظيم مواقع العمل أثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية – عين تموشنت.

الجدول رقم 29: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة تنظيم موقع العمل على الولاء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,291	,504		4,545	,000
	تنظيم موقع العمل	,349	,136	,267	2,572	,012

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 2,572، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,012$ وهذا الأخير أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة تنظيم موقع العمل على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية – عين تموشنت.

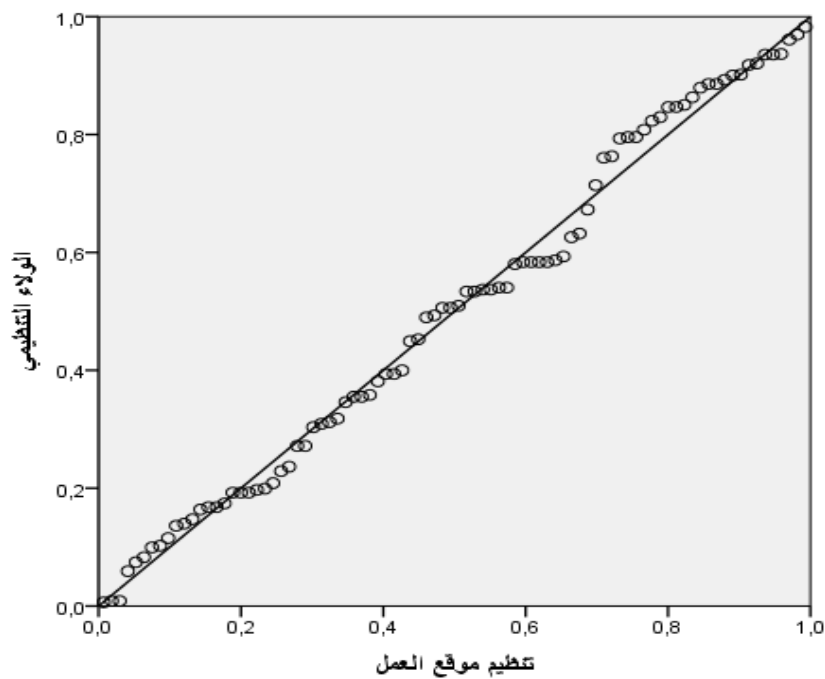
من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 2,291 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,349 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛

- نتيجة اختبار أعلى فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 2,572 ومقطع خط الانحدار 4,545؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين تنظيم مواقع العمل والولاء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية تنظيم مواقع العمل كلما زاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y=2,291+0,349X \text{ (تنظيم مواقع العمل)}$$

الشكل رقم 09: منحنى الانحدار الخطي لممارسة تنظيم مواقع العمل والولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

- H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التحسين المستمر على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
- H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التحسين المستمر على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 30: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,412 ^a	,170	,160	,50005

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.412، مما يدل على أن هناك ارتباط بين المتغير المستقل "التحسين المستمر" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي" أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدر ب 0.170 أي أن 17% من الولاء التنظيمي تفسره ممارسة التحسين المستمر أما 83% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 31: تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	4,408	1	4,408	17,627	,000 ^b
	De Student	21,504	86	,250		
	Total	25,912	87			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 17,627 بمستوى دلالة $0,05 \geq 0,00$ وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فللممارسة التحسين المستمر أثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت.

الجدول رقم 32: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة التحسين المستمر على الولاء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.	
		B	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	1,995	,381		5,233	,000

	التحسين المستمر	,424	,101	,412	4,198	,000
--	-----------------	------	------	------	-------	------

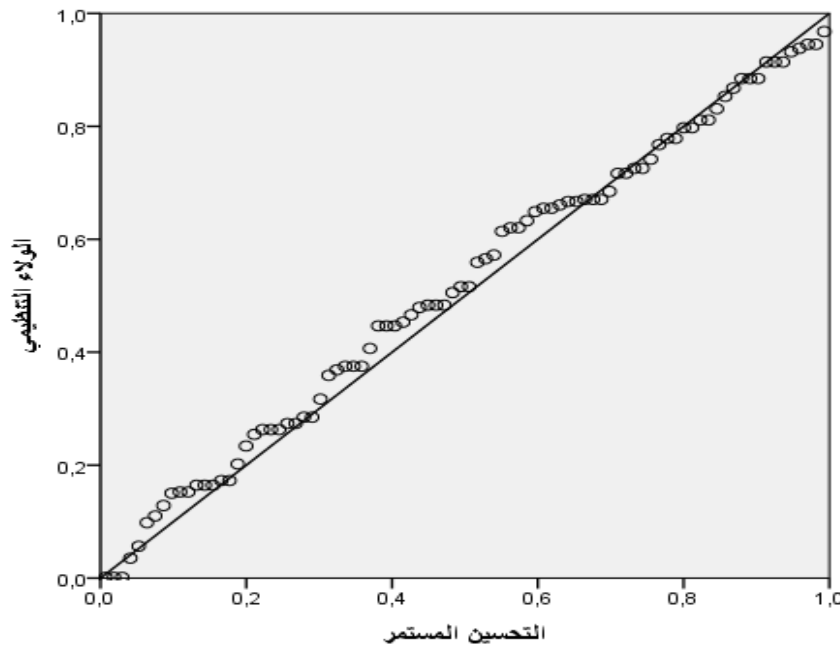
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 4,198، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,00$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التحسين المستمر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت. من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 1,995 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,424 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار أعلى فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 4,198 ومقطع خط الانحدار 5,233؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة التحسين المستمر والولاء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسات التحسين المستمر كلما زاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 1,995 + 0,424X \text{ (التحسين المستمر)}$$

الشكل رقم 10: منحنى الانحدار الخطي لممارسة التحسين المستمر والولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

➤ H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العمل القياسي على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

➤ H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة لعمل القياسي على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت- عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 33: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة العمل القياسي على الولاء التنظيمي.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,496 ^a	,246	,238	,47655

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.496، مما يدل على أن هناك ارتباط بين المتغير المستقل "العمل القياسي" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي" أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقد قدر ب 0.246 أي أن 24.6% من الولاء التنظيمي تفسره ممارسات العمل القياسي أما 75.4% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 34: تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,381	1	6,381	28,100	,000 ^b
	De Student	19,531	86	,227		
	Total	25,912	87			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 28,100 بمستوى دلالة $0,05 \geq 0,00$ وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة العمل القياسي أثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية -عين تموشنت-.

الجدول رقم 35: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة العمل القياسي على الولاء التنظيمي.

Coefficients ^a						
493Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,784	,343		5,208	,000
	العمل القياسي	,493	,093	,496	5,301	,000

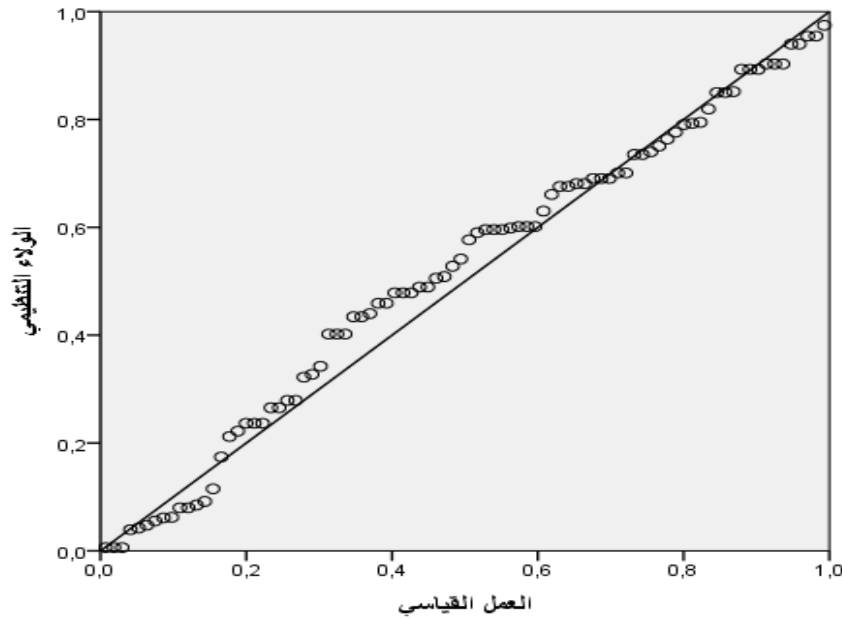
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 5,301، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,00$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات العمل القياسي على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية – عين تموشنت. من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 1,784 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,493 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار t على فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 5,301 ومقطع خط الانحدار 5,208؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسات العمل القياسي والولاء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسات العمل القياسي كلما زاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 1,784 + 0,493X \text{ (العمل القياسي)}$$

الشكل رقم 11: منحنى الانحدار الخطي لممارسة العمل القياسي والولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

- H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العاملون متعددو الوظائف على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
- H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العاملون متعددو الوظائف على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 36: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة العاملون متعددو الوظائف على الولاء التنظيمي.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,691 ^a	,477	,471	,39698

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.691، مما يدل على أن هناك ارتباط جيد بين المتغير المستقل "العاملون متعددو الوظائف" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي" أما بالنسبة لمعامل التحديد

R-deux فقدّر 0.477 ب أي أن 47.7% من الولاء التنظيمي يفسره بعد ممارسة العاملون متعددو الوظائف أما 52.3% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 37: تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	12,359	1	12,359	78,422	,000 ^b
	De Student	13,553	86	,158		
	Total	25,912	87			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 78,422 بمستوى دلالة $0,05 \geq 0,00$ وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة العاملون متعددو الوظائف أثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية – عين تموشنت.

الجدول رقم 38: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة العاملون متعددو الوظائف على الولاء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,956	,299		3,194	,002
	العاملون متعددو الوظائف	,710	,080	,691	8,856	,000

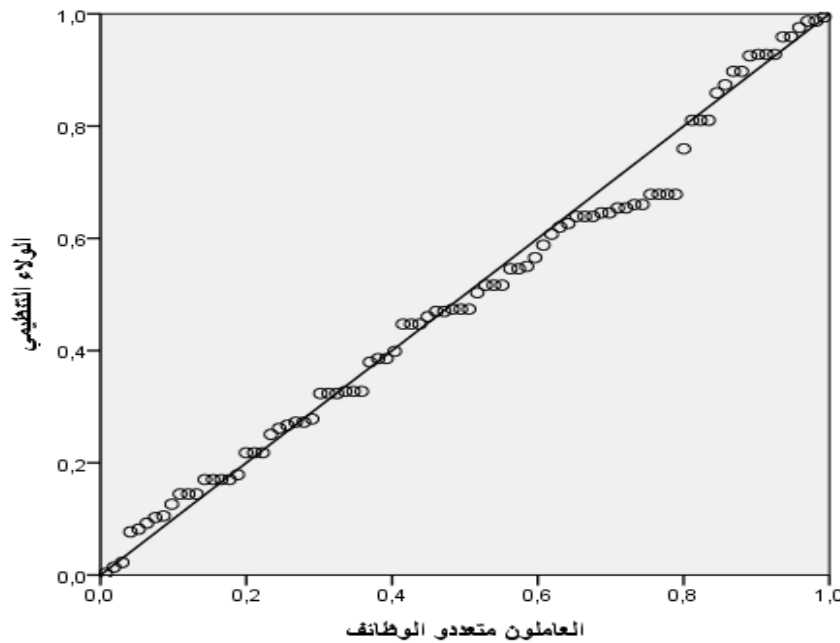
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة T بلغت 8.856، أما مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,00$ وهو أصغر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية العاملون متعددو الوظائف على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية – عين تموشنت. من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي 0,956 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو 0,710 بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار أعلى فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل 8,856 ومقطع خط الانحدار 3,194؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل Beta هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة العاملين متعددي الوظائف والولاء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة العاملين متعددي الوظائف كلما زاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y=0,956+0,710X \text{ (العاملون متعددو الوظائف)}$$

الشكل رقم 12: منحنى الانحدار الخطي لممارسة العاملين متعددي الوظائف والولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

- H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة المرونة في التعامل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.
- H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة المرونة في التعامل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%.

الجدول رقم 39: تحليل معامل الارتباط لأثر ممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي.

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,507 ^a	,257	,248	,47316

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط R قدرت ب 0.507، مما يدل على أن هناك ارتباط جيد بين المتغير المستقل "المرونة في التعامل" والمتغير التابع "الولاء التنظيمي" أما بالنسبة لمعامل التحديد R-deux فقدر ب 0.257 أي أن 25.7% من الولاء التنظيمي يفسره بعد ممارسة المرونة في التعامل أما 74.3% تفسره عوامل أخرى لم تشملها الدراسة.

الجدول رقم 40: تحليل التباين الاحادي

ANOVA ^a						
Modèle	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.	
1	Régression	6,658	1	6,658	29,741	,000 ^b
	De Student	19,253	86	,224		
	Total	25,912	87			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن قيمة F هي 29,741 بمستوى دلالة $0,05 \geq 0,00$ وهذا الأخير أصغر من 0,05، ما يعني أن النموذج معنوي ذو دلالة إحصائية ويمكن الاعتماد على نتائجه، وبالتالي فلممارسة المرونة في التعامل أثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت.

الجدول رقم 41: تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي.

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés	Coefficients standardisés		t	Sig.	
		B	Erreur standard			Bêta
1	(Constante)	2,250	,249		9,033	,000

	المرونة في التعامل	,376	,069	,507	5,454	,000
--	--------------------	------	------	------	-------	------

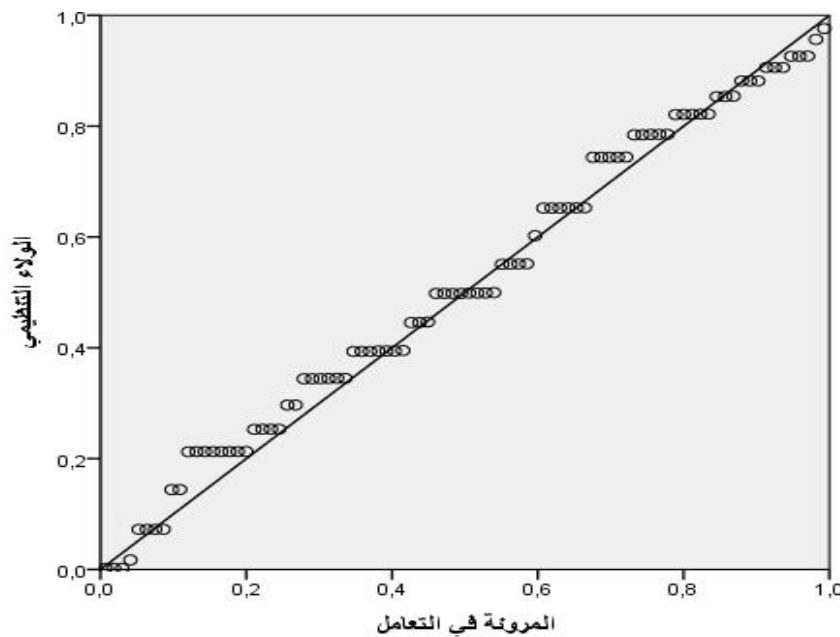
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة بلغ $0,05 \geq 0,00$ وهو أصغر من مستوى المعنوية $0,05$ ، وعليه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة المرونة في التعامل على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت.
من خلال الجدول السابق نلاحظ أيضا أن:

- مقطع خط الانحدار يساوي $2,250$ الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = a + Bx$ ، أما ميل خط الانحدار b في الجدول هو $0,376$ بحيث Y متغير تابع و X متغير مستقل؛
- نتيجة اختبار أعلى فرضيات ميل خط الانحدار للمتغير المستقل $5,454$ ومقطع خط الانحدار $9,033$ ؛
- كما نلاحظ أن إشارة معامل $Beta$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين ممارسة المرونة في التعامل والولاء التنظيمي، وهي تعني أنه كلما زادت فعالية ممارسة المرونة في التعامل كلما زاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، فتصبح معادلة خط الانحدار:

$$Y = 2,250 + 0,376X \text{ (المرونة في التعامل)}$$

الشكل رقم 13: منحنى الانحدار الخطي لممارسة المرونة في التعامل والولاء التنظيمي

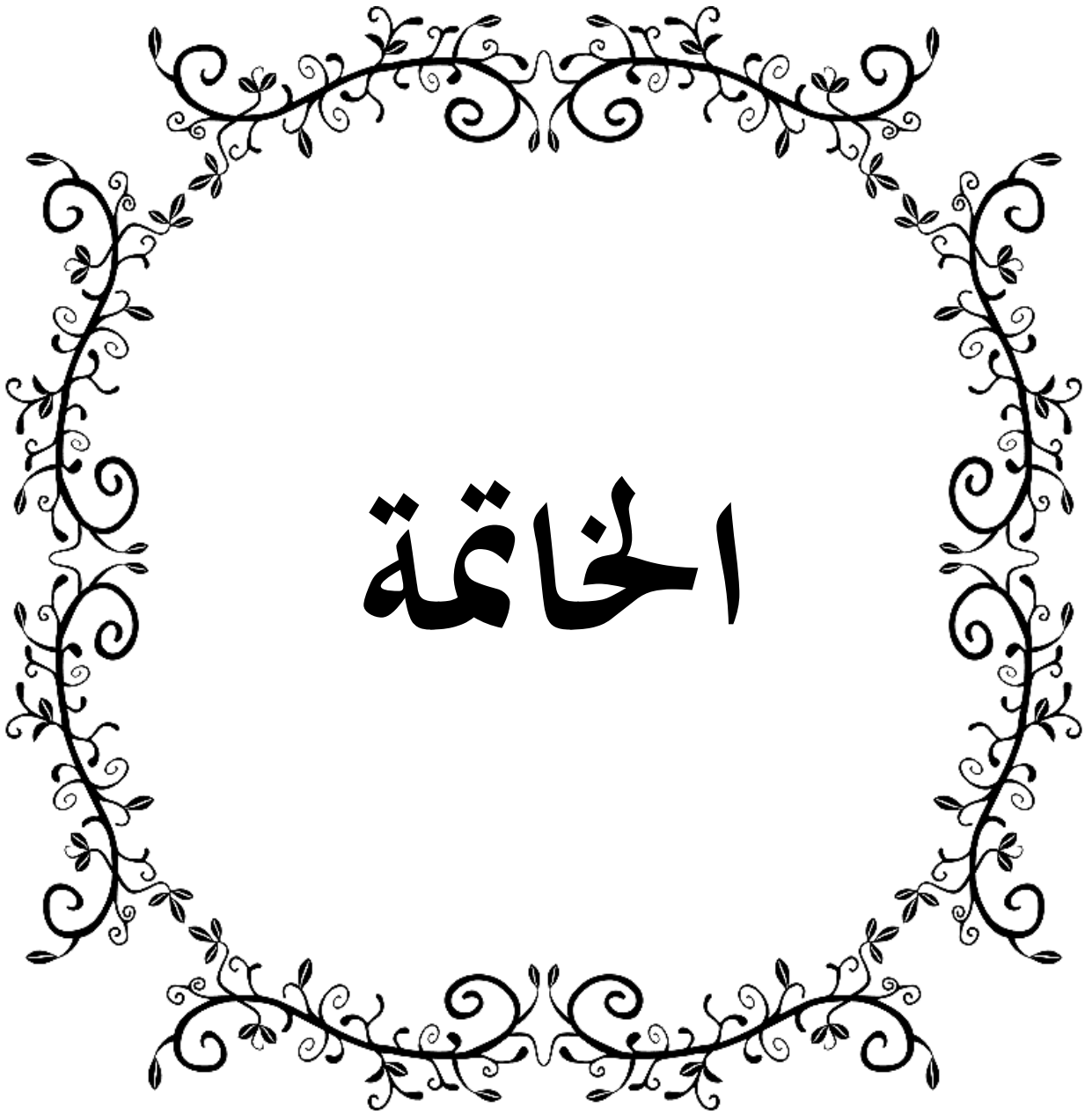


المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. V22.

خلاصة:

عرضنا في هذا الفصل دراسة ميدانية حول ممارسات القيادة الرشيقة في تعزيز الولاء التنظيمي في الجزائر وبالضبط بمؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES بولاية عين تموشنت، حيث قدمنا تعريفا مختصرا لها ولعملها، كما وضحنا المناهج والأدوات المتبعة لدراسة موضوع البحث والذي تمثل في المنهج الوصفي والتحليلي واستعمال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

تم بتحليل نتائج الاستبيان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V.22 للتأكد من وجود أثر بين ممارسات القيادة الرشيقة والولاء التنظيمي. وبعد معالجة البيانات والمعلومات التي تحصلنا عليها من الاستبيان الموزع على عينة الدراسة، أشارت النتائج الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة بأبعادها الخمسة (تنظيم موقع العمل، التحسين المستمر، العمل القياسي، العاملون متعددو الوظائف، المرونة في التعامل) على الولاء التنظيمي في مؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES بولاية عين تموشنت.



عملنا من خلال هذه الدراسة للتعرف على أثر ممارسات القيادة الرشيقة على الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES عين تموشنت" وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي شكلت إشكالية البحث والأسئلة الفرعية. ولهذا الغرض، قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسين:

- تمثل القسم الأول في الجانب النظري، والذي تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج في سياق هذا الموضوع،
- أما القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية، التي كان من شأنها البحث والتعمق في الإشكالية وذلك في واحدة من المؤسسات المهمة في الجزائر "مؤسسة القفازات الطبية TOP GLOVES عين تموشنت"

أولاً: نتائج الأدبيات النظرية والتطبيقية:

- تُعد القيادة الرشيقة من أبرز الأساليب الإدارية الحديثة التي تواكب بيئة العمل الديناميكية والتغيرات السريعة في الأسواق والمؤسسات. تتميز القيادة الرشيقة بمرونتها وقدرتها على التكيف السريع مع المتغيرات، مما يمكن القائد من اتخاذ قرارات فعالة في الوقت المناسب. كما تركز هذه القيادة على تعزيز التعاون والابتكار داخل الفرق، وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة، مما يرفع من مستوى الإنتاجية وجودة العمل. تُعزز القيادة الرشيقة ثقافة التعلم المستمر والتحسين المستمر، حيث يتم استقبال التحديات كفرص للتطوير بدلاً من كونها عقبات. بفضل هذا النهج، تزداد قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتغلب على المشكلات بشكل إبداعي، مما يدعم الاستدامة والتميز التنافسي. إضافة إلى ذلك، تسهم القيادة الرشيقة في بناء بيئة عمل إيجابية تشجع الولاء التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بالتمكين والدعم من قبل القادة، مما يعزز ارتباطهم بالمؤسسة.

- يُعتبر الولاء التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تضمن استقرار المؤسسات واستمراريتها في بيئة تنافسية متغيرة. فهو يعكس التزام الموظفين تجاه مؤسستهم، ورغبتهم في البقاء ضمنها والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها. عندما يكون الموظفون مخلصين ومنتمين للمؤسسة، تزداد إنتاجيتهم وجودة أدائهم، ويقل معدل دوران العمالة، مما يوفر الوقت والتكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب المستمر. علاوة على ذلك، يعزز الولاء التنظيمي مناخاً إيجابياً داخل المؤسسة، حيث يسود التعاون وروح الفريق، ويتبنى العاملون قيم وأهداف

الخلاصة

المؤسسة بشكل أعمق. كما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويشجع على تحمل المسؤولية والمبادرة في مواجهة التحديات. من ناحية أخرى، يعد الولاء التنظيمي درعًا واقياً ضد سلوكيات الهروب الوظيفي والغياب المتكرر، مما يساهم في بناء ثقافة عمل قوية ومستقرة.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية: أظهرت نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات ما يلي:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات القيادة الرشيقة على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%

يوجد مستوى مقبول وجيد من الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة القفازات الطبية عين تموشنت، حيث عبر غالبية الموظفين عن شعور قوي بالانتماء والاعتزاز بالمؤسسة، ويظهرون استعدادًا لبذل جهود إضافية من أجل نجاحها. كما يشعرون بأن المؤسسة توفر لهم استقرارًا وظيفيًا ومزايا قيمة مقارنة بمؤسسات أخرى، مما يدعم ارتباطهم بها. مع ذلك، هناك بعض المؤشرات على تحفظات أو حياد في بعض الجوانب مثل الاستعداد للقيام بأي مهمة أو الإحساس بالاضطراب في حال ترك العمل، مما قد يشير إلى فرص لتحسين دعم وتحفيز الولاء العميق.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة تنظيم موقع العمل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%

تبذل المؤسسة جهودًا ملحوظة في تنظيم موقع العمل من حيث الترتيب، الانضباط، والنظافة، غير أن هناك حاجة لتعزيز الجوانب الوقائية والتنظيم الاستراتيجي لتفادي الفوضى، مثل وضع سياسات واضحة للتعامل مع الاختناقات التنظيمية وتوزيع المهام والمكاتب بطريقة أكثر كفاءة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة التحسين المستمر على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%

تطبق المؤسسة بعض ممارسات ثقافة التحسين المستمر بشكل جيد، خاصة فيما يتعلق بإزالة الهدر، تطوير العمليات، وحل المشكلات. ومع ذلك، فإن هناك احتياجًا واضحًا لتعزيز ثقافة الإبداع والابتكار وتحفيز الموظفين على المساهمة الفاعلة في عمليات التطوير، بما يضمن استدامة التحسين وتوسيع نطاقه.

الخاتمة

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العمل القياسي على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%

تمارس مؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت العمل القياسي بشكل جيد، حيث تعتمد الإدارة على وضع معايير وإجراءات واضحة ومنهجية تساعد الموظفين في أداء مهامهم بكفاءة وجودة عالية. ويلاحظ وجود نظم محوسبة تسهم في إنجاز الأعمال ضمن الأطر الزمنية المحددة، إلى جانب توفير أدلة إجرائية معيارية توضح خطوات تنفيذ المهام بدقة. هذه الممارسات تسهم في تقليل المشكلات المتعلقة بجودة المنتج وتحسين سرعة تقديم الخدمات. مع ذلك، هناك فرصة لتحسين بعض الجوانب المتعلقة بتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام لضمان رفع مستوى الأداء بشكل أكبر. بشكل عام، تمثل ممارسة العمل القياسي ركيزة أساسية في دعم استمرارية الأداء وتحقيق الانضباط التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة العاملون متعدّدو الوظائف على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%

تولي مؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت اهتماماً ملحوظاً بتوظيف وتطوير موظفين ذوي مهارات متعددة، حيث تبين أن أغلب العاملين يوافقون على قدرة المؤسسة على تعيين كوادر متعددة المهارات وتدريبهم بشكل مستمر. كما تؤكد النتائج على جهود الإدارة في تدريب العاملين لتسيير الأعمال في حالات الغياب وتنويع مهاراتهم من خلال التدريب المستمر والتدوير الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تشجع المؤسسة على العمل الجماعي ضمن فرق متعددة التخصصات لتبادل الخبرات. رغم ذلك، يظهر من خلال بعض الآراء أن هناك مجالاً لتعزيز بيئة العمل الداعمة لنجاح التدوير الوظيفي بشكل أكبر. بشكل عام، تمثل هذه الممارسات عنصراً إيجابياً يساهم في تعزيز مرونة المؤسسة وقدرتها على التعامل مع متطلبات العمل المتغيرة، مما يعزز من ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسة مرونة في التعامل على تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت - عند مستوى معنوية 5%

تتسم مؤسسة القفازات الطبية - عين تموشنت بتسم بدرجة جيدة من المرونة في تعامل القيادة مع الموظفين، حيث يرى أغلب المشاركين أن القائد يمتلك القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين ويستجيب للأفكار الإبداعية التي تعزز الإنتاجية. كما تشير النتائج إلى أن القيادة تستمع إلى آراء الموظفين وتأخذها بعين الاعتبار في عمليات التغيير،

الخاتمة

وتسعى للتكيف مع المستجدات والأحداث الطارئة. رغم ذلك، يظهر بعض التفاوت في تقييم جوانب مثل العدالة في التعامل وتشجيع حرية التصرف، مما يشير إلى وجود فرصة لتحسين هذه الجوانب لتعزيز شعور الموظفين بالإنصاف والدعم. بشكل عام، تعكس هذه المرونة قدرة القيادة على التفاعل مع متطلبات العمل المختلفة، مما يساهم في بيئة عمل إيجابية تدعم الولاء التنظيمي.

بشكل عام، يمكن القول إن المؤسسة نجحت إلى حد كبير في بناء بيئة تشجع على الولاء، لكن هناك حاجة لتعزيز بعض الجوانب المتعلقة بالتقدير الوظيفي والتواصل المستمر لتحويل الولاء إلى التزام أقوى وأكثر استدامة.

التوصيات والاقتراحات:

على ضوء نتائج الدراسة، توصي الطالبتان بما يلي:

- تعزيز تنظيم بيئة العمل بما يسهل الوصول إلى الموارد ويقلل من الفوضى، مما يخلق شعورًا بالاستقرار والراحة للموظفين، فيزيد من ولائهم للمؤسسة ويعزز ارتباطهم بها.
- تبني ثقافة التحسين المستمر وإشراك الموظفين في عمليات التطوير والتحديث المستمر، مما يشعرهم بقيمتهم ويساهم في رفع مستوى رضائهم وولائهم تجاه المؤسسة.
- وضع معايير وإجراءات واضحة للعمل يضمن تنفيذ المهام بكفاءة، ويساعد الموظفين على فهم مسؤولياتهم بدقة، مما يعزز الثقة ويزيد من التزامهم بالمؤسسة.
- تطوير مهارات الموظفين المتعددة وتمكينهم من أداء مهام متنوعة، مما يمنحهم فرصًا للنمو والتطور ويزيد من انتمائهم وولائهم للمؤسسة.
- تعزيز ممارسات القيادة المرنة التي تستجيب لاحتياجات الموظفين الفردية وتراعي آرائهم، مما يخلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تعزز الولاء التنظيمي.

A decorative border made of black, stylized floral and vine motifs, forming a rectangular frame around the central text.

**قائمة
المراجع**

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- إبراهيم بختي، (2015) الدليل المنهجي لاعداد البحوث العلمية (المذكرة، الاطروحة، التقرير، المقال)، ط4، وفق طريقة IMRAD، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
- 2- المعاني، ايمن عودة، (1996) الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع. الاردن: د.ن.
- 3- حسين حريم، (2006) مبادئ الادارة الحديثة، النظريات، العمليات، الوظائف. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 4- حسين حريم، (1997) السلوك التنظيمي، سلوك الافراد في المنظمات، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- 5- محسن محمد حامدات، (2006) قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس. الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 6- مدحت محمد، أبو النصر، (2005) بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ط1، مصر: اترك للنشر والتوزيع.
- 7- مدحت محمد، أبو النصر، (2007) ادارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، القاهرة: مجموعة النيل العربية للنشر.
- 8- هاشم زكي، (1980) الجوانب السلوكية في الادارة، الكويت: وكالة المطبوعات.

المعاجم والقواميس:

- 1- صبحي حمودي، (2001) المنجد في اللغة العربية، ط2، بيروت: دار المشرق.
- 2- منظور ابن، (2000) لسان العرب، ط1، بيروت: دار صادر.

الرسائل العلمية والمذكرات:

- 1- ابو هزيم راية، عبد الوهاب عبد الله، (2020) درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء ماركا للادارة المرئية وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الاوسط. الاردن: مستودع الاصول الرقمية لاطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير.

- 2-الدوسري، س. (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الانسانية بالرياض.
- 3-الفتلاوي، ميثاق هاتف، (2017) العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي. العراق: جامعة كربلاء.
- 4-القرشي سوزان، محمد أحمد، (1997) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات والآثار، رسالة ماجستير (غير منشورة). الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الادارية.
- 5-بلال، محمد اسماعيل، (2005) السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- 6-جمال كعبار، (2011) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجزائر: جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس.
- 7-خيري، أ. (2020/2019) أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العامل داخل المؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع المؤسسة. الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.
- 8-شاهين شاطر، (2010) أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بمؤسسة انتاج الكهرباء-سونلغاز-رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة احمد بوقرة، بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- 9-كاظم محمد حمزة، (2020) التأثير التفاعلي للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين القيادة الرشيقة وسلوك العمل الابداعي-دراسة تحليلية في مدينة الامام حسين الطبية في محافظة كربلاء المقدسة (رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، المحرر). العراق: كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة.
- 10-مأمون عبد القادر، عورتاني أمين، (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير (غير منشورة). فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.
- 11-مروى بلهادي، (2022) أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر. الجزائر: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

12- مشعل بن حمس، العتيبي بن مشعان، (2008) دور البرامج التدريبية في رفع مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير. المملكة العربية السعودية: جامعة نايف للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية.

13- هجيرة بحاش، (2019) القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة-دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، رسالة ماجستير. الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

المقالات والمجلات:

1- الغالي طاهر، وادريس السيد، (2010) سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية. العراق: مجلة دراسات إدارية قسم إدارة الأعمال جامعة البصرة المجلد 3، العدد 6.

2- أسماء أبو بكر، الصديق عبد الله، (2020) درجة ممارسة القيادة الجامعية للابعد القيادة الرشيقة وعلاقتها بفاعلية الاداء الوظيفي من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد. الجزائر: المجلة التربوية.

3- بن معتوق حمزة، (2017) اثر الانماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. الجزائر: مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية المجلد 5، العدد 11.

4- جاسم رغد جمال، (2016) انعكاس منهج الادارة الرشيقة على ممارسات ادارة الموارد البشرية، بحث ميداني في شركات الاتصال في العراق (زين، آسيا سيل). العراق: المجلة العلوم الاقتصادية والادارية. (94) 22.

5- جلال إسماعيل، عوض شبات، (2020) دور القيادة الرشيقة في تحفيز العاملين في المؤسسات الصحية-دراسة حالة-اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. غزة: مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية.

6- ركاج يحي محمد، العبادلة سمر شرف، (2017) مدى توفر متطلبات الادارة الرشيقة ودورها في تنمية الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم العالي بغزة. غزة، فلسطين: المؤتمر العلمي الثاني الاستدامة وتعزيز البيئة الابداعية للتعليم التقني كلية فلسطين التقنية.

7- فادي صبحي عبد الرحمن صبابه، (2023) دور القيادة الرشيقة في إدارة الأزمات بجامعةات المحافظات الجنوبية الفلسطينية، المجلة الأفرو الاسيوية للبحث العلمي، المجلد 1، العدد 3.

- 8-مقدادي محمود، هاها حكمت، (2021) درجة تطبيق الادارات المدرسية لمبادئ القيادة الرشيقة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من وجهة نظر معلمي المدارس الخاصة في لواء الجامعة. الاردن :مجلة المنارة (3).
- 9-هـ. التويجري، وهيلة منديل محمد، (2023) القيادة الرشيقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج 7، ع 4.

المراجع باللغة الاجنبية:

- 1-Hamouda, A., Puvanasvaran, A., Norazlin, N., & Fan, C. (2014). Learn behavior impact towards learn management, a case study. Journal of advanced manufacturing technology (JAMT).
- 2-Heinritz, D. (2006). A study to determine the need dor learn training by the healthcare Employers of north east Wisconsin, A master thesis. USA: University of Wisconsin-Stout.
- 3-Kaczor, K. (2019). agile leadership in and beyond the scrum team(s). online.
- 4-Lingunblom, M. (2012). A comparative study between developmental leadership and learn leadership-similarities and differences. sweden: management and production engineering review.
- 5-Naraghi, A. M., & Ravipati, U. P. (2009). "Learn Healthcare in the Emergency Ward of Sahlgrenska Hospital". Sweden: University college of Boras, School of Engineering, Master thesis.
- 6-Orr, C. (2005). Learn leadership in construction . UK: RWD thechnologies brimingham.



قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية



استبيان

السادة والسيدات إدارات، موظفي المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر ممارسات القيادة الرشيقة في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة حالة مصنع القفازات الطبية بعين تموشنت-"، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على عبارات هذا الاستبيان بدقة وموضوعية ونحيطكم علماً أن البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع إشارة (x) أمام العبارة المناسبة.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	النوع الاجتماعي
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	تكوين مهني	ثانوي فأقل	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
رئيس قسم	إطار	عون تحكم	عون تنفيذي	المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: ممارسات القيادة الرشيقة

سلم القياس					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الأول: تنظيم موقع العمل	
					تحرص المؤسسة على ضرورة تنظيم ملفات العمل ووضعها في أماكنها ليسهل الحصول عليها عند الحاجة إليها.	01
					تتبع المؤسسة طريقة جيدة وواضحة في تنظيم وترتيب موقع العمل بما يضمن انسيابيته.	02
					تشجع إدارة المؤسسة على الانضباط الذاتي للموظفين للحفاظ على تنظيم موقع العمل.	03
					تركز الإدارة على متابعة نظافة مكان العمل والتجهيزات والمكاتب لجعلها ملائمة لأداء الأعمال.	04
					تضع الإدارة إجراءات وقائية لمنعاً لحدوث مشكلات في العمل ناتجة عن الفوضى.	05
					يتم توزيع المكاتب وفق تسلسل المعاملات بما يساعد على إنجاز المهام بأقل جهد.	06
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثاني: التحسين المستمر	
					تقوم المؤسسة بإدخال تحسينات تدريجية ومستمرة على المنتجات والعمليات.	07
					تنشر المؤسسة ثقافة إزالة الهدر وضمان التحسين المستمر بين الموظفين وتحفز على اتباعها.	08
					تقدم المؤسسة دورات تدريبية للموظفين لتحسين مهاراتهم.	09
					توفر إدارة المؤسسة الإمكانيات اللازمة لنجاح خطط التحسين المستمر.	10
					تحرص إدارة المؤسسة على معرفة جذور المشكلات وحلها بطريقة إبداعية.	11
					تشجع إدارة المؤسسة الموظفين على الإبداع والابتكار.	12
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: العمل القياسي	
					تضع إدارة المؤسسة معايير وإجراءات قياسية لكل عملية تسهل للموظفين أداء أعمالهم.	13
					تعتمد المؤسسة على معايير للإجراءات التنفيذية مما يجد من مشاكل جودة المنتج.	14
					تضمن الإجراءات التنفيذية إتمام العمل في الوقت القياسي لتجنب تأخر العمل.	15
					تعتمد المؤسسة على نظام محوسب لأداء المهام في الوقت المناسب.	16
					توفر إدارة المؤسسة دليلاً إجرائياً معيارياً يشرح خطوات تنفيذ المهام الإدارية بدقة.	17

قائمة الملاحق

					تحرص إدارة المؤسسة إلى تقليل الوقت الذي تستلزمه المهام الوظيفية بما يضمن سرعة تقديم المنتجات.	18
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: العاملون متعددو الوظائف	
					تعين المؤسسة موظفين ذوي مهارات متعددة حتى يكونوا قادرين على إنجاز مختلف المهام	19
					تقوم إدارة المؤسسة بتدريب العاملين على تسيير الأعمال في حالة غياب أحد أعضاء كادر العمل.	20
					تسعى المؤسسة الى تنويع وتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب المستمر.	21
					تسعى المؤسسة الى تنمية مهارات الموظفين من خلال التدوير الوظيفي.	22
					تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي ضمن فريق متعدد التخصصات لتبادل الخبرات.	23
					تحرص إدارة المؤسسة على توفير بيئة عمل تسمح بنجاح التدوير الوظيفي للعاملين.	24
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الخامس: المرونة في التعامل	
					يتعامل القائد بعدالة مع كل العاملين وبدون تمييز.	25
					تشجع الإدارة العاملين على حرية التصرف بما يتلاءم مع المواقف التي يتعرضون إليها.	26
					يستمع القائد إلى آراء الموظفين حول التغيير ويأخذها بعين الاعتبار.	27
					يسعى القائد إلى التكيف مع الأحداث الجديدة والمستجدات الطارئة.	28
					يمتلك القائد القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين.	29
					يتم تغيير طرق العمل بما يتناسب مع الأفكار الإبداعية التي ترفع مستوى الإنتاجية.	30

الخور الثاني: الولاء التنظيمي

سلم القياس					العبرة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الولاء التنظيمي	
					أشعر بانتماء قوي إلى مؤسسة top gloves .	01
					تستحق هذه المؤسسة إخلاصي لها.	02
					تقدم لي مؤسستي الكثير من المزايا التي أجد أنها لا تتوفر داخل مؤسسات أخرى.	03
					اتبني ثقافة المؤسسة التي أعمل فيها وقيمها وألتزم بالدفاع عنها.	04
					أشعر بالفخر عندما اتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها مع الآخرين.	05
					مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح.	06
					مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل في مؤسسة top gloves .	07

					لن اترك عملي في مؤسسة top gloves حتى لو عرض علي عمل آخر بأجر عال.	08
					اهتم كثيرا بسمعة المؤسسة ومصيرها.	09
					أعتبر مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها.	10
					أسعى من خلال عملي في المؤسسة لبلوغ مناصب إدارية أعلى.	11
					توفر لي مؤسستي الاستقرار والأمان الوظيفي ولا أفكر في الاستغناء عن عملي مستقبلا.	12
					للمؤسسة الفضل الكبير في تطوير حياتي الوظيفية.	13
					سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية في مؤسسة top gloves.	14
					إذا قررت ترك العمل في المؤسسة، سوف يسبب لي ذلك اضطرابا في حياتي.	15
					تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن اعمل فيها.	16

نشكركم على حسن تعاونكم



مخرجات

SPSS

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,939	46

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,628 ^a	,395	,388	,42709	,395	56,056	1

a. Prédicteurs : (Constante), M1

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	10,225	1	10,225	56,056	,000 ^b
	Résidus	15,687	86	,182		
	Total	25,912	87			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1	(Constante)	,645	,395		1,633	,106	
	M1	,802	,107	,628	7,487	,000	

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,267 ^a	,071	,061	,52895	,071	6,613	1

a. Prédicteurs : (Constante), B1

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1,850	1	1,850	6,613	,012 ^b
	Résidus	24,062	86	,280		
	Total	25,912	87			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), B1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de co
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieu
1	(Constante)	2,291	,504		4,545	,000	1,
	B1	,349	,136	,267	2,572	,012	,

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,412 ^a	,170	,160	,50005	,170	17,627	1

a. Prédicteurs : (Constante), B2

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,408	1	4,408	17,627	,000 ^b
	Résidus	21,504	86	,250		
	Total	25,912	87			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), B2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de co
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieu
1	(Constante)	1,995	,381		5,233	,000	1,
	B2	,424	,101	,412	4,198	,000	,

a. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de co
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieu
1 (Constante)	1,995	,381		5,233	,000	1,
B2	,424	,101	,412	4,198	,000	,

a. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de co
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieu
1 (Constante)	1,784	,343		5,208	,000	1,
B3	,493	,093	,496	5,301	,000	,

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,691 ^a	,477	,471	,39698	,477	78,422	1

a. Prédicteurs : (Constante), B4

b. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,691 ^a	,477	,471	,39698	,477	78,422	1

a. Prédicteurs : (Constante), B4

b. Variable dépendante : M2

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de co
	B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieu
1 (Constante)	,956	,299		3,194	,002	,
B4	,710	,080	,691	8,856	,000	,

a. Variable dépendante : M2

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques		
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1
1	,507 ^a	,257	,248	,47316	,257	29,741	1

a. Prédicteurs : (Constante), B5

b. Variable dépendante : M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,658	1	6,658	29,741	,000 ^b
	Résidus	19,253	86	,224		
	Total	25,912	87			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), B5

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Intervalle de confiance
		B	Ecart standard	Bêta			Borne inférieure
1	(Constante)	2,250	,249		9,033	,000	1,
	B5	,376	,069	,507	5,454	,000	,

a. Variable dépendante : M2



الصفحة	العنوان
-	البسملة
-	شكر وعرافان
-	إهداء
I	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	الملخصات
أ-ح	المقدمة
-	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للقيادة الرشيقة والولاء التنظيمي
2	المطلب الأول: الإطار النظري للقيادة الرشيقة
2	الفرع الأول: مفهوم القيادة
3	الفرع الثاني: التطور التاريخي للقيادة الرشيقة
3	الفرع الثالث: مفهوم القيادة الرشيقة
4	الفرع الرابع: أهمية القيادة الرشيقة
5	الفرع الخامس: أهداف القيادة الرشيقة
6	الفرع السادس: خصائص القيادة الرشيقة
6	الفرع السابع: أبعاد القيادة الرشيقة
7	الفرع الثامن: مزايا القيادة الرشيقة
8	المطلب الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي
8	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
10	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
10	الفرع الثالث: آثار الولاء التنظيمي
12	الفرع الرابع: خصائص الولاء التنظيمي
12	الفرع الخامس: عناصر الولاء التنظيمي
13	الفرع السادس: أنواع الولاء التنظيمي

14	الفرع السابع: مراحل الولاء التنظيمي
16	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
16	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الرشيدة
16	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
18	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
19	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي
19	الفرع الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
21	الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
22	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	خلاصة الفصل
-	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المطلب الأول: ميدان الدراسة
28	الفرع الأول: تقديم مؤسسة القفازات الطبية Top Gloves- عين تموشنت
29	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة القفازات الطبية Top Gloves- عين تموشنت
31	الفرع الثالث: الأهداف والمهام الاستراتيجية للمؤسسة
32	المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
32	الفرع الأول: منهج وعينة الدراسة
34	الفرع الثاني: الأداة والطريقة المستخدمة في الدراسة
41	الفرع الثالث: تحليل خصائص عينة الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
46	المطلب الأول: تحليل نتائج عبارات الاستبيان
46	الفرع الأول: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد تنظيم موقع العمل"
48	الفرع الثاني: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد التحسين المستمر"
50	الفرع الثالث: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العمل القياسي"
51	الفرع الرابع: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد العاملون متعددو الوظائف"
53	الفرع الخامس: تحليل نتائج عبارات المحور الأول "بعد المرونة في التعامل"

54	الفرع السادس: تحليل نتائج عبارات المحور الثاني "الولاء التنظيمي"
57	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
57	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة
60	الفرع الثاني: اختبار الفرضية الفرعية الأولى
62	الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثانية
65	الفرع الرابع: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة
67	الفرع الخامس: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة
69	الفرع السادس: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة
72	خلاصة الفصل
74	الخاتمة العامة
79	قائمة المراجع
84	قائمة الملاحق
91	مخرجات SPSS
94	الفهرس

