



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

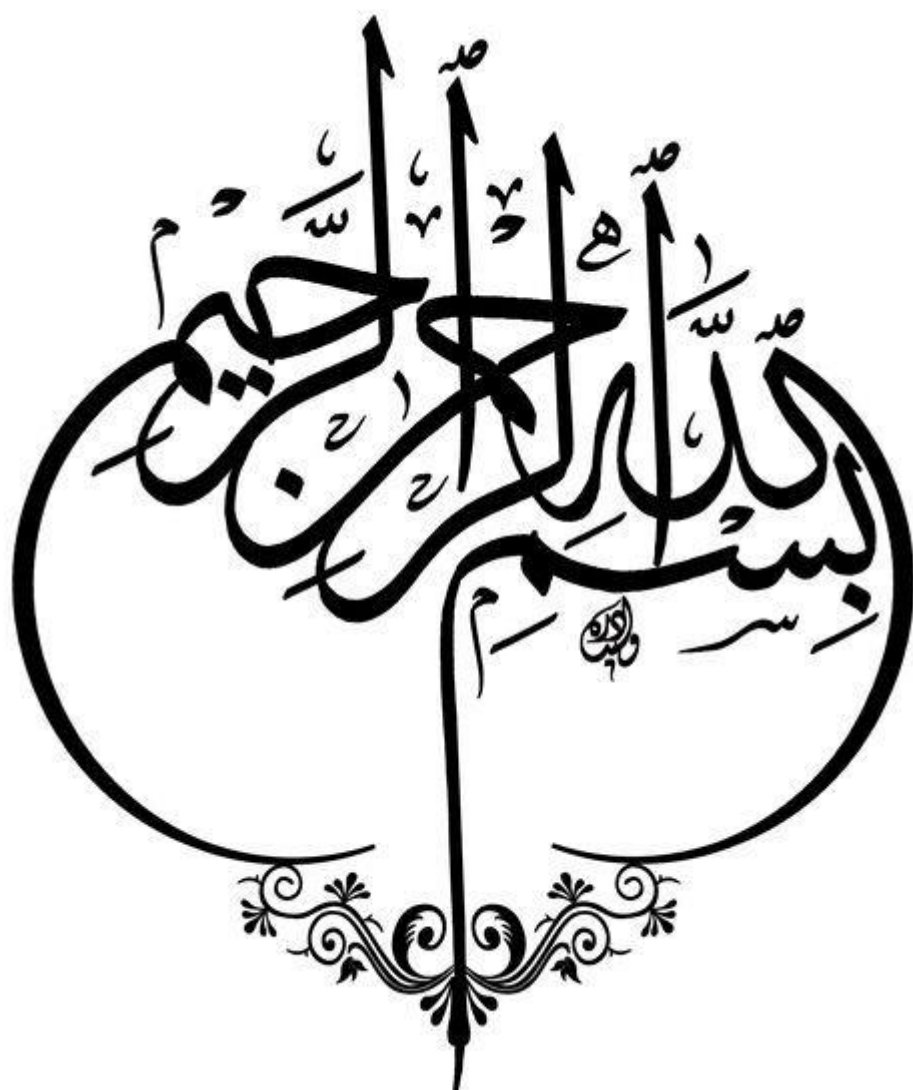
أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي
دراسة على عينة من أساتذة جامعة ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
خلوفي سفيان	إيمان بوصبع	1
	سارة بولحليب	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيساً	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	أ. علي وسيلة
مشرقاً ومقرراً	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	أ. خلوفي سفيان
ممتحناً	جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف ميله	أ. قادري مريم

السنة الجامعية: 2026/2025



شكر وتقدير

قال الله تعالى: "لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

من هذه الآية الكريمة نتوجه بالشكر لله تعالى

على أن أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء

هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع

كما نتقدم بأرقى عبارات الشكر والعرفان

إلى الأستاذ "خلوفي سفيان"

على الجهود المبذولة وجل النصائح والإرشادات

التي أنارت لنا الطريق لإتمام هذا العمل

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر لكل أساتذة

جامعة ميله وكل من ساهم

في دفع عجلة البحث إلى الأمام من قريب أو بعيد.

إهداء

بفضل الله تعالى، وبعد رحلة علمية تكلفت بالصبر والاجتهاد، نتشرف نحن الطالبتين بأن نهدي هذا العمل المتواضع إلى من كانوا مصدر الدعم والعون، ونبراس الأمل في مسيرتنا العلمية.

إلى نبع الحنان والعطاء اللامحدود، إلى أمهاتنا الغاليات، اللواتي أحطننا بدعواتهن الصادقة، وصبرهن الجميل، ومحبتهم التي كانت خير سند لنا في كل خطوة.

إلى رمز التضحية والعزم، إلى آبائنا الأعزاء، الذين غرسوا في نفوسنا حب العلم والطموح، ولم يدخروا جهداً في دعمنا وتوجيهنا حتى بلغنا هذه المرحلة.

إلى إخوتنا وأخواتنا، ورفقاء دربنا، الذين كانوا مصدر تشجيع ومساندة، وشاركوا معنا لحظات التعب والأمل.

إلى أساتذتنا الأفاضل، الذين أناروا لنا طريق المعرفة بعلمهم وتوجيههم، وأسهموا في تكويننا العلمي والأكاديمي.

إلى زملائنا وزميلاتنا، وكل من قدم لنا كلمة طيبة أو يد عون، وكان له أثر في إنجاز هذا العمل.

إلى جميع هؤلاء، نهدي ثمرة هذا الجهد العلمي، سائلتين المولى عز وجل أن يجعله عملاً نافعاً، خالصاً لوجهه الكريم، وأن يبارك في كل من كان سبباً في وصولنا إلى هذه اللحظة.

المخلص

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة، من خلال اعتماد مجموعة من الأبعاد المتمثلة في: حب الأستاذ لجامعته، حب الأستاذ لزملائه، حب الأستاذ لطلبته، حب الأستاذ لنفسه، وحب الأستاذ لمجتمعه. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكالياتها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات السلوكية والتنظيمية. كما تم تصميم استبيان مكون من 33 عبارة، وُجه إلى عينة مكونة من 90 أستاذًا، حيث تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V28 بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها المتوسطات الحسابية، معامل الارتباط بيرسون، تحليل الانحدار الخطي المتعدد، واختبار التباين.

أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع من القيادة بالحب لدى أفراد العينة، إلى جانب تسجيل مستوى مرتفع جدًا من الالتزام الوظيفي. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي. كما كشفت نتائج الفرضيات الفرعية عن وجود تأثير لبعض الأبعاد مثل حب الأستاذ لجامعته وحب الأستاذ لمجتمعه، في حين لم يظهر تأثير معنوي لبعض الأبعاد الأخرى.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة القيادة بالحب داخل المؤسسات الجامعية لما لها من دور في تحسين السلوك التنظيمي للأساتذة، مع دعم العلاقات المهنية الإيجابية، وترسيخ قيم الانتماء المؤسسي، وتشجيع الانفتاح على المجتمع، إضافة إلى الاهتمام بالجانب النفسي والمهني للأساتذة بما يضمن رفع مستوى الالتزام الوظيفي وتحسين الأداء داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: قيادة، حب، التزام وظيفي، أساتذة، جامعة.

Abstract

This study aimed to uncover the impact of "**Leadership by Love**" on the **job commitment** of professors at the *Moudjahid Abdelhafid Boussouf University – Mila*. This was achieved by adopting a set of dimensions: the professor's love for their university, their colleagues, their students, themselves, and their community. To achieve the study's objectives and answer its problematic, the **descriptive-analytical approach** was utilized, as it is the most appropriate for such behavioral and organizational studies. Furthermore, a questionnaire consisting of 33 items was designed and distributed to a sample of 90 professors. The data was collected, analyzed, and hypotheses were tested using the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS V28)**, relying on a set of statistical methods, including arithmetic means, Pearson correlation coefficient, multiple linear regression analysis, and analysis of variance (ANOVA).

The results of the study revealed a high level of "Leadership by Love" among the sample members, alongside a very high level of job commitment. The findings also indicated a strong positive correlation between "Leadership by Love" and job commitment, in addition to a statistically significant impact of "Leadership by Love" on job commitment. Moreover, the results of the sub-hypotheses revealed an impact for certain dimensions, such as the professor's love for their university and their community, while no significant impact was shown for other dimensions.

The study recommended the necessity of promoting the culture of "Leadership by Love" within university institutions due to its role in enhancing the organizational behavior of professors. It also emphasized supporting positive professional relationships, consolidating values of institutional belonging, encouraging openness to society, and paying attention to the psychological and professional aspects of professors to ensure higher levels of job commitment and improved performance within the university.

Keywords: Leadership, Love, Job Commitment, Professors, University.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	الاهداء
	الشكر والتقدير
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-هـ	المقدمة
الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي
3	المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي
7	المطلب الثاني: مستويات الالتزام الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية
9	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عنه
15	المبحث الثاني: ماهية القيادة بالحب
15	المطلب الأول: مفهوم القيادة
21	المطلب الثاني: القيادة الأكاديمية
26	المطلب الثالث: أسس القيادة بالحب
30	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية
30	المطلب الأول: الدراسات العربية
35	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
37	المطلب الثالث: العلاقة بين الأدبيات التطبيقية والدراسة الحالية
41	الخلاصة
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	

فهرس المحتويات

43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
44	المطلب الأول: تعريف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
45	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
49	المطلب الثالث: مهام وأهداف جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلا
49	المبحث الثاني: الطريقة والأدوات
49	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
57	المطلب الثالث: منهجية تحليل البيانات
61	المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها
61	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة
72	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
75	المطلب الثالث: مناقشة النتائج
79	الخلاصة
81	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	الآثار المترتبة عن الإلتزام الوظيفي	01
40	الفجوة البحثية في الدراسات السابقة	02
52	محاور وأبعاد القسم الثاني من الإستبيان	03
53	صدق الإتساق الداخلي لعبارات ابعاد محور القيادة بالحب	04
55	صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الإلتزام الوظيفي	05
55	الصدق البنائي لأبعاد محور القيادة بالحب	06
56	معاملات ثبات الإستبيان ألفا كرو نباخ α conpach	07
59	درجات مقياس ليكرت الخماسي likart scale	08
59	تقسيم درجات الموافقة على عبارات الإستبيان	09
60	درجات قياس الارتباط	10
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	11
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	12
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	13
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	14
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية	15
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لجامعته	16
67	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لزملائه	17
68	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لطلبته	18
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لنفسه	19
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لمجتمعه	20
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة القيادة بالحب	21
71	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الإلتزام الوظيفي	22
72	نتائج تحليل التباين للإنحدار المتغير التابع = الإلتزام الوظيفي analysis of variance	23
73	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية	24

قائمة الجداول والأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أبعاد الإلتزام الوظيفي	01
46	الهيكل التنظيمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة	02
47	تطور عدد الطلبة	03
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	05
64	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية	06
65	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	07
66	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية	08

المقدمة

مقدمة:

تُعد القيادة الإدارية أحد أهم المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية المؤسسات المعاصرة، لما لها من دور محوري في توجيه السلوك التنظيمي للأفراد، وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وضمان استمرارية الأداء بكفاءة وفعالية. ومع التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في بيئات العمل، لم يعد نجاح المؤسسات يعتمد فقط على الهياكل التنظيمية أو الموارد المادية والتقنية، بل أصبح مرتبطاً بشكل وثيق بنوعية القيادة السائدة داخلها، وبمدى قدرتها على التأثير في العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لأي عملية إنتاج أو خدمة.

وفي هذا السياق، برزت في السنوات الأخيرة مقاربات قيادية حديثة تسعى إلى تجاوز الأنماط التقليدية القائمة على السلطة الرسمية والتوجيه الصارم، نحو أنماط أكثر إنسانية ومرونة، تركز على بناء العلاقات الإيجابية وتعزيز الثقة والتقدير المتبادل بين القائد والمرؤوسين. ومن بين هذه المقاربات الحديثة، نجد مفهوم "القيادة بالحب" الذي يُعد من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تعيد الاعتبار للبعد الإنساني في القيادة، من خلال التركيز على قيم الاهتمام، والاحترام، والتقدير، والتعاطف، وبناء بيئة عمل يسودها الانتماء والدعم النفسي والاجتماعي.

وتقوم القيادة بالحب على فكرة جوهرية مفادها أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه لا ينبغي أن تقتصر على تبادل الأوامر وتنفيذ المهام، بل يجب أن تتأسس على روابط إنسانية عميقة تُعزز الشعور بالأمان الوظيفي، وتدفع الأفراد إلى تقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات وقدرات دون ضغط أو إكراه. فالقائد الذي يمارس هذا النمط القيادي يسعى إلى فهم احتياجات العاملين النفسية والمهنية، ويعمل على تحفيزهم من خلال الدعم المعنوي، والاعتراف بجهودهم، وإشراكهم في صنع القرار، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

في المقابل، يُعتبر الالتزام الوظيفي أحد أهم السلوكيات التنظيمية التي تحظى باهتمام واسع في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لدوره في تعزيز استقرار المؤسسات ورفع مستوى إنتاجيتها. ويعكس الالتزام الوظيفي مدى ارتباط الموظف بمؤسسته، واستعداده لبذل الجهد والاستمرار في العمل، والتماشي مع أهدافها وقيمتها. كما يُعد مؤشراً رئيسياً على قوة العلاقة بين الفرد والمنظمة، حيث يتأثر هذا الالتزام بعدة عوامل تنظيمية ونفسية، من أبرزها نمط القيادة السائد داخل المؤسسة.

المقدمة

وانطلاقاً من ذلك، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي، خاصة في المؤسسات التعليمية الجامعية التي تُعد فضاءً معرفياً قائماً على التفاعل الإنساني والفكري بين الأساتذة والإدارة والطلبة. فالجامعة ليست مجرد مؤسسة تعليمية، بل هي بيئة تنظيمية معقدة تتطلب أنماط قيادة قادرة على تحقيق التوازن بين الأهداف الأكاديمية ومتطلبات العنصر البشري، بما يضمن رفع جودة الأداء الأكاديمي وتعزيز الانتماء المهني لدى الأساتذة.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر القيادة بالحب في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة الجامعيين، من خلال دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة ميلة، بهدف فهم مدى إسهام هذا النمط القيادي في تحسين سلوكهم التنظيمي، ورفع مستوى ارتباطهم بالمؤسسة، وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية لديهم.

1- إشكالية الدراسة:

في ظل التحولات الحديثة في الفكر الإداري، أصبحت المؤسسات الجامعية مطالبة بتبني أنماط قيادية أكثر إنسانية تركز على بناء علاقات إيجابية بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، لما لذلك من دور في التأثير على سلوكهم الوظيفي واتجاهاتهم داخل المؤسسة. ويُعد مفهوم "القيادة بالحب" من الأساليب الحديثة التي تقوم على التقدير، والدعم النفسي، والاحترام المتبادل، مما قد يساهم في تعزيز التزام الأساتذة بمؤسستهم. وفي المقابل، يُعد الالتزام الوظيفي أحد أهم المؤشرات السلوكية التي تعكس قوة ارتباط الأساتذة بالجامعة واستمرارهم في العمل بها.

وانطلاقاً من ذلك، تتمحور الإشكالية في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ إلى أي مدى تؤثر أشكال القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة؟

ومن خلال هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ إلى أي مدى يؤثر حب الأستاذ لجامعته على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر حب الأستاذ لزملائه على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر حب الأستاذ لطلبته على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر حب الأستاذ لنفسه على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة؟
- ✓ إلى أي مدى يؤثر حب الأستاذ لمجتمعه على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة؟

2- فرضيات الدراسة:

- ✓ الفرضية الرئيسية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة أقل من 0.05".
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحب الأستاذ لجامعته على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05".
- ✓ الفرضية الفرعية الثانية: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحب الأستاذ لزملائه على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05".
- ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحب الأستاذ لطلبته على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05".
- ✓ الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحب الأستاذ لنفسه على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05".
- ✓ الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لحب الأستاذ لمجتمعه على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة عند مستوى دلالة أقل من 0.05".

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً في الفكر الإداري يتمثل في القيادة بالحب، باعتبارها أحد الأساليب القيادية التي تركز على البعد الإنساني في التعامل داخل المؤسسات، خاصة في البيئة الجامعية التي تقوم على التفاعل المستمر بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، وتتجلى الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الحديثة، من خلال توضيح أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي، وهو ما قد يساعد في سد جزء من الفجوة البحثية في هذا المجال.

أما الأهمية العملية فتتمثل في كون نتائج الدراسة قد تقدم لإدارة جامعة ميلة مؤشرات حول دور النمط القيادي القائم على الحب والتقدير في تعزيز التزام الأساتذة، بما يساعد على تحسين المناخ التنظيمي ورفع مستوى الأداء والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

4- أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ محاولة التعرف على مستوى ممارسة القيادة بالحب لدى أساتذة جامعة ميلة.
- ✓ محاولة قياس مستوى الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة.

المقدمة

- ✓ محاولة تحليل أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة.
- ✓ محاولة إبراز طبيعة العلاقة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.
- ✓ محاولة تقديم إطار علمي يمكن أن يفيد في تعزيز ممارسات القيادة الإيجابية داخل الجامعة وتحسين مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة.

5- أسباب اختيار الموضوع:

- تم اختيار هذا الموضوع لعدة اعتبارات علمية وموضوعية، أهمها:
- ✓ الاهتمام المتزايد في الدراسات الحديثة بالأنماط القيادية ذات البعد الإنساني والتي تتدرج ضمنها القيادة بالحب ودورها في تحسين سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات.
 - ✓ الرغبة في دراسة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي لا تزال محدودة البحث في السياق الجامعي المحلي.
 - ✓ أهمية موضوع الالتزام الوظيفي باعتباره من أهم المؤشرات السلوكية التي تعكس فعالية الموارد البشرية واستقرارها داخل المؤسسة.

- ✓ محاولة إبراز العلاقة بين القيادة الحديثة وسلوك الأساتذة الجامعيين في جامعة ميلة.
- ✓ الإسهام في تقديم نتائج قد تفيد الإدارة الجامعية في تحسين مناخ العمل وتعزيز الانتماء المهني للأساتذة.

6- حدود الدراسة:

- تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تضبط مجالها العلمي والميداني والزمني، وهي كما يلي:
- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة بجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة-.
 - ✓ **الحدود البشرية:** تشمل الدراسة عينة من أساتذة الجامعة بمختلف رتبهم العلمية.
 - ✓ **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال في الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر أفريل 2026.
 - ✓ **الحدود الموضوعية:** تركز الدراسة على قياس أثر القيادة بالحب بأشكالها (حب الأستاذ لجامعته حب الأستاذ لزملائه حب الأستاذ لطلبته حب الأستاذ لنفسه حب الأستاذ لمجتمعه) على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

7- التعاريف الإجرائية:

- ✓ **القيادة بالحب:** هي الدرجة التي يدرك بها أساتذة جامعة ميلة أسلوب القيادة السائد داخل المؤسسة، والذي يقوم على التقدير والاحترام والدعم النفسي وبناء علاقات إنسانية إيجابية، بما يعزز الشعور بالانتماء والتحفيز والالتزام داخل بيئة العمل.

المقدمة

- ✓ حب الأستاذ لجامعته: هو شعور الأستاذ بالانتماء والفخر والولاء لجامعة ميلة، ورغبته في المساهمة في تحقيق أهدافها وتحسين صورتها والاعتزاز بالانتماء إليها.
 - ✓ حب الأستاذ لزملائه: هو مستوى العلاقات الإيجابية التي يبنها الأستاذ مع زملائه داخل الجامعة، ويظهر من خلال التعاون، والمساندة، والاحترام المتبادل، والحرص على العمل الجماعي الإيجابي.
 - ✓ حب الأستاذ لطلبته: هو اهتمام الأستاذ بطلابه وسعيه لتقديم أفضل ما لديه لهم، من خلال دعمهم أكاديمياً ونفسياً، وتحفيزهم، والشعور بالمسؤولية الأخلاقية تجاه تعليمهم وتطويرهم.
 - ✓ حب الأستاذ لنفسه: هو مدى تقدير الأستاذ لذاته مهنيًا ونفسيًا، وشعوره بالرضا عن أدائه، وسعيه لتطوير ذاته، وتحقيق التوازن النفسي والقدرة على التعامل الإيجابي مع ضغوط العمل.
 - ✓ حب الأستاذ لمجتمعه: هو إدراك الأستاذ لمسؤوليته تجاه المجتمع، ومساهمته في خدمة قضايا من خلال العمل الأكاديمي، ونشر المعرفة، وربط نشاطه الجامعي بالاحتياجات المجتمعية.
 - ✓ الالتزام الوظيفي: هو مستوى ارتباط أساتذة جامعة ميلة بمؤسساتهم، واستعدادهم لبذل الجهد والاستمرار في العمل بها، والالتزام بواجباتهم المهنية والتنظيمية، بما يعكس درجة انتمائهم واستقرارهم الوظيفي.
- 8- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لموضوع الدراسة، حيث يهدف هذا المنهج إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، من خلال جمع البيانات الميدانية حول أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة، ثم تحليلها وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما تم الاعتماد على الأسلوب الميداني من خلال توزيع استبيان على عينة من أساتذة جامعة ميلة، بهدف قياس متغيري الدراسة (القيادة بالحب وأشكالها والالتزام الوظيفي)، واختبار الفرضيات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة.

**الفصل الأول: الالتزام الوظيفي
والقيادة بالحب في ظل الأدبيات
النظرية والتطبيقية**

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

يُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في دراسة السلوك التنظيمي، نظراً لما يعكسه من مستوى ارتباط العاملين بمؤسساتهم واستعدادهم لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها. وقد أصبح هذا المفهوم محل اهتمام متزايد في ظل التحولات التي تشهدها بيئة العمل، حيث باتت المؤسسات تسعى إلى تعزيز هذا الالتزام لما له من أثر مباشر على الاستقرار الوظيفي ورفع الأداء وتحسين الفعالية التنظيمية.

وفي هذا السياق، برزت القيادة بالحب كأحد الأساليب القيادية الحديثة التي تركز على البعد الإنساني والعاطفي في التعامل مع العاملين، من خلال بناء علاقات قائمة على التقدير والاحترام والدعم. ومن المتوقع أن يكون لهذا النمط القيادي دور إيجابي في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الأفراد، وهو ما يسعى هذا الفصل إلى استكشافه وتحليله، بالاستناد إلى ما تناولته الدراسات السابقة في هذا المجال.

وعليه، تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

✓ المبحث الثاني: ماهية القيادة بالحب

✓ المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: ماهية الالتزام الوظيفي

يُعتبر الالتزام الوظيفي من الموضوعات الحيوية في مجال السلوك التنظيمي، لما له من دور بارز في تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات ومدى ارتباطهم بها. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع من قبل الباحثين نظراً لتأثيره على كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما يُمثل أحد العوامل الأساسية التي تساهم في استقرار الموارد البشرية وتعزيز ولائها. ومن هذا المنطلق، يتطلب الإلمام بمختلف الجوانب المرتبطة به لفهم أبعاده وانعكاساته داخل بيئة العمل.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام الوظيفي

يمثل الالتزام الوظيفي أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها فعالية المنظمات واستقرارها، إذ يرتبط بطبيعة العلاقة التي تجمع بين الفرد وبيئة عمله. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات، مما يستدعي فهمه بشكل أعمق من خلال مختلف الجوانب المرتبطة به.

الفرع الأول: تعريف الالتزام الوظيفي

لقد تباينت مفاهيم الالتزام الوظيفي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد ألزمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عديدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة، والالتزام نحو المهنة، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.

يرى بورتر (Porter, 1968) بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"¹.

ويعتبر تعريف (Steers and Mowday) من أكثر التعريفات شيوعاً، حيث عرف الالتزام الوظيفي على أنه يمثل اتجاهاً لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعوراً قوياً للبقاء في تنظيم معني، واستعداداً تاماً لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماناً كاملاً بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولاً تاماً للأهداف التي يسعى لتحقيقها².

¹. خضير سليمان الخضير، بسيم قائد العريقي، الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 13، 2020، ص: 21.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص:

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

في حين عرف كل من (Davis & Newstrom) الالتزام الوظيفي بأنه الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمؤسسة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمؤسسة¹.

واعتبر (الكردى، 2014) أن الالتزام الوظيفي أحد اتجاهات العمل التي تؤثر على الأداء وكفاءته، فهو يعبر عن مدى تعلق واهتمام الموظف بالوظيفة التي يشغلها ومدى انشغاله فكرياً ووجدانياً فيها، وتبنيها للقيم التي تتبناها منظمته².

الالتزام الوظيفي هو درجة ارتباط الفرد بوظيفته ومنظمته، ويعكس رغبته القوية في البقاء داخلها واستعداده لبذل الجهود من أجل تحقيق أهدافها، إلى جانب إيمانه بقيمتها وتقبله لأهدافها وتوافقها مع أهدافه الشخصية، وهو بذلك يمثل اتجاهاً سلوكياً ووجدانياً يعبر عن مدى انخراط الموظف في عمله وحرصه على أدائه بكفاءة وفاعلية داخل بيئة المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام الوظيفي

لقد ذكرت العديد من الدراسات والتي من بينها دراسة (علال، 2020) مجموعة من الفوائد التي تجنيها المؤسسة عند تحقيق الالتزام الوظيفي لدى العاملين، ومن بينها³:

1- **زيادة إنتاجية العامل:** حيث يولد الالتزام الوظيفي لدى العامل دافعية وحماساً أكبر نحو العمل الذي يقوم به، فيؤدي ذلك إلى زيادة الإنتاجية ومعدل الربح للمؤسسة.

2- **تحسين أداء العامل وتطويره:** فالعامل الذي يتمتع بمستوى التزام عالي نحو عمله يكون أكثر ارتباطاً وفهماً وإدراكاً لأهداف المؤسسة، وبالتالي فهو يسعى دائماً إلى تسخير إمكانياته وجهوده من أجل نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

3- **تحسين خدمة العميل:** حيث أنه عند التزام العامل وظيفياً بوظيفته يصبح لديه اهتمام ورغبة في تلبية احتياجات العميل ويحرص على كسب ولاءه وثقته بالمؤسسة.

4- **تحسين سمعة المؤسسة:** يتحقق الالتزام الوظيفي للعامل من خلال استخدام استراتيجيات الاتصال والتي من خلالها يعكس صورة إيجابية عن المؤسسة وأدائها، ويخلق سمعة خارجية طيبة عن المؤسسة التي يعمل بها.

¹. Newstrom, J. W, Davis, K, **Organizational Behavior Human Behavior at work**, 11th Ed, McGraw Hill Company, Inc, USA, 2002, p:150.

². سيف ناصر عثمان، دنيا أحمد بني عبد الغني، أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى مرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 01، 2022، ص: 319.

³. إسماعيل الحمودي، عبد الرحمان السفيناتي، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في وجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المستشفى الجمهوري التعليمي العام في محافظة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 05، 2023، ص: 166.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

كما أن أهمية الالتزام لا تقتصر على ما يترتب عليه من آثار تتعلق بالموظف أو المنظمة فقط، وإنما هي أوسع من ذلك، حيث تشمل المستوى الاجتماعي والمستوى القومي، ويعد الشعور بالالتزام الوظيفي من الحاجات الهامة، فهو يساعد الإنسان على الشعور بالتوافق النفسي، وهو مصدر هام لراحة الفرد وأمنه وسعادته، وبدون ذلك يشعر الفرد بالتوتر والضييق وضعف البذل والتضحية، لذلك تتمثل أهمية الالتزام الوظيفي بعدة نقاط أخرى وهي¹:

1- يمثل الالتزام الوظيفي نمطاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

2- أن التزام الأفراد وخاصة المديرين للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.

3- يساهم الموظفون ذو الالتزام الوظيفي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلادهم.

4- يساعد الالتزام الوظيفي في انخفاض نسبة الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي.

5- يعتبر الالتزام الوظيفي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى كما يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

الفرع الثالث: خصائص الالتزام الوظيفي

بالنظر إلى أن الالتزام الوظيفي يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد المؤسسة ويرسخ الشعور الإيجابي لدى العامل تجاهها، ويعكس أيضاً مدى ارتباطه بها ورغبته في البقاء كعضو فعال فيها، فهو يمتاز بمجموعة من الخصائص والتي أتاحت له بلوغ كل هذا، والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- أن الالتزام الوظيفي هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- 2- يؤثر الالتزام الوظيفي في قرار الفرد فيما يخص بقاءه أو تركه للمنظمة.
- 3- يستغرق الالتزام في تحقيقه وقتاً طويلاً، وذلك لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عليه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.²

¹. خضير سليمان الخضير، بسيم قائد العريقي، مرجع سبق ذكره، ص: 22.

². هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015، ص: 120.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

4- أن الالتزام الوظيفي هو حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية الوظيفية وظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة.

5- يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة التي يعمل فيها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

6- أن الالتزام الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات العمال في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.

7- يتميز الالتزام الوظيفي بأن درجة ثباته ليست مطلقة، حيث يزيد وينقص بفعل مجموعة من الأبعاد المتعددة والمؤثرة بعضها البعض.

8- يتصف الالتزام الوظيفي بأنه متعدد الأبعاد، بسبب تكوين المؤسسة المعقد، والذي يحتوي على مجموعة من التكتلات بحيث لكل منها هدفه واهتمامه الخاص.¹

الفرع الرابع: مراحل الالتزام الوظيفي

يمر الالتزام الوظيفي بعدة مراحل متتابعة تتمثل فيما يلي:²

1- **مرحلة التجربة:** وتمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله لعام واحد، حيث يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون اهتمامه خلال تلك الفترة منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته. ويواجه الفرد في هذه الفترة عدداً من المواقف التي تكون في مرحلة التجربة وتهيئه للمرحلة التي تليها، ومن بين هذه المواقف تحديات العمل، تضارب الولاء، عدم وضوح الدور، ظهور الجماعات المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، الشعور بالصدمة.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدة هذه المرحلة من سنتين إلى أربعة سنوات، وخلال هذه المرحلة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز، وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ تقريباً من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولاءه وتنقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى النضج.

وهناك من قسم مراحل الالتزام الوظيفي إلى:¹

¹. صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص: 25.

². محمد اسماعيل داود الجماسي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص: 20.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

- 1- **مرحلة الإذعان:** فالالتزام الفرد مبني على ما سيحصل عليه من المنظمة في بداية عمله في المنظمة، لدى تجد الفرد يتقبل سلطة الآخرين، بما يطلبونه مقابل حصوله على مختلف الفوائد.
- 2- **مرحلة التطابق والتماثل بين الأفراد والمنظمة:** فتجد الفرد يتقبل سلطة وتأثير الآخرين من أجل الرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة فهي تشبع حاجته للانتماء، لدى فإنه يشعر بالفخر والاعتزاز والافتخار بانتمائه لها.
- 3- **مرحلة التبنى:** فالفرد يعتبر قيم وأهداف المنظمة أهدافاً له، فالالتزام ناتج عن تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف المنظمة وقيمه.

المطلب الثاني: مستويات الالتزام الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية

يُعدّ الالتزام الوظيفي من المفاهيم التنظيمية المهمة التي تعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته وحرصه على تحقيق أهدافها، ويتفاوت هذا الالتزام حسب تأثير بعض المتغيرات التنظيمية كبيئة العمل والقيادة والرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية دراسة العلاقة بينها.

الفرع الأول: مستويات الالتزام الوظيفي

هناك مستويات مختلفة من الالتزام الوظيفي وفيما يلي وصف لهذه المستويات من الأعلى للأسفل²:

- 1- **مستوى أعلى من الالتزام الوظيفي:** ويتسم بمستوى أعلى من الالتزام الوظيفي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية للبقاء مع المنظمة، والالتزام الوظيفي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام حيث الأفراد يريدون البقاء.
- 2- **مستوى معتدل من الالتزام الوظيفي:** حيث في هذا المستوى يقبل العمال بشكل معقول بالقيم والأهداف التنظيمية للمنظمة، وكذلك الاستعداد لبذل المجهودات للبقاء فيها، ويعتبر هذا المستوى من الالتزام جزئي أو متوسط، حيث يرتبط مع البعد المعيارى لالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنهم يجب أن يفعلوا ذلك.
- 3- **انخفاض مستوى الالتزام الوظيفي:** ويتميز هذا المستوى بانخفاض الالتزام الوظيفي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية، وعدم الرغبة في بذل مجهود للبقاء مع المنظمة، والعامل الذي يعمل في هذا المستوى يشعر بخيبة أمل تجاه المنظمة حيث يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء فقط، ولو أُعطي له خيار ترك المنظمة لفعل ذلك.

¹. نفس المرجع، ص: 20.

². هدى درنوني، مرجع سبق ذكره، ص: 133.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفرع الثاني: علاقة الالتزام الوظيفي ببعض المتغيرات التنظيمية

لقد تناولت الدراسة مجموعة من المتغيرات التي لها علاقة بالالتزام الوظيفي، ولعل من أبرزها: ¹

- 1- **علاقة الالتزام الوظيفي بمدة الخدمة:** لقد أكدت الدراسات أن نسبة الالتزام الوظيفي تزداد لدى الموظف كلما زادت سنوات عمله في المنظمة، وقد يعود ذلك إلى تفاعل الفرد مع أفراد منظمته، وبينه وبين القيادة فيزداد بذلك الترابط على مر السنوات حيث يكتسب الموظف مختلف الأساليب والطرق للتعامل مع الجميع، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة حصوله على مناصب عليا في المنظمة ترتفع مع السنوات، وقلمما تجد أن موظف ترك منظمته بعد مرور سنوات لعمله فيها بسبب أن شعوره بالإنتماء لها يزداد مع طول مدة الخدمة.
- 2- **علاقة مستوى التعليم بالالتزام الوظيفي:** أكدت الدراسات على الارتباط القوي بين مستوى التعليم والالتزام الوظيفي، بحيث أنه كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد ازداد معه مستوى الإلتزام الوظيفي.
- 3- **وضوح الدور وغموضه في المنظمة:** تشير الدراسات إلى أن وضوح الدور لدى الموظف يجعله يفهم المطلوب منه بشكل واضح، وهذا ما يساعده على تنفيذ المهام المطلوبة منه؛ الأمر الذي يزيد من التزامها الوظيفي، ومن الجانب الآخر يؤدي غموض الدور المطلوب إلى زيادة العبء وبالتالي تقليل الإلتزام الوظيفي لدى الموظف.
- 4- **أثر عبء العمل على الإلتزام الوظيفي:** أشارت الكثير من الدراسات إلى أن الفرد كلما زاد مستوى عبئ العمل عليه في المنظمة، كلما قلت لديه نسبة الإلتزام الوظيفي وكلما قل عبئ العمل عليه زاد لديه الإلتزام الوظيفي
- 5- **علاقة نطاق الوظيفة بالالتزام الوظيفي:** إن زيادة النطاق الوظيفي لدى الأفراد في المنظمات يزيد من الإلتزام الوظيفي، ولعل ذلك يرجع إلى التحدي المرتبط بنطاق العمل ومهامه.

¹. هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 40، 2022، ص:

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه والآثار المترتبة عنه

يُعتبر الالتزام الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة في استقرار المؤسسة وفعالية أدائها، إذ يقوم على عدة أبعاد تتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، وينتج عنه آثار إيجابية أو سلبية تنعكس على الفرد والمؤسسة معاً.

الفرع الأول: أبعاد الالتزام الوظيفي

لقد اقترح كل من (Allen & Meyer) نموذجاً ثلاثي الأبعاد للالتزام الوظيفي، حيث يحتوي على ثلاث مكونات لكل منها دلالتها بالنسبة لمشاركة الفرد في المؤسسة، وهي الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري (الأخلاقي)، والالتزام البقائي (الاستمراري)¹.

1- **الالتزام العاطفي:** يعد الالتزام العاطفي وجهة النظر المفاهيمية للالتزام التنظيمي الأكثر انتشاراً بين أدبيات الالتزام الوظيفي، وذلك باعتباره الارتباط العاطفي والشعوري للموظف بالمنظمة وأن قوة ذلك الالتزام تظهر من خلال وجود تطابق بين الموظف والمنظمة فيما يتعلق بالأهداف والقيم ومشاركته تحقيقها وإدامة عضويته التنظيمية فيها، كما يُعد الالتزام العاطفي شكل من أشكال الارتباط النفسي بالمنظمة والذي جرت مناقشته على شكل أوسع من غيره، ولعل السبب في ذلك هو كون الالتزام العاطفي يرتبط على نطاق واسع بالعديد من المخرجات التنظيمية البالغة الأهمية من تغيب وأداء وسلوك ومواطنة².

كما يشير إلى درجة إدراك الموظف لما يميز عمله من خصائص تتعلق بدرجة الاستقلالية التي يتمتع بها في عمله، وكذلك درجة أهمية العمل الذي يؤديه، وأيضاً درجة تنوع المهارات لدى الموظف ومدى توافقها مع ما يطلب منه، ويتطور هذا الالتزام حينما يشارك الموظف في اتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية، ويدرك أهمية وقيمة الارتباط بالمؤسسة³.

ومن خصائص هذا النوع من الالتزام نذكر: ⁴

- ✓ **الانتماء والارتباط العاطفي:** الموظف يشعر بالفخر والراحة كونه جزءاً من المؤسسة.
- ✓ **الرضا الوظيفي:** الموظف الذي يشعر بالالتزام العاطفي يكون غالباً راضياً عن بيئة العمل وزملائه.
- ✓ **الدافع الذاتي:** الالتزام ينبع من داخل الموظف وليس بسبب ضغط خارجي أو فوائد مالية.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص: 283.

². فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018، ص: 39.

³. حسين رحيم، إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص: 391.

⁴ . Meyer, J And other, **Affective, continuance, and normative commitment to the organization, Ameta analysis of antécédents, correlates, and consequences**, Journal of vocational Behavior, Vol61, N1, 2002, P:20.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

- ✓ الاستعداد لبذل مجهود إضافي: يميل الموظف إلى تقديم أداء متميز والعمل بجهد لدعم نجاح المؤسسة.
- ✓ تقليل الرغبة في المغادرة: الموظف لا يفكر في البحث عن فرص أخرى لأنه يرى مستقبله في المؤسسة.

2- الالتزام المعياري: وهو يعكس شعور الموظف داخل المنظمة في العمل المستمر، بالإضافة إلى شعوره بالالتزام تجاه العاملين زملاء، وهذا بدوره يحتم عليه الوفاء للمنظمة، وكذلك المقصود به الإحساس الذي يشعر به الموظف بالالتزام والبقاء في المنظمة، وقد يعزز هذا الجانب الدعم الجيد من قبل المنظمة لموظفيها وسماحها لهم بالمشاركة الفعالة الإيجابية ليس في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل فقط بل بمساهماتهم في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسة العامة للمنظمة. حيث يعتبر الموظفون أن هذا السلوك مقبول اجتماعياً من وازع أخلاقي في تصرفاتهم، وهذا النوع أيضاً من الالتزام الذي يرتبط بالتوجيه بين القيم والعاملين نحو العمل، وهو إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة¹.
ومن خصائص هذا النوع نذكر²:

- ✓ الشعور بالواجب: حيث يشعر الموظف بأنه مدين للمؤسسة التي ساعدته في تطوير مهاراته أو وفرت له فرصة عمل.
- ✓ التنشئة الاجتماعية: قد يكون ناتجاً عن تأثير المجتمع أو الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ عدم الرغبة في الإضرار بالمؤسسة: الموظف يشعر أن مغادرته قد تؤثر سلباً على زملائه أو سير العمل.
- ✓ التأثير القيمي: يعتمد على القيم الشخصية والأخلاقية، مثل الولاء والمسؤولية.

3- الالتزام البقائي (الاستمراري): يشير هذا البعد إلى أن ما يتحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا الارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المؤسسة، فما دامت المؤسسة التي يعمل فيها تقدم له منافع وعوائد تفوق ما يمكن أن تقدمه له المؤسسات الأخرى فسيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من العوائد التي

¹. خليفة مبروك القذافي، علي حسين زبلج، أثر تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة مصراتة -ليبيا، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 11، العدد 01، 2025، ص: 339.

². Meyer, J And other, op-cit, p: 22.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

تقدمها له المؤسسة التي يعمل فيها، فإنه لا يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية¹.

وينجم هذا النوع من الالتزام بإيمان الشخص أو الفاعل التنظيمي بأن فائدته الشخصية تدفعه إلى البقاء والاستمرار مع المنظمة في موضعه الحالي، وأن الموظفين الذين يكون لديهم الالتزام المستمر هم الذين يجدون أن مغادرة المنظمة سيجعلهم يخسرون عوائد الوظيفة أو أنه لا توجد وظائف أخرى يستطيعون الالتحاق بها أو أنها أقل دخلاً من الوظيفة الحالية، وقد يكون لأسباب أخرى مثل أن المؤسسة التي يعملون بها تقدم حوافز بشكل ترقيات عند الاستمرار في العمل معها².

وتتمثل خصائص هذا النوع فيما يلي³:

- ✓ **الخوف من فقدان المزايا:** الموظف يبقى لأنه قد يخسر راتباً جيداً، امتيازات وظيفية، أو مزايا أخرى مثل التأمين الصحي أو التقاعد.
 - ✓ **تكلفة المغادرة مرتفعة:** الانتقال إلى وظيفة أخرى قد يتطلب وقتاً طويلاً، أو قد يكون محفوفاً بالمخاطر.
 - ✓ **قلة الفرص البديلة:** الموظف قد يشعر أن السوق لا يوفر فرصاً بنفس المستوى، أو أنه غير مستعد لخوض تجربة جديدة.
 - ✓ **الاعتماد على الاستقرار الوظيفي:** بعض الموظفين يفضلون البقاء في مكان مألوف بدلاً من المخاطرة بوظيفة جديدة قد تكون غير مضمونة.
 - ✓ **الارتباط بالمؤسسة بسبب سنوات الخدمة:** كلما زادت مدة العمل في المؤسسة، زاد الشعور بأن المغادرة قد تكون غير مجدية أو معقدة.
- والشكل التالي يوضح هذه الأبعاد:

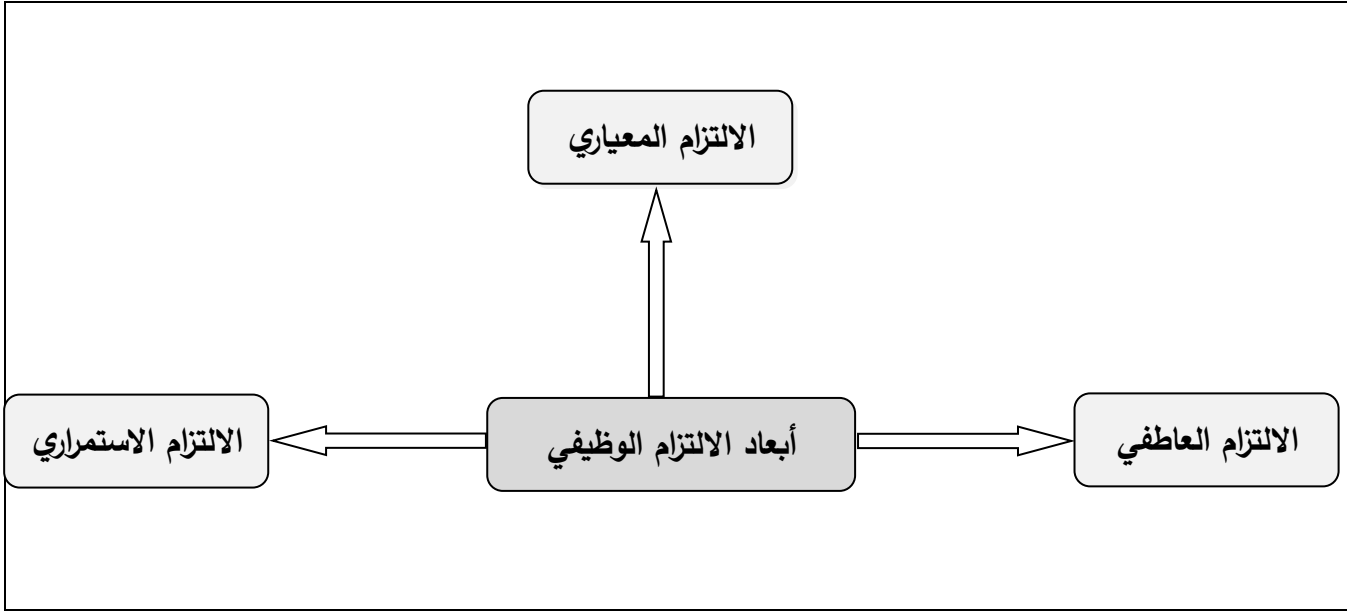
¹. ماجدة العطية، سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 253.

². الطاهر مجاهدي، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، الجزائر، 2018، ص: 416-417.

³. Meyer, J And other, **op-cit**, p: 21.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

الشكل 1: أبعاد الالتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام الوظيفي

لقد تعددت اجتهادات الباحثين حول العوامل التي تساهم في تشكيل الالتزام الوظيفي لدى العاملين، غير أن دراسات (روبرت مارش وماناري) تعتبر من أبرز الدراسات التي حددت مجموعة من العوامل الجوهرية التي تؤثر على هذا الالتزام، والتي يمكن توضيحها فيما يلي¹:

1- **السياسات الداخلية للمؤسسة:** يشير الباحثان إلى أهمية تبني سياسات داخلية تستجيب لحاجات الموظفين المختلفة، حيث أن إشباع هذه الحاجات من شأنه أن يساهم في تشكيل سلوك وظيفي إيجابي ومتوازن من شأنه أن يعزز الشعور بالرضا والإطمئنان والانتماء، وهذا ما يؤدي بدوره إلى رفع مستويات الالتزام والولاء للمؤسسة. وتتفاوت هذه الحاجات بين الحاجات الفسيولوجية، والأمن الوظيفي، والانتماء، والاحترام، وتحقيق الذات.

2- **وضوح الأهداف التنظيمية:** حيث أن وضوح يساعد على رفع درجة الالتزام الوظيفي، فكلما كانت الأهداف محددة ومفهومة بشكل جيد من طرف الموظفين، كلما زادت قدرتهم على الانخراط الإيجابي والولاء لها.

¹. محمد اسماعيل داود الجماسي، مرجع سبق ذكره، ص: 16-18.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

- 3- تعزيز مشاركة الموظفين: تؤدي مشاركة الموظفين في صنع القرار والمساهمة في تنفيذ السياسات إلى دعم الأهداف التنظيمية وزيادة شعورهم بالمسؤولية مما يرفع من التزامهم الوظيفي، حيث أشارت الدراسات إلى المشاركة تعزز الانتماء وتجعل العاملين يتعاملون مع التحديات بروح جماعية.
- 4- بناء ثقافة مؤسسية إيجابية: تتجلى أهمية الثقافة المؤسسية في توفير بيئة تحترم العاملين وتشركهم في اتخاذ القرارات، فمثل هذه البيئة تسهم في خلق تماسك مؤسسي، وبالتالي تعزيز الولاء والالتزام الوظيفي.
- 5- تحسين المناخ التنظيمي: يمثل المناخ التنظيمي الإطار العام الذي يتفاعل فيه العاملون داخل المؤسسة، ويؤثر على سلوكهم وانخراطهم، حيث أن وجود مناخ يسوده الاحترام، والعدالة، والمساواة، والثقة المتبادلة، يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الالتزام تجاه المؤسسة.
- 6- نمط القيادة الفعال: يشكل أسلوب القيادة عنصراً جوهرياً في تعزيز الالتزام الوظيفي، فالقائد الناجح هو من يستطيع إقناع الموظفين بأهمية إنجاز الأعمال بدقة وكفاءة، ويستمر في تطوير مهاراتهم ويفعل نظام الحوافز لتحفيزهم نحو المزيد من الالتزام (هذا ما سنعمل على إثباته في هذه الدراسة).

الفرع الثالث: الآثار المترتبة عن الالتزام الوظيفي

وتنقسم هذه الآثار إلى ثلاث مجموعات كما يلي¹:

- 1- على مستوى الفرد: حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الإيجابية للفرد والتي على رأسها زيادة مشاعر الانتماء، الأمان، التطور الذاتي الإيجابي، القوة ووجود أهداف لحياة الفرد، كما تؤدي إلى زيادة المكافآت بالنسبة للأفراد الملتزمين.
- بينما تتمثل الآثار السلبية في قلة الفرص المتاحة للنمو الذاتي والتطور، وكذا زيادة الضغوط الاجتماعية والعائلية، حيث أن الفرد الذي يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يسخر وقته وجهده لها ما يؤثر على الالتزامات الأخرى، وبالتالي زيادة الضغوط على الفرد.
- 2- على مستوى الجماعة: تتمثل الآثار الإيجابية للالتزام على جماعات العمل في أنه كلما زادت درجة الالتزام، كلما زادت درجة التماسك بينها.
- في حين أن النتائج السلبية تتمثل في انخفاض القدرة على التكيف والخلق والابتكار من خلال استقرار العمالة، كما أن التفكير لجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحاً على الآراء والقيم الجديدة، وأيضاً زيادة الصراع بين المجموعات.

¹. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر 2004، ص: 181.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

3- على مستوى التنظيم: تتمثل الآثار الإيجابية للالتزام الوظيفي على مستوى المنظمة في زيادة فرص الفعالية بالنسبة لها من خلال انخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل، زيادة الجهد المبذول.

أما النتائج السلبية فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.

وفيما يلي تلخيص للآثار المترتبة عن الالتزام الوظيفي بالنسبة للفرد، جماعة العمل، التنظيم:

جدول 1: الآثار المترتبة عن الالتزام الوظيفي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	الآثار الإيجابية	الآثار السلبية
الفرد	✓ الشعور بالانتماء والارتباط. ✓ الأمان. ✓ الأهداف والاتجاه. ✓ التصور الذاتي الإيجابي. ✓ المكافآت التنظيمية. ✓ الجاذبية للعاملين.	✓ انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي. ✓ انخفاض القدرة على النمو والتطور. ✓ زيادة الضغوط المتعلقة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية.
جماعة العمل	✓ ثبات الوضعية. ✓ فعالية الجماعة. ✓ التماسك.	✓ التفكير الجماعي. ✓ انخفاض القدرة على الابتكار. ✓ الصراع بين الجماعات.
التنظيم	✓ زيادة الفاعلية؛ وترجع إلى: ➤ جهد الفرد. ➤ انخفاض معدل الدوران. ➤ انخفاض نسبة الغياب. ➤ انخفاض نسبة التأخير. ➤ الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم.	✓ انخفاض الفاعلية؛ وترجع إلى: ➤ انخفاض معدل الدوران. ➤ انخفاض نسبة الغياب. ➤ انخفاض القدرة على التطوير والتكيف.

المصدر: محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر والتوزيع، مصر، 2005، ص: 32.

المبحث الثاني: ماهية القيادة بالحب

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري، لما لها من دور في توجيه الأفراد وتنظيم الجهود داخل المؤسسات نحو تحقيق الأهداف. ومع تطور الدراسات في هذا المجال، برزت اتجاهات حديثة تهتم بالأبعاد الإنسانية والمعرفية في العملية القيادية. ويأتي هذا المبحث لتناول ماهية القيادة من خلال التعرف على القيادة الأكاديمية ومفهوم القيادة بالحب بوصفه أحد الأساليب القيادية المعاصرة.

المطلب الأول: أسس القيادة

تُعدّ القيادة من العناصر الأساسية لنجاح المؤسسات، إذ تقوم على مجموعة من الأسس التي تساعد القائد على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف بكفاءة، من خلال التأثير الإيجابي وبناء العلاقات وتنظيم العمل.

الفرع الأول: مفهوم القيادة

تُعتبر القيادة عملية أساسية داخل المؤسسات، تهدف إلى توجيه الأفراد والتأثير فيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

1- تعريف القيادة:

لقد تعددت مفاهيم القيادة وتباينت وجهات النظر حول تحديد مفهومها، ومن المفاهيم التي أُعطيت لها نذكر ما يلي:

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين حيث يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، فالقيادة الناجحة هي التي تتسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من إقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح¹.

وتُعرف القيادة بأنها العملية التي يقوم من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد بتوجيه وتحفيز وإلهام فريق أو منظمة لتحقيق أهداف معينة².

وأضاف آخرون بأنها ظاهرة اجتماعية نفسية تشير إلى تفاعل اجتماعي يحدث بين فرد ومجموعته ويتضمن هذا التفاعل تأثيراً معيناً يمارسه الفرد على أعضاء الجماعة كما يتضمن إستجابة من الأعضاء للفرد على نحو يمكنه من أن يؤثر في سلوكهم في إتجاه هدف معين³.

¹. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص: 12.

². عبد العزيز بن السعيد بن ناصر العلوي، تركي خالد سعيد النفعي، أثر القيادة بالابتكار على الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس مدينة صور، المجلة العربية للتوعية النوعية، المجلد 09، العدد 39، 2025، ص: 191.

³. إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015، ص: 17.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

وعُرفت القيادة أيضاً بأنها القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف¹.

مما سبق يمكن القول بأن القيادة هي عملية تفاعلية يمارس من خلالها القائد تأثيراً إيجابياً في سلوك الأفراد والجماعات، من خلال توجيههم وتحفيزهم وإلهامهم، بما يدفعهم إلى العمل برغبة واقتناع نحو تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية.

2- خصائص القيادة:

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص تتوفر في القائد وهي²:

- ✓ **صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) وأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية يجب أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.
- ✓ **النشاط الحالي:** بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الهامة والمثيرة.
- ✓ **الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات والاهتمام بها.
- ✓ **الشجاعة:** وهي أن يكون شجاعاً ولديه القدرة على اتخاذ القرار بسرعة دون تردد أو تهور.
- ✓ **العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفاعلون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً، أما الأفراد الذين يكون لديهم الحماس والإقدام فلن يكون لديهم الوقت لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء في العمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع.
- ✓ **العمل الجاد بتفانٍ والالتزام:** فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفاني وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.
- ✓ **تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تُعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- ✓ **استمرار الحماس:** حيث أن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى مشتعلة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب منه حماساً حقيقياً وملهماً.
- ✓ **امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيف المواقف الفوضوية، فهو لا يجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

¹. محمد اسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 146.

². زهية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، 2020، ص: 40-42.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

✓ مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيين لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، فحينما يكون الجو سليماً وخالي من الصراعات يتم خلالها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ.

3- أهمية القيادة:

لقد ذهب الكثير من المفكرين إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، حيث أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها¹.

وتظهر أهمية القيادة من خلال استطاعتها على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وأنها توجه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف، فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، وبدون القيادة يصعب عليها التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة، كذلك، فإن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع، ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسري في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن عمل القائد يعمل ضمناً أو علانيةً على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثال يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم².

وبشكل عام يمكن حصر أهمية القيادة بالنسبة للجماعات من خلال النقاط التالية³:

- ✓ العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- ✓ مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.

¹. سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص: 07.

². حاج سليمان خرواع هند، محاضرات القيادة والمهارات المقاولاتية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2021-2022، ص: 09.

³. سيد أبوبكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1989، ص: 440-441.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

- ✓ مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- ✓ توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضاً لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- ✓ العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- ✓ مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في مجتمع.

الفرع الثاني: أنماط القيادة والعوامل المؤثرة في اختيارها

تتعدد أنماط القيادة تبعاً لأسلوب القائد في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات، ويتأثر اختيار النمط القيادي بعدة عوامل تنظيمية وشخصية وبيئية تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة:

1- أنماط القيادة: تتمثل أنماط القيادة فيما يلي:¹

✓ **القيادة حسب الهيكل التنظيمي:** وتنقسم إلى القادة الرسميين والقادة الطبيعيين فالأولى تتمثل في القادة الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي يتولونه، وتيسر لهم هذا النوع من توجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار للأوامر واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات وأساليب العمل التي بدورها تؤثر على سلوك العاملين، أما النوع الثاني من القادة فهم القادة الطبيعيون الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم أي منصب رسمي موكلين به.

✓ **القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:** والتي يقوم فيها القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليقود أتباعه وفقاً لإرادته وأهوائه، حيث يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد فهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم كما أنه هو من يحدد الأهداف وسبل تحقيقها.

✓ **قيادة عدم التدخل:** وهي عكس القيادة الأوتوقراطية وتعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات واختيار أساليب التنفيذ، ويتصف فيها القائد بالسلبية والتسامح والتودد فدوره ثانوي في التوجيه والتأثير على مرؤوسيه.

✓ **القيادة الديمقراطية:** وهي تتبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الفرد ومشاعره مما يشعرهم بكرامتهم وأهميتهم.

¹. العجيلي حسن الزحاف، عمران رضوان البدوي، أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم التقنية - الزهراء)، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، 2025، ص: 404.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

✓ القيادة الدكتاتورية: يتميز القائد الدكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم باستخدام طرق التهديد والإجبار، بحيث يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين وبذلك يسلك مرؤوسيه سلوك معين لإرضائه.

2- العوامل المؤثر في اختيار نمط القيادة:

لقد حاول الباحثان تاننبوم Tannenbaum وشميدت Schmidt الإجابة على السؤال الذي مفاده: كيف يختار المدير أو القائد نمطا قياديا دون الآخر؟

ومن خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العملية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي دون غيره، ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي: ¹

✓ عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل خلفيته الشخصية وخبراته فعلى سبيل المثال المدير الذي يعتقد بأن احتياجات الأفراد يجب أن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة، يميل إلى أن يكون أسلوبه القيادي معتمداً على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

✓ عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يمكن مثلاً للمدير أن يمنح لمرؤوسيه فرصة أكبر في اتخاذ القرارات إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية، وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة فإن الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد.

✓ عوامل تتعلق بالظروف أو المواقف التي تتواجد فيها المنظمة: مثل المناخ التنظيمي السائد، وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين.

الفرع الثالث: مصادر القيادة ووظائفها

تستمد القيادة قوتها من عدة مصادر تساعد القائد على التأثير في الأفراد وتوجيههم، كما تؤدي مجموعة من الوظائف الأساسية التي تساهم في تنظيم العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

1- مصادر القيادة: تتمثل مصادر القيادة فيما يلي: ²

✓ السلطة الرسمية: ومن مظاهرها ما يلي:

➤ قوة المكافأة: مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بنجاح وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية ومعنوية من قبل الرئيس.

➤ قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن إهماله في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقاب قد يصل إلى حد الفصل من الوظيفة.

¹. أسامة خير، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص: 22.

². زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توزيع ورفع، كفاءة وفعالية المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -معسكر-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2014-2015، ص: 91-92.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

➤ **قوة السلطة القانونية:** مصدر هذه السلطة هو المركز الرسمي للفرد، وهذه السلطة تنساب من أعلى إلى أسفل. فالمدير العام مثلاً يتمتع بسلطة شرعية على المدير المالي وغيرهم من مديري الإدارات، والمدير المالي يتمتع بسلطة على رؤساء الأقسام، ورؤساء الأقسام لهم سلطة شرعية على مرؤوسيه.

➤ **السلطة غير الرسمية أو قوة التأثير:** وهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب، أي بقوة التأثير الشخصي، ومن مظاهرها:

- **القوة الفنية (التخصص):** مصدر هذه القوة هو الخبرة أو المهارات أو المعرفة التي يمتلكها الفرد، ويتميز بها عن غيره من الأفراد في مجال التخصص. فمثلاً، الطبيب يمارس نوعاً من القوة الفنية على المريض تجعله يقبل قيادته نتيجة قناعته بهذه الخبرة الفنية، وكذلك المهندس الذي يمارس نوعاً من السلطة على العمال الفنيين.

- **قوة الإعجاب:** يحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم به وتشدهم إليه لما يتوافر في شخصيته وأخلاقه من جاذبية، مثل الكرم والشجاعة والإنصاف وغيرها.

- **القوة الفكرية:** إن امتلاك القائد القدرة على التعامل الحسن والحكيم وبشكل سليم، وتمكنه من التعمق في المشكلات من كافة الجوانب لاستخلاص الحقائق واتخاذ القرارات السليمة، يولد انطباعاً لدى الأتباع بقدرته على التسيير الجيد.

➤ **المهارات الاستثنائية:** هي القدرة على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين وكسب ثقتهم. فالقائد الناجح يجب أن تتوافر لديه مجموعة من الصفات والمهارات التي يسميها البعض فن التعامل مع الآخرين.

2- وظائف القيادة: يمكن إيجاز مهام القادة فيما يلي:¹

- ✓ **التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- ✓ **التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبت من كفاءتهم، والمشاركة في تدريبهم، والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة، كشؤون الترفيه والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد.
- ✓ **التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
- ✓ **الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتم وفقاً للقواعد والأصول الموضوعية، بهدف إصلاح الأخطاء، وتقويم الاعوجاج، ومحاسبة المقصرين والمهملين، ومكافأة الذين يعملون بإخلاص وإنتاجية.

¹. عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 09، 2019، ص-ص:

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثاني: القيادة الأكاديمية

يُعد موضوع القيادة الأكاديمية من المواضيع الأساسية في التعليم العالي، لما له من دور في تحسين الأداء الجامعي ومواجهة التحديات التنظيمية، كما يشمل هذا المفهوم جوانب استراتيجية وإدارية تهدف إلى تطوير الرؤية وبناء بيئة عمل محفزة.

الفرع الأول: مفهوم القيادة الأكاديمية

تُعَد القيادة الأكاديمية من المفاهيم الحديثة في المجال التربوي، حيث تهدف إلى توجيه وتطوير المؤسسات التعليمية من خلال التأثير الإيجابي في العاملين وتحقيق الجودة والتميز الأكاديمي.

1- تعريف القيادة الأكاديمية:

القيادة الأكاديمية هي مجموعة من أعضاء هيئات التدريس الأكاديميين من ذوي الرتب الأكاديمية المتدرجة والذين يشغلون وظائف إدارية وفنية وإشرافية¹.

فالقائد الأكاديمي هو عضو هيئة التدريس الذي يبدع في ثلاث مجالات في التعليم العالي وهي البحوث، التعليم، والخدمة، كما عرف القائد الأكاديمي بأنه ذلك الشخص بمكانة عالية في مؤسسات التعليم العالي وهو مسؤول عن القضايا المتعلقة بالمناهج الدراسية، وبرامج الدراسة، والكادر الأكاديمي، وتقييم التعليم والتعلم. وأشار البعض إلى أن القيادة الأكاديمية تتمثل بذلك الشخص الذي لديه القدرة على قيادة الآخرين واضعاً نصب عينيه فوائد المنظمة واحترام مرؤوسيه، فضلاً عن امتلاكه رؤية واضحة. وقد أستخدم مفهوم القيادة الأكاديمية للإشارة إلى مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات من قبل الأفراد المعيّنين في مناصب رسمية داخل الجامعات وعلى الأخص أولئك الأفراد الشاغلين للوظائف الأكاديمية من نائب مدير الجامعة، العميد، ورئيس القسم².

2- أهمية القيادة الأكاديمية:

تتمثل أهمية القيادات الأكاديمية الأساسية في منح القدرة على رفع جودة منظومة التعليم والتغلب على التحديات الاستراتيجية داخل المؤسسة الأكاديمية، وهو ما أشار إليه (زاهر وندا، 2018) حينما أكد على أن أهمية القيادات الأكاديمية الجامعية تكمن في مساعدة الجامعات في القضاء على العقبات التي تحول دون الارتقاء بالأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، وتحول أيضاً دون تحسين الكفاءة والإنتاجية.

¹. هديل حسن فرفورة، راتب سلامة السعود، درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء بعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، المجلد 10، العدد 01، 2025، ص: 390.

². صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري/ بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية/ بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 22، العدد 87، ص: 06.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

ويمكن توضيح أهمية القيادات الأكاديمية من وجهة نظر الخبراء على النحو التالي¹:

يؤكد (الخويطر، 2019) أن للقائد الأكاديمي دورًا محوريًا في إدارة الأزمات التي قد تعوق تحقيق أهداف الجامعة، وذلك من خلال مواجهة الأزمات وحلها، والتخفيف من حدتها، وتحليل المخاطر الناتجة عنها، وتحديد احتمالات وقوع الخسائر المترتبة عليها، والتعاون مع الجهات ذات العلاقة لمعالجة تلك الأزمات.

تبرز أهمية القيادات الأكاديمية في تطوير البرامج الدراسية والمقررات الأكاديمية، ووضع الرؤى والاستراتيجيات الكفيلة بتنمية الجوانب المعرفية لدى الطلبة بصورة سليمة. وقد أشار (الزهراني والسيسي، 2018) إلى أن من أبرز الأدوار القيادية التي ينبغي أن يضطلع بها القادة الأكاديميون توفير مناخ إيجابي يحفز أعضاء الأقسام الأكاديمية على توظيف معارفهم الكامنة وإطلاق طاقاتهم العلمية [.]

يؤكد (محمد، 2017) أن تطور أداء الجامعات يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادات أكاديمية تمتلك المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة، بما يمكنها من تعزيز قدراتها على أداء أدوارها ووظائفها بطريقة تحقق الجودة والتميز للمؤسسات الجامعية [.]

كما تسهم القيادات الأكاديمية في تحسين المناخ الوظيفي والمهني داخل المؤسسة، والعناية بمختلف الجوانب الإدارية والأكاديمية. وفي هذا السياق، أشار (الشهري، 2016) إلى أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمثلون القيادة الأكاديمية والإدارية المسؤولة عن إدارة شؤون الأقسام الأكاديمية والفنية، وتتسع مسؤولياتهم لتشمل الجوانب الأكاديمية والإدارية في إطار منظومة متكاملة ومتربطة.

الفرع الثاني: أبعاد القيادة الأكاديمية وأدوارها

تتميز القيادة الأكاديمية بمجموعة من الأبعاد والأدوار التي تسهم في تطوير العملية التعليمية وتحسين أداء المؤسسات الأكاديمية، من خلال التوجيه والتنظيم وتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

1- أبعاد القيادة الأكاديمية:

بناءً على المراجعة النظرية للقيادة الأكاديمية وأبعادها، فإنه يمكن دراسة القيادة الأكاديمية من خلال الأبعاد التالية²:

¹. يحيى سعيد، نموذج إطار نظري حول مفهوم وأهمية الأكاديمية، دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة، 2020. <https://drasah.com/Description.aspx?id=3436>، أطلع عليه يوم 2026/04/14.

². حكيم توفيق أحمد، حكمت رشيد سلطان، دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، المجلد 09، العدد 03، 2021، ص-ص: 563-564.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

✓ **إلهام الرؤية المشتركة (Inspire a shared vision):** لكي يكون للقائد مهارة إثارة الرؤية المشتركة يجب عليه أولاً امتلاك هذه الرؤية، وثانياً حثه المرؤوسين على تنفيذ هذه الرؤية من خلال إقناعهم التام بها. ولأن القيادة الأكاديمية تعني الكفاءة في استخدام الأفكار والمبادئ والأساليب في الواقع العملي، فعليها أن تجد بيئة عمل تساعد العاملين على تحويل الرؤيا إلى واقع، ومن ثم عليها القيام بعملية تقويم مستمر للرؤية وبشكل يساعد على تطويرها. وتؤكد الدراسات على أن القائد الأكاديمي يمكنه أن يلهم القادة الآخرين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في الكلية والذين يمكن بدورهم أن يقوموا بإلهام المجتمع الأوسع.

✓ **تشجيع العاملين أو التشجيع المعنوي (Employee Encouragement):** يعد تشجيع العاملين من الممارسات الدائمة التي يجب أن تنتهجها القيادة الأكاديمية مع التابعين في كل مراحل تنفيذ الأنشطة المحاطة بهم، وأن القائد يشجع الآخرين عن طريق إظهار الاهتمام بهم والإعجاب بإسهاماتهم وإيجاد ثقافة التعاون بينهم، حيث أن القيادة الأكاديمية لما تلعب الدور التشجيعي والمعنوي تصبح الجامعة أكثر إبداعاً وتميزاً، وذلك من خلال إيجاد نظام المكافآت والحوافز سواء كانت إيجابية أو سلبية لتشجيع أعضاء هيئة التدريس والعاملين لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها.

✓ **تحدي العملية (Challenge the process):** يركز هذا البعد على بحث القائد الفاعل على الإبداع والتحسين والنمو، فهو يشخص الأفكار الجيدة ويدعمها وليه رغبة في التغلب على المخاطر وتحدي النظام، ويسعى القائد الأكاديمي إلى البحث إلى أعلى مراتب العلم والمعرفة وإيجاد طرق جديدة وأفكار حديثة في حل المشاكل وزيادة كفاءة العمل وقدرات العاملين.

✓ **نمذجة الأسلوب (Model the way):** يعد أسلوب القائد الأكاديمي وسلوكه في التعامل مع التابعين الأساس في كسب ثقتهم واحترامهم، إذ تتعلق هذه الممارسة بالحصول على الحق والاحترام والقيادة، والافتراض الأساسي هنا هو أن الأفراد يتبعون الشخص الذي يحظى بثقتهم واحترامهم عندما تكون أفعاله أكثر أهمية من كلماته. ويرى الباحثون أن القادة الأكاديميون يكون أسلوبهم القيادي متميزاً بالوضوح فيما يتعلق بقيم ومعتقدات العمل كما أن معاييرهم مفهومة لدى الجميع وسلوكهم ينسجم مع قيمهم.

✓ **تمكين الآخرين (Enable others):** التمكين بصفته مفهوماً إدارياً معاصراً يركز على إطلاق طاقات الإنسان وإمكانياته الذاتية بدوافع ذاتية، ووفق هذا البعد يجب أن تعمل القيادة الأكاديمية على تسهيل العامل بين الأفراد وذلك لأن القيادة هي مجهود جماعي وليس مجهوداً فردياً، والقادة يرتقون بمستوى الاحترام المتبادل ويعملون على خلق جو من الثقة المتبادلة.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

2- أدوار القيادة الأكاديمية:

فرضت الطبيعة المتغيرة للجامعات والتحديات التي يواجهها التعليم العالي أدواراً متعددة ومتجددة تقوم بها القيادة الأكاديمية لمواكبة هذا التغير، فلم تعد تقتصر على الأدوار التقليدية المتعلقة بقرارات التوظيف وتقييم أعضاء الهيئة التدريسية وتزويدهم بالموارد الضرورية وإدارة الموارد المالية، بل أصبحت تركز على تطوير المبادرات وتحطيم البيروقراطية، والتحول من مصدر للأوامر إلى مشجع ومحفز، مع الاهتمام بالتفكير بالمستقبل وتطوير الاستراتيجيات وتحديد الرؤية.

وتقوم القيادة الأكاديمية بدور كبير في سد الحاجات الاجتماعية للجامعة وتشكيل ثقافتها من خلال إظهار الرؤية وتنفيذها، وتخطيط السلوكيات المتوقعة من الآخرين، والتهيئة لتغيير الثقافة ودعم وتعزيز السلوكيات الجديدة. كما تسهم في إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد على التكيف، وتطوير رؤية ورسالة مشتركة، وبناء مجتمع أكاديمي وفكري، وتعزيز النمو والتطوير الأكاديمي، إلى جانب تطوير أنظمة التقييم ووضع الخطط الاستراتيجية، إضافة إلى أدوارها الشرفية بوصف القائد الأكاديمي رمزاً للمؤسسة من خلال الفعاليات التي تبث روح الحماس وتكون صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة.

كما تلعب القيادة الأكاديمية دوراً مهماً في توفير بيئة عمل مناسبة تتوافر فيها البنية المعلوماتية والتدريب وتنمية مهارات العاملين، وإتاحة العمل الجماعي وتعدد مراكز السلطة، مع تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية واستقطاب الكفاءات وتنميتها بالتدريب والتأهيل، والتشجيع والتحفيز لتحسين الأداء والإبداع وإطلاق الطاقات ومتابعة تطورها، بما يسهم في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفعالية¹.

الفرع الثالث: مهارات القيادة الأكاديمية

تعتبر مهارات القيادة الأكاديمية من العناصر الجوهرية التي تحدد مدى فعالية مؤسسات التعليم العالي وقدرتها على تحقيق أهدافها في ظل بيئة معقدة ومتغيرة، فالقادة الأكاديميون مثل العمداء ورؤساء الأقسام ومديري البرامج لا يقتصر عملهم على تسيير العمل اليومي، بل يتعداه إلى توجيه المسار الاستراتيجي للمؤسسة، واستشراف مستقبلها الأكاديمي والإداري، هذا المنطلق تعتبر القدرة على التخطيط الاستراتيجي طويل المدى من أبرز المهارات التي يجب أن يتحلى بها القائد الأكاديمي، إذ تتيح له وضع رؤية واضحة وتحديد أولويات التطوير والتحديث في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

¹. فوزية بنت ظافر علي الشهدي، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، 2017، ص-ص: 39-40.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

كما أن القدرة على إدارة التغيير والتكيف مع التحولات تمثل مهارة حاسمة في بيئات التعليم العالي التي تشهد تطوراً متسارعاً في التكنولوجيا، والمناهج، ومتطلبات سوق العمل. وهذا ما يطلب من القائد مرونة في التفكير، وحكمة في اتخاذ القرار، ومهارة في توجيه الفرق الأكاديمية لتبني التغيير ومواجهته بإيجابية، ولا تكتمل القيادة الأكاديمية دون تحفيز فرق العمل الأكاديمية والإدارية، إذ يسهم القائد من خلال التحفيز في بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمشاركة، وتحقيق بيئة داعمة للنمو المهني والتعلم، ويرتبط بذلك أيضاً إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة وعدالة، وهي مهارة تمكن القائد من الاستغلال الأمثل للإمكانات المتاحة وتحقيق التوازن بين مختلف متطلبات العملية التعليمية¹.

ويمكن تلخيص هذه المهارات في النقاط التالية:

- ✓ مهارة التخطيط الاستراتيجي طويل المدى ووضع رؤية واضحة لتطوير المؤسسة.
- ✓ مهارة استشراف المستقبل الأكاديمي والإداري في ظل المتغيرات المختلفة.
- ✓ مهارة إدارة التغيير والتكيف مع التحولات في بيئة التعليم العالي.
- ✓ مهارة توجيه الفرق الأكاديمية لتبني التغيير والتعامل معه بإيجابية.
- ✓ مهارة تحفيز العاملين وبناء ثقافة مؤسسية قائمة على الابتكار والمشاركة.
- ✓ مهارة إدارة الموارد البشرية والمادية بكفاءة وعدالة.

¹. مختار محمد الحويج، دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية: دراسة لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية، المجلة الليبية الدراسات الأكاديمية المعاصرة، المجلد 03، العدد 01، 2025، ص-ص: 296-297.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

المطلب الثالث: أسس القيادة بالحب

يُعد موضوع القيادة بالحب من الموضوعات الحديثة التي لاقت اهتماماً متزايداً في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لما له من دور في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات. ويقوم هذا التوجه على إرساء علاقات إنسانية إيجابية بين القائد والعاملين، بما يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتحفيز الأداء الجماعي:

الفرع الأول: مفهوم القيادة بالحب:

تُعد القيادة بالحب من الأساليب القيادية الحديثة التي تقوم على الاحترام والتقدير وبناء العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، وتمتاز بعدة خصائص تسهم في تعزيز الثقة والتعاون وتحقيق الأهداف بفعالية. وفي عصرنا الحاضر ومنذ سنوات ليست بالبعيدة، وفي ظل تطور العلوم وأدوات البحث والكشف عن المجهول، وزيادة الإقبال على تنمية الأداء البشري وتطويره للحصول على أفضل وأجود منتج بأقل جهد مع توفير الوقت، ظهر ما يسمى بعلم "التنمية البشرية" الذي يعين بتنمية قدرات الإنسان حيث يكون حكيماً ورشيداً يمتلك المهارات المختلفة، وتبعاً لذلك ظهرت دورات عديدة منها: فن القيادة، والتواصل، والإقناع، وغرس القيم، وإدارة الوقت.

1- تعريف القيادة بالحب:

لقد كتبت كاثلين سانفورد، مؤلفة كتاب "DrivingwithLove"، أن "فشل النظريات الحديثة وتطبيقاتها يعود إلى فشل مقارباتها، وافتقارها إلى المصداقية والحنان". كما أن غاية القيادة بالحب وتوجيهها تقوم على العطاء الذي يرفع من شأن العاملين، ويحسن أدائهم، ويهذب سلوكهم، ويزيد من تفاعلهم. لدى فإن القيادة بالحب هي طريق الإبداع والابتكار والتوازن وتحقيق المصلحة العامة للقائد والمنظمة. كما تُعد القيادة بالحب مدخلاً صحيحاً لبناء مؤسسات متكاملة ومتوازنة ومرنة قائمة على المبادئ والأخلاق. وبناءً على ذلك، فإن القيادة بالحب تقوم على تعزيز دور العاملين القيادي، ورفع مستوى الالتزام والمشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف، لما لها من أهمية في الحفاظ على رأس المال الاجتماعي.¹

¹. Bilal khalaf sakameh, faraj harahsheh, **Leadership by Love as a Method for Success in Organizations. (n.d.). Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)**, turkish journal of computer mathematics education, vol 12, No 13, 2021, p: 5385.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

فالقيادة بالحب هي نمط حديث من أنماط القيادة، حيث يعتمد على خلق القائد وعلاقة الحب المتبادلة بينه وبين الموظفين، ومن خلال تثبيت هذه العلاقة يستطيع القائد أن يدفع موظفيه بروح المشاركة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.¹

من خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة بالحب يُعد من المفاهيم الحديثة التي لاقت اهتماماً متزايداً في الفكر الإداري المعاصر، نظراً لما له من دور في تعزيز الفاعلية التنظيمية وتحسين بيئة العمل داخل المؤسسات. ويقوم هذا التوجه على إرساء علاقات إنسانية إيجابية بين القائد والعاملين، بما يسهم في رفع مستوى الانتماء الوظيفي وتحفيز الأداء الجماعي.

2- خصائص القيادة بالحب: لقد تعددت صفات القائد بفطرة الأمومة (القيادة بالحب) ، ويمكن إيجازها فيما يلي:²

- ✓ تميز ببعد النظر، وامتلاك رؤية مستقبلية تسعى إلى بناء واقع أفضل، بعيداً عن التركيز على الذات أو الأهداف المادية الضيقة.
- ✓ يقدر أن علاقته بالعاملين تتطور وتتغير مع مرور الوقت، ويحرص على تنميتها باستمرار.
- ✓ يدرك أن الناس يختلفون في طباعهم واحتياجاتهم، وأن لكل فرد أسلوباً خاصاً في التعامل والتحفيز.
- ✓ يحرص على إتاحة المعرفة للآخرين، ويؤمن بأهمية تبادل الخبرات والمعلومات.
- ✓ يقدم القدوة الحسنة والمثل الأعلى في السلوك والعمل والالتزام.
- ✓ لا يسعى إلى التنافس على كسب شعبية الأتباع، بل يركز على تحقيق الأهداف وخدمة الآخرين.
- ✓ يدرك نقاط القوة والضعف في نفسه وفي العاملين معه، ويعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة جوانب القصور.
- ✓ يؤمن باستقلالية الآخرين، ويمنحهم الثقة والمسؤولية في الوقت المناسب.
- ✓ يشعر بالسعادة لنجاح الآخرين، حتى وإن تفوقوا عليه في بعض المجالات.
- ✓ يحترم التقاليد والأعراف، ويحرص على المشاركة في المناسبات الاجتماعية والإنسانية.
- ✓ لا يتنازل عن أدواره القيادية، بل يمارسها بحكمة وتوازن ومسؤولية.

¹. أنعام إبراهيم علي المخامرة، درجة ممارسة مديري الإداري الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 10، العدد 07، 2022، ص: 73.

²فضل سعيد حمود عبد الله، حسان علي ناصر المالكي، القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم (عدن)، مجلة كليات التربية، المجلد 19، العدد 02، 2025، ص: 663.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

الفرع الثاني: أنواع القيادة بالحب

اشتملت القيادة بالحب على خمسة أنواع للحب المنظمي وهي:¹

1. حب المنظمة:

تُعتبر المنظمة بالنسبة للمدير بمثابة الأسرة والبيت والأم، والسؤال المطروح هنا هو كيف يمكن للمدير أن يحب مؤسسته؟، هناك طرق كثيرة لترجمة هذا الحب إلى عمل، ولكن معرفة رسالة المنظمة وفهمها والإيمان بأهدافها وقيمها وتعليم الآخرين عمق هذه الرسالة هي أهم مظاهر حب القائد لمنظمته، ولا بد أن يشارك العاملون قائدهم هذا الحب حتى يتولد لديهم التزام قوي بأداء رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها على الوجه الأكمل، وحب المنظمة ونجاحها وجهان لعملة واحدة، والقائد بالفطرة هو المسؤول عن ضبط إيقاع هذا الحب وترجمته إلى سلوك أخلاقي يرتقي بأداء المنظمة.

2. حب العاملين:

يميل بعض المديرين إلى اعتبار الموظفين بالغبين يحتاجون إلى الاحترام، غير أن الإنسان مهما كان عمره أو جنسه يحتاج إلى الحب والرعاية والاحترام. ولا يُقصد بالحب هنا التسلط أو التساهل، بل دعم العاملين لمساعدتهم على اكتشاف قدراتهم وتنمية مهاراتهم وتمكينهم من إطلاق طاقاتهم، بما يعزز ثقتهم بأنفسهم واحترامهم لذاتهم.

3. حب الطلبة:

تُعد قيمة حب الطالب من أهم ركائز الضمير المؤسسي في البيئة الجامعية، إذ إن خدمة الطالب بصدق واحترام تُسهم في تحسين الأداء التعليمي. ويقوم هذا المفهوم على إشعار الطالب بالتقدير والاهتمام، مما يعزز لديه روح الانتماء والدافعية للتحصيل العلمي، و بالمقابل فإن إهمال هذا الجانب يؤدي إلى تدني جودة الخدمة التعليمية وانخفاض رضا الطلبة.

4. حب المجتمع:

لا تتفصل المنظمة عن المجتمع الذي تعمل فيه، فحبها الحقيقي لمحيطها يُعد مدخلاً أساسياً لنجاحها واستمرارها. ويتجسد ذلك في المساهمة في خدمة المجتمع، ودفع الضرائب، وحماية البيئة، والمشاركة في تطويره وتحسين ظروفه، لأن قوة المنظمات ترتبط بقوة مجتمعاتها واستقرارها، مما يجعل من خدمة المجتمع مسؤولية قيادية وأخلاقية.

¹سفيان خلفي، كمال شريط، القيادة بالحب: كأسلوب إداري فعال يحقق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02،

2020، ص: 79-82.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

5. حب القائد لنفسه:

يقوم حب القائد لنفسه على احترام الذات وتقديرها بعيداً عن الأنانية وحب التملك والسيطرة، ويُعد أساساً لقدرة القائد على رعاية الآخرين. ويتسم القائد الواقعي بإدراكه لتناقضات الحياة وتوقعاته المنطقية، مثل عدم ضمان رد الآخرين لنفس مقدار الحب والعطاء، واحتمال مواجهة التغيير بالمقاومة أو سوء الفهم، لذلك يواصل العطاء بثبات ومسؤولية دون انتظار مقابل دائم، وهو ما يعكس جوهر القيادة الأخلاقية القائمة على فطرة العطاء.

الفرع الثالث: مبادئ وأساسيات القيادة بالحب

قال (Cueller, 2018) إن حب الموظفين يعني: إظهار التقدير، وتقديم التشجيع، والتحلي بالتفهم والمرونة كلما أمكن ذلك مع وضع حدود واضحة، والإنصات الجيد، والحفاظ على قنوات اتصال مفتوحة، والتدريب بدل الانتقاد، وتقديم الدعم في أوقات الضغط، والسؤال عن أحوالهم بصدق وإخلاص. كما ذكر (Mehta&khandewa, 2018) ثلاثة عشر أساساً للقيادة بالحب، وهي¹:

- ✓ **التقبل:** يقبل القائد جميع الموظفين في مختلف المستويات ويتعامل معهم بتعاطف واحترام.
- ✓ **التقدير:** يعتبر تقدير جهود العاملين عنصراً أساسياً، ويشمل الثناء والإعجاب وإبراز الإيجابيات.
- ✓ **الإيثار:** الاهتمام بالمرؤوسين وتقديم المساعدة والتضحية والابتعاد عن الأنانية.
- ✓ **التواضع:** الاعتراف بالأخطاء، واحترام الجميع، وتقدير مساهمات الآخرين.
- ✓ **الإنسانية:** التعامل مع العاملين بإنسانية ومراعاة ظروفهم النفسية والاجتماعية.
- ✓ **الانفتاح:** الاستماع للآخرين والتواصل مع البيئة الداخلية والخارجية.
- ✓ **الأصالة:** الصدق والنزاهة والاعتماد على الفعل لا القول، وعدم استخدام العقاب إلا للضرورة.
- ✓ **العطاء:** مشاركة المعرفة والخبرة وإشراك العاملين في اتخاذ القرار.
- ✓ **النمو:** الاهتمام بتدريب الموظفين وتطويرهم ومتابعة مساهمهم المهني.
- ✓ **التحرر:** الثقة بالموظفين والتسامح معهم وتجنب العقاب.
- ✓ **اتخاذ الفعل:** إنجاز المهام في وقتها بكفاءة وحيوية عالية.
- ✓ **المساواة:** التعامل بعدل واحترام مع جميع الموظفين.
- ✓ **التقدير القيمي:** رؤية إيجابية وتقدير أعمال العاملين وحل مشكلاتهم.

¹ Bilal khalaf sakarneh, faraj harahsheh, op-cit, p-p : 2286-2287.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية

تُعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في أي بحث علمي، إذ تُمكن من الإحاطة بما توصلت إليه الجهود البحثية السابقة في نفس المجال. كما تساهم في توضيح الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض ما تم إنجازه عربياً وأجنبياً. ويهدف هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات ذات الصلة وتحديد الفجوة البحثية التي تنطلق منها هذه الدراسة.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

1. دراسة مقراني مليسة كرامشة بلخيري (2025) تحت عنوان: "أثر القيادة الداعمة على الالتزام الوظيفي للموارد البشرية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف-1".

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر القيادة الداعمة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة فرحات عباس سطيف -1، حيث تم الإعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كما تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من عينة حجمها 60 موظف إداري.

توصلت الدراسة الى أن مستوى القيادة الداعمة بأبعدها في الكلية متوسط وكان لبعد التمكين أعلى تقييم ضمن أبعاد القيادة الداعمة ويليه بعد الدفع الإلهامي بتقييم متوسط ثم بعد عدالة المعاملة بتقييم ضعيف. وكذلك الإلتزام الوظيفي بأبعاده للموارد البشرية في الكلية أيضا كان بمستوى متوسط حيث سجل بعد الإلتزام العاطفي والمستمر مستوى متوسط في حين بلغ الإلتزام المعياري أعلى مستوى.

وكذا توصلت الدراسة إلى أن للقيادة الداعمة أثر ذو دلالة إحصائية على الإلتزام الوظيفي وعلى أبعاده حيث لها أثر قوي على الإلتزام العاطفي وتأثير متوسط على الإلتزام المعياري والمستمر.

2. دراسة دواوي إكرام (2025) تحت عنوان: "أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي للعاملين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعدها (العدالة، توجيه السلوك، تقسيم السلطة، المسؤولية) على الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة سونلغاز بولاية الطارف. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث وُزعت على عينة عشوائية مكونة من (40) عاملاً.

وبعد تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين القيادة الأخلاقية والالتزام الوظيفي في أبعاد العدالة، تقسيم السلطة، والمسؤولية، في حين لم تُسجل علاقة ارتباط بين بعد توجيه

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

السلوك والالتزام الوظيفي. كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للقيادة الأخلاقية على الالتزام الوظيفي، مما يؤكد دورها في تعزيز سلوك الالتزام داخل المؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة فيصل دخيل العنزي وأحمد الرصاص (2024) تحت عنوان: "أثر القيادة بالحب على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن".

وهدف إلى معرفة مدى تأثير القيادة بالحب على أداء المنظمة بشكل عام، مع تسليط الضوء على هذا النمط القيادي (القيادة الأبوية/فطرة الأمومة) باعتباره أسلوباً قيادياً فعالاً، وبيان دوره في تحسين الرضا والولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن. كما اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أجل تحقيق أهدافها.

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة القيادة بالحب في بيئة الدراسة كان مرتفعاً بمتوسط (3.89)، كما بينت وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لهذا النمط على الولاء الوظيفي، حيث بلغت نسبة التأثير (56%). وأكدت نتائج تحليل الانحدار صلاحية النموذج إحصائياً، إذ كانت قيمة $F = 459.124$ عند مستوى دلالة أقل من (0.001)، كما بلغت قيمة معامل الانحدار (0.574) مما يدل على أنه كلما زادت ممارسة القيادة بالحب زاد الولاء الوظيفي، إضافة إلى دلالة معامل $T = 21.427$ عند مستوى دلالة أقل من (0.05).

4. دراسة تقين أسامة الناظر وآخرون (2022) تحت عنوان: "القيادة بالحب لدى المدرء وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة بالحب لدى مديري المدارس الحكومية، والكشف عن علاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين من وجهة نظرهم، إضافة إلى فحص الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة. وتأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أسلوباً قيادياً حديثاً يقوم على البعد الإنساني في التعامل داخل البيئة المدرسية، ومدى انعكاسه على سلوك المعلمين ودرجة التزامهم تجاه مؤسساتهم.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة مكونة من (186) معلماً ومعلمة من المدارس الحكومية. وتم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تضمنت فقرات لقياس القيادة بالحب وأخرى لقياس الالتزام التنظيمي، بعد التأكد من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وأظهرت النتائج أن مستوى القيادة بالحب لدى مديري المدارس كان مرتفعاً من وجهة نظر المعلمين، كما تبين أن مستوى الالتزام التنظيمي لديهم جاء مرتفعاً أيضاً. إضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة بالحب والالتزام التنظيمي، مما يدل على أن هذا

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

النمط القيادي يسهم في تعزيز مستوى الالتزام لدى المعلمين. في المقابل، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس أو سنوات الخبرة.

5. دراسة أنعام إبراهيم علي المخامرة وكمال مخامرة (2022) تحت عنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالالتزام الوظيفي في مديرية التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة بالحب والكشف عن علاقتها بالالتزام الوظيفي في مديرية التربية والتعليم من وجهة نظر المعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم والبالغ عددهم (350) معلماً ومعلمة، وقد جاءت الدراسة شاملة لجميع أفراد مجتمع الدراسة ولكن شكل ما تم استرجاعه عينة الدراسة والتي قوامها (212) معلم ومعلمة، استخدم الباحثان المنهج الوصفي الارتباطي، وطورا استبانة القيادة بالحب و الالتزام الوظيفي. توصلت الدراسة النتائج مفادها أن درجة ممارسة المديرين للقيادة بالحب ودرجة الالتزام الوظيفي للمعلمين جاءت مرتفعة، ووجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بينهما، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس في درجة ممارسة القيادة بالحب للمديرين، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمؤهل وسنوات الخبرة في درجة ممارسة المديرين للقيادة بالحب.

6. دراسة حاجي كريمة ودولي سعاد (2022) تحت عنوان: "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ببشار".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الكهرباء والغاز ببشار، وذلك من خلال التعرف على مستوى ممارسة هذا النمط القيادي ومدى انعكاسه على رضا العاملين داخل المؤسسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، ووزع على عينة مكونة من (65) عاملاً بالشركة، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى المديرين جاء متوسطاً بشكل عام، حيث كان بعد التأثير المثالي الأكثر ممارسة، يليه التحفيز الإلهامي، ثم الاعتبار الفردي. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين سلوك القيادة التحويلية ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، مما يدل على دور هذا النمط القيادي في تحسين رضاهم داخل بيئة العمل.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

7. دراسة أحمد حمادة عبد النور (2021) تحت عنوان: "دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية للقطن الممتص والأضمد الجراحية (socothyde) _بومرداس".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الإدارية في تحسين أداء العاملين داخل مؤسسة سوكونتيد، من خلال إبراز كيفية تأثير الممارسات القيادية على مستوى أداء الأفراد داخل بيئة العمل. كما سعت إلى الربط بين أساليب القيادة المتبعة وفعالية تقييم أداء العاملين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام مجموعة من أدوات جمع البيانات تمثلت في الاستبيان والمقابلة والملاحظة. وقد وُزعت (103) استمارة على العاملين بالمؤسسة، تم استرجاع (87) منها، في حين خضعت (52) استمارة صالحة للتحليل باستخدام برنامج (SPSS) إضافة إلى إجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية وملاحظة سلوكيات القادة داخل المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تعتمد على نظام لتقييم أداء العاملين وفق معايير محددة تشرف عليه مديرية الموارد البشرية، كما تبين أن القيادة الإدارية تسهم في تحفيز العاملين مادياً، مما ينعكس إيجاباً على تحسين مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

8. دراسة قعود نصر الدين (2021) تحت عنوان: "أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري" -.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية بأبعاده المتمثلة في (العدالة، النزاهة، التوجه نحو الأفراد، توضيح الدور، التوجيه الأخلاقي، مشاركة السلطة، والاهتمام بالاستدامة) على الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين في جامعات (ورقلة، المسيلة، بسكرة)، وذلك من خلال أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر).

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (733) أستاذاً جامعياً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى جيد من ممارسة القيادة الأخلاقية في الجامعات محل الدراسة، وكذلك مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة. كما أظهرت النتائج وجود أثر متوسط للقيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي، مع وجود أثر متوسط على الالتزام العاطفي، وضعيف على كل من الالتزام المعياري والالتزام المستمر.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

كما بينت النتائج عدم وجود فروق في تصورات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الأخلاقية تعزى لمتغيري الجنس والأقدمية والجامعة، في حين ظهرت فروق تعزى لمتغير الرتبة، إضافة إلى عدم وجود فروق في مستوى الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، مقابل وجود فروق في بعض أبعاده تعزى لمتغيري الرتبة والأقدمية والجامعة.

9. دراسة ليلي حسن فاضل (2021) تحت عنوان: "أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن، والتي شملت شركات (زين، أورانج، أمنية)، حيث تم استهداف العاملين في مختلف المستويات الإدارية داخل هذه الشركات.

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي السببي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مكونة من (315) موظفاً من أصل مجتمع بلغ (2246) موظفاً، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة الخادمة بأبعادها (الشفاء العاطفي، خلق قيمة للمجتمع، المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على النمو والنجاح، والسلوك الأخلاقي) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) في شركات الاتصالات الخلوية في الأردن عند. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التدريب الإداري لنشر ثقافة القيادة الخادمة، لما لها من دور في رفع مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

10. دراسة بوخطة إكرام وغربي عائشة (2020) تحت عنوان: "دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية لعينة من العاملين لدى الوحدة الولائية لاتصالات الجزائر - ورقلة".

هدفت دراسة بوخطة إكرام وغربي عائشة (2020) إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة مكونة من (86) عاملاً بالمؤسسة محل الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة كان مرتفعاً، كما تبين أن مستوى ممارسة القيادة الخادمة جاء مرتفعاً من وجهة نظرهم. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، خاصة من خلال بعدي مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح، والتصرف بأخلاق، باعتبارهما الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول الالتزام التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية للعاملين.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة Rihendra Dantes and other, (2025) تحت عنوان:

The influence of servant leadership, organizational commitment on employee retention""through job satisfaction at the international school foundation (SPK) in Surabaya

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي في الاحتفاظ بالموظفين من خلال الرضا الوظيفي في مؤسسة المدارس الدولية (SPK) في سورابايا، مع التركيز على العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين هذه المتغيرات داخل بيئة العمل.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي بأسلوب المسح (ex-post-facto)، حيث شملت عينة مكونة من (126) موظفاً من أصل مجتمع بحث بلغ (150) موظفاً. وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مغلق، كما تم تحليلها بالاعتماد على نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM)

وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الخادمة تؤثر بشكل قوي على الرضا الوظيفي، وبدرجة متوسطة على الاحتفاظ بالموظفين، كما أن الالتزام التنظيمي يؤثر بدوره بشكل قوي على الرضا الوظيفي وبدرجة متوسطة على الاحتفاظ بالموظفين. وأظهرت النتائج أيضاً أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً محورياً في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين، إضافة إلى وجود تأثير غير مباشر قوي للقيادة الخادمة والالتزام التنظيمي على الاحتفاظ بالموظفين عبر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

2. دراسة Timyan bralade goldenand other, (2025) تحت عنوان:

"Organizational leadership and employee commitment in delta state, nigeria"

هدفت هذه الدراسة التطبيقية إلى فحص مدى تأثير القيادة التنظيمية على التزام الموظفين في نيجيريا، مع التركيز على أنماط القيادة المختلفة وانعكاسها على مستوى التزام العاملين في بيئة العمل.

واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وطُبقت على عينة مكونة من (110) موظفاً من الكادرين الأكاديمي والإداري في كلية التربية بولاية دلتا (Warri). وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية وصفية واستدلالية وتحليل الانحدار المتعدد، حيث

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

اعتُبر الالتزام الوظيفي متغيراً تابعاً، في حين تمثلت المتغيرات المستقلة في أسلوب القيادة التحويلية والسلطوية.

وتوصلت النتائج إلى أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي ودال إحصائياً على التزام الموظفين، في حين أن القيادة السلطوية تؤثر سلباً وبشكل معنوي على مستوى الالتزام لدى العاملين الأكاديميين وغير الأكاديميين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أسلوب القيادة التحويلية داخل المؤسسات التعليمية لما له من دور في تعزيز التزام العاملين وتحسين الأداء، مع الحد من استخدام الأسلوب السلطوي لما له من آثار سلبية على الثقة والكفاءة واتخاذ القرار.

3. دراسة Emi safrina and other, (2023) تحت عنوان:

"The Effect of Leadership Style, Communication, and Organizational Commitment on""Employee Performance at the Regional Secretariat of North Aceh Regency with Work Motivation as an Intervening Variable"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر أسلوب القيادة، والاتصال، والالتزام التنظيمي على كل من الدافعية للعمل وأداء الموظفين في الأمانة الإقليمية لإقليم شمال آتشيه، مع تحليل الدور الوسيط للدافعية في العلاقة بين المتغيرات المستقلة وأداء العاملين.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام أسلوب تحليل المسار (SEM) عبر برنامج AMOS 21.0، حيث تكونت عينة الدراسة من (165) موظفاً في الأمانة الإقليمية لإقليم شمال آتشيه، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبيان وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

وتوصلت الدراسة إلى أن أسلوب القيادة، والاتصال، والالتزام التنظيمي تؤثر جميعها بشكل إيجابي ودال إحصائياً على كل من الدافعية للعمل وأداء الموظفين. كما بينت النتائج أن الدافعية للعمل تلعب دوراً وسيطاً كاملاً في العلاقة بين أسلوب القيادة وأداء الموظفين، وكذلك بين الاتصال وأداء الموظفين، في حين كان دورها وسيطاً جزئياً في العلاقة بين الالتزام التنظيمي وأداء الموظفين.

4. دراسة K. Kungwola and other, (2023) تحت عنوان :

"Leadership styles and employee commitment"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة والتزام الموظفين داخل المنظمات، من خلال توضيح تأثير أنماط القيادة التحويلية والتبادلية والحررة على مستوى التزام العاملين، إضافة إلى إبراز دور أساليب الاتصال واتخاذ القرار والتحفيز في تعزيز الارتباط العاطفي للموظفين بالمنظمة واستعدادهم للمساهمة فيها.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

واعتمدت الدراسة على تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الطابع التجريبي والنظري، بهدف فهم أعمق للعلاقة بين القيادة وسلوك الموظفين داخل بيئة العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن أنماط القيادة تلعب دوراً محورياً في تحديد مستوى التزام الموظفين، حيث تؤثر الممارسات القيادية الفعالة بشكل إيجابي على تعزيز الانتماء والارتباط التنظيمي، مما ينعكس على تحسين سلوكيات الموظفين داخل المنظمة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الأدبيات التطبيقية والدراسة الحالية

تُبرز الأدبيات التطبيقية أهمية دراسة أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي، من خلال ما تناولته الدراسات السابقة حول دور الأساليب القيادية الإنسانية في تعزيز ارتباط العاملين بمؤسساتهم ورفع مستوى الولاء والانتماء لديهم، وهو ما يدعم موضوع الدراسة الحالية ويوضح أهميتها العلمية والتنظيمية.

الفرع الأول: الارتباط بين الدراسة الحالية والأدبيات التطبيقية

تتقاطع الدراسة الحالية مع الأدبيات التطبيقية السابقة في اهتمامها بموضوع القيادة باعتبارها أحد أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين داخل المؤسسات، كما تتشابه معها في تناول متغير الالتزام الوظيفي باعتباره من أبرز المؤشرات الدالة على قوة ارتباط الأفراد بمؤسساتهم واستعدادهم للاستمرار في العمل وتحقيق أهداف المنظمة. وقد أظهرت أغلب الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين الأنماط القيادية الحديثة والالتزام الوظيفي أو التنظيمي، وهو ما يدعم التوجه الذي تنطلق منه الدراسة الحالية.

كما تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات العربية والأجنبية في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي واستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها بالاعتماد على برنامج IBM SPSS Statistics مثل دراسة مقراني مليسة وكرامشة بلخيري (2025)، ودراسة دواوي إكرام (2025)، ودراسة قعود نصر الدين (2021)، إضافة إلى دراسة ليلي حسن فاضل (2021). كما تتشابه معها في الاعتماد على الأساليب الإحصائية المتعلقة بالمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

وتلتقي الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت القيادة بالحب بشكل مباشر، مثل دراسة فيصل دجيل العنزي وأحمد الرصاص (2024)، ودراسة تقين أسامة الناظر وآخرون (2022)، ودراسة أنعام المخامرة وكمال مخامرة (2022)، من حيث الاهتمام بالبعد الإنساني في القيادة والتركيز على قيم التقدير والاحترام والدعم النفسي وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين. كما تتفق معها في اعتبار القيادة بالحب نمطاً قيادياً حديثاً يسهم في تعزيز الانتماء والولاء والالتزام داخل بيئة العمل.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

كذلك ترتبط الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت أنماطاً قيادية قريبة من القيادة بالحب، مثل القيادة الأخلاقية والقيادة الخادمة والقيادة الداعمة، والتي أكدت نتائجها وجود تأثير إيجابي لهذه الأنماط على الالتزام الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي، وهو ما يعزز الأساس النظري للدراسة الحالية ويؤكد أهمية البعد الإنساني في الممارسات القيادية الحديثة.

ومن جهة أخرى، تستفيد الدراسة الحالية من الأدبيات الأجنبية التي ركزت على العلاقة بين القيادة والالتزام التنظيمي وأداء العاملين، مثل دراسة (RihendraDantesandother, 2025)، ودراسة (EmiSafrinaandother, 2023)، حيث دعمت هذه الدراسات فكرة أن القيادة الحديثة القائمة على الدعم والاهتمام بالعاملين تؤثر بشكل إيجابي على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين وتعزيز التزامهم التنظيمي. وعليه، فإن الدراسة الحالية تُعد امتداداً للأدبيات السابقة من حيث اهتمامها بالعلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي، إلا أنها تسعى إلى تعميق البحث في مفهوم القيادة بالحب باعتباره متغيراً مستقلاً، ودراسة أثره المباشر على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، بما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة الحديثة داخل البيئة الجامعية الجزائرية.

الفرع الثاني: ما يميز الدراسة الحالية عن الأدبيات التطبيقية

على الرغم من التراكم المعرفي الذي قدمته الدراسات السابقة في مجالي القيادة والسلوك التنظيمي، إلا أن التحليل المتأن لهذه الدراسات يُظهر وجود مجموعة من الجوانب التي لم تحظَ بالقدر الكافي من البحث والتعمق، خاصة فيما يتعلق بالعلاقة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي داخل المؤسسات التربوية والإدارية في السياق المحلي.

فمن خلال مراجعة الدراسات العربية يتضح أن أغلبها ركز على أنماط قيادية تقليدية أو حديثة مثل القيادة الداعمة، القيادة الأخلاقية، القيادة التحويلية والقيادة الخادمة، والتي أظهرت في مجملها وجود علاقات إيجابية مع متغيرات تنظيمية متعددة مثل الالتزام الوظيفي، الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي. غير أن مفهوم القيادة بالحب ما يزال يُعد من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدبيات العربية، حيث لم يحظَ بالاهتمام الكافي إلا في عدد محدود من الدراسات، وغالباً ما تم تناوله ضمن بيانات مدرسية أو صحية دون تعمق كافٍ في أثره المباشر على الالتزام الوظيفي كمتغير أساسي للسلوك التنظيمي.

كما يتبين أن الدراسات التي تناولت القيادة بالحب مثل دراسة (العنزي والرصاص، 2024) ودراسة (تقين وآخرون، 2022) ركزت أساساً على علاقتها بالولاء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي في السياق المدرسي، وأثبتت وجود علاقات إيجابية بين القيادة بالحب والسلوك التنظيمي، إلا أنها بقيت محدودة من

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

حيث تتنوع البيئات التنظيمية، حيث لم تشمل مؤسسات التعليم العالي أو المؤسسات العمومية الاقتصادية بشكل واسع، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها.

وفي المقابل، أظهرت الدراسات التي تناولت القيادة الأخلاقية أو الخادمة أو الداعمة (مثل دراسة دوايدي، 2025؛ بوخطة وغربي، 2020؛ فاضل، 2021) وجود تأثيرات إيجابية لهذه الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بأبعاده المختلفة، إلا أن هذه الدراسات ركزت على أطر قيادية مختلفة لا تعكس بالضرورة البعد العاطفي والإنساني العميق الذي تقوم عليه القيادة بالحب، مما يبرز حاجة علمية لفصل هذا النمط القيادي ودراسته بشكل مستقل.

أما فيما يتعلق بالدراسات الأجنبية، فقد أظهرت أغلبها اهتماماً أكبر بمتغيرات مثل القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي والاحتفاظ بالموظفين والرضا الوظيفي، كما في دراسة (Rihendra Dante and other, 2025) ودراسة (Emi Safrina and other, 2023)، حيث تبين أن القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي يؤثران بشكل مباشر وغير مباشر على الرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تتناول القيادة بالحب كمفهوم مستقل، بل اقتصرت على أنماط قيادية قريبة منه من حيث البعد الإنساني، مما يترك فراغاً معرفياً واضحاً في الأدبيات الدولية حول هذا المفهوم تحديداً.

كما أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على بيئات مختلفة مثل المدارس، الجامعات، المؤسسات الصحية وشركات الاتصالات، إلا أن القليل منها تناول السياق الإداري المحلي بشكل يجمع بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي في بيئة مؤسساتية مشابهة لمجال الدراسة الحالية.

وعليه، يمكن تحديد الفجوة البحثية في هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ ندرة الدراسات التي تناولت القيادة بالحب كمتغير مستقل مباشر مقارنة بالأنماط القيادية الأخرى.
- ✓ محدودية الدراسات التي ربطت بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي في السياق العربي، وخاصة في المؤسسات التعليمية والإدارية.
- ✓ غياب دراسات كافية تجمع بين القيادة بالحب بأبعادها الالتزام الوظيفي بشكل تحليلي متكامل.
- ✓ ضعف تناول الميداني لهذا الموضوع في البيئة المحلية محل الدراسة، مما يفتح المجال لدراسة هذا الرابط في سياق جديد.
- ✓ الحاجة إلى اختبار العلاقة في بيئة تنظيمية مختلفة بما يسمح بتعزيز إمكانية التعميم أو المقارنة مع نتائج سابقة.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

وبناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة لسد هذا الفراغ البحثي من خلال محاولة الكشف عن أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، وذلك بالاعتماد على منهجية علمية وأدوات تحليلية تمكن من تقديم نتائج أكثر دقة وعمقاً حول طبيعة هذه العلاقة.

ويمكن إبراز الفجوة البحثية بشكل أوضح من خلال الجدول التالي:

جدول 2: الفجوة البحثية في الدراسات السابقة

محور المقارنة	ما تناولته الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	موقع الدراسة الحالية
القيادة بالحب كمفهوم	تناول محدود ومجزأ لمفهوم القيادة بالحب ضمن بعض الدراسات	ندرة في معالجة القيادة بالحب كمتغير مستقل واضح ومتكامل	اعتماد القيادة بالحب كمتغير مستقل رئيسي
العلاقة مع الالتزام الوظيفي	التركيز على القيادة الخادمة والأخلاقية والداعمة في علاقتها بالالتزام	نقص الدراسات التي تربط مباشرة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي	دراسة العلاقة المباشرة بين القيادة بالحب بأبعادها والالتزام الوظيفي
أبعاد الالتزام الوظيفي	تناول الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة بشكل عام	قلة الدراسات التي تفصل أثر القيادة على كل بعد من أبعاد الالتزام	اعتماد الالتزام الوظيفي كمتغير كلي واحد دون تقسيم
المقارنة بين الأنماط القيادية	الاعتماد على أنماط القيادة التقليدية والحديثة مثل التحويلية والخادمة والأخلاقية	عدم إبراز خصوصية القيادة بالحب كنمط مستقل	إبراز القيادة بالحب كنمط قيادي مستقل له خصوصيته
المنهجية والتحليل	استخدام مناهج وصفية وتحليلية ونماذج إحصائية متنوعة	عدم توظيف نماذج تحليلية تركز مباشرة على العلاقة بين المتغيرين	استخدام منهج وصفي تحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على عرض الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الالتزام الوظيفي والقيادة بالحب في ظل الأدبيات النظرية والتطبيقية

خلاصة :

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال ثلاث مباحث، حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفهوم الالتزام الوظيفي وأبعاده (العاطفي، المعيارى، المستمر) والعوامل المؤثرة فيه وآثاره على الفرد والمنظمة.

وفي المبحث الثاني تم عرض القيادة بمختلف أبعادها، مع التركيز على القيادة الأكاديمية بوصفها أحد الاتجاهات الحديثة في التعليم العالي، ثم تناول القيادة بالحب كنمط قيادي يعتمد على البعد الإنساني في العلاقة بين القائد والمرؤوسين، ويهدف إلى تعزيز التقدير والثقة والدعم، بما يسهم في رفع مستوى الالتزام الوظيفي.

أما المبحث الثالث فقد تضمن عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة، والتي أبرزت اهتماماً بمتغيرات القيادة والالتزام الوظيفي، مع تحديد فجوة بحثية تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت القيادة بالحب وعلاقتها المباشرة بالالتزام الوظيفي في السياق المحلي.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي

تمهيد:

إن الاعتماد على الجانب النظري وحده لا يكفي للإحاطة بجميع الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، الأمر الذي يستدعي ضرورة إجراء دراسة ميدانية تسمح بالاقتراب من الواقع وجمع البيانات من مصادرها الفعلية. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم التطرق إليه في الجانب النظري، حيث يُعنى بالجانب التطبيقي للدراسة الذي يشكل حلقة وصل أساسية بين الإطار المفاهيمي والواقع العملي.

ويهدف هذا الفصل إلى تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموجه إلى عينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، وذلك بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما يسعى إلى إبراز أثر القيادة بالحب بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي، من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى استخلاص نتائج تعكس واقع الممارسات القيادية داخل المؤسسة محل الدراسة.

وعليه، تمّ تسليط الضوء في هذا الفصل على المباحث التالية:

✓ المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

✓ المبحث الثاني: الطريقة والأدوات.

✓ المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم جامعة عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

تُعد جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف بولاية ميلة إحدى المؤسسات الجامعية الفاعلة في منظومة التعليم العالي بالجزائر، حيث تُشكل فضاءً علمياً وبيداغوجياً يهدف إلى تكوين الطلبة في مختلف التخصصات، وتزويدهم بالمعارف والمهارات التي تسمح لهم بالاندماج في الحياة المهنية والمساهمة في التنمية المحلية والوطنية. وتتميز هذه الجامعة بدورها المتنامي في دعم البحث العلمي وتعزيز جودة التعليم العالي على المستوى الجهوي.

ويأتي الاهتمام بهذه المؤسسة في إطار التعرف على البيئة التنظيمية التي أُجريت فيها الدراسة الميدانية، باعتبارها الإطار الذي يضم أفراد العينة محل البحث، وما يتطلبه ذلك من فهم لخصائصها التنظيمية والبيداغوجية. كما أن دراسة الجامعة من حيث هيكلها ومهامها يساعد على إعطاء صورة أوضح عن السياق الذي تُمارس فيه العملية التعليمية والإدارية داخلها، مما يُسهم في تفسير نتائج الدراسة التطبيقية بشكل أدق.

المطلب الأول: نشأة جامعة ميلة وتطورها

تُعد جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف بولاية ميلة مؤسسة عمومية للتعليم العالي تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجزائر، وقد جاءت في إطار السياسة الوطنية الرامية إلى توسيع خريطة التعليم الجامعي وتقريب مؤسسات التكوين من الطلبة عبر مختلف ولايات الوطن، وذلك من أجل تخفيف الضغط عن الجامعات الكبرى وتحقيق توازن جهوي في توزيع مؤسسات التعليم العالي.

وقد بدأت نواة هذه المؤسسة كمركز جامعي خلال السنة الجامعية 2008/2009، حيث استقبلت أول دفعة من الطلبة في عدد محدود من التخصصات، مع توفير هياكل بيداغوجية وإدارية أساسية لضمان انطلاق النشاط الجامعي. وقد مثل هذا الحدث خطوة مهمة في مسار تطوير قطاع التعليم العالي بولاية ميلة، باعتبارها أول مؤسسة جامعية مستقلة بالولاية، الأمر الذي ساهم في تقليص معاناة الطلبة مع التنقل نحو ولايات أخرى من أجل الدراسة.

ومع مرور السنوات، شهدت الجامعة تطوراً تدريجياً من حيث البنية التحتية والتكوينات البيداغوجية، حيث تم فتح تخصصات جديدة في مختلف المجالات العلمية والتقنية والأدبية، إضافة إلى تعزيز الطاقم البشري من أساتذة وإداريين. كما توسعت هياكلها المادية من خلال إنجاز مرافق تعليمية وإدارية ومخابر علمية ومدرجات، بما يتماشى مع تزايد عدد الطلبة المسجلين.

وقد ساهم هذا التطور في ترقية المركز الجامعي إلى جامعة قائمة بذاتها تحمل إسم المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، أحد رموز الثورة التحريرية الجزائرية، وذلك تكريمًا لمساره النضالي وإسهاماته في تاريخ الجزائر. ومنذ ذلك الحين، أصبحت الجامعة مؤسسة أكاديمية فاعلة تسعى إلى أداء دورها العلمي والبحثي وخدمة محيطها الاجتماعي والاقتصادي.

المطلب الثاني: هيكلية الجامعة ومكوناتها

تتكون جامعة عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة من هيكل تنظيمي وإداري وبيداغوجي متكامل، يهدف إلى ضمان السير الحسن للعملية التعليمية والبحثية. ويُعتبر هذا التنظيم عنصراً أساسياً في تحقيق فعالية الأداء الجامعي وتوزيع المسؤوليات بين مختلف المصالح. على المستوى الأكاديمي، تضم الجامعة مجموعة من الكليات التي تغطي مجالات علمية متنوعة، من أبرزها:

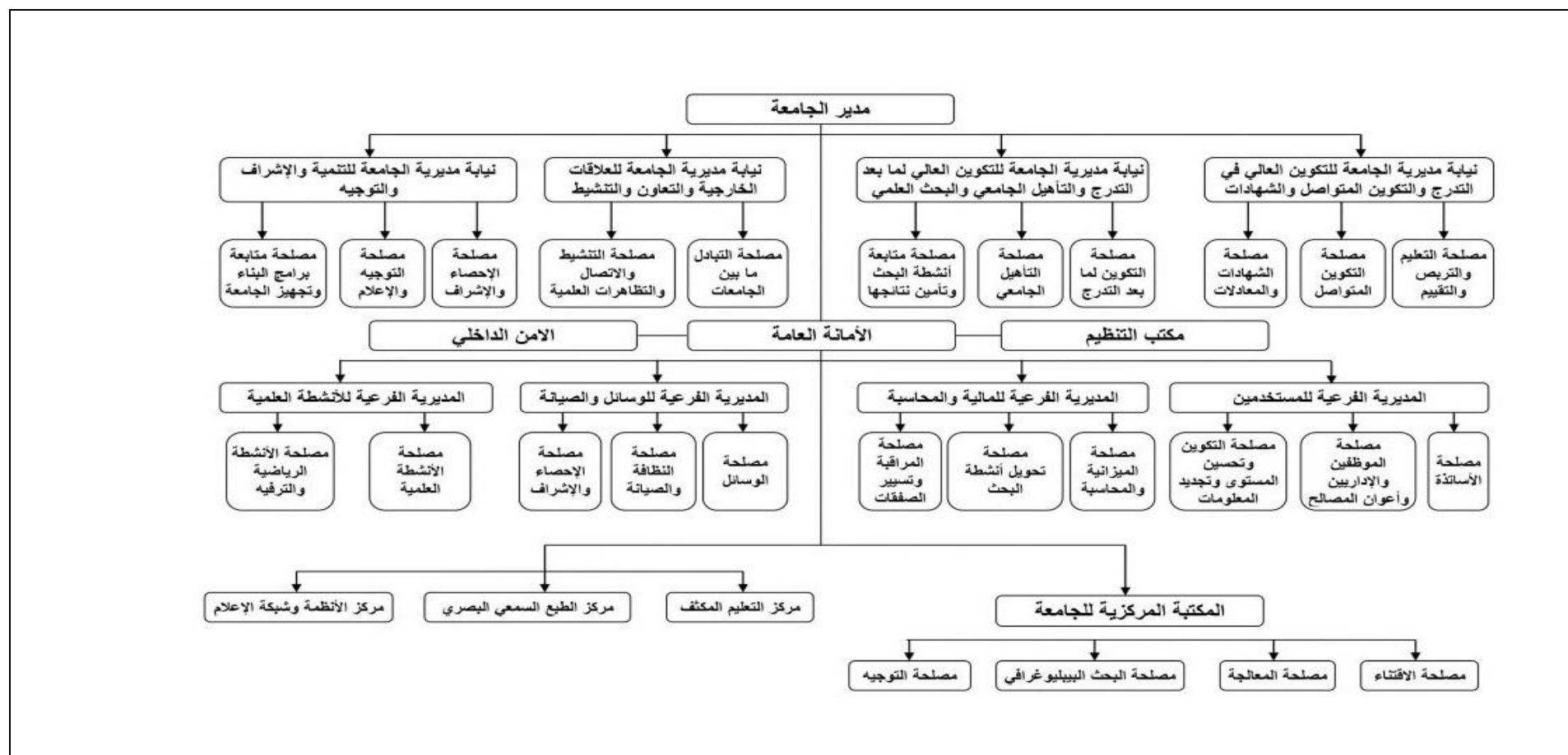
- ✓ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- ✓ كلية الحقوق والعلوم السياسية
- ✓ كلية العلوم والتكنولوجيا
- ✓ كلية علوم الطبيعة والحياة
- ✓ كلية الآداب واللغات
- ✓ كلية الرياضيات والإعلام الآلي
- ✓ إضافة إلى ملحقة المدرسة العليا للأساتذة

وتعمل هذه الكليات على تقديم تكوينات في مختلف الأطوار الجامعية (ليسانس، ماستر، دكتوراه)، وفق برامج بيداغوجية معتمدة من وزارة التعليم العالي، مع التركيز على تحسين جودة التعليم وربط التكوين بالبحث العلمي.

أما على المستوى الإداري، فتتكون الجامعة من رئاسة الجامعة التي تشرف على التسيير العام، والأمانة العامة التي تعنى بالجوانب الإدارية والمالية، إضافة إلى نيابات رئاسة الجامعة المكلفة بمختلف المهام مثل التكوين، البحث العلمي، والعلاقات الخارجية. كما تضم كل كلية أقساماً علمية يشرف عليها رؤساء أقسام وأساتذة مسؤولون عن تنظيم العملية التعليمية.

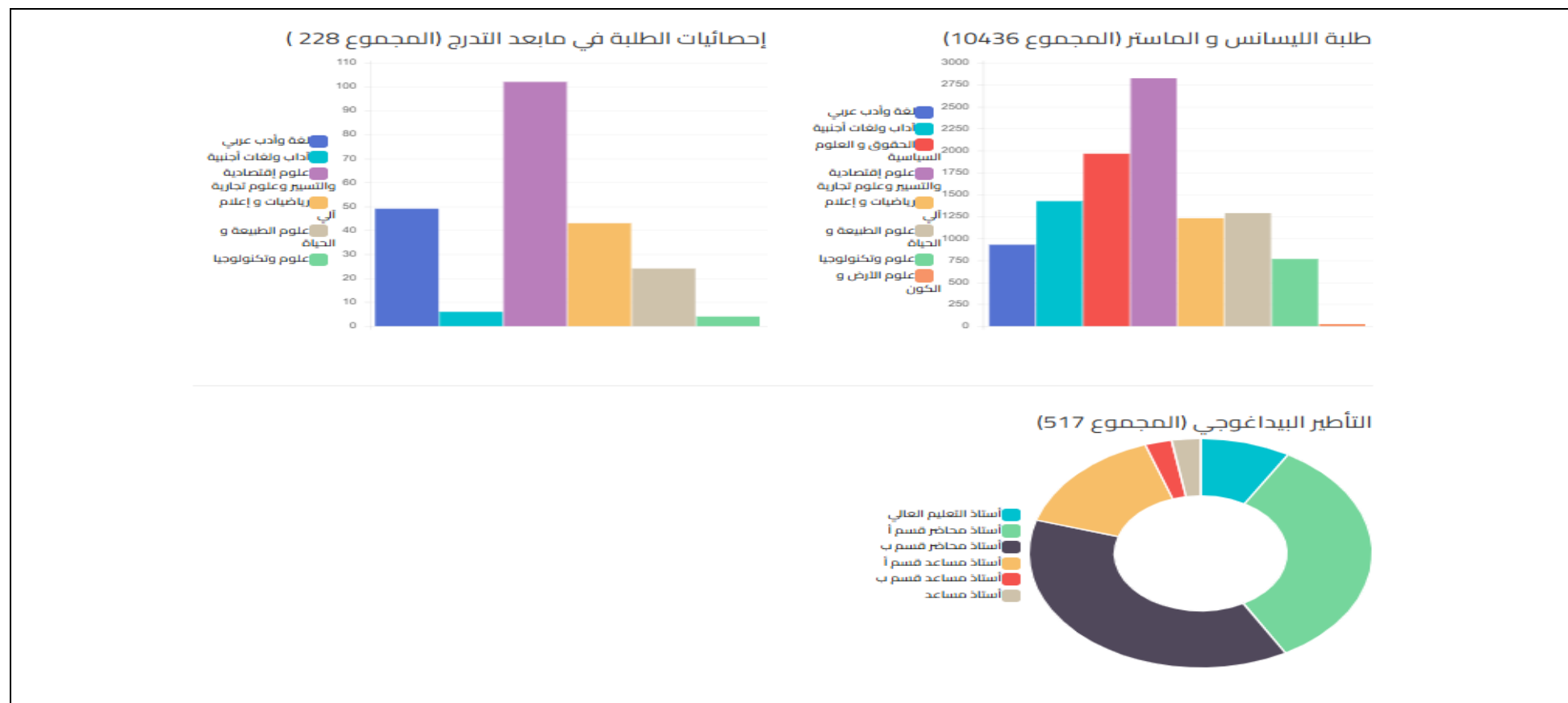
ويُسهم هذا التنظيم الهيكلي في تعزيز التنسيق بين مختلف مكونات الجامعة، وضمان نجاعة التسيير الإداري والبيداغوجي، بما يحقق الأهداف العامة للمؤسسة.

الشكل 2: الهيكل التنظيمي لجامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة



المصدر: مديرية جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، الهيكل التنظيمي، 2026.

الشكل 3: تطور عدد الطلبة



المصدر: جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف، الموقع الإلكتروني الرسمي، التنمية والاستشراف، الجامعة في أرقام، ميله، الجزائر، 2026، متوفر على الرابط الإلكتروني

التالي: https://www.univ-mila.dz/?page_id=13394

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

يُمثل الشكل رقم (02) نموذجاً للهيكلية الإدارية والوظيفية للجامعة (وفقاً للتشريع الجزائري لتنظيم مؤسسات التعليم العالي)، حيث يعتمد على مبدأ المركزية التنسيقية والتفويض الوظيفي. ويمكن تحليل هذا البناء التنظيمي من خلال الأبعاد التالية:

- ✓ **السلطة التنفيذية العليا:** يتمركز مدير الجامعة في أعلى الهرم التنظيمي، مما يمنحه سلطة الإشراف المباشر والنهائي على السياسات الأكاديمية والإدارية.
- ✓ **المهام البيداغوجية والعلمية:** تنقسم عبر أربع نيابات مديرية متخصصة، مما يضمن الفصل الوظيفي بين التكوين العالي، البحث العلمي، العلاقات الخارجية، والتخطيط المستقبلي.
- ✓ **الحوكمة الإدارية والمالية:** تظهر الأمانة العامة كعصب تنفيذي يدير المديرية الفرعية للمستخدمين، المالية، والوسائل، مما يضمن الدعم اللوجستي للعملية التعليمية.
- ✓ **المراكز الحيوية الملحقة:** يبرز في القاعدة دور الهياكل التقنية والمستعرضة (مثل المكتبة المركزية ومركز الأنظمة والشبكات) كأدوات دعم معرفي ورقمي لخدمة الجماعة الجامعية.

كما، يمثل الشكل رقم (03) إحصائية تصف التركيبة البشرية للجامعة (الطلبة والأساتذة). بحيث، يمكن قراءة وتحليل المؤشرات الإحصائية على النحو التالي:

- ✓ **هيمنة التخصصات الإنسانية والاقتصادية:** يُلاحظ في مرحلة الليسانس والماستر تفوق عددي واضح لطلبة "الحقوق والعلوم السياسية" (الأعلى تكراراً يقارب 2800 طالب)، تليها "العلوم الاقتصادية والتسيير" و"اللغة والأدب العربي".

- ✓ **التوافق بين الأطوار:** يعكس منحى طلبة ما بعد التدرج (الدكتوراه) نفس التوجه تقريباً، حيث تحتل "الحقوق والعلوم السياسية" الصدارة بنحو 100 طالب، مما يدل على استمرارية التكوين البحثي في نفس المجالات المهيمنة.

- ✓ **ضعف الإقبال على التخصصات الدقيقة:** تسجل تخصصات مثل "الرياضيات والإعلام الآلي" و"علوم الأرض والكون" أدنى معدلات التحاق في كلي الطرفين.

- ✓ **بنية التأطير البيداغوجي:** يظهر المخطط الدائري (517 أستاذاً) أن الفئة الأكبر تتشكل من رتبة أستاذ مساعد قسم ب وأستاذ محاضر قسم ب، بينما تمثل الرتب العليا (أستاذ التعليم العالي) النسبة الأقل، وهو مؤشر كلاسيكي لفتوة الهيئة التدريسية وحاجتها للتأهيل المستمر.

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الطرق والأدوات العلمية المناسبة لقياس أثر القيادة بالحب بشكالتها المختلفة على الالتزام الوظيفي، بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحليلها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب تحديد مجتمع وعينة الدراسة التي تم الاعتماد عليهما في الجانب التطبيقي، مع توضيح طبيعة كل منهما والأساس المنهجي الذي تم بناء الاختيار عليه، وذلك في إطار دراسة ميدانية تهدف إلى قياس أثر القيادة بالحب بأشكالها في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة جميع الأفراد الذين تنطبق عليهم خصائص مشتركة ترتبط مباشرة بموضوع البحث، ويتم اختيار العينة من هذا المجتمع بهدف تمثيله تمثيلاً علمياً يمكن الاعتماد عليه في التحليل والتعميم.

وفي إطار هذه الدراسة يتمثل مجتمع البحث في أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة، باعتبارهم الفئة التي تمارس نشاطها داخل بيئة تنظيمية واحدة، وتتفاعل بشكل مباشر مع الممارسات القيادية داخل المؤسسة الجامعية، وهو ما يجعلهم مجتمعاً مناسباً لدراسة أثر القيادة بالحب بأشكالها في الالتزام الوظيفي.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

تُعتبر العينة جزءاً من مجتمع الدراسة يتم اختيارها وفق أساليب علمية ومنهجية بهدف تمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً دقيقاً، بما يسمح باستخلاص نتائج قابلة للتعميم في حدود الدراسة. ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة، وصعوبة إجراء مسح شامل لجميع مفرداته، فقد تم الاعتماد على عينة مناسبة تخدم أهداف البحث وتسمح بجمع البيانات الميدانية في ظروف واقعية.

وقد بلغ حجم عينة الدراسة (90) أستاذاً من مختلف الكليات والرتب العلمية داخل الجامعة، حيث تم توزيع أداة الاستبيان عليهم بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة. وقد تم اعتماد أسلوبين في التوزيع؛ إذ تم توزيع (39) استبانة إلكترونياً عبر الوسائط الرقمية، في حين تم توزيع العدد المتبقي (51)

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

ورقياً بشكل مباشر على أفراد العينة داخل مختلف المصالح والكليات، بما يضمن تنوع الاستجابات وتحقيق قدر أكبر من التمثيل.

وقد جرت عملية جمع البيانات خلال الفترة الممتدة من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر أبريل، وهي فترة ميدانية سمحت بمتابعة عملية التوزيع والاسترجاع بشكل تدريجي ومنظم، مع ضمان الحصول على عدد كافي من الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي.

ويلاحظ أن اختيار هذا الحجم من العينة وتوزيعها جاء نتيجة اعتبارات منهجية وعملية، أهمها طبيعة مجتمع الدراسة، وإمكانية الوصول إلى أفراد العينة، إضافة إلى ضرورة تنوع طرق جمع البيانات بين الإلكتروني والورقي لضمان شمولية أكبر في التمثيل وتقليل التحيز.

الفرع الثالث: أسباب اختيار مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة المتمثل في أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة- باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، إذ يمثلون العنصر البشري الأساسي الذي يمكن من خلاله قياس أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية.

كما أن هذا الاختيار يتماشى مع طبيعة الدراسة التي تهدف إلى فهم سلوك الأساتذة داخل بيئة العمل الجامعية، ومدى تأثيرهم بنمط القيادة السائد، وهو ما يجعلهم المجتمع الأنسب للحصول على بيانات دقيقة وذات دلالة علمية.

أما فيما يخص اختيار العينة، فقد ارتبط بعدة اعتبارات منهجية وعملية، من بينها محدودية الوقت والإمكانات المتاحة لإنجاز الدراسة، مما جعل تطبيق الحصر الشامل غير ممكن، إضافة إلى اتساع مجتمع الدراسة وتوزعه على كليات ومصالح متعددة داخل الجامعة.

كما أن اعتماد عينة مكونة من (90) أستاذًا، مع تنوع أسلوب التوزيع بين الإلكتروني والورقي، ساهم في تحسين فرص التمثيل وتقليل الانحياز، مع ضمان الحصول على بيانات تعكس بشكل أقرب الواقع الفعلي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن جهة أخرى، فإن هذا الاختيار يتماشى مع متطلبات التحليل الإحصائي المعتمد في الدراسة، حيث يسمح هذا الحجم من العينة باختبار الفرضيات واستخلاص نتائج علمية دقيقة حول طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

المطلب الثاني: أدوات جمع بيانات الدراسة

يتناول هذا المطلب عرضاً مفصلاً للأدوات المعتمدة في جمع بيانات الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مصادر جمع البيانات، وشرح أداة الدراسة المعتمدة ومكوناتها، إضافة إلى التطرق إلى مدى صلاحية الأداة وملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها.

الفرع الأول: مصادر جمع بيانات الدراسة

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

1- **البيانات الأولية:** تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك عبر توزيع استبيان على عينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة-. وبعد استرجاع الاستبيانات، تم تفرغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 28)، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات وقياس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والوصول إلى نتائج دقيقة قابلة للتفسير العلمي.

2- **البيانات الثانوية:** تم الاعتماد في هذا الجانب على مختلف المصادر العلمية من كتب ومراجع ودراسات سابقة ومقالات أكاديمية، إضافة إلى الرسائل الجامعية والمواقع العلمية المتخصصة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع القيادة بالحب والالتزام الوظيفي. كما ساهمت هذه البيانات في دعم صياغة فقرات الاستبيان بشكل علمي ومنهجي.

الفرع الثاني: مكونات أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، وقد تم تصميمه في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة والسلوك التنظيمي، وبما يتماشى مع متغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة بالحب بأبعادها والالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

وقد تضمن الاستبيان ثلاثة محاور رئيسية، جاءت على النحو الآتي:

1- **المحور الأول: البيانات الشخصية:** يهدف هذا المحور إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، وشمل المتغيرات التالية: الجنس، الفئة العمرية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، والكلية التي ينتمي إليها الأستاذ.

2- **المحور الثاني: أبعاد القيادة بالحب:** يعد هذا المحور المتغير المستقل في الدراسة، وقد تم قياسه من خلال خمسة أبعاد رئيسية تعكس مفهوم القيادة بالحب لدى الأساتذة داخل الجامعة، وهي:

✓ **البعد الأول:** حب الأستاذ لجامعته (الانتماء، الولاء، الفخر بالجامعة والمساهمة في أهدافها).

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

- ✓ **البعد الثاني:** حب الأستاذ لزملائه (التعاون، العلاقات المهنية الإيجابية، دعم الزملاء).
- ✓ **البعد الثالث:** حب الأستاذ لطلبته (الاهتمام بالطلبة، التحفيز، المسؤولية الأخلاقية، جودة التدريس).
- ✓ **البعد الرابع:** حب الأستاذ لنفسه (الرضا الذاتي، تطوير الذات، التوازن النفسي، التعامل الإيجابي مع الضغوط).
- ✓ **البعد الخامس:** حب الأستاذ لمجتمعه (المسؤولية المجتمعية، المشاركة، نشر المعرفة، ربط العمل بالمجتمع).

وقد شمل هذا المحور (25) عبارة موزعة على الأبعاد الخمسة، بحيث تمثل كل مجموعة من العبارات بعداً مستقلاً من أبعاد القيادة بالحب.

3- المحور الثالث: الالتزام الوظيفي: يمثل هذا المحور المتغير التابع في الدراسة، ويهدف إلى قياس مستوى التزام الأساتذة داخل الجامعة، من خلال مجموعة من العبارات التي تعكس سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة. وقد تضمن هذا المحور (8) عبارات، تناولت عدة جوانب مثل: الالتزام بالحضور والانضباط، أداء المهام بدقة، الاستمرارية في العمل، احترام القوانين، المشاركة في الأنشطة الجامعية، السعي لتحقيق أهداف الجامعة، والالتزام بأخلاقيات المهنة.

والجدول الموالي يوضح محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان وعدد عبارات كل بعد:

جدول 3: محاور وأبعاد القسم الثاني من الاستبيان

المحور	الأبعاد	مجال العبارات
محور المتغير المستقل: أبعاد القيادة بالحب	حب الأستاذ لجامعته	01 - 05
	حب الأستاذ لزملائه	06 - 10
	حب الأستاذ لطلبته	11 - 15
	حب الأستاذ لنفسه	16 - 20
	حب الأستاذ لمجتمعه	21 - 25
محور المتغير التابع: الالتزام الوظيفي		26 - 33
المجموع		33 عبارة

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثالثاً: تقييم أدوات جمع بيانات الدراسة

للتأكد من صلاحية أداة الدراسة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات، وذلك على النحو التالي:

1- اختبار صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق أداة الدراسة قدرتها على قياس ما صممت من أجله، حيث تم التأكد من صدق أداة الدراسة كما يلي:

1-1- اختبار صدق محتوى أداة الدراسة: بعد الانتهاء من إعداد الصيغة الأولية للاستبيان، تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين المختصين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لولاية ميله (أنظر الملحق رقم 02)، وذلك من أجل تقييم مدى وضوح العبارات وصياغتها اللغوية، والتأكد من انسجام كل فقرة مع البعد الذي تنتمي إليه، إضافة إلى تقديم مختلف الملاحظات والاقتراحات المتعلقة بأداة الدراسة. وبعد استرجاع الاستبيانات من المحكمين، تم الأخذ بجملة من التعديلات المقترحة، والتي تمثلت أساساً في إعادة صياغة بعض العبارات وتعديل بعض الجوانب الشكلية والمنهجية بما يخدم أهداف الدراسة ويزيد من دقة الاستبيان.

وبعد ذلك، تم توزيع الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (20) أستاذًا، وذلك بهدف اختبار مدى وضوح العبارات وسهولة فهمها، والتأكد من صلاحية الأداة للتطبيق الميداني. وقد ساعدت هذه المرحلة في إجراء بعض التعديلات النهائية قبل اعتماد الاستبيان في صورته النهائية وتوزيعه على عينة الدراسة الأساسية.

1-2- اختبار صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة عن طريق حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات المحاور الفرعية بالدرجة الكلية للمحور الفرعي الذي تنتمي إليه العبارة. حيث، كانت جميع المحاور الفرعية مرتبطة بجميع العبارات التي تقيسها بمعاملات ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية وجيدة من حيث المعنوية. والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 4: صدق الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد محور القيادة بالحب

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)	البعد
1	0.955**	0.000	حب الأستاذ لجامعته
2	0.894**	0.000	
3	0.763**	0.000	
4	0.807**	0.000	
5	0.965**	0.000	

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

0.000	0.856**	6	حب الأستاذ لزملائه
0.004	0.611**	7	
0.040	0.462*	8	
0.005	0.600**	9	
0.000	0.781**	10	
0.000	0.799**	11	حب الأستاذ لطلابه
0.005	0.603**	12	
0.001	0.662**	13	
0.000	0.761**	14	
0.000	0.915**	15	
0.000	0.934**	16	حب الأستاذ لنفسه
0.007	0.585**	17	
0.021	0.513*	18	
0.007	0.581**	19	
0.000	0.861**	20	
0.000	0.791**	21	حب الأستاذ لمجتمعه
0.001	0.697**	22	
0.001	0.666**	23	
0.002	0.653**	24	
0.000	0.885**	25	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات أبعاد محور القيادة بالحب وبين الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، أما مستوى الدلالة sig لكل عبارة فهو أقل من مستوى المعنوية "0,05"، وهذا يعني أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

أما نتائج الصدق الداخلي لمحور الالتزام الوظيفي فتظهر في الجدول التالي:

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

جدول 5: صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور الالتزام الوظيفي

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
01	0.836**	0.000
02	0.733**	0.000
03	0.605**	0.005
04	0.553*	0.011
05	0.531*	0.016
06	0.640**	0.002
07	0.593**	0.006
08	0.810**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يبين الجدول أعلاه، أن معاملات الارتباط (بيرسون) بين كل عبارة من عبارات محور الالتزام الوظيفي وبين الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه موجبة، أما مستوى الدلالة sig لكل عبارة فهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا يعني أن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

1-3- اختبار الصدق الداخلي لأداة الدراسة: يعتبر الصدق الداخلي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، كما يبين مدى ارتباط كل محور فرعي من محاور الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الرئيسي.

جدول 6: الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور القيادة بالحب

الرقم	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة (sig)
حب الأستاذ لجامعته	0.799**	0.000
حب الأستاذ لزملائه	0.480*	0.032
حب الأستاذ لطلبته	0.669**	0.001
حب الأستاذ لنفسه	0.565**	0.009
حب الأستاذ لمجتمعه	0.795**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

يلاحظ من خلال الملحق رقم (05) أن الأبعاد في أداة الدراسة كانت مرتبطة بين بعضها البعض بمعاملات ارتباط طردية من متوسطة إلى قوية من حيث المعنوية، حيث كانت قيم معاملات الارتباط جميعها دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01 و 0,05، مما يشير إلى عدم وجود أبعاد قد تضعف من مصداقية أداة الدراسة الداخلية وبذلك تعتبر جميع أشكال القيادة بالحب صادقة لما وضعت لقياسه.

3-2- اختبار الثبات لأداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان. والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 7: معاملات ثبات الاستبيان ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)

المتغيرات المستهدفة	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
أشكال القيادة بالحب	25	91.5 (%)
الالتزام الوظيفي	08	87.0 (%)
الثبات الكلي	33	93.7 (%)

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يتضح من خلال الجدول السابق، أن نسبة معامل ألفا كرونباخ لعبارات محور أشكال القيادة بالحب كانت 91.5% ولعبارات الالتزام الوظيفي كانت 87.0%، في حين بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ لإجمالي عبارات الاستبيان 93.7% وهي نسبة مرتفعة كونها تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ والبالغ (70%). وهذا يبين أن الارتباط بين معامل ثبات الإجابات مرتفع، وبالتالي هو جيد إحصائياً للتحليل والدراسة.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

المطلب الثالث: منهجية تحليل بيانات الدراسة

يعتمد هذا الجزء من الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره من أكثر المناهج ملاءمةً لمثل هذه الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها، حيث تمّ توظيفه لدراسة أثر القيادة بالحب بأبعادها المختلفة على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، وذلك من خلال الاعتماد على استبيان صُمم خصيصًا لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبيان على عينة من أساتذة الجامعة، ثم جمع البيانات وتبويبها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة تساعد في تفسير طبيعة العلاقة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي داخل البيئة الجامعية. بحيث سنطرق فيما يلي لتفصيل أكثر حول منهجية تحليل البيانات:

الفرع الأول: نموذج تحليل بيانات الدراسة

استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء نموذج الدراسة بالاعتماد على متغيرين أساسيين هما المتغير المستقل والمتغير التابع، إضافة إلى مجموعة من البيانات الشخصية الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

1- المتغير المستقل: القيادة بالحب

ويُعد المتغير المستقل الرئيسي في هذه الدراسة، وقد تم قياسه من خلال (25) عبارة موزعة على خمسة أبعاد، كما يلي:

- ✓ **البعد الأول:** حب الأستاذ لجامعته، ويضم (05) عبارات مرقمة من (01) إلى (05).
- ✓ **البعد الثاني:** حب الأستاذ لزملائه، ويضم (05) عبارات مرقمة من (06) إلى (10).
- ✓ **البعد الثالث:** حب الأستاذ لطلبته، ويضم (05) عبارات مرقمة من (11) إلى (15).
- ✓ **البعد الرابع:** حب الأستاذ لنفسه، ويضم (05) عبارات مرقمة من (16) إلى (20).
- ✓ **البعد الخامس:** حب الأستاذ لمجتمعه، ويضم (05) عبارات مرقمة من (21) إلى (25).

وقد تم اختيار هذه الأبعاد لكونها تعبّر عن الجوانب الإنسانية والسلوكية المرتبطة بمفهوم القيادة بالحب داخل البيئة الجامعية، والتي يُتوقع أن يكون لها أثر في تعزيز مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة.

المتغير التابع: الالتزام الوظيفي

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، وقد تم قياسه من خلال (08) عبارات مرقمة من (26) إلى (33)، والتي تعكس مدى التزام الأستاذ بواجباته المهنية، وانضباطه، وحرصه على تحقيق أهداف الجامعة واستمراره في العمل بها.

الفرع الثاني: أساليب تحليل بيانات الدراسة

من أجل معالجة البيانات المتحصل عليها واختبار فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على برنامج SPSS_{v28}، باعتباره من أكثر البرامج الإحصائية استخدامًا في الدراسات الأكاديمية، كما تم الاستعانة ببرنامج Excel في تنظيم بعض البيانات وإعداد الأشكال والجداول التوضيحية.

وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، والمتمثلة فيما يلي:

1- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لوصف الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، مثل الجنس، الفئة العمرية، الرتبة العلمية، سنوات الخبرة، والكلية.

2- **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** استُخدم لقياس درجة الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، والتأكد من صدق أداة الدراسة، بالإضافة إلى قياس العلاقة بين أشكال القيادة بالحب والالتزام الوظيفي.

3- **معامل التحديد (R^2):** استُخدم لمعرفة نسبة مساهمة القيادة بالحب بأبعادها المختلفة في تفسير التغيرات الحاصلة في الالتزام الوظيفي، وبيان حجم التأثير الذي يحدثه المتغير المستقل في المتغير التابع.

4- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** تم استخدامه لقياس درجة ثبات أداة الدراسة والتأكد من مدى اتساق عبارات الاستبيان وإمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها.

5- **المتوسطات الحسابية:** استُخدمت لمعرفة مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبيان، وتحديد درجة الموافقة على كل عبارة وكل بعد من أبعاد الدراسة.

6- **الانحرافات المعيارية:** استُخدمت لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي، والتعرف على درجة تجانس الاستجابات.

7- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** تم استخدامه لاختبار أثر أشكال القيادة بالحب مجتمعة على الالتزام الوظيفي، وتحديد الأشكال الأكثر تأثيرًا في المتغير التابع.

8- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** استُخدم للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى إلى المتغيرات الشخصية، مثل الجنس أو الرتبة العلمية أو سنوات الخبرة وغيرها.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الفرع الثالث: مقياس الدراسة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale) والذي غالبًا ما يستخدم لمعرفة اتجاهات المبحوثين حول ظاهرة ما، وقد تمّ استخدام هذا المقياس لصعوبة إعطاء معلومات دقيقة تفصيلية عن واقع متغيّرات الدّراسة، كما هو موضّح في الجدول أدناه:

جدول 8: درجات مقياس ليكرت الخماسي (Likart Scale)

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
(01)	(02)	(03)	(04)	(05)

المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتمّ تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد عينة الدّراسة وتحليل البيانات (تحديد قيم المتوسط الحسابي) من خلال إيجاد طول المدى، ثمّ قسمة المدى على عدد الفئات. وبعد ذلك تحديد المجال وإضافته إلى الحد الأدنى للمقياس (01) وهكذا دوليك إلى الحد الأعلى للمقياس (05)، بحيث:

$$\text{طول المدى} = \text{درجة الفئة الأعلى} - \text{درجة الفئة الأدنى} = 5 - 1 = 4.$$

$$\text{المجال} = \text{طول المدى} / \text{عدد الفئات} = 5 / 4 = 1,25.$$

ومن ثمّ أمكن تحديد مجالات تقييم الوسط الحسابي على النحو الذي يوضّحه الجدول أدناه:

جدول 9: تقسيم درجات الموافقة على عبارات الاستبيان

مجال الموافقة	مقياس ليكرت الخماسي	درجة التقدير
من 1 إلى 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدًا
من 1,81 إلى 2,60	غير موافق	منخفض
من 2,61 إلى 3,40	محايد	متوسط
من 3,41 إلى 4,20	موافق	مرتفع
من 4,21 إلى 5	موافق بشدة	مرتفع جدًا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على: مفيدة سعدي، أثر الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية على الأداء الشامل للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت الما لبيض تبسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2019، ص: 142.

ولقياس الارتباط ومعرفة قوة العلاقة بين متغيّرات الدّراسة تمّ الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون، حيث تمّ أخذ المعايير التالية للقياس والموضّحة في الجدول كما يلي:

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

جدول 10: درجات قياس الارتباط

قيمة معامل الارتباط	المعني
+1	ارتباط طردي تام
من 0,70 إلى 0,99	ارتباط طردي قوي
من 0,50 إلى 0,69	ارتباط طردي متوسط
من 0,01 إلى 0,49	ارتباط طردي ضعيف
0	لا يوجد ارتباط

ملاحظة: النتيجة تحمل إشارة (+) موجبة، أو (-) سالبة، وهذه الإشارة ما هي إلا تعبير عن الاتجاه لتلك العلاقة، أما الرقم فهو تعبير عن قوة العلاقة.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة ومناقشتها

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مفهومي القيادة بالحب والالتزام الوظيفي، والعلاقة بينهما في ضوء الأدبيات السابقة، سيتم في هذا المبحث إسقاط ما تم تناوله نظرياً على الجانب الميداني للدراسة، وذلك من خلال تحليل آراء عينة من أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة، بهدف التعرف على طبيعة أثر القيادة بالحب بأشكالها المختلفة على مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة.

حيث سيتم عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها من خلال الاستبيان، وتفسير النتائج الإحصائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، وصولاً إلى مناقشة النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة

نهدف من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا معرفة مدى إدراكهم لمتغيرات الدراسة، من خلال تحليل العبارات ومحاوِر الاستبيان، وبعدها يتم اختبار فرضيات الدراسة:

الفرع الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

تم عرض وتحليل البيانات الشخصية من خلال ما يلي:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

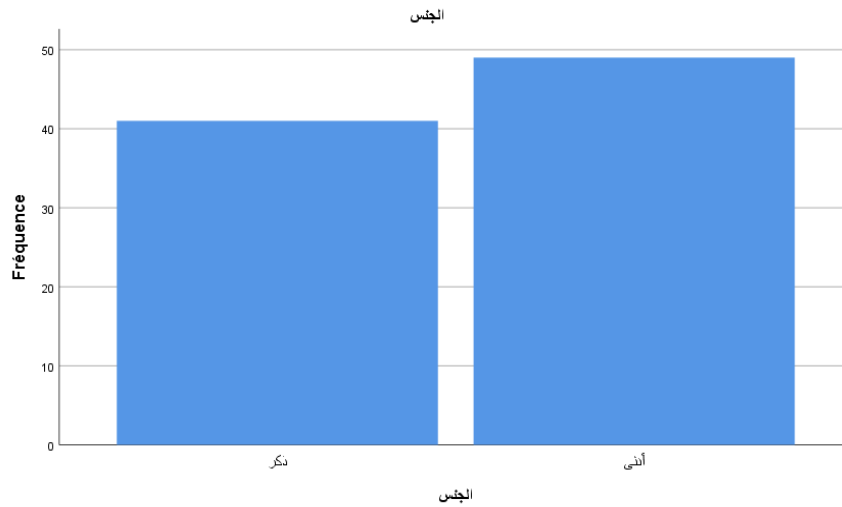
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 11: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	41	45.6
أنثى	49	54.4
المجموع	90	100

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الشكل 4: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

يتضح أن عدد الإناث بلغ (49) بنسبة (54.4%)، مقابل (41) ذكراً بنسبة (45.6%) من إجمالي أفراد العينة.

وتشير هذه النتائج إلى وجود تقارب بين الذكور والإناث مع ارتفاع طفيف لفئة الإناث، مما يعكس تنوع عينة الدراسة.

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية:

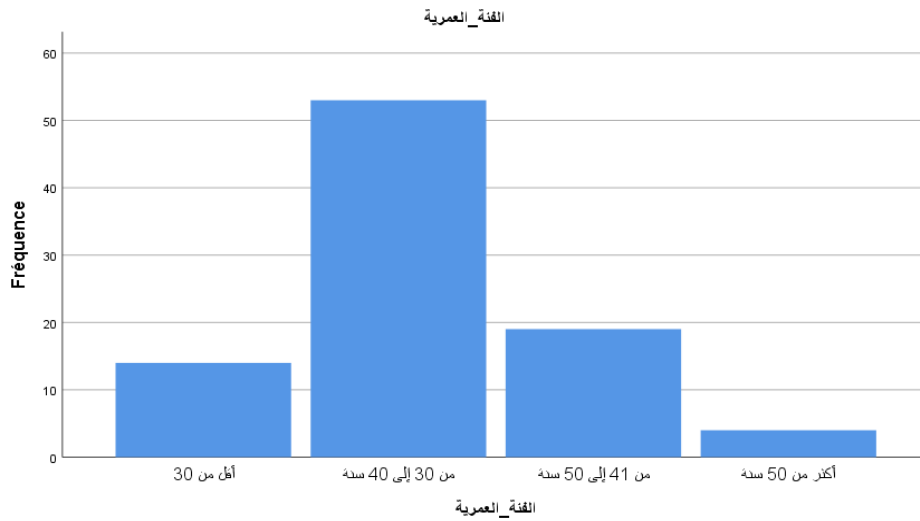
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 12: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة (%)
أقل من 30 سنة	14	15.6
من 30 إلى 40 سنة	53	98.9
من 41 إلى 50 سنة	19	21.1
أكثر من 50 سنة	04	4.4
المجموع	90	100

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الشكل:5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يبين التوزيع أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (58.9%)، تليها فئة 41 إلى 50 سنة بنسبة (21.1%)، ثم أقل من 30 سنة بنسبة (15.6%)، وأخيراً أكثر من 50 سنة بنسبة (4.4%).

ويدل ذلك على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة عمرية تتمتع بدرجة مناسبة من الخبرة والنضج المهني.

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة العلمية:

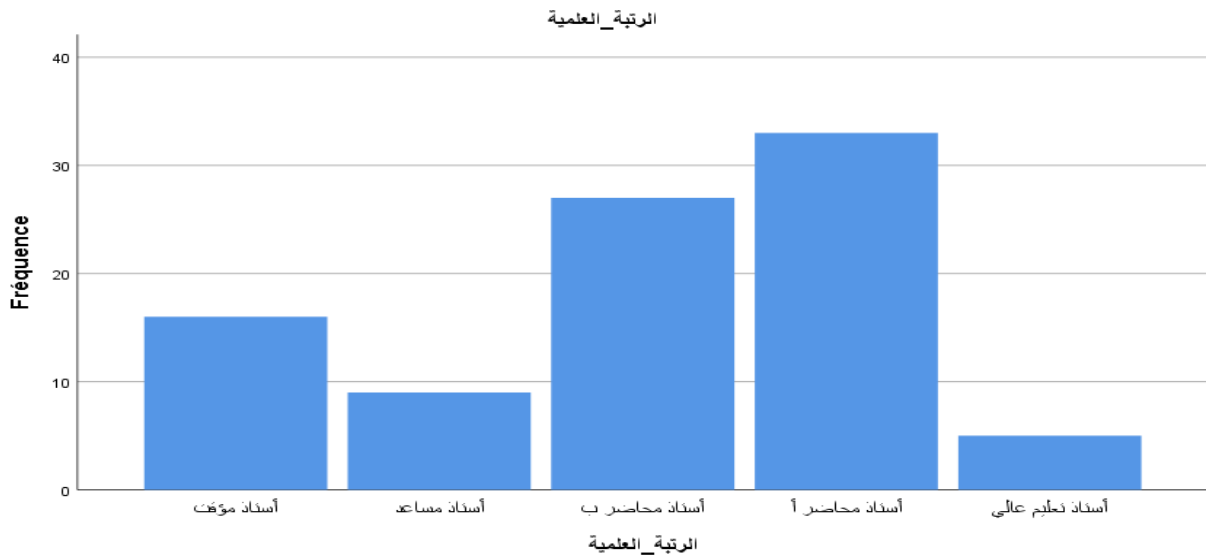
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 13: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة (%)
أستاذ مؤقت	16	17.8
أستاذ مساعد	09	10.0
أستاذ محاضر ب	27	30.0
أستاذ محاضر أ	33	37.7
أستاذ تعليم عالي	05	5.6
المجموع	90	100

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الشكل 6: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يوضح التوزيع أن فئة أستاذ محاضر "أ" جاءت في المرتبة الأولى بنسبة (37.7%)، تليها فئة أستاذ محاضر "ب" بنسبة (30.0%)، ثم أستاذ مؤقت بنسبة (17.8%)، في حين بلغت نسبة أستاذ مساعد (10.0%)، وأخيراً أستاذ تعليم عالي بنسبة (5.6%). وتبرز هذه النتائج تنوع الرتب العلمية داخل عينة الدراسة، بما يسمح بالحصول على آراء متنوعة تعكس مختلف المستويات المهنية داخل الجامعة.

4- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة:

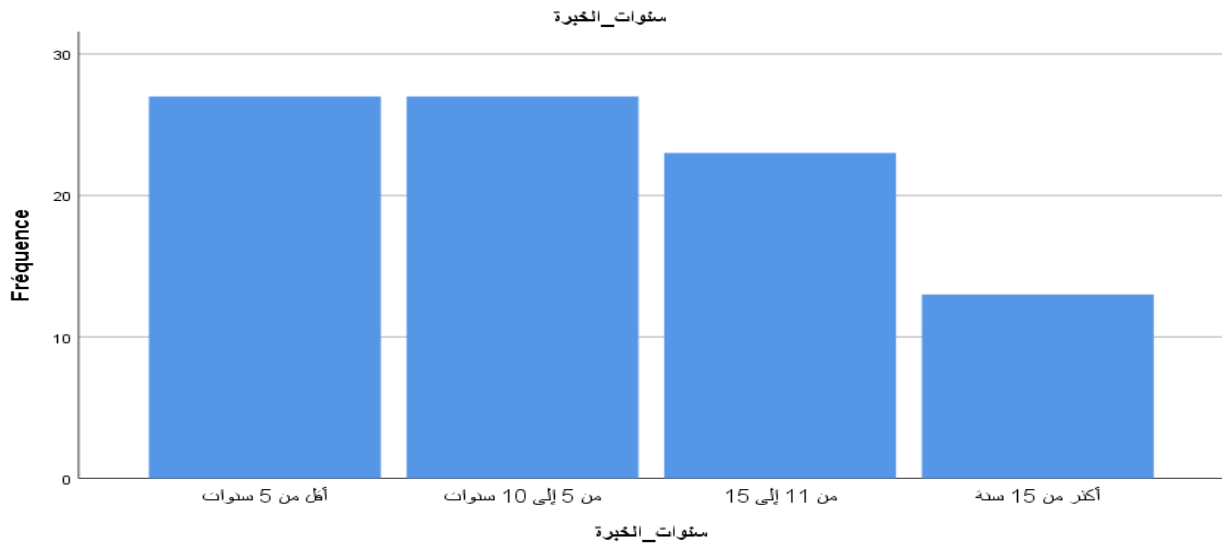
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 14: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	27	30.0
من 5 إلى 10 سنوات	27	30.0
من 11 إلى 15 سنة	23	25.6
أكثر من 15 سنة	13	14.4
المجموع	90	100

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الشكل 7: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يبين التوزيع أن فئتي أقل من 5 سنوات ومن 5 إلى 10 سنوات سجلتا نفس النسبة (30.0%)، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة (25.6%)، ثم أكثر من 15 سنة بنسبة (14.4%). وتشير هذه النتائج إلى تنوع مستويات الخبرة المهنية لدى أفراد العينة.

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير الكلية:

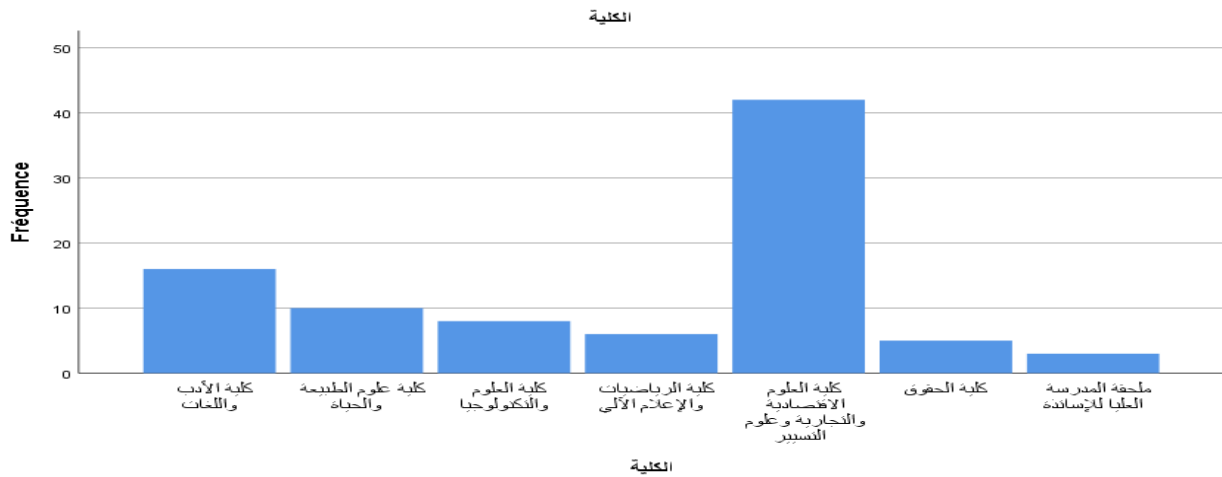
يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الكلية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول 15: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية

الكلية	التكرار	النسبة (%)
كلية الأدب واللغات	16	17.8
كلية علوم الطبيعة والحياة	10	11.1
كلية العلوم والتكنولوجيا	08	8.9
كلية الرياضيات والإعلام الآلي	06	6.7
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	42	46.7
كلية الحقوق	05	5.6
ملحقة المدرسة العليا للأساتذة	03	3.3
المجموع	90	100

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الشكل 8: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الكلية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه والمحور الكلي.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول محور أشكال القيادة بالحب

يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول محور القيادة بالحب من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه، والمحور الكلي.

1-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لجامعته: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لجامعته من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

جدول 16: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لجامعته

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
1	أشعر بالانتماء القوي لجامعتي.	4.21	0.711	مرتفع جداً	04
2	أفتخر بالانتماء إلى هذه الجامعة.	4.18	0.680	مرتفع	05
3	أسعى للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة	4.32	0.615	مرتفع جداً	02
4	أحرص على تحسين صورة الجامعة	4.34	0.673	مرتفع جداً	01
5	أشعر بالولاء تجاه جامعتي	4.27	0.684	مرتفع جداً	03
حب الأستاذ لجامعته		4.24	0.624	مرتفع جداً	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

يُظهر تحليل هذا البعد أن أفراد العينة يتمتعون بمستوى مرتفع جداً من الانتماء والارتباط بالجامعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.18) و(4.34)، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا قويًا نحو المؤسسة الجامعية واعتزازًا واضحًا بالانتماء إليها.

وقد سجلت عبارة "أحرص على تحسين صورة الجامعة" أعلى متوسط حسابي، وهو ما يدل على وجود حرص فعلي على تعزيز مكانة الجامعة وتحسين سمعتها. في حين جاءت عبارة "أفتخر بالانتماء إلى هذه الجامعة" في المرتبة الأخيرة رغم بقائها ضمن مستوى مرتفع، مما يشير إلى تقارب عام في الاتجاهات الإيجابية لدى أفراد العينة.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.24)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع جداً من حب الأستاذ لجامعته.

1-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لزملائه: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لزملائه من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

جدول 17: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لزملائه :

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
06	أتعامل مع زملائي بروح التعاون	4.37	0.507	مرتفع جداً	04
07	أحرص على بناء علاقات مهنية إيجابية	4.48	0.565	مرتفع جداً	02
08	أساعد زملائي عند الحاجة	4.49	0.503	مرتفع جداً	01
09	أشعر بالانتماء لفريق العمل	4.27	0.667	مرتفع جداً	05
10	أقدر جهود زملائي	4.44	0.500	مرتفع جداً	03
حب الأستاذ لزملائه		4.41	0.417	مرتفع جداً	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

يُبين تحليل هذا البعد أن العلاقات المهنية بين أفراد العينة تتسم بدرجة عالية من الإيجابية والتعاون، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.27) و(4.49)، وهو ما يعكس بيئة عمل قائمة على الدعم المتبادل وروح الفريق.

وقد حصلت عبارة "أساعد زملائي عند الحاجة" على أعلى متوسط حسابي، مما يدل على وجود سلوك تعاوني فعال داخل الوسط الجامعي. في المقابل، جاءت عبارة "أشعر بالانتماء لفريق العمل" في المرتبة

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن الانتماء الجماعي رغم ارتفاعه إلا أنه أقل قوة مقارنة بسلوكيات التعاون المباشر.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.41)، مما يؤكد وجود مستوى مرتفع جداً من حب الأستاذ لزملائه.

3-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لطلبته: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لطلبته من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

جدول 18: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لطلبته

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
11	أسعى لتقديم أفضل ما لدي لطلبتي	4.46	0.623	مرتفع جداً	04
12	أهتم بتطوير مستوى الطلبة	4.57	0.520	مرتفع جداً	01
13	أشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه الطلبة	4.57	0.637	مرتفع جداً	03
14	أحرص على دعم الطلبة وتحفيزهم	4.57	0.562	مرتفع جداً	02
15	أستمتع بالتدريس	4.10	0.984	مرتفع	05
حب الأستاذ لطلبته		4.28	0.636	مرتفع جداً	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

يُظهر تحليل هذا البعد أن أفراد العينة يولون اهتماماً كبيراً بالطلبة من حيث الدعم والتوجيه والتطوير، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.10) و(4.57)، وهو ما يعكس إدراكاً عالياً للمسؤولية التربوية داخل العملية التعليمية.

وقد سجلت عبارة "أهتم بتطوير مستوى الطلبة" أعلى متوسط حسابي، مما يدل على وجود توجه قوي نحو تحسين جودة التعلم لدى الطلبة. في حين جاءت عبارة "أستمتع بالتدريس" في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن الجانب الوجداني المرتبط بمهنة التدريس أقل نسبياً من جانب المسؤولية المهنية.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (4.28)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع جداً من حب الأستاذ لطلبته.

4-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لنفسه: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لنفسه من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

جدول 19: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لنفسه

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ت.ح.
16	أشعر بالرضا عن أدائي	4.02	0.719	مرتفع	04
17	أسعى لتطوير ذاتي	4.53	0.524	مرتفع جداً	01
18	أتمتع بتوازن نفسي	4.24	0.676	مرتفع جداً	03
19	أقدر جهودي	4.26	0.628	مرتفع جداً	02
20	أتعامل بإيجابية مع الضغوط	3.89	0.892	مرتفع	05
حب الأستاذ لنفسه		3.96	0.652	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

يُبين تحليل هذا البعد أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة جيدة من الرضا الذاتي والتوازن النفسي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.89) و(4.53)، مما يعكس وجود تباين بسيط في استجاباتهم حول الجوانب الذاتية.

وقد جاءت عبارة "أسعى لتطوير ذاتي" في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع، وهو ما يدل على اهتمام واضح بالتنوير المهني والشخصي المستمر. في حين سجلت عبارة "أتعامل بإيجابية مع الضغوط" أقل متوسط حسابي، مما يشير إلى أن التعامل مع الضغوط المهنية يمثل الجانب الأقل استقراراً. وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.96)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع من حب الأستاذ لنفسه.

1-5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لمجتمعه: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول بعد حب الأستاذ لمجتمعه من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

جدول 20: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير حب الأستاذ لمجتمعه

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ت.ح.
21	أشعر بمسؤوليتي تجاه المجتمع	3.62	0.990	مرتفع	03
22	أشارك في أنشطة مجتمعية	3.10	1.028	محايد	05
23	أؤمن بدور الجامعة في خدمة المجتمع	4.02	0.618	مرتفع	01
24	أربط عملي بقضايا المجتمع	3.58	1.060	مرتفع	04
25	أسعى لنشر المعرفة خارج الجامعة	3.81	0.873	مرتفع	02

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

حب الأستاذ لمجتمعه	3.72	0.703	مرتفع
--------------------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

يُظهر تحليل هذا البعد أن وعي أفراد العينة بالدور المجتمعي للجامعة حاضر بشكل إيجابي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.10) و(4.02)، مما يعكس مستوى مقبول إلى مرتفع في هذا الجانب. وقد سجلت عبارة "أؤمن بدور الجامعة في خدمة المجتمع" أعلى متوسط حسابي، وهو ما يدل على إدراك قوي لأهمية الانفتاح على المجتمع. في حين جاءت عبارة "أشارك في أنشطة مجتمعية" في المرتبة الأخيرة وبمتوسط محايد، مما يشير إلى ضعف نسبي في الممارسة الفعلية للأنشطة المجتمعية مقارنة بالقناعة النظرية.

وبشكل عام، بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد (3.72)، وهو ما يعكس مستوى مرتفع من حب الأستاذ لمجتمعه.

جدول 21: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور جودة القيادة بالحب

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	حب الأستاذ لجامعته	4.24	0.624	مرتفع جداً	03
02	حب الأستاذ لزملائه	4.41	0.417	مرتفع جداً	01
03	حب الأستاذ لطلبته	4.28	0.636	مرتفع جداً	02
04	حب الأستاذ لنفسه	3.96	0.652	مرتفع	04
05	حب الأستاذ لمجتمعه	3.72	0.703	مرتفع	05
القيادة بالحب		4.01	0.590	مرتفع	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

من خلال الجدول أعلاه يُلاحظ أن المتوسط الحسابي لمحور القيادة بالحب بلغ (4.01) بانحراف معياري قدره (0.590)، وهو ما يوافق مستوى موافق ضمن المجال [3.41–4.20]، مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون بدرجة مرتفعة على تجسّد ممارسات القيادة بالحب داخل الوسط الجامعي محل الدراسة. كما يُلاحظ أن أعلى متوسط حسابي كان لبعد حب الأستاذ لزملائه (4.41)، بينما سجل بعد حب الأستاذ لمجتمعه أقل متوسط حسابي (3.72)، وهو ما يعكس أن تجليات القيادة بالحب تتركز بدرجة أكبر داخل العلاقات المهنية الداخلية مقارنة بالامتداد نحو المجتمع الخارجي، مع بقاء جميع الأبعاد ضمن مستوى موافقة مرتفع.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير الالتزام الوظيفي: يتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة حول الالتزام الوظيفي من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارة والبعد الكلي.

جدول 22: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الالتزام الوظيفي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	ت.ح
26	ألتزم بالحضور والانضباط	4.47	0.524	مرتفع جداً	02
27	أبذل جهداً إضافياً	4.32	0.684	مرتفع جداً	05
28	أنفذ مهامى بدقة	4.44	0.500	مرتفع جداً	03
29	أرغب في الاستمرار في الجامعة	4.13	1.030	مرتفع جداً	07
30	ألتزم بقوانين العمل	4.43	0.498	مرتفع جداً	04
31	أشارك في الأنشطة المختلفة في الجامعة	3.77	1.006	مرتفع	08
32	أسعى لتحقيق أهداف الجامعة	4.30	0.644	مرتفع جداً	06
33	أتمسك بأخلاقيات المهنة	4.58	0.497	مرتفع جداً	01
الالتزام الوظيفي		4.52	0.430	مرتفع جداً	

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

من خلال الجدول أعلاه يُلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الالتزام الوظيفي بلغ (4.52) بانحراف معياري قدره (0.430)، وهو ما يوافق مستوى موافق بشدة ضمن المجال [4.21-5]، مما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بدرجة مرتفعة جداً من الالتزام الوظيفي داخل الجامعة محل الدراسة.

كما يتضح أن عبارة "أتمسك بأخلاقيات المهنة" سجلت أعلى متوسط حسابي بلغ (4.58)، مما يعكس تمسك الأساتذة بالقيم المهنية والأخلاقية أثناء أداء مهامهم. في المقابل، جاءت عبارة "أشارك في الأنشطة المختلفة في الجامعة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وهو ما يشير إلى أن مستوى المشاركة في الأنشطة الجامعية يبقى أقل نسبياً مقارنة ببقية مظاهر الالتزام الوظيفي، رغم بقاءه ضمن مستوى مرتفع.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

تم اختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرعية المساقة سابقاً وفق التقسيم التالي:

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة أقل من "0.05".

ويمكن صياغتها كما يلي:

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة أقل من "0.05".

(H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله عند مستوى دلالة عند مستوى دلالة أقل من "0.05".

جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 23: نتائج تحليل التباين للانحدار (AnalysisOfVariances) (المتغير التابع = الالتزام

(الوظيفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R
1	21.698	5	4.340	39.237	000.0	700.0	837.0
الخطأ المتبقي	9.291	84	0.111				
المجموع	30.989	89					

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات spss_{v28}.

تُظهر نتائج تحليل التباين للانحدار أن نموذج الدراسة يتمتع بدرجة عالية من المعنوية الإحصائية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (39.237) عند مستوى دلالة قدره (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على معنوية نموذج الانحدار وإمكانية الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله.

كما بلغ معامل الارتباط (R) قيمة (0.837)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي، في حين بلغ معامل التحديد (R²) قيمة (0.700)، مما يعني أن القيادة

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

بالحب تفسر ما نسبته 70.0% من التغيرات الحاصلة في الالتزام الوظيفي، بينما تعزى النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى غير مدرجة ضمن نموذج الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، وبالتالي يمكن القول بوجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف-ميلة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

من أجل اختبار أثر أشكال القيادة بالحب (حب الأستاذ لجامعته حب الأستاذ لزملائه حب الأستاذ لطلبته حب الأستاذ لنفسه، حب الأستاذ لمجتمعه) في الالتزام الوظيفي، يتم استخدام نموذج تحليل الانحدار المتعدد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

جدول 24: نتائج اختبار الفرضيات الفرعية المندرجة تحت الفرضية الرئيسية

النموذج MODEL	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	قيمة T الجدولية	مستوى الدلالة
-	B	الخطأ المعياري	Beta	-	-
ثابت Constant	-0.064	0.439	-	-0.145	0.885
حب الأستاذ لجامعته	0.504	0.064	0.532	7.910	0.000
حب الأستاذ لزملائه	-0.012	0.092	-0.009	-0.132	0.895
حب الأستاذ لطلبته	0.050	0.064	0.054	0.790	0.432
حب الأستاذ لنفسه	0.080	0.059	0.089	1.367	0.175
حب الأستاذ لمجتمعه	0.393	0.058	0.058	6.784	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss_{v28}.

من خلال الجدول رقم (24) نلاحظ ما يلي:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد حب الأستاذ لجامعته في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (7.910) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.96)، كما أن مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهو أقل من 0.05، ومنه فإن الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لحب الأستاذ لجامعته في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميلة، مقبولة.

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

✓ ليس لبعد حب الأستاذ لزملائه أثر في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (-0.132) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.96) ، كما أن مستوى الدلالة $(Sig=0.895)$ وهو أكبر من 0.05 ، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لحب الأستاذ لزملائه في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، مرفوضة.

✓ ليس لبعد حب الأستاذ لطلبته أثر في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0.790) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.96) ، كما أن مستوى الدلالة $(Sig=0.432)$ وهو أكبر من 0.05 ، ومنه فإن الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لحب الأستاذ لطلبته في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، مرفوضة.

✓ ليس لبعد حب الأستاذ لنفسه أثر في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1.367) وهي أقل من قيمة T الجدولية البالغة (1.96) ، كما أن مستوى الدلالة $(Sig=0.175)$ وهو أكبر من 0.05 ، ومنه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لحب الأستاذ لنفسه في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، مرفوضة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد حب الأستاذ لمجتمعه في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، وذلك لأن قيمة T المحسوبة تساوي (6.784) وهي أكبر من قيمة T الجدولية البالغة (1.96) ، كما أن مستوى الدلالة $(Sig=0.000)$ وهو أقل من 0.05 ، ومنه فإن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة أقل من 0.05 لحب الأستاذ لمجتمعه في الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة ميله، مقبولة.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

تؤكد نتائج الدراسة الحالية أن القيادة بالحب تمثل أحد المداخل القيادية الحديثة التي تقوم على البعد الإنساني في التعامل داخل المؤسسات الجامعية، وهو ما ينعكس إيجاباً على سلوك الأساتذة ومستوى التزامهم الوظيفي.

وقد أظهرت النتائج أن مستوى القيادة بالحب لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً، الأمر الذي يعكس انتشار ثقافة العلاقات الإنسانية الإيجابية والتعاون المهني داخل الجامعة. ويمكن تفسير ذلك بطبيعة البيئة الجامعية التي تعتمد على التفاعل العلمي والتنسيق المستمر بين الأساتذة، سواء في التدريس، أو البحث العلمي، أو التأطير الأكاديمي، مما يعزز قيم الاحترام، التقدير، والعمل الجماعي. تتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات سابقة، منها:

- دراسة فيصل دخيل الغنزي وأحمد الرصاص: (2024) التي توصلت إلى ارتفاع مستوى ممارسة القيادة بالحب لدى العاملين في القطاع الصحي، ووجود أثر إيجابي لهذا النمط القيادي على الولاء الوظيفي.
- دراسة تقين أسامة الناظر وآخرون: (2022) التي أثبتت ارتفاع مستوى القيادة بالحب لدى مديري المدارس الحكومية، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية بينها وبين الالتزام الوظيفي لدى المعلمين.
- دراسة أنعام المخامرة وكمال المخامرة: (2022) التي أكدت ارتفاع درجة ممارسة القيادة بالحب وعلاقتها الإيجابية بالالتزام الوظيفي.

أظهرت النتائج التفصيلية تفاوتاً في ترتيب أبعاد القيادة بالحب وفقاً لمتوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

1. بعد حب الأستاذ لزملاء العمل (المرتبة الأولى)

دلّ احتلال هذا البعد للمرتبة الأولى على قوة العلاقات المهنية داخل الجامعة، وارتفاع مستوى التعاون والدعم المتبادل بين الأساتذة. ويُعزى ذلك إلى أن طبيعة العمل الجامعي تتطلب تنسيقاً مستمراً وتبادلاً للخبرات والمعارف، الأمر الذي يعزز بناء علاقات مهنية إيجابية. كما تعكس هذه النتيجة وجود مناخ تنظيمي يسوده الاحترام والتعاون، وهو ما يتوافق مع:

- دراسة بوخطة إكرام وغربي عائشة: (2020) التي أبرزت أهمية العلاقات الإنسانية والتصرف الأخلاقي في تعزيز الالتزام الوظيفي.

• دراسة ليلى حسن فاضل: (2021) التي أكدت دور القيادة الخادمة في دعم العلاقات الإيجابية داخل المؤسسة.

2. بعد حب الأستاذ لطلبته (المرتبة الثانية)

يعكس احتلال هذا البعد للمرتبة الثانية إدراك الأساتذة للمسؤولية التعليمية والتربوية الملقاة على عاتقهم، وحرصهم على تطوير مستوى الطلبة وتحفيزهم أكاديمياً؛ كون الأستاذ الجامعي يمثل عنصراً محورياً في بناء الكفاءات البشرية وتنمية المعارف والمهارات. وتتسجم هذه النتيجة مع الدراسات التي أكدت أن القيادة ذات الطابع الإنساني تسهم في تحسين جودة العلاقات داخل بيئة العمل وتعزيز الرضا والانتماء، كدراسة حاجي كريمة ودولي سعاد (2022) ، التي أبرزت أثر القيادة التحويلية في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين.

3. بعد حب الأستاذ لجامعته (مستوى مرتفع جداً)

جاء هذا البعد بمستوى مرتفع جداً، وهو ما يدل على وجود شعور قوي بالانتماء والولاء للمؤسسة الجامعية، وحرص الأساتذة على تحسين صورة الجامعة وتحقيق أهدافها. ويمكن تفسير ذلك بارتباط الأستاذ الجامعي بمكانته العلمية والمهنية داخل بيئته الأكاديمية، مما يجعله أكثر التزاماً باستقرار المؤسسة وتطورها. وتتفق هذه النتيجة مع:

• دراسة قعود نصر الدين: (2021) التي توصلت إلى وجود مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين نتيجة لممارسة القيادة الأخلاقية.

• دراسة تيميان برالاد غولدن وآخرون: (Timyan Bralade Golden et al., 2025) التي أكدت أن الأنماط القيادية الإيجابية، وخاصة القيادة التحويلية، تسهم في تعزيز التزام العاملين داخل المؤسسات التعليمية.

4. بعد حب الأستاذ لنفسه (مستوى مرتفع مع تحديات)

دلّ الارتفاع العام في هذا البعد على تمتع الأساتذة بدرجة جيدة من الرضا الذاتي والسعي نحو تطوير الذات وتحسين الأداء المهني. غير أن الانخفاض النسبي في القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية يمكن تفسيره بارتفاع حجم الأعباء الأكاديمية، الإدارية، والبحثية التي يتحملها الأستاذ الجامعي، خاصة في ظل تعدد المهام المطلوبة منه. ويعكس ذلك أن الضغوط المهنية قد تؤثر على مستوى التوازن النفسي والمهني، رغم ارتفاع درجة الالتزام والانتماء للمؤسسة.

5. بعد حب الأستاذ لمجتمعه (المرتبة الأخيرة بمستوى مرتفع)

بالرغم من مجيئه في المرتبة الأخيرة، إلا أنه حافظ على مستواه المرتفع، وهو ما يشير إلى أن الأساتذة يؤمنون بأهمية الدور المجتمعي للجامعة، إلا أن مشاركتهم الفعلية في الأنشطة المجتمعية تبقى محدودة نسبياً

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

بسبب انشغالهم بالمهام الأكاديمية والبحثية. ومع ذلك، فقد أظهرت النتائج أن هذا البعد كان من بين الأبعاد المؤثرة معنوياً في الالتزام الوظيفي، مما يدل على أن شعور الأستاذ بمسؤوليته تجاه المجتمع يعزز التزامه بعمله ومهامه المهنية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة **ليلى حسن فاضل (2021)**، التي أكدت أن خلق قيمة للمجتمع يُعد من الأبعاد المهمة في القيادة الخادمة المؤثرة في الالتزام التنظيمي.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة جاء **مرتفعاً جداً**، وهو ما يعكس تمسكهم بأخلاقيات المهنة، واحترامهم للقوانين التنظيمية، وحرصهم على أداء واجباتهم المهنية بدقة وانضباط. ويمكن تفسير ذلك بارتفاع مستوى الوعي الأكاديمي والمهني لدى الأستاذ الجامعي، باعتباره يمثل قدوة علمية وأخلاقية داخل الحرم الجامعي.

وتتفق هذه النتيجة مع:

• دراسة **مقراني مليسة وكرامشة بلخيري: (2025)** التي توصلت إلى وجود أثر للقيادة الداعمة على الالتزام الوظيفي.

• دراسة **قعود نصر الدين: (2021)** التي أكدت وجود مستوى جيد من الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين.

• دراسة **تقين أسامة الناظر وآخرون: (2022)** التي أظهرت ارتفاع الالتزام التنظيمي لدى المعلمين.

أثبتت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي، وهو ما يؤكد أن تبني الممارسات القيادية القائمة على الاحترام، التقدير، والدعم الإنساني يسهم جوهرياً في تعزيز التزام العاملين داخل المؤسسة الجامعية. وتتفق هذه النتيجة مع أغلب الدراسات السابقة كدراسة القيادة الداعمة لـ **مقراني وكرامشة (2025)**، ودراسة القيادة الأخلاقية لـ **دواوي إكرام (2025)**، ودراسة القيادة الخادمة لـ **ليلى حسن فاضل (2021)**، والتي أكدت جميعها وجود تأثير إيجابي للأنماط القيادية الإنسانية على الالتزام الوظيفي أو التنظيمي.

كما أظهرت الدراسة الحالية وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي، وهو ما يدعم ما توصلت إليه دراسة **تقين أسامة الناظر وآخرون (2022)**، ودراسة **أنعام المخامرة وكمال المخامرة (2022)**، اللتان أكدتا وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة بالحب وكل من الالتزام التنظيمي والالتزام الوظيفي.

في المقابل، أظهرت النتائج أن بعض أشكال القيادة بالحب والمتمثلة في: حب الأستاذ لزملائه، حب الأستاذ لطلبته، وحب الأستاذ لنفسه لم يكن لها أثر مباشر ذو دلالة إحصائية على الالتزام الوظيفي، بالرغم

الفصل الثاني الجانب التطبيقي

من ارتفاع مستوياتها الوصفية. ويمكن تفسير ذلك بكون هذه الأبعاد ترتبط أساساً بالجوانب الوجدانية والسلوكية الشخصية داخل العمل، بينما يتأثر الالتزام الوظيفي بدرجة أكبر بالأبعاد المرتبطة بالانتماء للمؤسسة والإحساس بالمسؤولية الاجتماعية.

ويُعد هذا الاختلاف من النقاط الجوهرية التي تميز الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة التي وجدت تأثيراً مباشراً لجميع الأبعاد القيادية على المتغيرات التنظيمية المختلفة.

بصفة عامة، تُعزز الدراسة الحالية ما ذهب إليه الأدبيات الحديثة في السلوك التنظيمي والإدارة، من أن الأنماط القيادية ذات الطابع الإنساني - مثل القيادة بالحب، القيادة الأخلاقية، القيادة الخادمة، والقيادة الداعمة- تمثل مداخل فعالة لتعزيز الالتزام الوظيفي وتحقيق بيئة عمل مستقرة ومتوازنة داخل المؤسسات الجامعية، لما توفره من مناخ تنظيمي قائم على الاحترام، الثقة، الانتماء، والتعاون، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين واستقرارهم المهني.

خلاصة :

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية الخاصة بموضوع أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة، وذلك من خلال عرض مختلف الجوانب المنهجية المتعلقة بالدراسة، بداية بتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، إضافة إلى التحقق من صدق وثبات الأداة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSS. كما تم عرض منهجية تحليل البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل متغيراتها.

كما تم التطرق إلى عرض وتحليل نتائج إجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، حيث أظهرت النتائج أن مستوى القيادة بالحب جاء مرتفعاً لدى أفراد العينة، خاصة في الأبعاد المرتبطة بالعلاقات المهنية والتفاعل الإيجابي داخل الجامعة، في حين جاء الالتزام الوظيفي بمستوى مرتفع جداً، مما يعكس تمسك الأساتذة بأخلاقيات المهنة وحرصهم على أداء مهامهم بكفاءة وانضباط. وقد ساهمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في إبراز اتجاهات أفراد العينة نحو مختلف أبعاد الدراسة.

أما فيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، كما بينت النتائج أن بعض أبعاد القيادة بالحب كان لها تأثير معنوي في الالتزام الوظيفي، في حين لم يظهر تأثير معنوي لبعض الأبعاد الأخرى. وبناءً على ذلك، أكدت الدراسة أهمية القيادة بالحب في تعزيز الالتزام الوظيفي وتحسين العلاقات التنظيمية داخل البيئة الجامعية، مما يبرز ضرورة الاهتمام بهذا المدخل الإداري الحديث داخل مؤسسات التعليم العالي.

الخاتمة

الخاتمة:

تُعد القيادة بالحب من المداخل الإدارية الحديثة التي تركز على البعد الإنساني في تسيير المؤسسات، حيث تسهم في بناء علاقات إيجابية بين الأفراد وتعزيز الانتماء التنظيمي وتحسين جودة الأداء. وقد جاءت هذه الدراسة بهدف معرفة أثر القيادة بالحب بأشكالها المختلفة على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة، باعتبار أن البيئة الجامعية تعتمد بشكل كبير على التفاعل الإنساني والتعاون الأكاديمي. كما اعتمدت الدراسة على منهج علمي دقيق وأدوات إحصائية مناسبة سمحت بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بطريقة موضوعية. وقد تم استخدام برنامج SPSS في معالجة البيانات واستخلاص النتائج. وفي ضوء ذلك تم التوصل إلى مجموعة من النتائج العلمية التي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها ما يلي:
- ✓ أظهرت النتائج أن مستوى القيادة بالحب لدى أساتذة جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوصوف-ميلة جاء مرتفعاً، مما يعكس انتشار القيم الإنسانية الإيجابية داخل الوسط الجامعي.
 - ✓ تبين أن بعد حب الأستاذ لزملائه احتل المرتبة الأولى ضمن أبعاد القيادة بالحب، وهو ما يدل على قوة العلاقات المهنية والتعاون الأكاديمي بين الأساتذة.
 - ✓ جاء بعد حب الأستاذ لمجتمعه في المرتبة الأخيرة مقارنة ببقية الأبعاد، رغم بقاءه ضمن مستوى مرتفع، مما يشير إلى محدودية نسبية في الانفتاح على المحيط الخارجي للجامعة.
 - ✓ سجل بعد حب الأستاذ لطلابه مستوى مرتفعاً جداً، بما يعكس اهتماماً واضحاً بجودة العملية التعليمية وبناء علاقة إيجابية مع الطلبة.
 - ✓ بينت النتائج أن بعد حب الأستاذ لجامعته جاء بمستوى مرتفع جداً، مما يدل على قوة الانتماء المؤسسي والولاء للجامعة.
 - ✓ أظهرت النتائج أن بعد حب الأستاذ لنفسه جاء بمستوى مرتفع، مع تفاوت نسبي في القدرة على التعامل مع الضغوط المهنية مقارنة ببقية العبارات.
 - ✓ تبين أن مستوى الالتزام الوظيفي لدى أفراد العينة جاء مرتفعاً جداً، مما يعكس تمسك الأساتذة بواجباتهم المهنية والأخلاقية.

الخاتمة

✓ سجلت أعلى مؤشرات الالتزام الوظيفي في الالتزام بأخلاقيات المهنة والانضباط الوظيفي، مما يعكس وعياً مهنيًا مرتفعًا لدى الأساتذة.

✓ أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وإيجابية بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة.

✓ بينت نتائج الانحدار وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة بالحب على الالتزام الوظيفي، مع تفسير نسبة معتبرة من التغير في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل.

ثانيًا: توصيات الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها ما يلي:

✓ تعزيز ممارسات حب الأستاذ لزملائه من خلال دعم العمل الجماعي وتطوير فرق بحث وتدريس مشتركة داخل الكليات.

✓ تدعيم بعد حب الأستاذ لمجتمعه عبر تشجيع الأساتذة على الانخراط في مشاريع بحثية وخدمية مرتبطة بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي للجامعة.

✓ الحفاظ على مستوى حب الأستاذ لطلابه المرتفع جدًا من خلال تطوير أساليب التدريس وتوسيع استخدام البيداغوجيا الحديثة القائمة على التفاعل.

✓ ترسيخ بعد حب الأستاذ لجامعته عبر تعزيز ثقافة الانتماء المؤسسي وربط الترقية والتحفيز بالمساهمة في تطوير الجامعة.

✓ دعم بعد حب الأستاذ لنفسه من خلال توفير برامج مرافقة نفسية ومهنية تساعد على رفع القدرة على التكيف مع ضغوط العمل الأكاديمي.

✓ استثمار العلاقة الإيجابية المثبتة بين القيادة بالحب والالتزام الوظيفي من خلال إدماج هذا النمط القيادي في التسيير الجامعي.

✓ تعزيز مستوى المشاركة في الأنشطة الجامعية عبر وضع آليات تحفيزية مادية ومعنوية للأساتذة.

✓ ترسيخ أخلاقيات المهنة باعتبارها أعلى مؤشر في الالتزام الوظيفي من خلال التكوين المستمر والرقابة الأكاديمية الواعية.

✓ العمل على رفع فاعلية الأبعاد الأقل تأثيرًا إحصائيًا من خلال برامج تطوير سلوكي وتنظيمي داخل الجامعة.

الخاتمة

✓ اعتماد القيادة بالحب كمدخل استراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي لما له من أثر مباشر في تحسين السلوك التنظيمي للأستاذ الجامعي.

ثالثاً: اقتراحات الدراسة

إجراء دراسات مستقبلية تتناول أثر القيادة بالحب على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الرضا الوظيفي، الأداء الوظيفي، وجودة الحياة الوظيفية داخل مؤسسات التعليم العالي، بما يسمح بتوسيع الفهم العلمي لهذا النمط القيادي.

توسيع نطاق البحث ليشمل جامعات ومؤسسات تعليمية مختلفة على المستوى الوطني، بهدف المقارنة بين النتائج واختبار مدى قابلية تعميم نموذج القيادة بالحب في سياقات تنظيمية متنوعة. اعتماد مناهج بحثية مختلفة، خاصة المناهج الكيفية مثل المقابلات ودراسات الحالة، من أجل تعميق الفهم لممارسات القيادة بالحب وآليات تجسيدها داخل البيئة الجامعية.

قائمة المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

1/ الكتب:

- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، مصر، 2015.
- حسين رحيم، إدارة الموارد البشرية -إطار متكامل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- سيد أبوبكر حسانين، طريقة الخدمة الاجتماعية في تنظيم المجتمع، ط5، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1989.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر 2004.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- الطاهر مجاهدي، مدخل إلى علم النفس العمل والتنظيم، دار الباحث للنشر والإشهار، الجزائر، 2018.
- عاطف عبد الله المكاي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، مصر، 2013.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- ماجدة العطية، سلوك المؤسسة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

2/ أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

- زواتيني عبد العزيز، استراتيجية القيادة الإدارية في توزيع ورفع، كفاءة وفعالية المورد البشري دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز -معسكر-، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.
- سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الإبداعي للعاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016.
- فوزية بنت ظافر علي الشهدي، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشراك المعرفي كما يدركه هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، 2017.
- محمد إسماعيل داود الجماصي، العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الخدمات الطبية العسكرية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
- هدى درنوني، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بركة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بركة، 2014-2015.
- هيثم سعيد مسلم بيت سعيد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، العدد 40، 2022.

3/ المجلات والمقتنيات:

- إسماعيل الحمودي، عبد الرحمان السفياني، أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في وجود الارتباط الوظيفي كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على المستشفى الجمهوري التعليمي العام في محافظة تعز، مجلة جامعة السعيد للعلوم الإنسانية، المجلد 06، العدد 05، 2023.

قائمة المراجع

- أنعام إبراهيم علي المخامرة، درجة ممارسة مديري الإداري الثانوية للقيادة بالحب وعلاقتها بالانغراز الوظيفي في مديرية التربية والتعليم يطا من وجهة نظر المعلمين، مجلة الدراسات الجامعية للبحوث الشاملة، المجلد 10، العدد 07، 2022.
- حاج سليمان خرواع هند، محاضرات القيادة والمهارات المقاولاتية، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2021-2022.
- حكيم توفيق أحمد، حكمت رشيد سلطان، دور القيادة الأكاديمية في تحقيق التجديد الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية لجمعة زاخو، المجلد 09، العدد 03، 2021.
- خضير سليمان الخضير، بسيم قائد العريقي، الالتزام الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على فرع وزارة الشؤون الإسلامية والدعوة والإرشاد في منطقة عسير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 4، العدد 13، 2020.
- خليفة مبروك القذافي، علي حسين زبلح، أثر تطبيق سلوكيات المواطنة التنظيمية على الالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الخاصة بمدينة مصراتة -ليبيا، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 11، العدد 01.
- ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، 2020.
- سفيان خلوفي، كمال شريط، القيادة بالحب: كأسلوب إداري فعال يحقق الرضا الوظيفي للمؤوسين، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- سيف ناصر عثمان، دنيا أحمد بني عبد الغني، أثر ضغوط العمل على الالتزام الوظيفي لدى ممرضات المستشفيات الجامعية في الأردن، المجلة العربية للإدارة، المجلد 42، العدد 01، 2022.
- صلاح الدين عواد كريم الكبسي، دور ممارسات القيادة الأكاديمية في تفعيل رأس المال البشري/ بحث ميداني في عينة من الجامعات العراقية/ بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، المجلد 22، العدد 87.
- عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 09، 2019.
- عبد العزيز بن السعيد بن ناصر العلوي، تركي خالد سعيد النفعي، أثر القيادة بالابتكار على الهيئة الإدارية والتدريسية في مدارس مدينة صور، المجلة العربية للتوعية النوعية، المجلد 09، العدد 39، 2025.
- العجيلي حسن الزحاف، عمران رضوان البدوي، أثر القيادة الإدارية الفعالة في تحسين أداء العاملين (دراسة تحليلية بالمعهد العالي للعلوم التقنية -الزهاء)، مجلة العلوم الشاملة، المجلد 10، العدد 38، 2025.
- فراح العربي، أثر العدالة والثقة التنظيمية على الالتزام التنظيمي "نموذج مقترح" دراسة تطبيقية على المؤسسات الاستشفائية العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018.
- فضل سعيد حمود عبد الله، حسان علي ناصر المالكي، القيادة بالحب وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري الإدارات في وزارة التربية والتعليم (عدن)، مجلة كليات التربية، المجلد 19، العدد 02، 2025.
- مختار محمد الحويج، دور القيادة الأكاديمية في تحقيق استدامة الكليات الجامعية: دراسة لعينة من كليات الجامعة الأسمرية الإسلامية، المجلة الليبية للدراسات الأكاديمية المعاصرة، المجلد 03، العدد 01، 2025.
- هديل حسن فرفورة، راتب سلامة السعود، درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء بعض المتغيرات، المجلة التربوية الأردنية، المجلد 10، العدد 01، 2025.

4/المواقع الإلكترونية:

- يحيى سعيد، نموذج إطار نظري حول مفهوم وأهمية الأكاديمية، دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة، 2020. <https://drasah.com/Description.aspx?id=3436>، أطلع عليه يوم 2026/04/14.

ثانيا/ المراجع باللغة الاجنبية

- Bilal khalaf sakarneh, faraj harahsheh, **Leadership by Love as a Method for Success in Organizations. (n.d).** Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), turkish journal of compurer mathemetics education, vol 12, No 13, 2021.
- Meyer, J And other, **Affective, continuance, and normative commitment to the organization, Ameta analysis of antécédents, correlates, and consequences,** Journal of vocational Behavior, Vol61, N1, 2002.
- Newstorm, J. W, Davis, K, **Organizational Behavior Human Behavior at work,** 11th Ed, McGraw Hill Company, Inc, USA, 2002.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة المجاهد عبد الحفيظ بوالصوف -ميلة

استبيان حول

أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي: دراسة عينة من أساتذة جامعة ميلة

تحية طيبة وبعد:

الأستاذ الكريم، الأستاذة الكريمة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الغرض منه إعداد دراسة حول **أثر القيادة بالحب على الالتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة**، ونظرا لأهمية أرائكم حول الموضوع قمنا باختياركم كعينة لدراستنا وهذا بالإجابة عن الأسئلة المطروحة عليكم أملين مشاركتكم بصراحة وموضوعية.

وتشرفنا مشاركتكم في هذا العمل البحثي الأكاديمي، علماً أن المعلومات التي ستدلون بها

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرًا لكم على تعاونكم مسبقًا.

تحت إشراف

إعداد الطالبتين:

❖ د.سفيان خلوفي.

❖ إيمان بوصبع.

❖ بولحليب سارة

السنة الجامعية 2025 / 2026

المحور الأول: البيانات الشخصية.

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1/ الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

2/ الفئة العمرية :

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ من 41 إلى 50 سنة

☐ أكبر من 50 سنة

3/ الرتبة العلمية:

أستاذ مؤقت ☐ استاذ مساعد ☐ أستاذ محاضر ب ☐ أستاذ محاضر أ ☐ أستاذ تعليم عالي ☐

4/ سنوات الخبرة:

☐ اقل من 5 سنوات

☐ من 5 الى 10 سنوات

☐ من 11 الى 15 سنة

☐ أكبر من 15 سنة

5/ الكلية:

☐ كلية الأدب واللغات

☐ كلية علوم الطبيعة والحياة

☐ كلية العلوم والتكنولوجيا

☐ كلية الرياضيات والإعلام الآلي

☐ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

☐ كلية الحقوق

☐ ملحقة المدرسة العليا للإساتذة

المحور الثاني: أبعاد القيادة بالحب.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: حب الأستاذ لجامعته.						
1	أشعر بالانتماء القوي لجامعتي.					
2	أفتخر بالانتماء إلى هذه الجامعة.					
3	أسعى للمساهمة في تحقيق أهداف الجامعة					
4	أحرص على تحسين صورة الجامعة					
5	أشعر بالولاء تجاه جامعتي					
البعد الثاني: حب الأستاذ لزملائه.						
6	أتعامل مع زملائي بروح التعاون					
7	أحرص على بناء علاقات مهنية إيجابية					
8	أساعد زملائي عند الحاجة					
9	أشعر بالانتماء لفريق العمل					
10	أقدر جهود زملائي					
البعد الثالث: حب الأستاذ لطلبته.						
11	أسعى لتقديم أفضل ما لدي لطلبتي					
12	أهتم بتطوير مستوى الطلبة					
13	أشعر بالمسؤولية الأخلاقية تجاه الطلبة					
14	أحرص على دعم الطلبة وتحفيزهم					
15	أستمتع بالتدريس					
البعد الرابع: حب الأستاذ لنفسه.						
16	أشعر بالرضا عن أدائي					
17	أسعى لتطوير ذاتي					
18	أتمتع بتوازن نفسي					
19	أقدر جهودي					
20	أتعامل بإيجابية مع الضغوط					
البعد الخامس: حب الأستاذ لمجتمعه.						
21	أشعر بمسؤوليتي تجاه المجتمع					
22	أشارك في أنشطة مجتمعية					
23	أؤمن بدور الجامعة في خدمة المجتمع					
24	أربط عملي بقضايا المجتمع					

25	أسعى لنشر المعرفة خارج الجامعة					
----	--------------------------------	--	--	--	--	--

المحور الثالث: الالتزام الوظيفي.

الرجاء وضع علامة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة لرأيكم، مع العلم أن هذه الإجابات تعكس مستوى الالتزام الوظيفي لدى الأساتذة داخل الجامعة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	ألتزم بالحضور والانضباط					
27	أبذل جهداً إضافياً					
28	أنفذ مهامى بدقة					
29	أرغب في الاستمرار في الجامعة					
30	ألتزم بقوانين العمل					
31	أشارك في الأنشطة المختلفة في الجامعة					
32	أسعى لتحقيق أهداف الجامعة					
33	أتمسك بأخلاقيات المهنة					

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين

أسماء الأساتذة	المؤهل العلمي	جامعة العمل التي ينتمي إليها
قاجة أمينة	استاذ محاضر (ب)	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله
نمديلي بشرى	استاذ محاضر (ب)	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله
جابر زيد	استاذ محاضر (أ)	جامعة عبد الحفيظ بوصوف ميله

الملحق رقم (03): نتائج تحليل الاستبيان

Corrélations							
		A1	A2	A3	A4	A5	X1
A1	Corrélation de Pearson	1	,768**	,738**	,694**	,842**	,955**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,001	,000	,000

	N	20	20	20	20	20	20
A2	Corrélation de Pearson	,768**	1	,699**	,822**	,937**	,894**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A3	Corrélation de Pearson	,738**	,699**	1	,827**	,728**	,763**
	Sig. (bilatérale)	,000	,001		,000	,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A4	Corrélation de Pearson	,694**	,822**	,827**	1	,846**	,807**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A5	Corrélation de Pearson	,842**	,937**	,728**	,846**	1	,965**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	20	20	20	20	20	20
X1	Corrélation de Pearson	,955**	,894**	,763**	,807**	,965**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		A6	A7	A8	A9	A10	X2
A6	Corrélation de Pearson	1	,764**	,517*	,325	,345	,856**
	Sig. (bilatérale)		,000	,020	,162	,136	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A7	Corrélation de Pearson	,764**	1	,369	,149	,185	,611**
	Sig. (bilatérale)	,000		,110	,530	,436	,004
	N	20	20	20	20	20	20
A8	Corrélation de Pearson	,517*	,369	1	,149	,214	,462*
	Sig. (bilatérale)	,020	,110		,531	,365	,040
	N	20	20	20	20	20	20
A9	Corrélation de Pearson	,325	,149	,149	1	,696**	,600**
	Sig. (bilatérale)	,162	,530	,531		,001	,005
	N	20	20	20	20	20	20
A10	Corrélation de Pearson	,345	,185	,214	,696**	1	,781**
	Sig. (bilatérale)	,136	,436	,365	,001		,000
	N	20	20	20	20	20	20
X2	Corrélation de Pearson	,856**	,611**	,462*	,600**	,781**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,040	,005	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		A11	A12	A13	A14	A15	X3
A11	Corrélation de Pearson	1	,807**	,843**	,886**	,487*	,799**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,029	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A12	Corrélation de Pearson	,807**	1	,777**	,797**	,332	,603**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,152	,005
	N	20	20	20	20	20	20
A13	Corrélation de Pearson	,843**	,777**	1	,914**	,395	,662**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,085	,001
	N	20	20	20	20	20	20
A14	Corrélation de Pearson	,886**	,797**	,914**	1	,509*	,761**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,022	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A15	Corrélation de Pearson	,487*	,332	,395	,509*	1	,915**
	Sig. (bilatérale)	,029	,152	,085	,022		,000
	N	20	20	20	20	20	20
X3	Corrélation de Pearson	,799**	,603**	,662**	,761**	,915**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,001	,000	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		A16	A17	A18	A19	A20	X4
A16	Corrélation de Pearson	1	,664**	,562**	,456*	,622**	,934**
	Sig. (bilatérale)		,001	,010	,044	,003	,000
	N	20	20	20	20	20	20
A17	Corrélation de Pearson	,664**	1	,282	,289	,338	,586**
	Sig. (bilatérale)	,001		,229	,216	,145	,007
	N	20	20	20	20	20	20
A18	Corrélation de Pearson	,562**	,282	1	-,016	,324	,513*
	Sig. (bilatérale)	,010	,229		,946	,164	,021
	N	20	20	20	20	20	20
A19	Corrélation de Pearson	,456*	,289	-,016	1	,629**	,583**
	Sig. (bilatérale)	,044	,216	,946		,003	,007
	N	20	20	20	20	20	20
A20	Corrélation de Pearson	,622**	,338	,324	,629**	1	,861**
	Sig. (bilatérale)	,003	,145	,164	,003		,000
	N	20	20	20	20	20	20
X4	Corrélation de Pearson	,934**	,586**	,513*	,583**	,861**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,021	,007	,000	

A30	Corrélation de Pearson	,356	,461*	,724**	,154	1	,218	,652**	,524*	,53
	Sig. (bilatérale)	,123	,041	,000	,518		,355	,002	,018	,01
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
A31	Corrélation de Pearson	,408	,422	,302	,302	,218	1	,293	,655**	,64
	Sig. (bilatérale)	,074	,064	,196	,196	,355		,210	,002	,00
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
A32	Corrélation de Pearson	,574**	,725**	,725**	,336	,652**	,293	1	,397	,59
	Sig. (bilatérale)	,008	,000	,000	,148	,002	,210		,083	,00
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
A33	Corrélation de Pearson	,356	,461*	,285	,154	,524*	,655**	,397	1	,81
	Sig. (bilatérale)	,123	,041	,223	,518	,018	,002	,083		,00
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Y	Corrélation de Pearson	,836**	,733**	,605**	,553*	,531*	,640**	,593**	,810**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,005	,011	,016	,002	,006	,000	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (b

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (b

Corrélations

		X1	X2	X3	X4	X5	X
X1	Corrélation de Pearson	1	,271	,806**	,575**	,438	,779**
	Sig. (bilatérale)		,248	,000	,008	,054	,000
	N	20	20	20	20	20	20
X2	Corrélation de Pearson	,271	1	,332	,302	,614**	,480*
	Sig. (bilatérale)	,248		,153	,196	,004	,032
	N	20	20	20	20	20	20
X3	Corrélation de Pearson	,806**	,332	1	,401	,414	,669**
	Sig. (bilatérale)	,000	,153		,080	,070	,001
	N	20	20	20	20	20	20
X4	Corrélation de Pearson	,575**	,302	,401	1	,350	,565**
	Sig. (bilatérale)	,008	,196	,080		,130	,009
	N	20	20	20	20	20	20
X5	Corrélation de Pearson	,438	,614**	,414	,350	1	,795**
	Sig. (bilatérale)	,054	,004	,070	,130		,000
	N	20	20	20	20	20	20
X	Corrélation de Pearson	,779**	,480*	,669**	,565**	,795**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,032	,001	,009	,000	
	N	20	20	20	20	20	20

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Echelle : X1

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,948	5

Echelle : X2

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,721	5

Echelle : X3

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,895	5

Echelle : X4

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,769	5

Echelle : X5

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	5

Echelle : X

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	25

Echelle : Y

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,870	8

Echelle : TOTAL

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,937	33

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	41	45,6	45,6	45,6
	أنثى	49	54,4	54,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الفئة_العمرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	14	15,6	15,6	15,6
	من 30 إلى 40 سنة	53	58,9	58,9	74,4
	من 41 إلى 50 سنة	19	21,1	21,1	95,6
	أكثر من 50 سنة	4	4,4	4,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الرتبة_العلمية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أستاذ مؤقت	16	17,8	17,8	17,8
	أستاذ مساعد	9	10,0	10,0	27,8
	أستاذ محاضر ب	27	30,0	30,0	57,8
	أستاذ محاضر أ	33	36,7	36,7	94,4
	أستاذ تعليم عالي	5	5,6	5,6	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

سنوات_الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	27	30,0	30,0	30,0
	من 5 إلى 10 سنوات	27	30,0	30,0	60,0
	من 11 إلى 15	23	25,6	25,6	85,6
	أكثر من 15 سنة	13	14,4	14,4	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

الكلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	-----------------------	-----------------------

Valide	كلية الأدب واللغات	16	17,8	17,8	17,8
	كلية علوم الطبيعة والحياة	10	11,1	11,1	28,9
	كلية العلوم والتكنولوجيا	8	8,9	8,9	37,8
	كلية الرياضيات والإعلام الآلي	6	6,7	6,7	44,4
	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	42	46,7	46,7	91,1
	كلية الحقوق	5	5,6	5,6	96,7
	ملحقة المدرسة العليا للإساتذة	3	3,3	3,3	100,0
	Total	90	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A1	90	2	7	4,21	,711
A2	90	1	5	4,18	,680
A3	90	2	5	4,32	,615
A4	90	1	5	4,34	,673
A5	90	1	5	4,27	,684
X1	90	2	6	4,24	,624
N valide (liste)	90				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A6	90	3	5	4,37	,507
A7	90	3	5	4,48	,565
A8	90	4	5	4,49	,503
A9	90	2	5	4,27	,667
A10	90	4	5	4,44	,500
X2	90	4	5	4,41	,417
N valide (liste)	90				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A11	90	3	5	4,46	,523
A12	90	3	5	4,57	,520
A13	90	1	5	4,57	,637
A14	90	2	5	4,57	,562
A15	90	2	5	4,10	,984
X3	90	3	5	4,28	,636

N valide (liste)	90				
------------------	----	--	--	--	--

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A16	90	1	5	4,02	,719
A17	90	3	5	4,53	,524
A18	90	1	5	4,24	,676
A19	90	2	5	4,26	,628
A20	90	1	5	3,89	,892
X4	90	2	5	3,96	,652
N valide (liste)	90				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A21	90	2	5	3,62	,990
A22	90	1	5	3,10	1,028
A23	90	2	5	4,02	,618
A24	90	1	5	3,58	1,060
A25	90	1	5	3,81	,873
X5	90	2	5	3,72	,703
X	90	2	5	4,01	,590
N valide (liste)	90				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
A26	90	3	5	4,47	,524
A27	90	2	5	4,32	,684
A28	90	4	5	4,44	,500
A29	90	1	5	4,13	1,030
A30	90	4	5	4,43	,498
A31	90	1	5	3,77	1,006
A32	90	2	5	4,30	,644
A33	90	4	5	4,58	,497
Y	90	4	5	4,52	,430
N valide (liste)	90				

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,837 ^a	,700	,682	,333

a. Prédicteurs : (Constante), X5, X1, X4, X2, X3

ANOVA ^a						
	Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	21,698	5	4,340	39,237	,000 ^b
	de Student	9,291	84	,111		
	Total	30,989	89			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), X5, X1, X4, X2, X3

Coefficients ^a						
	Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	-,064	,439		-,145	,885
	X1	,504	,064	,532	7,910	,000
	X2	-,012	,092	-,009	-,132	,895
	X3	,050	,064	,054	,790	,432
	X4	,080	,059	,089	1,367	,175
	X5	,393	,058	,469	6,784	,000

a. Variable dépendante : Y