



## أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

أ. أبوعجيلة صالح محمد سلام، أ. خالد محمد أبوقديرة

قسم الإدارة - كلية الاقتصاد العجيلات- جامعة الزاوية

العجيلات - ليبيا

EMAIL: k.abulqdayrah@zu.edu.ly

### ملخص البحث:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية ( القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه ) على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية ، ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير إستبانة وزعت على عينة عشوائية طبقية مكونة من (130) موظفًا وموظفة تم استرداد عدد ( 120 ) استبانته ، وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليل الإحصائي من خلال برنامج الحزمة الإحصائية ( SpSS ) وبعد إجراء التحليل الإحصائي اللازم توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه ) على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية كذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 يدل على وجود مستوى مقبول من الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية .

الكلمات المفتاحية : القوة التنظيمية ، القوة الشرعية ، قوة المكافأة، قوة الخبرة ، قوة الإكراه

الإكراه

## The effect of organizational power on organizational commitment

Mr. Abu Ajila Saleh Muhammad Salam, Mr. Khaled Muhammad Abu Qadira

Department of Management - Faculty of Economics Al-Ajailat - Zawia University

Al-Ajailat - State

EMAIL: k.abulqdayrah@zu.edu.ly

### ABSTRACT

The study aimed to identify the impact of organizational power (legitimate power, reward power, experience power, coercive power) on organizational commitment in the Libyan Airlines Company. To achieve this goal, a questionnaire was developed and distributed to a stratified random sample consisting of (130) male and female employees. The number of (120) questionnaires was used, and the descriptive approach and statistical analysis were used through the statistical package program (SpSS). After conducting the necessary statistical analysis, the study reached a set of results, the most important of which are:

There is a statistically significant effect at the significance level of 0.05 for the dimensions of organizational power (legitimate power, reward power, experience power, coercive power) on organizational commitment in the Libyan Airlines Company. Also, there is a statistically significant impact at the significance level of 0.05 that indicates the presence of an acceptable level of commitment. Organizational organization for employees of the Libyan Airlines Company.

Keywords: organizational power, legitimate power, reward power, experience power, coercion power

### مقدمة:

يعد الفرد حجر الأساس في أية منظمة، وأهميته تفوق أهمية أي عنصر من عناصر أو وسائل الإنتاج الأخرى في نفس الوقت فإن الفرد له احتياجاته وتفكيره وآراءه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به، وبذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على أي من مكونات البيئة النفسية له، كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الإدارية والسلوك التنظيمي تجاه جميع الأفراد العاملين في المنظمة إذ أن كل فرد منهم لديه ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من موقف إلى آخر ومن وقت إلى آخر وذلك التحكم في الأفراد لا يتم إلا بوجود قوة تؤثر فيهم وتحرك تفكيرهم، فتعرف هذه

القوة بالقوة التنظيمية التي أصبحت من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبارها من أحد العناصر الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها فإكتسابها يجعل المنظمة تحقق أهدافها بطرق أكثر إبداعية .

#### أولاً: مشكلة الدراسة

تتفاوت الأنماط القيادية فيما يتعلق بتأثيرها في الأفراد والمنظمة ككل ، ولعل ذلك يفسر حسب الحالة والموقف الذي يواجه القائد ، ولقد بات جلياً أن القيادة تعكس تأثير سلوك القائد في الأتباع لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف وبعبارة أخرى هل يستجيب الأفراد خوفاً من سطوة المدير ، أم يتنافسون في أداء أدوارهم تأسياً بقادتهم ، أي قوة تلك التي تحدد سلوك القائد وصفاته وسماته ، أي أن القائد يمكن أن يستخدم علاقات القوة بطرق فاضلة أو فاسدة ، ويمكن أن تصب في خدمة الأهداف الإيجابية أو السلبية ، تأسيساً على ماسبق ، يلاحظ أن هناك مبرراً قوياً في الكشف عن مدى استقامة القيادة بوصفها مخرجا يمكن أن يترجم مدى امتلاكهم قوة توجه نحو غايات إيجابية في المنظمة ، ومن خلال الزيارات الميدانية التي قام بها الباحثان لاحظ الباحثان ان هناك ضعف في الالتزام الوظيفي وكذلك غياب قوة القوة الوظيفية المتمثلة في القيادات الإدارية داخل الشركة وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي .

ما أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية طرابلس ؟

#### ثانياً : فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لأبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه ) على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية .

وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية :

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 القوة الشرعية على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لقوة المكافأة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية

- 3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لقوة الخبرة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية
- 4- . يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 لقوة الإكراه على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية .

#### ثالثاً : أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة فيما يلي :

**الأهمية النظرية :** تعد هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تنظر إلى القوة التنظيمية في شركة الخطوط الجوية الليبية على اعتبار أنها المحفز والمشجع الرئيسي لتبني روح الالتزام من قبل العاملين فيها وذلك على قاعدة أنهما عنصران مكملان لبعضهما البعض من خلال الالتزام بالعمل ، وبالتالي ستسهم هذه الدراسة في الإضافة على الأدب النظري ( النظرية والتطبيق) وأثر المعلومات حول القوة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي باعتباره مجال مهم من مجالات الإدارة .

**الأهمية العملية :** ستسهم هذه الدراسة عن طريق النتائج والتوصيات التي سوف تقدمها إلى مساعدة صانع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في شركة الخطوط الجوية الليبية في التعرف إلى أبعاد القوة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام لتعمل على تهيئة القوة التنظيمية المناسبة وتعزيزها ، وذلك لما له من أثر فعال في مواجهة التحديات المكانية والزمنية المحيطة ، والتي تفرضها المناقشة الشديدة وظروف العولمة وثورة تكنولوجيا المعلومات .

#### رابعاً : أهداف الدراسة

- 1- دراسة واقع القوة التنظيمية وكيف تؤثر هذه القوة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية .
- 2- دراسة واقع الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية .
- 3- تحديد وتشخيص أي بعد من أبعاد القوة التنظيمية الأكثر تأثيراً في تعزيز الالتزام التنظيمي لعينة الدراسة .
- 4- التعرف على أثر القوة التنظيمية على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية .

#### خامساً : منهجية الدراسة

منهج الدراسة : اعتمد الباحث على المنهج الوصفي ، باعتباره المناسب لمتغيرات

الدراسة

#### مجتمع وعينة الدراسة :

يتمثل مجتمع الدراسة في مديري ورؤساء الأقسام في شركة الخطوط الجوية الليبية والبالغ عددهم ( 240 ) موظفا وموظفة وتم اختيار عينة عشوائية طبقية عددها ( 130 ) من مجتمع الدراسة .

#### سادساً : أدوات جمع البيانات :

1- البيانات الأولية : تم الاعتماد على الاسيبيانة كأداة لجمع البيانات بعد تقييمها من قبل مجموعة من المحكمين من أهل الاختصاص .

2- البيانات الثانوية : للحصول على البيانات الثانوية تم الاعتماد على الكتب ، والأبحاث والدراسات السابقة والرسائل الجامعية ، والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة .

#### سابعاً : حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على المحددات الزمنية والمكانية والبشرية التالية :

1- الحدود الزمنية : هي الفترة الزمنية التي أستغرقها الباحثان في أعداد هذه الدراسة خلال فصل الربيع 2023 .

2- الحدود المكانية : اقتصرت الدراسة على شركة الخطوط الجوية الليبية الإدارة العامة / طرابلس

3- الحدود البشرية : اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين في شركة الخطوط الجوية الليبية

4- الحدود الموضوعية : اقتصرت على المتغيرات القوة التنظيمية بأبعادها (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه ) على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية .

**ثامنا : مصطلحات الدراسة :**

- 1- **القوة التنظيمية**: وأنها القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر (Hach, 2014: 483)
- 2- **القوة الشرعية**: هي مقدرة الفرد على التأثير على الآخرين بحكم وظيفته التي يشغلها وبلغة أخرى فأنهم يستطيعون التأثير على الآخرين لأنهم يحتلون وظيفة معينة (ماهر ، 2010: 313) .
- 3- **قوة المكافآت**: وهي عبارة منح المكافآت المادية والمعنوية على أساس مهارة معينة أستطاع العامل أن يكتسبها من خلال عمله تمكن من خلال هذه المهارة أن يختصر النفقات أو الجهد وبدالك أستحق المكافأة ( ماهر ، 2014: 249) .
- 4- **قوة العقاب**: وتتمثل في قدرة المدير على عقوبة الآخرين أو التأثير في قرار عقوبتهم في حالة عدم الامتثال إلى ما يحدده ويمكن أن يكون العقاب ماديا أو معنويا (العلاق ، 2010: 235)
- 5- **قوة الخبرة**: أساس هذه القوة هي المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد
- 6- **الالتزام التنظيمي**: هو شعور يمتلك الفرد اتجاه المنظمة ينتج عنه انسجامه مع المنظمة وأهدافها والرغبة في البقاء فيها ، والنظرة الايجابية لها وخدمتها بغض النظر عن المردود( العتيبي ، 2020: 53) .

**تاسعا : الدراسات السابقة**

دراسة الصادق (2014) بعنوان أثر القوة التنظيمية في التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في عدد من الكليات الإنسانية في جامعة دهوك .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر القوة التنظيمية في التغير التنظيمي لدى العاملين في جامعة دهوك ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال إعداد أسئلة خاصة تم توزيعها على أفراد العينة وبعد تحليل البيانات الدراسة إحصائيا توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي بين القوة التنظيمية والتغيير التنظيمي .

دراسة الياسري والعامري ( 2018 ) بعنوان القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة ، بحث ميداني في عينة من شركات القطاع الصناعي العراقي المخطات .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهومي القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها في فاعلية المؤسسة وتم التعبير بأبعادها (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه ، وقوة المعلومات ) وتحددت عينة الدراسة بجميع شركات مختلط في محافظة بغداد والبالغ عددها عشرة شركات وبذلك تكونت العينة من ( 70 ) ميرا و (10) مديري موظفين و (60) مدير قسم وأظهرت النتائج أن القوة التنظيمية ترتبط بعلاقة مع إدارة المعرفة وترتبط أيضا بعلاقة معنوية مع فاعلية المؤسسة .

دراسة العبد الله ( 2015 ) بعنوان مصادر القوة التنظيمية وأثرها على ضغوط العمل ، دراسة ميدانية على العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل ، جامعة دمشق .

هدفت الدراسة ألي معرفة وجود علاقة معنوية بين أبعاد القوة التنظيمية الخمسة على ضغوط العمل مجتمعة في القطاع المدروس مجتمع البحث هم العاملين في وزارتي الشؤون الاجتماعية والعمل البالغ عددهم (327) عاملا ، أجري الاستبيان على عينة تكونت من ( 154 ) عملا توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بجميع أبعادها على ضغوط العمل

دراسة الفوني ( 2020 ) بعنوان دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة المدار الجديد طرابلس فرع قرجي .

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في تعزيز أداء العاملين في شركة المدار الجديد بمنطقة قرجي ، وقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدما استمارة الاستبيان وقد تم أخذ عينة عشوائية عددها 25 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ عددهم (65) موظف وموظفة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي وأداء العاملين .

دراسة نصار ( 2016 ) بعنوان دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بيئة العمل في الالتزام التنظيمي ، وتحديد طبيعة العلاقة بينهما ، وبيان أثر العمل على مستوى الالتزام التنظيمي ومعرفة نقاط

القوة والضعف من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعتي الأقصى والإسلامي بقطاع غزة ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين بيئة العمل والالتزام التنظيمي في جامعتي الأقصى والإسلامية

#### أولا :نظريات القوة الإدارية التنظيمية

لقد تم تناول نظريات القوة الإدارية في مدخلين :

##### 1- مدخل العلاقات الشخصية :ويندرج تحت هذا المدخل النظريات التالية :

- نظرية القوة عند (ماكس فيبر) ، حيث نظر فيبر للقوة على أنها القدرة على إرغام الآخرين على الطاعة بغض النظر عن مقاومتهم الشخصية .  
- نظرية المجال ( لكرت لوين )،وترى هذه النظرية أن هناك قوى عديدة داخلية وخارجية تؤثر على سلوك الفرد طيلة حياته .

- نظرية اعتمادية القوة ، ترتبط هذه النظرية بكل من (ثيوت وكيلي) ، في هذه النظرية فان القوة تنتج عندما يعتمد شخص بأمر ما على شخص آخر .

##### 2- مدخل البناء التنظيمي : ويهتم هذا المدخل بهيكله القوة ، والتي تعني

مستويات التأثير في المنظمة والنظريات التالية تمثل هذا المدخل :

- نظرية التبادل الاجتماعي : وتعني أن هناك نقصا في الموارد عند بعض الأشخاص ، ومن يمتلك هذه الموارد يصبح مؤثرا ويمتلك القوة ، وتزداد قوته بازدياد قيمة هذه الموارد التي تؤدي إلى حدوث التبادل الاجتماعي بينهم .

- نظرية التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية : حسب هذه النظرية من يمتلك القوة

، فهو يمتلك

السيطرة على المعاملات الإدارية والالتزامات الوظيفية .

- نظرية القوة الشبكية : حسب هذه النظرية ، فان القوة المؤثرة هي قوة المنظمة (

الجماعة ) أكثر من أنتكون قوة فردية (سفيان ، 2014 : 12 ) .

#### ثانيا :مفهوم القوة التنظيمية

تمثل القوة التنظيمية أحد أبعاد الثقافة التنظيمية وتعد سمة مميزة للمنظمات المعاصرة، وقد تولت الدراسات النظرية، والتطبيقية في تقديم مفاهيم متنوعة للقوة التنظيمية بوصفها عملا مؤثرا في تفسير كيفية أداء المنظمات لإعمالها،فقد عرفها ( johns, 2005 :



377) بأنها القدرة على التأثير على الآخرين بحكم موقع العمل وكما عرفها ( Daft , 2013:515) بأنها القدرة المحتملة للتأثير على سلوك الآخرين بحكم الموقع الوظيفي .  
ويجد ألفاربي تعاريف متعددة للقوة التنظيمية حيث عرفت بأنها قدرة الأفراد على التأثير في القرارات (Robbins, 2012 :252) وأنها القدرة التي يمتلكها أحد الأشخاص للتأثير في سلوك شخص آخر (Hach, 2014 :483) وقد عرفها (Robbins , 2009 :251) بأنها مقدرة الفرد في التأثير على القرارات ، حيث يرى أن السلطة هي في الواقع جزء من المفهوم الواسع للقوة ، أي أن المقدرة على التأثير استنادا إلى الوظيفة المشروعة للفرد تستطيع أن تؤثر في القرارات ولكن ليس من الضرورة أن الفرد يجب أن يمتلك السلطة المشروعة ليمتلك مثل هذا التأثير وقد عرفها (Kanter , 2009 : 66) بأنها القدرة على تحريك الموارد البشرية والمادية من أجل إنجاز هدف معين .  
إن هذه التعاريف التي اختلفت في تفصيلاتها وتأويلاتها ، قد انقسمت تحت مقاربتين أساسيتين :

**المقاربة الأولى :** تمحورت حول الممارسة الفعلية للقوة التنظيمية ، أي بالنظر إلى الطرف الفاعل وهو يمارسها على التابع ، بغض النظر عن طبيعة الطرفين إن كان فردا أو جماعات .  
**المقاربة الثانية :** فتمحورت حول القدرة الكاملة على استعمال القوة التنظيمية ، بمعنى امتلاك المقدرة مطلقا ، بغض النظر عن إمكانية استعمال هذه المقدرة أم لا (ابوزيد ، 2017 : 16) .

### ثالثا: الفرق بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية

#### أولاً : القوة التنظيمية

ينبغي علينا أن نميز بين القوة التنظيمية والسلطة الرسمية فلو تمعنا في واقع المنظمات المختلفة، فإننا غالبا مانجد فيها أشخاص لايشغلون وظائف تخولهم السلطة الرسمية ، ومع ذلك يتمتعون بالقوة والقدرة الفعلية للتأثير في أداء الغير وسلوكهم وتصرفاتهم، وتستند قدرتهم هذه على مصادر أخرى غير السلطة الرسمية (الشرعية) ، مثل قوة الشخصية والاحترام والثقة المتبادلة مع الآخرين ، والكفاءة والخير في العمل وغيرها .

وفي المقابل نجد العديد من الرؤساء والمدربين الذين يملكون السلطة الشرعية ، ولكنهم لا يستطيعون إحداث التأثير المنشود في سلوك مرؤوسيهم وأدائهم ، وبالتالي لأتكون ممارساتهم للسلطة فاعلة ( النشيلي ، 2022 : 28 ) .

### ثانيا : السلطة الرسمية

حينما يطلب من الموظف القيام بمهام وواجبات معينة ، فإنه لا يستطيع القيام بها ، ومسألته عنها بدون تفويض سلطة رسمية له بقدر تلك الواجبات المطلوبة فالسلطة أساس المسؤولية ، وهي تربط أجزاء ووحدات المنظمة ببعضها البعض، وتحدد العلاقات الرسمية والأفقية فيها، فالسلطة الرسمية هي الحق في اتخاذ القرارات بدون موافقة سلطة أعلى ، ونيل أمتثال وطاعة الأشخاص الآخرين المعنيين ، وهي الحق المشروع أو القانوني في توجيه أداء المرؤوسين للقيام بواجباتهم ، ويشير فايول ( Fayol ) الوارد في حريم (2012) إلى السلطة بأنها الحق في إعطاء وإصدار الأوامر والقدرة لابتزاز الطاعة ، ويقصد بالسلطة هنا السلطة الرسمية لأنها ترتبط بالوظيفة التي يشغلها الفرد وليس بالفرد ذاته ، فأى فرد تعهد إليه وظيفة معينة يمنح السلطة المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها بغض النظر عن من يكون هذا الفرد الذي يشغلها، ومصدر هذه السلطة هي السياسات والأنظمة والتعليمات والقرارات والثقافة السائدة في المنظمة ( حريم ، 2012 : 150 ) .

يتضح مما سبق أن القوة التنظيمية هي قدرة المدير على التأثير على التابعين بحكم الموقع الوظيفي الذي يشغله، في حين أن السلطة الرسمية هي الحق القانوني في توجيه أداء التابعين والتأثير عليهم ومصدرها هو القانون ( الزبيدي ، 2021 : 67 ) .

### رابعاً : مقارنة بين القوة التنظيمية والقيادة

بمقارنة متفحصه بين مواصفات القوة التنظيمية ومواصفات القيادة ، تبين لنا أنهما مفهومين متداخلين بدرجة كبيرة ، حيث أن القادة يستخدمون القوة كوسيلة لتحقيق أهداف الجماعة ، ويحقق القادة الأهداف ، ووسيلتهم لتحقيقها هي القوة ، إذا ما الفرق بين القيادة والقوة؟

أحد الاختلافات بينهم يرتبط بالتوافق ، حيث أن القوة لا تتطلب توافق الهدف ، بل الاعتمادية فقط ، أما القيادة فإنها تتطلب التوافق بين أهداف القائد وأهداف التابعين ، وأما الاختلاف الثاني فإنه يرتبط باتجاه التأثير ، حيث أن القيادة تركز على التأثير النازل من القائد إلى التابعين وتقلل من أهمية التأثير الأفقي أو الصاعد ، أما القوة فيكون تأثيرها إلى

الأسفل، أو أفقياً أو إلى الأعلى ، والاختلاف الثالث فإنه يعني بتركيز البحث ، حيث أن القيادة تركز بحثها وبدرجة كبيرة على الأسلوب ، أذ أنها تبحث عن الإجابة على التساؤلات مثل مدى الدعم الذي يجب أن يقدمه القائد ، ودرجة مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار ؟ ، أما القوة فإنها تعني بالبحث عن القوة التي يمكن استخدامها في مجالات أوسع ، وتتركز على تكتيكات فرض الطاعة وتتعدى حدود الفرد ، أذ قد تستخدم من قبل الجماعة للسيطرة على الأفراد أو الجماعات الأخرى ( العطية، 2013 : 250 ) .

#### خامساً : تحديد مصادر القوة التنظيمية

يمكن تحديد مصدر القوة التنظيمية اعتماداً على الهيكل التنظيمي في المنظمة من خلال الاعتماد على مستويين ( مستوى الأقسام ، ومستوى المديرين ) ، فعلى مستوى القسم فإن الإجابة عن السؤال التالي يعطي فكرة جيدة عن قوة القسم : ما نسبة الصلاحيات المخولة من الإدارة العليا ؟ وأما على مستوى المدير ، فهناك مؤشرات معينة يجب البحث عنها للتعرف على مدى قوة المدير .

وتشمل هذه المؤشرات القدرة على التدخل إلى جانب شخص ما وقع في مشكلة المنظمة ، والحصول على الموافقة لزيادة النفقات بأكثر من الموازنة ، وان يتمكن من أن يضيف موضوعاً معيناً إلى جداول الأعمال في الاجتماعات المهمة ، والتمكن من الوصول بسرعة إلى متخذي القرار في المستويات العليا في المنظمة (مقران، 2018 : 78) .

#### سادساً : خصائص القوة التنظيمية :

هناك ثلاث خصائص رئيسية للقوة التنظيمية هي:

- 1- أنها مخولة لوظيفة الشخص .
- 2- أنها مقبولة من المرؤوسين ، فالشخص الذي يمتلك سلطة مشروعة بحكم وظيفته يمارس السلطة ويمكنه نيل امتثال وطاعة الغير .
- 3- تستخدم السلطة رأسياً من أعلى إلى أسفل في السلم الهرمي ، وينظرون إلى القوة على أنها المقدرّة على جعل الآخرين يقوموا به ( الحربي ، 2021 : 154 ) .

#### سابعاً : مصادر القوة التنظيمية :

تشير الأدبيات المتخصصة في هذا المجال إلى أن مصادر القوة الواردة في ( Keeny & Wilson , 1989 ) هي من أهم المصادر وأكثرها تكراراً وأنها تتسجم مع

طبيعة وأهداف هذا البحث ، لذلك سيتم التطرق إليها بإيجاز كما يلي ( سلطان ، 2016 : 198 ) :

### 1- القوة الشرعية

تستمد هذه القوة من موقع الفرد في المنظمة الذي يعطيه الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ويستجيب الأفراد لهذا النوع من القوة ليس بسبب خوفهم من العقوبة ، أو طمعا في المكافأة ، ولكن بسبب اعتقادهم أن الفرد ( القائد ) يمتلك الصلاحية الكاملة لإصدار هذه الأوامر ، وتقبل هذه القوة من قبل المرؤوسين على أنها جزء من حياة المنظمة ولذلك فهم يتقبلونها .

### 2- قوة المعلومات

هي السيطرة على تدفق وتفسير المعلومات الممنوحة للآخرين ، وقدرة الأفراد على التعامل ، مع عدم التأكيد البيئي ، ومن جانب آخر ومن أجل الحصول على المعلومات فإن الأفراد يتمركزون في شبكات مناسبة لتدفق المعلومات وتطوير الارتباطات الاجتماعية المفيدة مع المراكز الأساسية في المنظمة .

### 3- قوة الارتباط

تعني مدى ارتباط الفرد مع المجموعات المؤثرة داخل المنظمة وخارجها ، والذين تكون معرفتهم وأفكارهم ودعمهم وتعاونهم كعناصر مهمة لتحقيق متطلبات القيادة الفاعلة ، فقوة الارتباط هي تأثير القائد نتيجة للدعم الذي يمتلكه من هذه المجموعات ، ويتضمن هذا النوع من القوة نوعا من التبادل الاجتماعي ، أي أن الفرد الذي يتمتع بالقوة وفقاً لهذا المفهوم يجب أن يكون مستعدا للتعاون مع الآخرين ودعمهم ، إذ لا يمكن أن يحصل على التعاون والدعم مالم يكن هو نفسه قادرا على ذلك .

### 4- قوة الخبرة

وتتمثل في القدرة على التحكم في سلوك الآخرين أو التأثير فيهم ، عن طريق امتلاك المعرفة أو الخبرة الوظيفية ، بغض النظر عن الموقع الوظيفي للفرد المؤثر ، وقد زادت أهمية هذا النوع من القوة بعد الانتباه إلى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة ودوره المؤثر في زيادة فاعليتها .

## 5- القوة المرجعية

تكمن هذه القوة في امتلاك المدير أو الفرد مؤهلات وسمات شخصية تدفع الآخرين إلى التعامل الإيجابي معه ، وترتبط القوة المرجعية ارتباطاً طردياً مع اهتمام القائد بحاجات الأفراد ومشاعرهم والدفاع عن مصالحهم ، وإن القائد عندما يتمتع بقوة مرجعية عالية فإنه يصبح قائداً لديه كاريزما .

### ثامناً : تكتيكات القوة التنظيمية

حدد ( العطية ، 2013 : 256 ) سبعة أبعاد تكتيكية أو إستراتيجية لاستخدام القوة

التنظيمية هي :

- 1- المنطق : استخدام الحقائق والبيانات لعرض الآراء بشكل منطقي أو عقلائي .
  - 2- الودية : استخدام الإطار لخلق سمعة التواضع والودية قبل التقدم بطلب ما .
  - 3- التحالفات : الحصول على دعم الأفراد الآخرين في المنظمة لتأييد الطلب .
  - 4- المساومة : التفاوض من خلال تبادل المنافع والخدمات .
  - 5- التثبيت : استخدام مدخل مباشر وقوي مثل فرض الطاعة ، وتكرار التذكير ، أمر الأفراد بالعمل بموجب الأوامر ، والإشارة إلى أن القواعد تستوجب الطاعة .
  - 6- السلطة العليا : الحصول على دعم المستويات العليا في المنظمة لتأييد الأوامر .
  - 7- العقوبات : استخدام المكافآت والعقوبات المشتقة منظمياً ، مثل منع الزيادة في الأجور أو التهديد بتقييم سيئ للأداء أو منع الترقية .
- وقد تبين أن العاملين لا يعتمدون على هذه التكتيكات السبعة بشكل متساوٍ ، ولكن الإستراتيجية الأكثر شيوعاً هي استخدام المنطق .

### الالتزام التنظيمي :

إن الالتزام المهني يتسع الارتباط النفسي والشعور بالعضوية ، واستعداد الفرد للتضحية وبدل الجهد في المؤسسة سعياً لتحقيق المؤسسة أهدافها وإقامة رسالتها نظراً للتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة وقيمها

### أولاً : مفهوم الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من أكثر المفاهيم صوبية ، حيث تعددت مفاهيمه وتباينت فيما بينها نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه ، واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته وبدل مفهوم الالتزام التنظيمي في اللغة إلى العهد والقرب والنصرة والمحبة وهو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية ( الخرشوم ، 2016 : 173 ) .

وقد تناول مجموعة من العلماء عدد كبير من التعاريف نذكر بعض هذه التعاريف عرفه (كايتون ) بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلالها يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء الأعضاء على المنظمة ويريدون التغيير فيها . ويعرفه ( border ) بأنه هو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها .

### ثانياً : مداخل الالتزام التنظيمي

هناك عدد من المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباينت في الأسس المختلفة التي تقوم عليها هذه المداخل غير أنه يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي ( العوفي ، 2016 : 76 ) :

#### 1- مدخل الالتزام عند ( اتزيوني )

حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

- أ- الالتزام المعنوي : وهو يمثل اتجاهاً إيجابياً وقوياً نحو المؤسسة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة وقواعد الداخلية وعلى طاعة السلطة .
- ب- الالتزام الاضطراري : يمثل اتجاهاً سلبياً تجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائماً بالاضطرارية لعدم التزام الفرد .

#### 2- مدخل الالتزام عند ( كاتنر )

حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

- أ- الالتزام القائم على التماسك : يقوم أساساً على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده .
- ب- الالتزام الرقابي : يمثل ارتباط الاعتراف بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل السلوك في الشكل المرغوب فيه ( الوزان ، 2017 : 47 ) .

### ثالثاً : أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث على ارتفاع تكلفة الغياب والتأخير عن

العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة من الالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل يؤدي إلى الانخفاض في مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل ( الشمالي ، 2013: 74 ) .

ومن الأسباب التي تبرز الالتزام التنظيمي والاهتمام المتزايد بهذا المفهوم هي :

1- إن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لتنبؤ عديد من النواحي السلوكية وخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة ، وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة .

2- إن مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كل من المبين وعلماء السلوك الإنساني نظراً لما يمثله من كونه سلوك مرغوب فيه .

3- إن الالتزام التنظيمي يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة ( عبد الباقي ، 2015: 316 ) .

#### رابعاً : خصائص الالتزام التنظيمي

يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص وهي :

1- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية شعورية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها .

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

3- يتصف الأفراد الذين لديهم الالتزام التنظيمي بالصفات التالية :

أ- قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة .

ب- وجود مستوى عالي من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي .

4- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد ( العبيدي ، 2012 : 127 ) .

#### خامساً : أبعاد الالتزام التنظيمي

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بُعداً واحداً ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الالتزام إلا إنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد :

**1- بعد الالتزام العاطفي :** الذي أقترحه (Allen & Meyer, 1990) حيث رأوا أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها أو ما يخصه تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أي هو الارتباط المحدود ، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقويم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ماتقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة ( بوسهمين ، 2018: 168) .

## 2- بعد الالتزام المعياري :

ويقصد به احساس الفرد بالالتزام والبقاء في المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة .

## 3- بعد الالتزام المستمر :

يوضح هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع والعوائد يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى فيستمر الارتباط بها ، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمها له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد



بالانتقال إلى الوضع الآخر وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون الانتهازيون وأصحاب الطموحات العالية ( موسى ، 2010: 68 ) .

### سادساً : مراحل تطور الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة هي :

- 1- **مرحلة التجربة** : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهداف واتجاهات المنظمة ومحاولة إثبات ذاته.
- 2- **مرحلة العمل والانجاز** : وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز 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 ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج ( المعاني ، 2012 : 21 ) .

### محددات الالتزام التنظيمي :

هناك بعض العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي :

- 1- **السياسات** : ضرورة العمل وتبني سياسات داخلية تساعد على اشباع حاجات الأفراد العاملين ترك في التنظيم ، ومن المعروف إن لدى أي إنسان مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد .
- 2- **وضوح الأهداف** : يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين ، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي والمنظمة أكبر وينطق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية .

**3- العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم ، فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية في تحقيق تلك الأهداف .

**4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ، وبناء على ذلك يمكن النظر للمناخ التنظيمي على أنه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ، وأن نجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم .

**5- تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز مادية ومعنوية مناسبة ، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل ، وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف .

**6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام باشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز للأفراد ، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين ، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات ، سيزيد عليه زيادة قوة تماسك المنظمة ، وزيادة الالتزام والولاء لها .

**7- نمط القيادة :** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لانجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الفرد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد (الفوني ، 2021 : 47) .

#### سابعاً : الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

**أ- الروح المعنوية :** تشير الدراسات إلى أن الالتزام التنظيمي له دور كبير في رفع الروح المعنوية ، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم ، وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ، فالروح المعنوية هي التعبير عن العلاقة الجيدة والمميزة التي

ترتبط المؤسسة بالعاملين فيها ، وتؤدي المعنويات المنخفضة نتيجة لعيوب في بيئة العمل الداخلية والذي يترتب عليها تدني في مستوى الالتزام التنظيمي وتدني في الإنتاجية .

#### ب- الأداء المتميز :

يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بأداء وظيفي متميز الناتج من حب وحماس الأفراد للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم ، وتشير الدراسات إلى أن الالتزام من أهم معوقات الإبداع الوظيفي لذا يجب على الإدارة تعزيز قيم هذا الالتزام ودعمه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي ( عبد الحسين ، 2013 : 213 ) .

#### ثامناً : مؤشرات وجود الالتزام التنظيمي

يمكن رصد بعض المؤشرات الدالة على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمة

كالتالي :

- 1- درجة توحيد العاملين في المنظمة والشعور بالمسؤولية .
- 2- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة عمليات المنظمة .
- 3- الدفاع عن المنظمة من أي منظمات أخرى والحديث عنها بخير .
- 4- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة .
- 5- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان .

#### تاسعاً : مؤشرات ضعف الالتزام التنظيمي

هناك بعض المؤشرات السلوكية التي تعاني منها المنظمات والتي تدل على

انخفاض الالتزام لدى العاملين وهي :

- 1- انخفاض مستوى الأعمال التطوعية وارتفاع معدل دوران العمل
- 2- عدم توافر حلقات الجودة وانخفاض إنتاجية العامل .
- 3- كثافة القضايا المرفوعة من الموظفين على منظماتهم .
- 4- تأخر أداء الخدمات وطول فترة الانتظار ( الوزان ، 2017 : 198 ) .

#### الفصل الثاني: الجانب العملي

أولاً: نبذة مختصرة عن شركة الخطوط الجوية الليبية

### نشأة الشركة:

الخطوط الجوية الليبية هي إحدى شركات الطيران الليبية تأسست في عام 1964م تحت اسم الخطوط الجوية للمملكة الليبية، ثم تغيير اسمها عام 1970 م إلى الخطوط الجوية العربية الليبية ثم إلى اسمها الحالي الخطوط الجوية الليبية.

### أغراض وأهداف الشركة:

تقوم شركة الخطوط الليبية بعمليات النقل الجوي للركاب والشحن (بضائع بريد) بالطرق التجارية المطبقة بشركات الطيران العالمية ولها الحق في الآتي:

- 1- امتلاك الطائرات التجارية وتأجيرها واستئجارها.
- 2- بيع واستئجار العقارات الضرورية لتحقيق أغراضها والقيام بعمليات الاستيراد والتصدير التي تتعلق بعملها.
- 3- القيام بأعمال الوكالات لشركات الطيران المختلفة.

### منهجية الدراسة:

ويقصد بمنهجية الدراسة معرفة الخطوات التي اتبعتها الباحثة في سبيل إجراء الدراسة الميدانية وتمثل الخطوات في الآتي:

#### 1- منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة لانسجام هذا المنهج مع طبيعة وأغراض الدراسة، وتم جمع البيانات من مصادرها الأولية بالاعتماد على استمارة الاستبيان، ومن ثم تويب البيانات وتحليلها وتفسيرها.

#### 2- مجتمع الدراسة:

ويشمل مجتمع الدراسة مديرو ورؤساء الأقسام ورؤساء الوحدات بشركة الخطوط الجوية الليبية بطرابلس والبالغ عددهم (240).

#### 3- عينة الدراسة:

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية وعددها (130) مفردة وبنسبة (63%) من حجم المجتمع الأصلي.

الجدول رقم (1) توزيع العينة وحركة الاستبانة

البيان	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المفقودة	الاستمارات غير الصالحة للتحليل	الاستمارات الخاضعة للتحليل	نسبة العينة من الاستمارات الموزعة	نسبة العينة الخاضعة للتحليل من المجتمع الأصلي
الإجمالي	130	7	3	120	%92	%50

**4-أداة الدراسة:**

تم الاعتماد على استمارة الاستبيان للحصول على البيانات حتى يتم اختبار الفرضيات الخاصة بموضوع الدراسة وتم تصميم استمارة استبيان خاصة بموضوع الدراسة، وبعد التحكم أصبحت الاستمارة جاهزة.

**صدق وثبات أداة الدراسة الاستبانة**

يقصد بصدق وثبات الاستبانة أنها تقيس نفس أسئلة الاستبانة وما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

**أ- الصدق الظاهري**

تم عرض الاستبانة بخطة البحث على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في موضوع الدراسة بشكل خاص، وطرق البحث بشكل عام، وذلك للتأكد من مدى ملائمة أسئلة الاستبانة، ومدى انتماء كل فقرة من هذه الفقرات إلى المحور التابعة له في الاستبانة، وهل هذه الفقرات في صياغتها الحالية تعطي المعنى المطلوب أم لا مع إضافة أو تعديل أو دمج أو حذف ما يروونه مناسباً.

**ب- صدق المقياس (الاتساق الداخلي)**

يقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة هو قوة الترابط بين درجات كل محور من محاور الاستبانة ودرجات أسئلة الاستبيان الكلية، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل محور وبعد من محاور وأبعاد الاستبيان المعدل الكلي للمحاور على عينة الدراسة.

**نتائج الاتساق الداخلي:**

وقد كانت معاملات الارتباط كما هو موضح في الجدول رقم (2)، (3)، (4)، (5)، والذي تبين النتائج المتعلقة بالاتساق الداخلي، وأن معاملات الارتباط المبيّنة دالة عند مستوى معنوية (0.000) ومستوى معنوية (0.05) وقد كانت النتائج إيجابية بشكل عام حيث دلت معاملات الارتباط المختلفة على أن هناك اتساق داخلي لعناصر الاستبيان، وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

## البعد الأول: القوة الشرعية

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	موقع المدير الهرمي يجعلكم تلتزمون بمهامكم	30	686**	0.000
2	في كل الإجراءات الدقيقة داخل المؤسسة يرجعون إلى المسؤول	30	782**	0.000
3	يعتمد مديركم على حكم مركزه في إصدار الأوامر	30	552**	0.000
4	موقع المدير الرسمي لا يكلفه جهداً في عملية أقتاعكم	30	782**	0.000
5	يستخدم مديركم موقعه في الهيكل التنظيمي ليراقب أعمالكم	30	718**	0.000

يوضح الجدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال الأول، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبيّنة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

## البعد الثاني: قوة المكافأة

جدول رقم (2) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تقوم إدارة مؤسستكم بتكريم وترقية الأفراد الملتزمون	30	871**	0.000
2	تقوم مؤسستكم بمكافأة وتكريم ذوي الأداء المتميز	30	853**	0.000
3	تقدم مؤسستكم امتيازات لزيادة ولائكم	30	929**	0.000
4	هل أنت راضٍ عن الأجر الذي تتقاضاه	30	723**	0.000
5	تمنحك إدارتكم مكافأة عن الجهد الإضافي	30	698**	0.000

			الذي تبذلونه
--	--	--	--------------

يوضح الجدول رقم (3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعتبر المجال صادق لما وضع لقياسه.

#### البعد الثالث: قوة الخبرة

جدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يقوم المدير بتشجيعكم على العمل وتنمية أداكم وفق لخبراته	30	841**	0.000
2	لذي رئيسكم قوة خبرة تجعله يؤثر فيكم بالشكل الفعال	30	843**	0.000
3	يعتمد مديركم على خبراته السابقة في معالجة الأمور المستعصية	30	694**	0.000
4	يستخدم رئيسكم خبرته في توجيهكم وإرشادكم	30	658**	0.000
5	لدى مديركم خبرة في تحسين العلاقات	30	746**	0.000

يوضح الجدول رقم (4) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعد المجال صادقا لما وضع لقياسه.

#### البعد الرابع: قوة الاكراه

جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية

ت	العبارة	العدد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يمتلك مديركم شخصية تنمي روح الإبداع والولاء لديكم	30	850**	0.000



2	لمديركم صفات ومعاملة تجعلكم تهابونه في القيام بوظائفكم	30	866**	0.000
3	قوة التهديد تسهم بشكل كبير في تغيير سلوككم	30	762**	0.000
4	تستخدم إدارتكم قوانين صارمة تجاهكم تزيد من التراكم	30	884**	0.000
5	أسلب المدير معكم يجعلكم تتجنبون إليه وتجنبونه	30	730**	0.000

يوضح الجدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول والدرجة الكلية للمجال، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة بالجدول دالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) أقل من مستوى معنوية (0.05) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

#### ثبات الاستمارة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات (الاستبانة) نفس النتائج إذا ما تم استخدامها مرة أخرى وتحت ظروف مماثلة وقد تم استخدام معادلة (الفا كرونباخ) وذلك من أجل قياس تناسق وثبات الاستبانة لكل محور من محاورها، وبعد اختبار الثبات الفا ضعيفاً إذا كان أقل من (60%) ومقبولاً إذا كان من (70% - 80%) وما زاد عن (80%) يعد ممتازاً.

#### معامل الفا كرونباخ:

تم تحليل وحساب معامل ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل الفا كرونباخ ويوضح الجدول رقم (6) نتائج الثبات الاستبانة.

جدول رقم (6) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية

ت	العبارة	عدد الفقرات	معامل الصدق	معامل الثبات
1	القوة الشرعية	5	0.726	0.852
2	قوة المكافأة	5	0.868	0.931
3	قوة الخبرة	4	0.741	0.860
4	قوة الإكراه	5	0.855	0.924
5	الالتزام التنظيمي	20	0.933	0.965

من الجدول رقم (6) نلاحظ أن قيم معامل ألفا كرونباخ الإجمالي لكل مجموعة من عبارات الاستبانة وبجميع العبارات أكبر من (60%) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين إجابات مفردات عينة الدراسة على كل مجموعة من عبارات الاستبانة، أما فيما يتعلق بمقياس الصدق والذي يتعلق بقياس درجة ارتباط المفردة بالمقياس العام فإن نتائجه تعد قوية ومقبولة إحصائياً مما يزيد من الثقة في النتائج التي سوف نحصل عليها.

جدول رقم (7) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات محور الالتزام التنظيمي

ت	الفقرة	العدد	معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
1	من واجبك كموظف في هذه الشركة أن تحافظ على سمعتها	30	.748**	0.000
2	تشعر بالفخر والاعتزاز لكونك تنتمي إلى هذه الشركة	30	.644**	0.000
3	تستحق شركتك الوفاء والإخلاص لها	30	.615**	0.000
4	تشعر أن أهدافك تتطابق مع أهداف شركتك	30	.656**	0.000
5	ستكون سعيداً لو قضيت بقية حياتك في هذه الشركة	30	.677**	0.000
6	لديك الاستعداد للقيام بأي مهمة توكل إليك	30	.668**	0.000
7	تسعى دائماً للاحتفاظ بعملك في هذه الشركة	30	.725**	0.000
8	تبدل جهداً أكبر لمساعدة شركتك على النجاح والتطوير	30	.605**	0.000
9	تربطك علاقات قوية مع أفراد هذه الشركة	30	.752**	0.000
10	عملك في هذه الشركة يعتبر أفضل فرصة عمل عرضت عليك	30	.718**	0.000
11	تسعى للحفاظ على ممتلكات شركتك	30	.648**	0.000
12	تقدم لك شركتك مزايا لا يمكن أن تقدمه لك شركة أخرى	30	.612**	0.000
13	تبدل جهداً فوق طاقتك للقيام بعملك	30	.641**	0.000
14	لا تحتاج للمراقبة أثناء القيام بعملك	30		0.000
15	تقوم بعملك على أكمل وجه وفي الوقت المناسب	30	.648**	0.000
16	تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل داخل الشركة	30	.698**	0.000
17	هل لديك مشاكل في عملك	30	.823**	0.000
18	هناك بعض المميزات التي تجعلكم تتجذبون إلى العمل وتحبونه	30	.652**	0.000
19	تحاول تقديم الأفضل دائماً في شركتك	30	.730**	0.000
20	تجد دائماً سبب الراحة والاستقرار في الشركة	30	.611**	0.000

يتضح من الجدول رقم (7) والذي يضم (20) فقرة أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور والذي يبين عبارات تعود إلى محور أداء المنظمة أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى معنوية (0.000) وأن القيمة الاحتمالية لأغلب فقراته أقل من (0.05) وبذلك فإن فقرات المحور الثاني يجمع بينها عناصر مشتركة تجعلها أكثر تجانساً وصادقة لما وضعت لقياسه في هذا المحور.

### ثالثاً: عرض وتحليل البيانات الأولية للدراسة أ- تحليل البيانات الشخصية

جدول رقم (8) التوزيع التكراري لمفردات العينة الخاصة بالبيانات الشخصية

النسبة	التكرار	1-الجنس
90%	108	ذكر
10%	12	أنثى
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	2- العمر
1.7%	2	25 سنة فأقل
19.2%	23	من 26 سنة 35 سنة
30.8%	37	من 36 سنة إلى 45 سنة
48.3%	58	من 46 سنة فأكثر
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	3-الخبرة
5.8%	7	أقل من 5 سنوات
19.2%	23	من 5 إلى 9 سنوات
30%	36	من 10 إلى 14 سنة
45%	54	من 15 سنة فأكثر
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	4-المركز الوظيفي
5%	6	مدير إدارة
5.8%	7	مساعد مدير إدارة

37.5%	45	مدير مكتب
46.7%	56	رئيس قسم
5%	6	مدير وحدة إدارية
100%	120	المجموع
النسبة	التكرار	5- المؤهل العلمي
25.9%	31	دبلوم عالي
60.8%	73	بكالوريوس
10.8%	13	ماجستير
2.5%	3	دكتوراه
100%	120	المجموع

**1- الجنس**

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (108) مفردة ونسبة 90% من إجمالي العينة وهو أكبر من عدد الإناث البالغ عددهم (12) مفردة بنسبة 10% من إجمالي مفردات العينة.

**1- العمر:**

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن عدد الأشخاص الذين أعمارهم (من 46 سنة فأكثر) (58) أكبر عدداً بنسبة (48.3) من إجمالي مفردات العينة، يليهم عدد الأشخاص والذين أعمارهم من (36 سنة إلى 45 سنة) حيث بلغ عددهم (37) شخص بنسبة (30.8%) من إجمالي مفردات العينة يليهم الأشخاص الذين أعمارهم (من 26 سنة إلى 35 سنة) بنسبة (19.2%) من إجمالي مفردات العينة في حين بلغ عدد الأشخاص الذين تقل أعمارهم عن (25 سنة) 2 شخص بنسبة (1.7%) من إجمالي مفردات العينة.

**2- الخبرة:**

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن أكثر نسبة كانت من فئة (15 فأكثر) بنسبة (45%) ثم فئة (من 10 إلى 14 سنة) بنسبة (30%) ثم الذين تتراوح خبرتهم من (5 إلى 9 سنوات) بنسبة (19.2%) ثم الأشخاص الذين خبرتهم تتراوح من (أقل من 5 سنوات) بنسبة (5.8%).

**3- المركز الوظيفي:**

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن أكبر عدد من الموظفين من فئة (رئيس القسم) والبالغ عددهم 56 وبنسبة (46.7%) ثم فئة (مدير مكتب) بنسبة (37.5%) ثم يليها وظيفة (مساعد مدير إدارة) بنسبة (5.8%) ثم تأتي وظيفة (مدير وحدة إدارية) بنسبة (5%).

#### 4- المؤهل العلمي:

من الجدول رقم (8) نلاحظ أن أكثر نسبة هم من حملة البكالوريوس بنسبة (60.8%) من إجمالي مفردات العينة ثم يليه الدبلوم العالي بنسبة (19.2%) من إجمالي مفردات العينة ثم حملة الماجستير بنسبة (10.8%) من إجمالي مفردات العينة ثم حملة الدكتوراه بنسبة (2.5%).

#### وصف متغيرات الدراسة:

#### البعد الأول: القوة الشرعية

جدول رقم (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات القوة الشرعية

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	موقع المدير الهرمي يجعلكم تلتزمون بمهامكم	3.46	1.060	4.735	0.000
2	في كل الإجراءات الدقيقة داخل المؤسسة يرجعون إلى المسؤول	3.32	1.174	2.955	0.000
3	يعتمد مديركم على حكم مركزه في إصدار الأوامر	3.23	.974	2.530	0.000
4	موقع المدير الرسمي لا يكلفه جهداً في عملية أفتاعكم	3.31	1.194	2.829	0.000
5	يستخدم مديركم موقعه في الهيكل التنظيمي ليراقب أعمالكم	3.46	1.52	3.360	0.000
	المجموع	3.35	1.184	3.319	0.000

يتبين من الجدول السابق أن المعدل العام للعبارات الخاصة بقوة الشرعية جاءت بدرجة (3.35) وبانحراف معياري (1.184) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن

أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

أبوعجيلة سلام، خالد أبوقديرة

قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على توافر هذا البعد .

## البعد الثاني: قوة المكافأة

جدول رقم (10) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات المكافأة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	تقوم إدارة مؤسستكم بتكريم وترقية الأفراد الملتزمون	3.34	1.11	3.368	0.001
2	تقوم مؤسستكم بمكافأة وتكريم ذوي الأداء المتميز	3.33	1.162	3.143	0.002
3	تقدم مؤسستكم امتيازات لزيادة ولائكم	3.27	1.084	3.705	0.000
4	هل أنت راضي عن الأجر الذي تتقاضاه	3.36	1.194	3.288	0.001
5	تمنحك إدارتكم مكافأة عن الجهد الإضافي الذي تبذلونه	3.39	1.169	3.671	0.000
	المجموع	3.33	1.143	5.725	0.000

يتبين من الجدول رقم (10) أن المعدل العام للعبارات الخاصة بقوة المكافأة جاءت بدرجة (3.33) وبانحراف معياري (1.143) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المعتمد في الدراسة فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد.

## البعد الثالث: قوة الخبرة

جدول رقم (11) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T لفقرات قوة الخبرة

ت	العبارة	المتوسط	الانحراف	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	يقوم المدير بتشجيعكم على العمل وتنمية أدائكم وفق لخبراته	3.46	1.122	4.475	0.000
2	لذي رئيسكم قوة خبرة تجعله يؤثر فيكم بالشكل الفعال	3.53	1.107	5.277	0.000
3	يعتمد مديركم على خبراته السابقة في معالجة الأمور المستعصية	3.51	1.108	5.027	0.000
4	يستخدم رئيسكم خبرته في توجيهكم وإرشادكم	3.35	1.082	3.544	0.000
5	لدى مديركم خبرة في تحسين العلاقات	3.52	1.109	5.354	0.000
	المجموع	3.47	1.104	4.580	0.000

يتبين من الجدول رقم (11) أن المعدل العام للعبارات الخاصة بقوة الخبرة جاءت بدرجة (3.46) وبانحراف معياري (1.104) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من

مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) المتوسط المعتمد في الدراسة، فهذا يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد .

#### البعد الرابع: قوة الاكراه

جدول رقم (12) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري واختبار T من فقرات البعد الرابع قوة الإكراه

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	يمتلك مديركم شخصية تنمي روح الإبداع والولاء لديكم	3.54	1.099	5.398	0.000
2	لمديركم صفات ومعاملة تجعلكم تهابونه في القيام بوظائفكم	3.43	1.097	4.242	0.000
3	قوة التهديد تسهم بشكل كبير في تغيير سلوككم	3.40	1.080	4.057	0.000
4	تستخدم إدارتكم قوانين صارمة تجاهكم تزيد من التراكم	3.40	1.205	3.636	0.000
5	أسلوب المدير معكم يجعلكم تتجذبون إليه وتحبونه	3.29	1.126	2.838	0.005
	المجموع	3.41	0.896	4.034	0.000

يتبين من الجدول رقم (12) أن المعدل العام للعبارات الخاصة قوة الإكراه جاءت بدرجة (3.41) وبانحراف معياري (0.896) وبمستوى دلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن قيمة المتوسط الحسابي دال إحصائياً، وحيث أن قيم المتوسط الحسابي أكبر من (3) مما يدل على أن أفراد العينة موافقين على هذا البعد

جدول رقم (13) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الالتزام التنظيمي

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	إحصاء الاختبار	الدلالة الإحصائية
1	من واجبك كموظف في هذه الشركة أن تحافظ على سمعتها	3.32	1.216	2.853	0.000
2	تشعر بالفخر والاعتزاز لكونك تنتمي إلى هذه الشركة	3.48	1.181	4.407	0.000
3	تستحق شركتك الوفاء والإخلاص لها	3.38	1.146	3.663	0.000
4	تشعر أن أهدافك تتطابق مع أهداف شركتك	3.55	1.129	5.336	0.000
5	ستكون سعيداً لو قضيت بقية حياتك في هذه الشركة	3.47	1.107	4.617	0.000
6	لديك الاستعداد للقيام بأي مهمة توكل إليك	3.55	1.045	5.504	0.001
7	تسعى دائماً للاحتفاظ بعملك في هذه الشركة	3.36	1.129	3.478	0.001
8	تبدل جهداً أكبر لمساعدة شركتك على النجاح والتطوير	3.48	1.077	4.917	0.000



9	تربطك علاقات قوية مع أفراد هذه الشركة	3.65	1.157	6.154	0.000
10	عملك في هذه الشركة يعتبر أفضل فرصة عمل عرضت عليك	3.50	.860	6.369	0.000
11	تسعى للحفاظ على ممتلكات شركتك	3.64	1.172	5.595	0.000
12	تقدم لك شركتك مزايا لا يمكن أن تقدمه لك شركة أخرى	3.52	1.145	4.944	0.000
13	تبدل جهدا فوق طاقتك للقيام بعملك	3.73	1.257	6.320	0.000
14	لا تحتاج للمراقبة أثناء القيام بعملك	3.72	1.146	6.849	0.000
15	تقوم بعملك على أكمل وجه وفي الوقت المناسب	3.63	1.130	6.141	0.000
16	تربطك علاقات جيدة مع زملائك في العمل داخل الشركة	3.25	1.197	2.288	0.000
17	هل لديك مشاكل في عملك	3.50	1.077	5.086	0.000
18	هناك بعض المميزات التي تجعلكم تنجذبون إلى العمل وتحبونه	3.34	.992	3.775	0.000
19	تحاول تقديم الأفضل دائما في شركتك	3.39	.955	4.491	0.000
20	تجد دائما سبيل الراحة والاستقرار في الشركة	3.39	1.162	3.693	0.000
	المجموع	3.491	1.114	4.48	0.000

يتبين من الجدول السابق الذي يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الالتزام التنظيمي نلاحظ أن المتوسط العام (الالتزام التنظيمي) جاء بدرجة (3.491) وبانحراف معياري (1.114)، وهذا يبين أن مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة كان متوسط .

#### رابعاً: اختبار الفرضيات

##### I- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة الشرعية على الالتزام الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة الشرعية على

الالتزام الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء القوة الشرعية على الالتزام

الوظيفي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولمعرفة ما إذا كان هناك تأثير دال إحصائياً (للقوة الشرعية) كمتغير مستقل على (الالتزام التنظيمي) كمتغير تابع ثم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول (14) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر القوة الشرعية على الالتزام التنظيمي

القرار عند مستوى	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.05	0.000	11.488	0.508	0.526	0.725	القوة الشرعية

يوضح الجدول رقم (14) دراسة أثر القوة الشرعية (كمتغير مستقل) في الالتزام التنظيمي كمتغير تابع حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (11.448) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم (H<sub>0</sub>) ونقبل الفرض البديل (H<sub>1</sub>) على أساس وجود تأثير معنوي للقوة الشرعية (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي كمتغير تابع وحيث أن إشارة معامل الارتباط موجبة وتساوي (0.725) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما كانت القوة الشرعية واضحة ارتفع الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) أن التغير في المستقل يفسر (52.6%) من التغير في المتغير التابع (أداء المنظمة) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.508)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم التغير المستقل (القوة الشرعية) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مقدار (0.508). وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده القوة الشرعية على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية).

## 2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده قوة المكافأة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية . ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المكافأة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المكافأة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (قوة المكافأة) كمتغير مستقل (الالتزام التنظيمي) كمتغير مستقل تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (15) يبين ذلك.

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر قوة المكافأة على الالتزام التنظيمي

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
دال	0.000	9.962	0.533	0.457	0.676	قوة المكافأة

يوضح الجدول رقم (15) دراسة أثر قوة المكافأة (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (9.962) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) على أساس وجود تأثير معنوي قوة المكافأة (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.676) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زاد مفهوم (قوة المكافأة) "ارتفعت" الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة  $R^2$  أن التغير في المستقل كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.533) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم التغير المستقل (قوة المكافأة) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مقدار (0.533).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة المكافأة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية).

## 3- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة الخبرة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:  
الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة الخبرة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء قوة الخبرة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (قوة الخبرة) كمتغير مستقل على (الالتزام التنظيمي) كمتغير تابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (16) يبين ذلك.

جدول (15) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر قوة الخبرة على الالتزام التنظيمي

القرار عند مستوى	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغير المستقل
0.05	0.000	10.006	0.454	0.459	0.678	قوة الخبرة

يوضح الجدول رقم (16) دراسة أثر قوة الخبرة (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (10.006) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم ( $H_0$ ) وتقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) على أساس وجود تأثير معنوي لقوة الخبرة (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.678) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زادت قوة الخبرة ارتفع الالتزام التنظيمي والعكس صحيح، وتبين قيمة معامل التحديد  $R^2$  أن التغير في المتغير (قوة الخبرة) يفسر (45.9%) من المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.454) وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (قوة الخبرة) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مقدار (0.454).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده قوة الخبرة على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية).

#### 4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده قوة الإكراه على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:  
**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده قوة الإكراه على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية .  
**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعده قوة الإكراه على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية وأداء المنظمة.  
 ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً (قوة الإكراه) كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والجدول رقم (17) يبين ذلك.

جدول (17) تحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر قوة الإكراه على الالتزام التنظيمي

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل الانحدار B	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	القرار عند مستوى 0.05
قوة الإكراه	0.774	0.599	0.656	13.288	0.000	دال

يوضح الجدول رقم (17) دراسة أثر قوة الإكراه (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أعلاه أن قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (13.288) بدلالة إحصائية (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وبذلك نرفض فرض العدم ( $H_0$ ) وتقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) على أساس وجود تأثير معنوي لبعده قوة الإكراه (كمتغير مستقل) على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) وحيث أن إشارة معامل الارتباط (R) موجبة وتساوي (0.774) وعليه يوجد أثر إيجابي، أي أنه كلما زادت قوة الإكراه ارتفع الالتزام التنظيمي والعكس صحيح وتبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التغير في المتغير المستقل (قوة

الإكراه) يفسر (59.9%) من التغير في التابع (الالتزام التنظيمي) كما أن قيمة معامل الانحدار (B) تساوي (0.656)، وهذا يعني أن التغير بمقدار وحدة واحدة في قيم المتغير المستقل (قوة الإكراه) يؤدي إلى التغير في المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) مقدار (0.656).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد قوة الإكراه على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية).

#### 5- اختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولاختبار هذه الفرضية يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:  
**الفرضية الصفرية  $H_0$ :** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.  
**الفرضية البديلة  $H_1$ :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي في شركة الخطوط الجوية الليبية.

ولمعرفة ما إذا هنالك تأثير دال إحصائياً للقوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه ) كمتغير مستقل على الالتزام التنظيمي (كمتغير تابع) تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد والجدول رقم (18) يبين ذلك.

جدول (17) تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي

القرار عند مستوى 0.05	مستوى الدلالة	قيمة T المحسوبة	معامل الانحدار B	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	المتغيرات المستقلة
دال	0.000			0.003	3.068	القوة الشرعية
دال	0.000			0.002	3.217	قوة المكافأة
دال	0.000			0.001	3.523	قوة الخبرة
دال	0.000			0.002	3.135	قوة الاكراه

يوضح الجدول رقم (18) دراسة أثر متغيرات القوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه) كمتغير مستقل في (الالتزام التنظيمي) كمتغير تابع، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي المدونة بالجدول أن قيمة الارتباط موجبة وتساوي (0.893) وعليه يوجد أثر إيجابي بين القوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه) كمتغير تابع، أي أنه كلما كانت القوة التنظيمية في الشركة جيدة وملائمة زاد الالتزام التنظيمي ، وبما أن مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج بالكامل تساوي (0.000) وبما أن قيمة مستوى الدلالة أصغر من مستوى المعنوية (0.05) بذلك نرفض فرض العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرض البديل ( $H_1$ ) على أساس وجود تأثير معنوي للقوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه) كمتغير مستقل، في (الالتزام التنظيمي) كمتغير تابع وتبين قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) أن التغير في المتغير المستقل (القوة التنظيمية) (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه) يفسر (79.8%) من التغير في التابع (الالتزام التنظيمي).

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة والتي تنص على (يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإبعاد القوة التنظيمية (القوة الشرعية ، قوة المكافأة ، قوة الخبرة ، قوة الإكراه) على الالتزام التنظيمي في الشركة قيد الدراسة).

### النتائج والتوصيات:

#### 1- النتائج:

من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة والتي مثلت مجتمع الدراسة في شركة الخطوط الجوية الليبية، يمكن تلخيص أهم النتائج التي حققتها هذه الدراسة في الآتي:

- 1- أشارت النتائج في الجدول رقم (9) (10) توافر بعد القوة التشريعية وقوة المكافأة داخل شركة الخطوط الجوية ولكن جاءت بدرجة متوسطة .
- 2- أشارت النتائج في الجدول رقم (11) (12) أنه هناك توافر لقوة الخبرة وقوة الإكراه في شركة الخطوط الجوية.

أظهرت النتائج الواردة بالجدول رقم (14) (15) (16) (17) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات القوة التنظيمية (القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الخبرة، قوة الإكراه)

3- أظهرت النتائج الواردة في الجدول رقم (13) أن مستوى الالتزام التنظيمي في الشركة كان متوسطاً

## 2-التوصيات:

- 1- استخدام القوة التنظيمية لتشجيع ودفع الأفراد للالتزام ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريبية للمديرين توضح كيفية تطبيقها .
- 2- زيادة الاهتمام بقوة المكافأة وتقديمها للأفراد لتشجيعهم على الالتزام .
- 3- تحسين العلاقات مع الأفراد من طرف القادة والمدراء والتي تتوقف على قوة خبرتهم في إدارة العملية الإدارية.
- 4- حث الأفراد ودفعهم نحو الالتزام التنظيمي لان ذلك يساهم بشكل كبير في تحقيق النمو والاستمرارية للمنظمة .
- 5- العمل على تلبية احتياجات العاملين وتحفيزهم لزيادة الالتزام الوظيفي داخل المنظمة لرفع من أداء المنظمة.
- 6- إشراك ذوي الخبرات والمستشارين في تقديم مقترحات ودراسات لتحسين مستوى الأداء.

## المراجع

- 1- حريم حسن ، ( 2012 ) ، إدارة المنظمات منظور كلي ، ط2 ، مطبعة الصفيدي ، عمان
- 2- محمود خليل ، ( 2015 ) نظرية المنظمة ، ط2 ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان .
- 3- العطية ساجدة ، ( 2013 ) ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، ط2 ، دار الشرق ، عمان .
- 4- الخشالي شاكر، (2016) أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار إستراتيجية النمو دراسة ميدانية في البنوك الأردنية .
- 5- الحربي حياة ، ( 2021 ) ،مصادر القوة التنظيمية للقيادات بجامعة أم القرى وعلاقتها بمستويات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .
- 6- العوفي غالب ، (2015) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي الرياضي رسالة ماجستير



- 7- العبيدي جواد ، (2012) ، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في وزارة تكريت بغداد .
- 8- لزيدي سحر ، (2021) ، القوة التنظيمية ودورها في تحقيق التوافق المهني لدى عينة من مدراء ومسؤولي الأقسام والشعب في كليات جامعة القدس .
- 9- مقران أمينة ، (2017) ، دور القوة التنظيمية في خلق الإبداع الوظيفي للعاملين دراسة على البنك الخارجي الجزائري وبنك الفلاحة والتنمية أم البواقي الجزائر .
- 10- أبوزيد خالد ، (2017) ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي دراسة ميدانية على البنوك الأردنية التجارية .
- 11- النشلي دنيا ، (2022) ، القوة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية للإداريين في مستشفيات جامعة القاهرة .
- 12- باسم عبد الحسين (2012) ، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسود والخرانات ، معهد الرصافة ، بغداد .
- 13- موسى أحمد ، (2010) ، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية ، عمان الاردن .
- 14- بوسهمين أحمد ، (2018) ، أثر القوة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على جامعة الطاهري بالجزائر .