



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج إدارة الأعمال

أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من  
الشركات الفلسطينية

**The Impact of Democratic Leadership Applications  
on Organizational Pride Among a Sample of  
Palestinian Companies**

إعداد:

سماح أحمد عامر عودة

إشراف الدكتور:

محمد عمرو

قُدِّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال

بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل - فلسطين

1444هـ - 2023م

إجازة الرسالة

أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات  
الفلسطينية

**The Impact of Democratic Leadership Applications  
on Organizational Pride among a Sample of  
Palestinian Companies**

إعداد الطالبة:

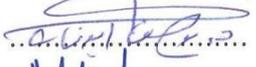
سماح أحمد عامر عودة

إشراف الدكتور:

محمد عمرو

نوقشت هذه الرسالة يوم الخميس بتاريخ 2023/5/4م، وأجيزت من أعضاء لجنة

المناقشة:

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة
	د. محمد عمرو / مشرفاً ورئيساً
	د. يوسف أبو فارة / ممتحناً خارجياً
	د. محمد الجعبري / ممتحناً داخلياً

الخليل - فلسطين

1444هـ - 2023م

إقرار:

أقر أنا معدّ الرسالة بأنّها قدّمت لجامعة الخليل لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصّة، باستثناء ما تمّ الإشارة له حيثما ورد، وأن هذه الدراسة أو أي جزء منها، لم يقمّ لنيل درجة عليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

سماح أحمد عامر عودة

التوقيع: .....

التاريخ: / / 2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

"وَقُلْ رَبِّ ادْخِلْنِي مُدْخَلَ صِدْقٍ وَأَخْرِجْنِي مُخْرَجَ صِدْقٍ

وَاجْعَلْ لِي مِنْ لَدُنْكَ سُلْطَانًا نَصِيرًا"

( الإسراء: 80 )

## الإهداء

رَبِّي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك .. والصَّلَاة والسَّلَام على سيدنا مُحَمَّد وعلى آله وصحبه أجمعين ...

إلى روح مَنْ أشعل شمعة دربي وأنارها، إلى مَنْ علّمني أن الدّنيا كفاح، وأنّ العلم سلاح ، الذي علّمني أن أكون قدوةً لغيري، إلى صاحب الصّدر الرّحيم ، إلى مَنْ بثّ في روحي الصّبر ومكارم الأخلاق ، إلى من أعتبره وساماً للحبّ والعطاء ..

إلى روح مَنْ أفنى حياته لنكبرٍ ونثمرَ ..... إلى (روح والدي الغالي رحمه الله)

إلى مَنْ أوصانا بها الرّسول ثلاثاً، وعَمرتني بحبّها ودعواتها دائماً، إلى مَنْ الجنة تحت أقدامها، حفظها الله ورعاها وأطال الله في عُمرها ... (أمي الغالية)

إلى رمز المحبّة والعطاء .. إلى سندي وعضدي ومشاطري أفراحي وأحزاني ..

إلى مَنْ شجّعني وشغلهم أمري ،، إخوتي الأعمام ... (شادي ونادر و نائل و محمد)

إلى أطفال الغالين وقلبي النابض ..... (محمد وعمر)

أهدي ثمرة جهدي إلى كُلِّ مَنْ وسعهم قلبي .. إلى كُلِّ مَنْ أشدّ به أزرِي.. (أهلي) وعائلتي فرداً فرداً ..

إلى كُلِّ مَنْ اهتمّ بأمرِي .. زملائي وزميلاتي جميعاً

رَبِّي أعطيتني نجاحاً، فلا تأخذ تواضعي، وإذا أعطيتني تواضعاً فلا تأخذ اعتزازي..

الباحثة: سماح أحمد عامر عودة

## شكر وتقدير

الحمد لله العليّ القدير، الذي أسبغ نعمه ظاهرةً وباطنةً ، وشرح بنوره الصّدر و أقرّ بفضلِهِ العيون، وبعد، فأسجد لله العظيم شكراً وحمداً على ما غمرني به من سدادٍ وتوفيقٍ ، ما منحني به من صبرٍ وثبوتٍ، حتّى تمّ إنجاز هذه الرسالة التي أسأل الله أن تكون شمعةً على الطريق ، تنير الدّرب لكلّ طالب علم منيب. الأستاذ الفاضل الدكتور محمد عمرو

اعترافاً بعظيم فضلك وعرفاناً بما أبديتهُ من رعاية ومساعدة، وما قدمته لي من نصح وإرشاد وتوجيه وملاحظات قيّمة خلال هذه الدراسة، فكان نِعَم المشرف والمرشد لإتمام رسالتي، أتوجّه إلى حضرتك بخالص الشّكر والتقدير ،، وجزاك الله خير الجزاء.

وأقدم بالشكر الجزيل إلى جامعة الخليل، التي أتاحت لي فرصة الالتحاق ببرنامج الدراسات العليا، وأخصّ بالشكر الدكتور سمير أبو زنيد والدكتور محمد الجعبري والدكتور يوسف أبو فارة، والسادة أعضاء هيئة التدريس الأجلاء، الذين كانوا يد العون، وغرسوا في نفوسنا حبّ البحث والإطلاع والتّقد والتحليل.

وأقدم عظيم امتناني إلى الأساتذة جميعهم الذين تفضّلوا مشكورين بتحكيم أداة الرسالة، وأبدؤا ملاحظاتهم القيّمة.

وجزيل الشّكر إلى الشّركات محل الدراسة، التي سهّلت مهمّتي في توزيع الاستبانة وتعبئتها. ولا يفوتني أن أقدم شكري إلى عضوي لجنة المناقشة الذين سيكون لهما الدور في تقويم هذه الرسالة وتثمينها.

والله وليّ التوفيق

الباحثة: سماح أحمد عامر عودة

## فهرس المحتويات

إجازة الرسالة.....	إجازة الرسالة.....
أ.....	إقرار:.....
ج.....	الإهداء.....
د.....	شكر وتقدير.....
ه.....	فهرس المحتويات.....
ح.....	فهرس الجداول.....
ل.....	فهرس الأشكال.....
م.....	فهرس الملاحق.....
ن.....	ملخص الدراسة.....
ع.....	Abstract.....
1.....	<b>الفصل الأول</b> .....
1.....	<b>الإطار العام للدراسة</b> .....
2.....	1.1 مقدمة.....
4.....	1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:.....
5.....	1.3 فرضيات الدراسة:.....
5.....	1.4 أهمية الدراسة:.....
7.....	1.5 أهداف الدراسة:.....
7.....	1.6 حدود الدراسة:.....
8.....	1.7 مصطلحات الدراسة:.....
8.....	1.8 منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:.....
8.....	1.9 نموذج الدراسة:.....
10.....	<b>الفصل الثاني</b> .....
10.....	<b>الإطار النظري والدراسات السابقة</b> .....
11.....	المبحث الأول: القيادة الإدارية:.....
11.....	2.1 مقدمة.....
12.....	2.2 أنماط القيادة الإدارية:.....
13.....	2.3 النمط القيادي الديمقراطي:.....
14.....	2.4 مفهوم القيادة الديمقراطية:.....
14.....	2.5 الافتراضات التي أدت الى ظهور هذا الأسلوب القيادي:.....
15.....	2.6 القيادة الديمقراطية ضرورة إدارية:.....
15.....	2.7 محددات النمط الديمقراطي:.....
16.....	2.8 خصائص القيادة الديمقراطية والقائد الديمقراطي.....
17.....	2.9 أبعاد القيادة الديمقراطية:.....

20.....	2.10 أشكال المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية:
24.....	2.11 تقييم القيادة الديمقراطية:
25.....	2.12 آثار القيادة الديمقراطية:
28.....	2.13 النمط القيادي الأوتوقراطي:
30.....	2.14 النمط القيادي المتساهل أو الحر:
<b>32.....</b>	<b>المبحث الثاني: الفخر التنظيمي</b>
33.....	المبحث الثاني: الفخر التنظيمي
33.....	2.2.1 مقدمة.....
33.....	2.2.2 مفهوم الفخر التنظيمي.....
34.....	2.2.3 خصائص الفخر التنظيمي:
35.....	2.2.4 خلق ثقافة الفخر التنظيمي:
36.....	2.2.5 أبعاد الفخر التنظيمي:
40.....	2.2.6 النظريات التي تفسر الفخر التنظيمي
41.....	2.2.7 خلاصة الفصل:
<b>43.....</b>	<b>المبحث الثالث : الدراسات السابقة</b>
43.....	أولاً: الدراسات العربية.....
50.....	ثانياً: الدراسات الأجنبية.....
54.....	التعليق على الدراسات السابقة:
<b>81.....</b>	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>
81.....	3.1 المقدمة.....
81.....	3.2 منهج الدراسة:
81.....	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:
85.....	3.4 أداة الدراسة.....
85.....	3.5 ثبات الأداة:
86.....	3.6 صدق أداة الدراسة:
89.....	3.7 قياس الصدق البنائي.....
90.....	3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات:
90.....	3.9 مفتاح التصحيح.....
<b>93.....</b>	<b>الفصل الرابع</b>
<b>93.....</b>	<b>نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة</b>
94.....	4.1 المقدمة.....
94.....	واقع تطبيق القيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي
95.....	4.2 تحليل النتائج وعرضها.....
95.....	تحليل أبعاد النمط القيادي الديمقراطي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:

95.....	أولاً : واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية.
97.....	ثانياً: واقع تطبيق بُعد مشاركة العاملين.
98.....	ثالثاً : واقع تطبيق بُعد تفويض السلطة.
100.....	رابعاً: واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:
100.....	أولاً: الفخر العاطفي:
102.....	أولاً: الفخر الاتجاھي
109.....	4.3 أسئلة الدراسة:
110.....	4.4 اختبار فرضيات الدراسة:
<b>144.....</b>	<b>الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها</b>
144.....	5.1 مقدمة.
144.....	5.2 النتائج
144.....	ما واقع تطبيق القيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي؟
144.....	هل يوجد أثر دال احصائياً للعلاقات الإنسانية على الفخر التنظيمي؟
145.....	هل يوجد أثر دال إحصائياً لمشاركة المرؤوسين على الفخر التنظيمي؟
146.....	هل يوجد أثر دال إحصائياً لتفويض السلطة على الفخر التنظيمي؟
146.....	ما واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
147.....	ما هو واقع الفخر العاطفي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
148.....	ما هو واقع الفخر الاتجاھي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
161.....	5.3 التّوصيات:
162.....	توصيات لبحوث مستقبلية.
163.....	المصادر والمراجع.
163.....	أولاً: المراجع العربية
165.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
167.....	الملاحق

## فهرس الجداول

- جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الشركات الصناعية في مدينة الخليل .....82
- جدول رقم (3): خصائص المبحوثين الديمغرافية والشخصية .....83
- جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات المتعلقة بالشركة .....84
- جدول رقم (5) معاملات الثبات لمجالات الدراسة .....85
- الجدول (6) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعد العلاقات الإنسانية .....87
- الجدول (7) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعد مشاركة العاملين .....88
- الجدول (8) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعد تفويض السلطة .....88
- الجدول (9) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الفخر التنظيمي .....88
- الجدول (10) معاملات الارتباط لأبعاد القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية لها .....89
- الجدول (11) مفتاح التصحيح .....92
- الجدول (12): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية للقيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي. ....94
- جدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية .....95
- جدول (14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مشاركة العاملين .....97
- جدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تفويض السلطة .....98
- الجدول (16): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية للفخر التنظيمي وأنواعه .....100
- جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفخر العاطفي .....101
- جدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفخر الاتجاهي .....102
- جدول (19) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمال والإداريين لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية .....104
- جدول (20) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمال والإداريين لفقرات بُعد مشاركة العاملين .....105
- جدول (21) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمال والإداريين لفقرات بُعد تفويض السلطة .....107
- جدول (22) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمال والإداريين لفقرات الفخر التنظيمي .....108

- جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديمقراطية كمتغير مستقل و الفخر التنظيمي كمتغير تابع (Simple Linear Regression) 110.....
- جدول رقم (24): معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة..... 112
- جدول رقم (25): نتائج تحليل انحدار النّالّ المتعدد الفئويّ ( Categorical Ridge Regression) 113.....
- الجدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي..... 116
- جدول (27) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي..... 117
- الجدول (28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة..... 118
- جدول (29) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لأبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية حسب متغير سنوات الخدمة..... 119
- جدول (30) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير سنوات الخدمة..... 120
- الجدول (31) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي..... 121
- الجدول (32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية..... 122
- جدول (33) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير الوظيفة الحالية..... 123
- الجدول (34) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة..... 124

- الجدول (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة.....125
- جدول (36) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير عمر الشركة.....126
- الجدول (37) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع.....127
- جدول (38) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبعده العلاقات الإنسانية حسب متغير القطاع.....128
- جدول (39) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير القطاع.....128
- الجدول (40) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.....130
- جدول (41) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبعده واقع الفخر العاطفي حسب متغير المؤهل العلمي.....130
- جدول (42) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المؤهل العلمي.....131
- الجدول (43) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.....132
- جدول (44) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لأبعاد واقع الفخر التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة.....133
- جدول (45) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير سنوات الخدمة.....134
- الجدول (46) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي.....135

- الجدول (47) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية ..... 136
- جدول (48) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير الوظيفة الحالية 136
- الجدول (49) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة ..... 137
- الجدول (50) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة ..... 138
- جدول (51) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبعد واقع الفخر العاطفي حسب متغير عمر الشركة ..... 139
- جدول (52) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير عمر الشركة .. 140
- الجدول (53) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع 140
- جدول (54) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبعد الفخر التنظيمي حسب متغير القطاع ..... 141
- جدول (55) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير القطاع ..... 142

## فهرس الأشكال

- شكل (1) نموذج الدراسة..... 9
- الشكل (2) النمط القيادي الديمقراطي في القيادة..... 16
- شكل(3): أشكال القائد الديمقراطي..... 21
- شكل (4) الآثار السلوكية للنمط القيادي الديمقراطي على المرؤوسين..... 27

## فهرس الملاحق

168.....	ملحق رقم (1) أداة الرسالة.....
174.....	ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين.....

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية على الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات الفلسطينية، والتعرف على أبعاد القيادة الديمقراطية ومدى مساهمتها في تحقيق الفخر التنظيمي ببُعديه: الفخر العاطفي والفخر الاتجائي، وفحص درجة تأثير القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث بنت الباحثة استبانة مكونة من محورين رئيسيين، هما محور القيادة الديمقراطية، ويتكون من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد ( العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة)، ومحور الفخر التنظيمي مكون من (16) فقرة، يتضمّن أبعاد الفخر التنظيمي، وهما (الفخر العاطفي والفخر الاتجائي)، وأجريت الدراسة على عشر شركات بلغ عدد العاملين بها (2183) ما بين إداري وعامل، وتكونت العينة من (328) موظفاً وموظفةً في بعض شركات القطاع الصناعي الكبرى في مدينة الخليل، وتم استخدام العينة العشوائية الطبّقية بسبب وجود طبقتين من الموظفين (الإداريين والعمّال)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS وتم تحليل البيانات باستخدام عدّة أساليب إحصائية، منها تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدّد، وانحدار النّال الفئوي، وتحليل التباين الأحادي، واختبار (ت) للعينتين المستقلّتين، ومعامل ألفا كرونباخ.

وقد توصلت الدراسة إلى عدّة نتائج، من أهمّها:

- 1- تبين أنّ الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة.
- 2- تبين أنّ الدرجة الكلية للفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة.
- 3- تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأن الأثر طردي.
- 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد العلاقات الإنسانية، وبُعد مشاركة المرؤوسين، وبُعد تفويض السّلطة في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، ومتغير سنوات الخدمة، ومتغير المستوى الوظيفي ومتغير عمر الشركة ومتغير القطاع.

6- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة، ومتغير الوظيفة الحالية .

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة أوصت الباحثة بمجموعة من التوصيات، من أهمها:

1- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي ومأسسته في هذه الشركات لاستمرارية الفخر والاعتزاز للعمل بهذه الشركات من خلال تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين و تمكينهم لتعزيز العلاقة الايجابية بين المدير والمرؤوسن.

2- على منظمات الأعمال السعي باستمرار لتعزيز تبني ثقافة تنظيمية تزيد من الانتماء والولاء لهذه المنظمات للمحافظة على الفخر العاطفي لدى العاملين، وذلك من خلال العدالة في منح الترقيات وعمل نظام للحوافز العادلة للعاملين.

3- تعزيز بناء استراتيجية واضحة مبنية على النمط القيادي التشاركي لتنمية روح الفريق في كل المنظمة ومأسستها بشكل مستمر.

4- تعزيز بناء نظام توثيق للإنجازات الخاصة بالمنظمة، وإشراك العاملين حتى يكون لديهم معلومات أكثر عن إنجازات الشركة التي يعملون بها، وبالتالي التصرف وفق هذه الإنجازات للترويج للشركة التي يعملون بها، ونشره على الموقع الإلكتروني للشركة وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعي.

الكلمات المفتاحية: القيادة الديمقراطية، الفخر التنظيمي، مشاركة العاملين، العلاقات الإنسانية، تفويض السلطة، الفخر العاطفي، الفخر الاتجاعي.

## **Abstract**

### **The Impact of Democratic Leadership Applications on Organizational Pride among a Sample of Palestinian Companies**

The study aimed to identify the impact of democratic leadership applications on organizational pride among a Sample of Palestinian Companies and to identify the dimensions of democratic leadership and the extent of its contribution to achieving organizational pride in its two dimensions: emotional pride and attitudinal organizational pride, as well as to examine the degree of influence of democratic leadership on organizational pride among staff.

The study at hand used a descriptive approach, where the researcher built a questionnaire focusing on two main issues: democratic leadership, which consists of (29) items categorized under three dimensions (human relations, employee participation, delegation of authority), and organizational pride that consisted of (16) items which incorporate organizational pride dimensions, namely emotional pride and attitudinal organizational pride. The survey was conducted on ten companies with (2183) employees, including administrative staff and the labor force. A random sample of the sample consisted of (328) employees in some of Hebron City's industrial companies. Additionally, due to the existence of two classes of employees (administrative and labor), the study employed a stratified random sample in the analysis. The data was then analyzed using the SPSS program, while results were analyzed using various statistical methods, including Simple & Multiple Linear Regression, Categorical Ridge Regression, One way anova, Independent Samples t-test, as well as the Cronbach's alpha coefficient.

#### **The study arrived at various conclusions, including most importantly:**

1. The total degree of applying democratic leadership in Hebron City's industrial sector companies is high.
2. The total degree of organizational pride in the industrial sector companies in Hebron is also high.
3. There is a statistically significant and direct effect of the applications of democratic leadership on organizational pride in the industrial sector companies of Hebron City
4. There is a statistically significant effect of the human relations dimension, including the participation of subordinates and the delegation of authority, on organizational pride in the industrial sector companies in the city of Hebron.

5. There is a statistically significant effect in the respondents' attitudes about the reality of organizational pride that is attributable to the variables of academic qualification, years of service, job level, and the age of the company, as well as the variable of the sector itself.
6. No statistically significant differences were attributed to the variable of family relations with the owners of the company and the variable of the current job.

**In light of the results of the study, the researcher provided several recommendations, including most importantly:**

1. Enhance the democratic leadership style and institutionalize it in these companies to ensure continued pride in working in these companies by promoting the effective participation of employees and enabling them to enhance the positive relationship between the manager and subordinates
2. Institutions must constantly work to reinforce an organizational culture that increases loyalty and belonging to these institutions in order to preserve emotional pride among the staff, through fairness in granting promotions and establishing a system of fair incentives for employees .
3. Promote the building of a clear strategy based on the participatory leadership style to develop team spirit throughout the organization and institutionalize it on an ongoing basis.
4. Promote the building of a documentation system for the organization's achievements and the involvement of employees in said system, so that they have more information about the achievements of the company in which they work and use such achievements to promote the company.
5. Publish the achievements of the company on its website and its social media pages.

**Keywords: democratic leadership, organizational pride, employee participation, human relations, the delegation of authority, emotional pride, attitudinal organizational pride.**

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1.1 مقَدِّمة

1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها

1.3 فَرَضِيَّات الدراسة

1.4 أَهمِّيَّة الدراسة

1.5 أَهداف الدراسة

1.6 حدود الدراسة

1.7 مصطلحات الدراسة

1.8 منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

1.9 نموذج الدراسة

## 1.1 مقدمة

يُعدّ العنصر البشريّ أهمّ ما تمتلكه المنظّمات أيّاً كان نوعها، حيث يتوقّف عليه نجاح المنظّمات أو فشلها في تحقيق أهدافها، ويجب على الإدارة توفير أجواء عمل آمنة ومريحة، يسودها الثقة والتعاون والعمل الجماعيّ لتساعدهم على الإبداع والإنتاج بكفاءة وفاعلية، ويشعرهم بكيانهم، ويُسبغ احتياجاتهم ورغباتهم، ممّا يجعلهم فخورين بالعمل بها، ويرغبون بالبقاء فيها.

وفي ظلّ التّطور والتّغير الذي يطراً على بيئات الأعمال، تُعتبر القيادة الديمقراطية من أهمّ الأنماط القيادية في الوقت الحالي، لما لها من إيجابيات كبيرة على المنظّمات التي تُسمّى القيادة التشاركية، فهي تُعدّ من أهمّ الأساليب القيادية التي تدفع الموظّفين إلى العمل والإنجاز وزيادة إنتاجيتهم، ورفع مستوى أدائهم والتأثير عليهم من أجل الوصول الى أهداف المنظّمة، وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفيّ وشعورهم بالعدالة التّظيمية، وتقدير إنجازاتهم والإعتراف بها للوصول إلى ولائهم وفخرهم بعملهم الذي يُعتبر حافزاً للإنجاز والتّقدم، وبالتالي نجاح المنظّمات وتطورها. قميني، وفاء. (2021)

وفي الآونة الأخيرة جذب مصطلح الفخر التّظيميّ (Organizational Pride) اهتمام الباحثين في مجال الإدارة، نظراً لأهميته كمحرك للسلوكيات الوظيفيّة الإيجابية ولدوره في نجاح المنظّمات، فكّما كان شعور الفرد تجاه منظّمته إيجابياً زاد شعوره بالفخر بمنظّمته و شعوره بالالتزام نحوها، بحيث يفخر الفرد بمنظّمته التي تتمتع بسمعة طيبة وسجل إنجازات حافل، وشهرة في المجتمع، ومن الناحية النفسيّة يرتبط الفخر التّظيميّ باحترام الفرد لذاته.

وينشأ الفخر عندما يشعر الفرد بالفرح والسرور لكونه جزءاً من المنظّمة، فالأفراد بشكل عام لديهم حاجة أساسية لتقدير الذات، ومن بعدها يحتاج إلى الإنتماء إلى منظّمة تعطيه شعور التقدير بين أفراد المجتمع، لأنّ الفرد يهتمّ بفكرة المجتمع عن المنظّمة التي ينتمي إليها لأنّ التّصوّر والرأي الإيجابي عنها وتمييزها عن غيرها يعني أنّ المنظّمة لها سمعة طيبة وشهرة، وبالتالي يزداد شعوره بالفخر بها، وهذا يعزّز احترامه وتقديره لذاته. (عثمان، 2022)

يعتبر الفخر التنظيمي حافزًا كبيرًا للبقاء في العمل، والسعي إلى تحقيق أهداف المنظمة المنشودة، ويرفع من مستوى الأداء، ويُعدّ سببًا لشعور الفرد بالالتزام والمسؤولية تجاه عمله، ويسهم الفخر في تنمية روح الفريق والعمل الجماعي وزيادة الانتماء إلى فريق العمل والتعاون والاحترام، الأمر الذي يجعلهم يتبنون معايير المنظمة وثقافتها وقيمها، حيث يجب على المنظمات التي تسعى إلى الاستمرارية الحفاظ على الموارد البشرية من خلال تبني الفخر التنظيمي باعتباره حافزًا وموردًا نفسيًا قيمًا للتأثير على السلوك التنظيمي للعاملين، وتعميق قيم الولاء والانتماء إلى العمل والرغبة المستمرة للبقاء فيه .

وتسعى المنظمات إلى الحفاظ على الموارد البشرية المتميزة، لأنّ الاستغناء عن هذه الموارد يتقل كاهل المنظمات بتكاليف باهظة، مثل تكلفة اختيار موظف جديد وتوظيفه وتدريبه وغيرها. (مرسي، 2015) و(عثمان، 2022).

ونظرًا لأهمية شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، التي تُعدّ من أهم أعمدة الاقتصاد الفلسطيني، ولشعورهم بأنهم تقع عليهم جزء من المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع الفلسطيني، وخاصة بسبب الظروف السياسية والاقتصادية الصعبة التي يعاني منها أفراد شعبنا، الأمر الذي زاد من شعور موظفيها بالفخر والاعتزاز لانتمائهم إلى هذه الشركات، وبالتالي سعي الشركات باستمرار إلى تعزيز مكانتها وزيادة حصتها السوقية، وهذا من شأنه أن يجعل الانطباع ايجابيًا عنها بين الناس، وبالتالي تحقيق نجاحات أكبر من خلال المنافسة محليًا ودوليًا.

ومن خلال ما تمّ ذكره تتضح أهمية وجود النمط القيادي الديمقراطي لأفراد الشركات الصناعية في مدينة الخليل، وزيادة مستوى الفخر التنظيمي لديهم وزيادة الرضا الوظيفي وشعورهم بالعدالة التنظيمية، الأمر الذي يعمل على تحسين الأداء الوظيفي عند العاملين في هذه الشركات، سواء كانوا من الإداريين أو من العمّال، وبذلك تتضح أهمية دراسة تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الفخر التنظيمي، ودراسة أبعاد القيادة الديمقراطية، وأبعاد الفخر التنظيمي والعلاقات بينهم، للمساهمة في استمرارية هذه الشركات، وبالتالي تطور الاقتصاد الفلسطيني وتقدمه.

## 1.2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يُعدّ الفخر التنظيمي من العوامل التي تُعزّز مكانة المنظمات، ويمكن أن تُحقّق المنظمات الفخر التنظيمي لدى عاملها من خلال ممارسات متعددة، ومن هذه الممارسات تطبيقات القيادة الديمقراطية. وتحاول هذه الدراسة استكشاف واقع هذه التطبيقات في الشركات الصناعيّة في مدينة الخليل، وأثر ذلك في تحقيق الفخر التنظيمي لدى العاملين (الذي يتمثّل في مجموعة من المشاعر الإيجابية لدى هؤلاء العاملين في المنظمة التي من نتائجها الولاء للمنظمة والتباهي بالانتماء إليها، والتي يترتّب عليها نتائج إيجابية لكلّ من الفرد والمنظمة، التي تُعبر عنها الشركات من خلال اعترافها بجهود العاملين وإنجازاتهم). وتتضمن القيادة الديمقراطية مجموعة من السلوكيات التي من شأنها تعزيز العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين والاهتمام بإشباع حاجاتهم، وحلّ مشكلاتهم وحثّهم على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

وفي ضوء ما سبق، وفي ظلّ ندرة الدراسات التي تربط بين القيادة الديمقراطية والفخر التنظيمي، يمكن التعبير عن مشكلة هذه الدراسة من خلال طرح السؤال الرئيس الآتي:

هل يوجد أثر دالّ إحصائيًا لتطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

1. هل يوجد أثر دالّ إحصائيًا للعلاقات الإنسانية على الفخر التنظيمي؟
2. هل يوجد أثر دالّ إحصائيًا لمشاركة المرؤوسين على الفخر التنظيمي؟
3. هل يوجد أثر دالّ إحصائيًا لتفويض السلطة على الفخر التنظيمي؟
4. ما واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
5. ما واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
6. ما واقع الفخر العاطفي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟
7. ما واقع الفخرالاتجاهي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر والجنس والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)؟

9. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر والجنس والحالة الاجتماعية وسنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)؟

### 1.3 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الديمقراطية في تحقيق الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد المشاركة في تحقيق الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد تفويض السلطة في تحقيق الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العلاقات الانسانية مع القائد في تحقيق الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

### 1.4 أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كون الموضوع الذي تناقشه ويتناول أثر القيادة الديمقراطية على الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات الفلسطينية له قيمة ومعنى كبير لدى هذه الشركات ومكانتها في السوق.

وتتمثل فائدة هذه الدراسة في السعي للوقوف على أثر النمط القيادي الديمقراطي على الفخر التنظيمي في الشركات، ومن كونه -موضوعاً حديثاً في العلوم الإدارية وبنقاش الأنماط القيادية والنمط القيادي الديمقراطي الذي يُسهم ويساعد المنظمات على الاستغلال الأمثل للموارد والمواهب المتوفرة لديهم من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات، وصياغة الاستراتيجيات، مما يعزز الابتكار والتطوير في المنظمات، وتناقش الفخر التنظيمي الذي يُعبر عن الولاء والانتماء لدى العاملين الذين يعتبرون المدخل الرئيس في العملية الإنتاجية للشركات بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، وتُعتبر القيادة العامل الحاسم لنجاح منظمات الأعمال أو فشلها وخصوصاً القيادة الديمقراطية (التشاركية)، ولأن العاملين في المنظمات هم وكلاء لها في البيئة المحيطة بمنظمتهم، فإن فخرهم واعتزازهم يؤدي إلى تعزيز مكانة المنظمة.

ومن هذا المنطلق تتبع مكانة الدراسة وأهميتها، حيث إن القيادة والفخر التنظيمي يشكلان محوراً أساسياً ومعياراً في تعزيز شأن الشركة وقدرتها على التنافس، وأن قطاع الصناعات في مدينة الخليل على وجه الخصوص - التي تعتبر العاصمة الاقتصادية في فلسطين، و بسبب انفتاح فلسطين على الأسواق العالمية والتطور السريع في هذا المجال والمنافسة الكبيرة في الأسواق، وحصول الشركات على جوائز التميز وشهادات الجودة وغيرها، تقوم الباحثة بدراسة النمط القيادي المعمول به في هذه الشركات، وتحري الشركات من قطاعات مختلفة تعطي هذه الدراسة وزناً كبيراً جداً، إذ إنها تناقش البُعدين المهمين لنجاح هذه المنظمات وتعزيزها، وترسيخها في القطاع الاقتصادي الفلسطيني.

وتتناول الدراسة تحليل العلاقات بين المتغيرات: القيادة الديمقراطية والفخر التنظيمي والكشف عن طبيعة الفخر التنظيمي وتأثيره وأهميته، للوصول إلى ولاء حقيقي للعاملين وانتمائهم إلى المنظمة. ولأن متغير الفخر التنظيمي لم يحظَ بقدر وافٍ من الاستقصاء والاهتمام، وبسبب نقص البحوث المتوفرة عن الفخر التنظيمي يوفّر مزيداً من التحديات والفرص والاستفادة من نتائج هذه الدراسة لنشر أكبر لمفهوم الفخر التنظيمي، والنظر إليه باعتباره عنصراً مهماً ونتائجها الإيجابية كبيرة جداً ولصالح المنظمة في حال النظر إليه بجدية لتفعيل دور القيادة الذي سوف يهدف إلى تحسين مستويات الأداء وجودته.

## 1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف، هي:

- التعرف على مستوى تطبيق مضامين القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- التعرف على واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- فحص درجة تأثير القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.
- إبراز أهمية تبني تطبيقات القيادة الديمقراطية وتعزيزها في أي المنظمات باختلاف أنواعها (ومنها شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل).
- تسليط الضوء على أهمية بناء الفخر التنظيمي وتعزيزه لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وما لذلك من انعكاسات على هذه الشركات.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الشركات من تطبيق النمط القيادي الديمقراطي، لما لها من أثر إيجابي في تحقيق الفخر التنظيمي، وخلق أجواء إيجابية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية.

## 1.6 حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة 2023/2022

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مدينة الخليل .

الحدود البشرية: موظفون إداريون وعمال من بعض الشركات الصناعية في مدينة الخليل.

الحدود الموضوعية: القيادة الديمقراطية و الفخر التنظيمي.

## 1.7 مصطلحات الدراسة:

القيادة الإدارية: عرّفها " هيرشي وبلانشارد "سنة 1996 على أنها " عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظرف محدد ". (قميني 2021).

القيادة الديمقراطية: هي أسلوب قياديّ يستند إلى ثلاثة ركائز أساسية، هي: العلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين، وتفويض السلطة ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات، وفي بعض المهام الإدارية، فهو يفوض جزءًا من مهامه إلى مرؤوسيه، ويباشر عمله من خلال الجماعة. (محبوب ، 2015)

الفخر التنظيمي: الشعور الإيجابي الذي يُكنه الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها، وينتج هذا الشعور من تحديده لسمعة المنظمة ونجاحها. (ابو ريشة ، 2020 ).

## 1.8 منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

نظرًا لطبيعة الدراسة وانطلاقًا من أسئلة الدراسة وأهدافها تمّ استخدام المنهج الوصفيّ، على اعتبار أنه المنهجُ الأفضلُ والأنسبُ لهذه الدراسة. أما بالنسبة للأدوات المستخدمة، فقد تم جمع البيانات عن طريق الاستبانة وتحليلها .

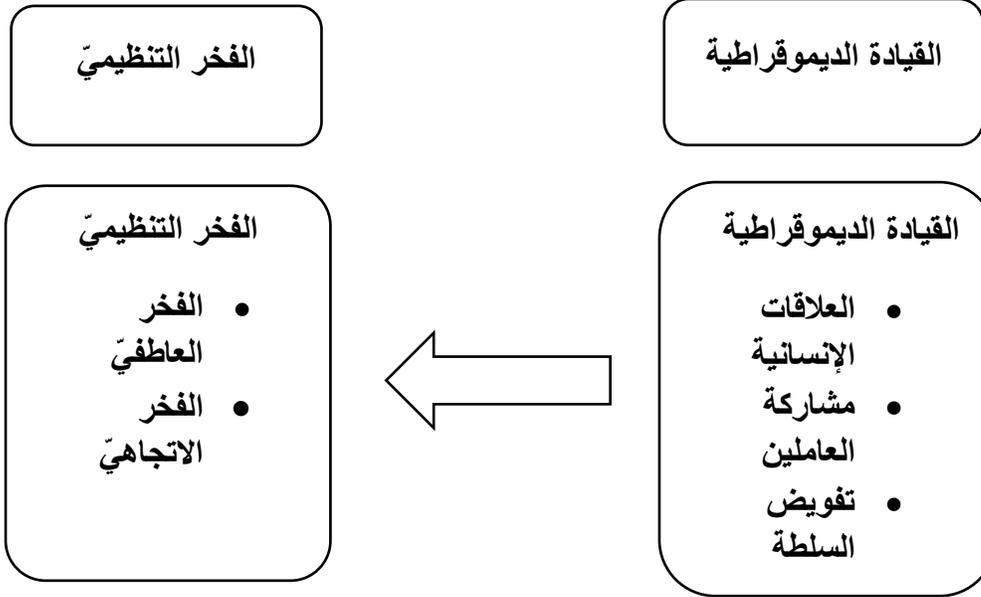
## 1.9 نموذج الدراسة:

المتغير المستقل القيادة الديمقراطية بأبعادها الثلاثة العلاقات الإنسانية و مشاركة المرؤوسين وتفويض السلطة.

المتغير التابع: الفخر التنظيمي بأبعاده وهما الفخر التنظيمي العاطفيّ والفخر التنظيمي الاتجاهيّ.

(المصدر: إعداد الطالبة)

شكل (1) نموذج الدراسة.



## الفصل الثاني

### الإطار النظريّ والدراسات السابقة

#### المبحث الأول - ماهية القيادة الإداريّة

2.1 مقممة

2.2 أنماط القيادة الإداريّة

2.3 النمط القياديّ الديمقراطي

2.4 مفهوم القيادة الديمقراطيّة

2.5 الافتراضات الي ادت الي ظهور هذا الاسلوب القيادي

2.6 القيادة الديمقراطيّة ضرورة إداريّة

2.7 محددات النمط الديمقراطي

2.8 خصائص القيادة الديمقراطيّة والقائد الديمقراطي

2.9 ابعاد القيادة الديمقراطيّة

2.10 أشكال المشاركة في ظل القيادة الديمقراطيّة

2.11 تقييم القيادة الديمقراطيّة

2.12 اثار القيادة الديمقراطيّة

2.13 النمط القيادي الاوتوقراطي

2.14 النمط القيادي المتساهل او الحر

المبحث الثاني: الفخر التنظيمي

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

## الفصل الثاني الإطار النظريّ والدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية القيادة الإداريّة:

### 2.1 مقدمة

تؤثر القيادة الإداريّة تأثيرًا كبيرًا على نجاح المنظّمات وبقائها أو العكس، لهذا نلاحظ أنها حظيت باهتمام الكثير من الباحثين من علماء الإدارة والمهتمين بأهميّة القيادة ووظائفها والعوامل التي تؤثر في نمط القيادة، ونلاحظ أيضًا اهتمامًا كبيرًا من معظم رؤساء المنظّمات ومديريها لمعرفة المصدر الذي يستمدّ القائد منه قوة تأثيره على المرؤوسين؛ وذلك بهدف إيجاد أفضل الأساليب القيادية أو اتّباعها للتأثير على سلوك المستهلكين للوصول إلى تحقيق تماسك جماعة العمل، وبالتالي الأهداف التي تسعى المنظّمة إلى بلوغها. (خمار، 2017)

وأشار الفارس إلى أنّ القيادة هي مفتاح الإدارة، وجوهر العملية الإدارية ومحورها، وتعدّ القيادة المميّزة أحد العوامل الرئيسيّة التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسّسات الناجحة من غير الناجحة، فالقيادة يمكن أن تُشبّهها بالدماغ بالنسبة لجسم الإنسان، من حيث توجيه العمليات وإدارة الفعل وردّ الفعل، وتنسيقها حسب الظروف المحيطة، فالقيادة تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها. (الفارس، 2017)

إلا أنّ عليّا اعتبر (القيادة الإدارية) عمليةً مهمّةً وضروريّةً وأساسيّةً في كلّ المنظّمات، سواء القطاع العام أو الخاصّ، لما لها من دور كبير في تحقيق النجاح والتميّز والرضا الوظيفيّ، وهي عبارة عن نشاط إيجابيّ يقوم به الشّخص بقرار رسميّ يصبح من خلاله قائدًا إداريًا ناجحًا وتتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ناجحة ليشرف بها على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير، واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضّرورة، وهي إحدى أهمّ السبل المؤسّسيّة الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفد الإنتاجيّة والحلّ الأمثل والطريق المناسب للوصول إلى الهدف المنشود بأقلّ تكلفة وأعلى مكاسب. (علي، 2021). وتعرّف (القيادة الإداريّة) على أنّها: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه من

أجل الوصول الى تحقيق الأهداف والنجاح للوصول الى النتائج المرجوة والمخطط لها مسبقاً، وذلك من خلال تشجيعهم على العمل الجماعي والتعاوني. (هشام،2019).

وعرّفها ليكرت على أنّها: "قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، وإرشادهم وتحفيزهم بكفاءة عالية وتوجيههم نحو الهدف". وعرّفها بيديان على أنّ (القيادة الإدارية) فنّ التأثير على نشاطات الفرد أو الجماعة وعلى سلوكياتهم من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية. (أبو الغنم،2013)

وتختلف القيادة عن القيادة الإدارية؛ لأنّ القيادة تستمد قوتها من الصفات والسّمات الشخصية التي يتمتّع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية، بداية في ممارسة نشاطها ثم على ما يتوفّر لها من السّمات والصفات الشخصية، والقيادة الإدارية تمثّل العملية التي يتمّ من خلالها التأثير على الأفراد في المنظمة. ( الشافعي،2016)

ومن خلال هذه التعريفات تستنتج الباحثة أنّ القيادة الإدارية هي قدرة القائد الإداري على التأثير، وتحفيز المرؤوسين وإلهامهم وتوجيههم من خلال ما يمتلك من المهارات والقدرات والسّمات السلوكية التي تميّزه عن غيره من الأشخاص، ممّا يُمكنه من توجيههم والإشراف عليهم ومتابعتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها وكسب ثقتهم حتّى تسود أجواء إيجابية في المنظمة.

## 2.2 أنماط القيادة الإدارية:

أنماط القيادة متعدّدة، ويتبع لكلّ نمط سلوكيات وطرق مختلفة في اتخاذ القرارات، وهنا يكون القائد هو المسؤول عن توجيه المنظمة من خلال عمليات اتخاذ القرارات وتنفيذ القرارات والأسلوب المناسب لتبنيها. ويُقصد " بالنمط " السلوك المتكرّر للشخص، ونمط القائد هو السلوك المتكرّر له عبر فترة زمنية طويلة من خلال خبراته ومهاراته وتدريبه وتعليمه، والنمط أيضاً هو: الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك المجموعة والمرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة. وتُصنّف القيادة على أساس طريقة ممارسة السلطة إلى القيادة الأوتوقراطية والقيادة الحرة والقيادة الديمقراطية. (الشافعي،2016)

### 2.3 النمط القيادي الديمقراطي:

#### مقدمة

سميت بالقيادة الاستشارية أو الإنسانية، ما يميز هذا النمط أنه يجمع ما بين النمط الأوتوقراطي والنمط الحر، القائد الديمقراطي يعتمد أسلوب المشاركة مع مرؤوسيه، المشاركة في اتخاذ القرارات والأخذ برأيهم واقتراحاتهم، مما يشعرهم بأهميتهم ومكانتهم، وهذا من شأنه أن يقوي الروح المعنوية لديهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة والتزامهم بتحقيق الأهداف. (الفارس، 2017)

ويعتمد أسلوب القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة الديمقراطية تقوم أساساً على العلاقات الإنسانية والاجتماعية السليمة بين القائد والمرؤوسين، وبذلك يتم إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق التعاون فيما بينهم، وإشراكهم في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات. (محمد، 2017) ويتميز هذا النمط ببطئه في عملية اتخاذ القرارات، وذلك بسبب الاجتماعات واستشارة العاملين والأخذ برأيهم، والتعرف على وجهة نظرهم في القضايا الخاصة بالمنظمة، وفي هذا النمط القيادي يتم التركيز على أداء العمل، مع الاهتمام بتحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم، مما يزيد التفاعل فيما بينهم وزيادة الإنتاجية، وتشجيعهم على مبدأ المشاركة والمساهمة والمبادرة، هذا يخلق نوعاً من المسؤولية على العاملين للإنجاز، واتخاذ القرارات المناسبة، وبناء علاقات طيبة فيما بينهم، ويغني عن الرقابة عليهم، وبسبب وجود الاتصالات الفعالة والاجتماعات والمناقشات، ما يزيد من الانضباط الذاتي لديهم.

والقيادة الديمقراطية بدورها ترفع من الروح المعنوية للعاملين وحبهم للعمل والمبادرة والإبداع وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتخلق حالة من الانسجام بين العاملين واهتمام القائد بمشاعر المرؤوسين واحتياجاتهم ومواجهة المشكلات والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها، وإشباع احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية والاقتصادية، وبهذا ترتفع إنتاجية العاملين. (Al Khajeh, Ebrahim. 2018) (محبوب، 2015).

## 2.4 مفهوم القيادة الديمقراطية:

لخصها غولمان في عبارة " ما رأيك ؟ " يقوم هذا الأسلوب على بناء الثقة والاحترام والالتزام من خلال قضاء وقت في المشاركة في عمليات اتخاذ القرارات بين القائد والمرؤوسين، والأخذ برأيهم واستشارتهم. ويعزز القائد الديمقراطي الرّوح المعنويّة والمسؤوليّة والالتزام والمرونة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإبداء آرائهم، التي تؤثر في أهدافهم وفي كيفية وصولهم إلى أهدافهم، يتميّز العاملون في ظلّ النمط الديمقراطي بالواقعيّة بشأن ما يمكن تحقيقه وما لا يمكن تحقيقه. ( غولمان، 2000 )

القيادة الديمقراطية: تعتمد على (لا مركزية السّلطة)، والاعتراف بأهميّة التابعين وقيمتهم والعمل على زيادة إنتمائهم إلى العمل ولجماعات العمل، ممّا يُقوّي الرّوح المعنويّة لديهم ويزيد من إنتاجيّتهم، وتسمح وتشجّع القيادة الديمقراطية القدرات التي خلقها الله سبحانه وتعالى في كلّ إنسان. ( السويدان، 2019 )  
وعرّف الجنابي القيادة الديمقراطية: " هي قدرة القائد على حشد العمّال والأتباع على المشاركة بحريّة من أجل تحقيق الأهداف، ويتميز بالمشاركة مع المرؤوسين في المعلومات واتخاذ القرارات ومشورة المرؤوسين، والاستفادة من أفكارهم واقتراحاتهم ". ( الجنابي، 2019 )

ومن خلال مقارنة القيادة الديمقراطية بالقيادة التسلطيّة، فالقيادة الديمقراطية تقوم على تشجيع القائد للمناقشة الجماعيّة للسياسات وصنع القرارات، بينما في القيادة التسلطيّة يتمّ وضع السياسات من قبل القائد. وفيما يتعلّق بالثناء على العاملين أو انتقادهم، فالقائد الديمقراطي يكون موضوعياً ويحاول ان يكون جزءاً من المجموعة دون أن يكون له الدور الكبير في التنفيذ، أما القائد التسلطيّ فيميلُ لأن يكون ذاتياً في مدحه أو نقده لأداء العاملين، ويكون بعيداً عن المشاركة في إنجاز العمل. (قميني، 2021)

## 2.5 الافتراضات التي أدت الى ظهور هذا الأسلوب القياديّ:

لا شكّ في أنّ المحفز الأول للعمل هو الحاجات الإنسانيّة وليس الشدّة والضّغط، وبعد أن جرّدت الثّورة الصناعيّة العمل من قيمته ومعناه وما تبعه من إهمال للعنصر البشريّ، استوجب بعد ذلك المرونة واللّين في التعامل، واستجابة الأفراد للإدارة التي تُلبّي حاجاته الإنسانيّة والاجتماعيّة وبخاصّة الحاجة إلى الانتماء، ومن

جهة أخرى التحفيز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، على عكس التحفيز الإيجابي، وحيث تكون استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها القائد المتسلط، ولأن كل فرد لديه حافز ذاتي لإنجاز مهامه وتعلمه للعمل، كما أن معاملة القائد له باللين والاحترام تشجعه على المبادرة والالتزام، وكل فرد لديه القدرة على تحمل مسؤولياته في العمل، ولديه الرغبة في العمل، وهذا لا يحتاج إلى الشدة في المعاملة من القائد، ويبقى الفرد في سعي دائم لإثبات نفسه ونجاحه بعمله، مما يستدعي المرونة. (محمد، 2017)

## 2.6 القيادة الديمقراطية ضرورة إدارية:

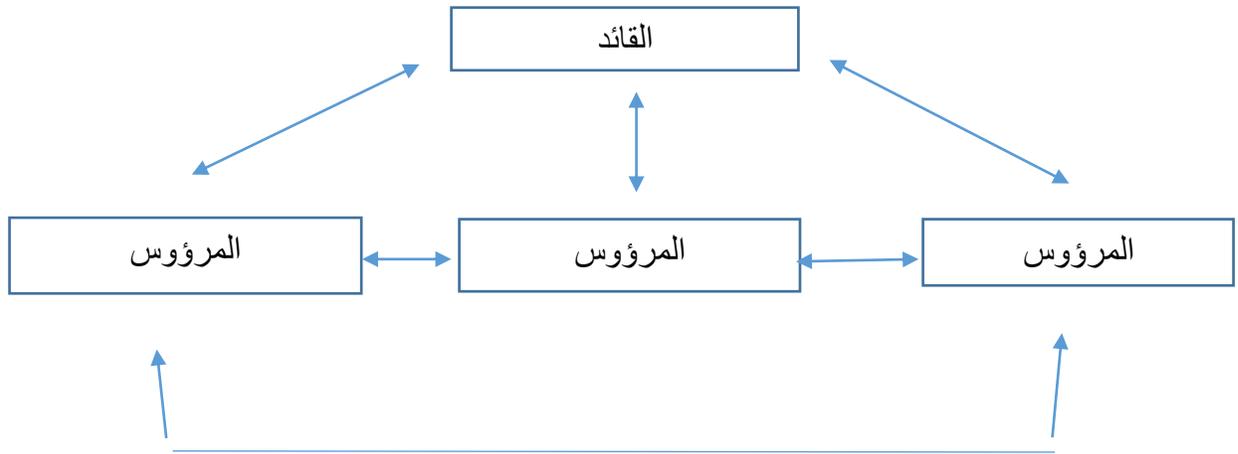
استوجب ارتفاع المستويات الثقافية والعلمية للأفراد العاملين، وانتشار الديمقراطية عند الشعوب، وإمكانية العاملين على أداء مهامهم أن تكون القيادة الديمقراطية ضرورة إدارية، وأن تكون نهجاً إدارياً تعتمد المنظمات بما يتناسب مع أهدافها وطموحاتها، حيث بينت الكثير من الدراسات أن القيادة الديمقراطية في الإدارة تزيد من رضا العاملين وترفع الروح المعنوية لديهم. ومن علامات القيادة الديمقراطية أن العاملين يؤدون أعمالهم بحماس وطاقته إيجابية عالية، وهذا الشعور داخلي ويظهر ذلك في حال غياب القائد لأي أمر طارئ، فهم يعملون ويُنجزون كما لو أن القائد موجود. (بن اونيس ، 2018 )

## 2.7 محددات النمط الديمقراطي:

ثمة عدد من المحددات التي تحد من النمط الديمقراطي في منظمات الأعمال، ومنها:

- البيئة الإدارية: من المهم الأخذ بعين الاعتبار مرحلة التطور الإداري وتقدمه وإمكاناته، وعندما تكون البيئة الإدارية مختلفة لا يمكن استخدام النمط القيادي الديمقراطي؛ لأن القائد في النهاية يواجه العديد من العوائق والصعوبات التي تمنع وتعيق استخدام الديمقراطية باعتبارها نمطاً سائداً في المنظمة.

- **الموقف الذي يعايشه القائد**، في بعض المواقف الادارية يكون الوضع يتطلب سرعة في اتخاذ القرار أو الإجراء ، لذلك لا يكون هناك منّسع من الوقت لإشراك العاملين، وأخذ رأيهم، بالإضافة إلى طبيعة المرؤوسين ونوعيتهم، فبعض الأفراد لا يميلون إلى المشاركة في إتخاذ القرار أو التعاون، وعدم تقبلهم لتفويض السّلة حتّى لا يتحمّلوا نتائج القرارات والأعمال؛ لذلك يلجأ القائد إلى النمط الاوتوقراطيّ باعتباره الأنسب للتعامل مع نوعيّة مرؤوسيه، وفي بعض الأحيان لا يجوز التسليم لرغبة القادة في كلّ الحالات لاستخدام النمط الديمقراطي مع العاملين. (Kilicoglu, D.2018)(محمد.20177)



الشكل (2) النمط القيادي الديمقراطي في القيادة (هشام، 2019)

## 2.8 خصائص القيادة الديمقراطية والقائد الديمقراطي

### 1. خصائص القيادة الديمقراطية:

- أ- موضوعيّة القائد في الثناء والنقد، ومحاولته تعميم الموضوعيّة على المجموعة.
- ب- يعتمدُ القائد أسلوب التشاور مع مرؤوسيه، ويحدّد القرارات التي يمكنهم اتخاذها.
- ت- يؤمن القائد بقدرة مرؤوسيه على توجيه أنفسهم والتجديد في أعمالهم إذا ما تمّ تحفيزهم بالطريقة الصحيحة.

- ث- يساعد القائد ويدعم مرؤوسيه لتحقيق أهدافهم إلى جانب أهداف المنظمة.
- ج- يتسم القائد بالثقة العالية والروح الاجتماعية والمعنوية العالية في المشاركة الهادفة والفعالة مع مرؤوسيه.
- (محمد ، 2017 ) و (العلاق،2020)

## 2. سمات القائد الديموقراطي:

- أ- حرية الأعضاء في اختيار من يعملون وينسجمون معه.
- ب- تفاعل القائد وعلاقاته الاجتماعية المميزة مع العاملين والثقة العالية والمشاركة في إنجاز الأهداف المشتركة .
- ت- لديه القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع المجموعة، وذلك بفضل الاتصال الفعال والاحتكاك بهم .
- ث- موضوعية القائد في الثناء والمدح، ويتمّ تحديد السياسات العامة للمنظمة بأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، والقرار يصدر من القائد.
- ج- التماسك والتفاعل الاجتماعي بين أعضاء المجموعة، الروح المعنوية العالية والثقة العالية، الاتصالات الفعالة والتعاون في تحقيق الأهداف.
- ح- إعطاء الفرص لإبداء الرأي وتقبُّل النقد البناء. ( محمد ، 2017 )

## 2.9 أبعاد القيادة الديموقراطية:

تمت الإشارة مسبقاً إلى أنّ هذا النمط القيادي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية والاجتماعية السليمة، سيتمّ عرض أبعاد هذا النمط على النحو الآتي:

### أولاً : الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

العلاقات الإنسانية كما عرفها دافز هي: "اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم إلى التعاون في إنجاز العمل، وإنتاجية عالية مع إشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية".

تسهم العلاقات الإنسانية في توفير بيئة اجتماعية صحيحة يشعر فيها كل فرد بالانتماء إلى هذا التنظيم أو الجماعة، توفير جوّ من الاحترام والثقة المتبادلة، والتعاون من شأنه أن يجعل الموظف يشعر بأنه تمت

تلبية احتياجاته النفسية والاجتماعية، وتمّ إشباعها بطريقة تجعله راضيًا ومحبًا للعمل، يجب أن تتميز العلاقات الإنسانية بعدم التحيز والمصادقية حتى تتجح المنظمة في إيجاد بيئة عمل ناجحة وصحية، وهذا يعود بنتائج إيجابية على المنظمة، لذلك توفير جوّ من المحبة والألفة بين القائد والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم يساعد على نجاح المنظمة وتمتين العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وبالتالي إنجاز الأهداف المنشودة بنجاح. (محمد، 2017)

### 1: يترتب على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية تحقيق الغايات الآتية:

#### أ- تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه:

يتفهم القائد الديمقراطي مشاعر مرؤوسيه الإنسانية والنفسية وهذا يجعله حساسًا لمشاعر مرؤوسيه، ويتوقع ردّ فعلهم تجاه تصرفاته. (محبوب، 2015)

#### ب- تحقيق التآلف والاندماج بين مرؤوسيه:

يعمل القائد الديمقراطي على تنمية روح الفريق والتعاون بين مرؤوسيه في المستويات المختلفة للمنظمة، وحتى يتميز أي تنظيم عليه أن يشعر أفرادُه بأنهم أعضاء في جماعة تقوم بعمل منظم وجهود مشتركة، أساسها التعاون. (قميني، 2021)

#### ت- تفهم القائد لمشاكل مرؤوسيه ومعالجتها:

يتفهم القائد الديمقراطي مشاكل مرؤوسيه جيّدًا ويعمل على معالجتها بالطريقة التي تساعد على رفع الروح المعنوية لديهم دون إثارة ردّ فعل عدائيّ منهم، واهتمام القائد بكلّ موظّف من خلال الاجتماعات الفردية التي تتيح له الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وأفكارهم والمشاكل التي يواجهونها في العمل، الاستماع إلى شكاوهم حول بيئة العمل غير الصحية، وإشعارهم أنّ اهتمامه وعنايته بهم ليس فقط من أجل العمل والربح أو الإنتاجية، وإنما يهتمّ بالموظّفين وصحتهم وراحتهم في بيئة العمل وحلّ المشاكل التي تواجههم، كلّ ذلك أثبت بعد تطبيقه أنه من العوامل الرئيسية لإقامة علاقات إنسانية واجتماعية سليمة بين القائد والموظّفين، وتعتبر من الوسائل التي تساعد القائد على تفهم مشاكل مرؤوسيه واحتياجاتهم، علاقته الشخصية بهم واتصاله بهم،

إدراك القائد وتفهمه لكل ما يمكن أن يؤثر على معنويات مرؤوسيه، سواء كانت مؤثرات اجتماعية أو بدنية أو نفسية، وما يجب مراعاته عند شعور الفرد بالملل أو التعب من العمل أو الظروف المرتبطة به. (هشام، 2019)

### ث - إشباع الحاجات الإنسانية للمرؤوسين:

لا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تتجح في دفع المرؤوسين للعمل والإنتاجية وتحقيق درجة عالية من إثارتهم إلا من خلال تلبية احتياجاتهم وإشباعها والعمل على تحفيزهم على إنجاز العمل بأفضل طريقة وبأحسن صورة، تتمثل في إشباع الحاجات الإنسانية للموظف في الحوافز الإيجابية التي يمكن من خلالها أن تساعد القائد الديمقراطي على بناء علاقات اجتماعية ناجحة مع مرؤوسيه، مما يشكل دافعا لديهم لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف على أفضل وجه. (محبوب، 2015)

### ثانياً: مشاركة المرؤوسين:

المشاركة هي دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، مما يساعد على خلق الثقة لديهم بإشراك القائد لهم في وضع الحلول والسماع إلى اقتراحاتهم وآرائهم للمشاكل الإدارية.

القيادة الديمقراطية تقوم أساساً على الثقة بالمرؤوسين وسماع اقتراحاتهم والاستفادة من أفكارهم في دعم النهج الذي تتبناه المنظمة وإعطاؤهم الفرصة للمبادرة في التخطيط للعمل وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحرّ مع العاملين. (محبوب، 2015)

### تتميز عملية المشاركة في القيادة الديمقراطية بما يلي:

1. إعطاء حرية الرأي والنقد للمرؤوسين عندما يُعبّرون عن آرائهم خلال مناقشة القرارات والسياسات وهذا يُقوّي من الروح المعنوية لديهم، لأنهم شاركوا في صنع القرارات والخطط التي اهتمت بها الإدارة وقدرتها.
2. تساعد المشاركة على تنمية روح المسؤولية وتنمية القيادات في المستويات الدنيا في المنظمة، وتمنح العاملين شعوراً بأهميتهم وقيمتهم، فالإدارة -تأخذ بعين الاعتبار- آراءهم وأفكارهم وهذا يزيد من إبتنائهم

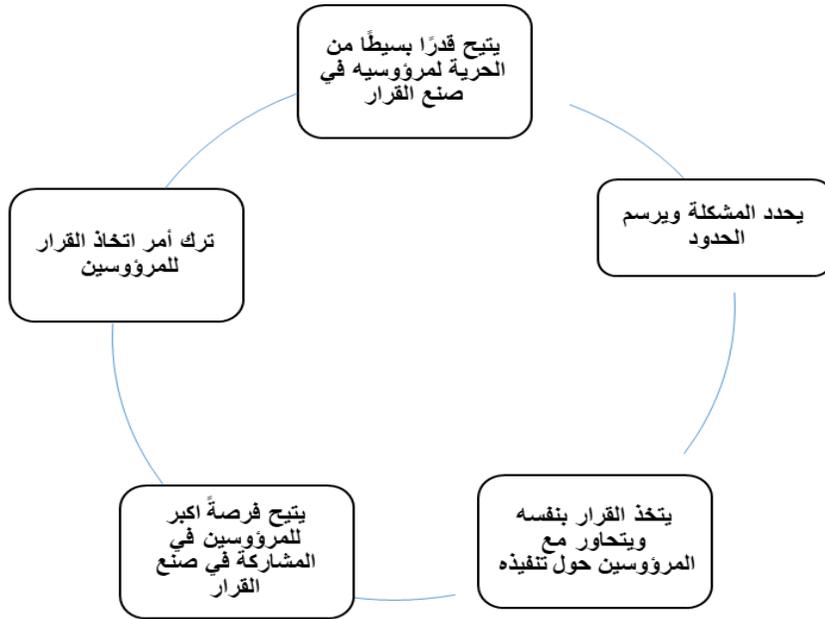
وولائهم للمنظمة، وقبولهم لأنهم شاركوا في صنع القرار ويدركون جيداً ظروف اتخاذ القرار وأسبابه، وبالتالي إقبالهم على تنفيذه بروح ورغبة عالية نتيجةً للروح المعنوية العالية لديهم. (قميني، 2021).

## 2.10 أشكال المشاركة في ظل القيادة الديمقراطية:

أما بالنسبة لأشكال القيادة الديمقراطية، فنمّة خمسة نماذج لسلوك القائد الديمقراطي عند تطبيق مبدأ المشاركة، وهي كالاتي:

1. نموذج القائد الذي يعطي المرؤوسين جزءاً بسيطاً من الحرية في المشاركة في صنع القرار، وذلك من خلال طرح القائد للمشكلة أمام مرؤوسيه والاستماع إلى آرائهم ومشاركتهم في إيجاد الحلول الممكنة لها، وفيما بعد يختار القائد الحلّ الأمثل لهذه المشكلة.
2. نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدّد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار ضمنها، ويفوض المرؤوسين في اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
3. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكنّه يعمل على إثارة الحوار عند تنفيذه، وإذا وجد ردوداً سلبية وكسلاً لديهم .
4. نموذج القائد الديمقراطي الذي يعطي مرؤوسيه فرصةً كبيرةً للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق التنفيذ أيضاً.
5. نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك عملية اتخاذ القرار لمرؤوسيه، فالقرار الذي يقبلون به، بالطبع سيقبل به هو الآخر، لأنّه بالتوافق بين المرؤوسين. (محمد ، 2017).

الشكل التالي يوضح أشكال القائد الديمقراطي الذي تم التطرق إليها: (قميني، 2021).



شكل (3): أشكال القائد الديمقراطي.

## ثالثاً: تفويض السلطة

تُعرّف تفويض السلطة على أنها "العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال من فرد إلى آخر أو إلى مجموعة أخرى، والتي تؤدي إلى اتخاذ قرار معين".

تتكون الوظيفة الإدارية من ثلاثة عناصر رئيسية، هي: الواجبات، والمسؤوليات التي تمثل التزام شاغل الوظيفة بإنجاز مهام وظيفته، و ثالثاً السلطة المخولة إلى شاغل الوظيفة لأداء واجبات وظيفته وأعمالها. يعتبر التفويض من أهم المهارات وأخطرها التي يمارسها القائد الناجح، وهذه الأهمية من كونها وسيلة لتخفيف بعض الأعباء عن القائد، والتركيز على المهام الحساسة والمهمة، أما خطورتها؛ فلأنها قد تتسبب في إحداث أضرار كبيرة للمجموعة أو المنظمة إذا تم استخدامها بشكل سيء. (هشام، 2019)

بعد التطور الذي ساد في المنظمات الإدارية الذي نجم عنه زيادة حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري في المنظمة، وزيادة حجم المسؤولية الموكلة إليه، كانت إعطاء بعض المهام والصلاحيات، وتفويض السلطة ضرورة حتى يتمكن من ممارسة مهامه الإدارية بالشكل الصحيح، يتم نقل بعض الصلاحيات إلى من هم قادرين على تحمل مسؤوليتها وإنجازها من المرؤوسين ولكن تبقى المسؤولية على القائد، وعليه التأكد من قدرة المرؤوسين الذين تم تفويض السلطة لهم على أدائها بالشكل الصحيح. (العرمان، 2016)

### 1- مزايا تفويض السلطة:

#### تكمّن مزايا تفويض السلطة في:

- 1- إتاحة الفرصة لتنمية قدرات المرؤوسين، خاصة في المستويات الدنيا والوسطى، من خلال إعطاء الفرصة لهم بإنجاز المهام والأعمال المفوضة إليهم واتخاذ القرار المناسب لها.
- 2- زيادة فرصهم للحصول على الترقية لمناصب أعلى، وزيادة الاحتياطي من الأفراد والقيادات لشغل الوظائف في المستقبل.
- 3- يعمل على زيادة الشعور بالثقة لدى المرؤوسين، واعتزازهم بثقة القائد بهم، مما يساعد على زيادة التعاون والاحترام بينهم.

4- تفويض السلطة يساعد القائد على توفير الوقت للتركيز على المهام الصعبة والحساسة والاستراتيجية في المنظمة.

5- يعمل تفويض السلطة على زيادة الالتزام عند الموظفين والشعور بالانتماء إلى الفريق والمنظمة، وكذلك تحقيق المرونة في العمل الإداري وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوفير الوقت وإنجاز الأعمال بشكل أسرع، مما يساعد المنظمة على الاستمرارية في النشاط الإداري. (محبوب، 2015)

## 2- متطلبات فعالية تفويض السلطة

1. أن تكون المهام أو الأعمال المراد تفويضها محددة وواضحة، والسلطة المفوضة لإنجاز هذه المهام كافية لتحقيق الهدف والوصول إلى النتائج المرتقبة.

2. ثقة القائد بنفسه وشجاعته: بعض القادة لا يتقون بمروسيهم، ولذلك يخافون من تفويضهم السلطة، أو عدم قدرتهم على المتابعة والإشراف على المهام المفوضة للمرؤوسين، وبالتالي عدم شعورهم بالراحة على سير هذه المهام وإنجازها بالشكل الصحيح، وأحياناً بعض القادة يعتقد أن تفويض السلطة يقلل من هيبته ومكانته، ويزيد من قوة المرؤوسين التابعين له، وفي جميع الأحوال ثقة القائد بنفسه وشجاعته يجب أن لا تصل إلى حدّ المغالاة في تفويض السلطة. (هشام، 2019)

3. ذكاء القائد عند اختيار مرؤوسيه، في حال تفويضهم السلطة: فمهارات الموظفين وقدراتهم وإمكاناتهم هي الفيصل في جعل القائد يُفوضهم بالمهام المنوطة بهم.

4. وسائل الاتصال الفعالة بين القائد والمرؤوسين: يعمل القائد على إبقاء خطوط الاتصال مفتوحةً بينه وبين الموظفين الذين فوضهم السلطة لإنجاز بعض المهام، فالوضوح في وسائل الاتصال بين القائد والمرؤوسين يشجع على تفويضهم السلطات والصلاحيات اللازمة لإنجاز المهمات، والاتصال الفعال يساعد القائد على توصيل المعلومات والتعليمات والخطط للمرؤوسين، وبالتالي الفهم الجيد من قبل الموظفين للمهام وإنجازها بأفضل صورة. (محمد، 2017)

## 2.11 تقييم القيادة الديمقراطية:

بالرغم من أن القيادة الديمقراطية نمط قيادي يتم تبنّيه من قبل منظمات الأعمال، ويتناسب مع بعض المنظمات ولا يناسب منظمات أخرى، إذ إنّ له مميزاتٍ وسلبياتٍ، ومن أهمّ المزايا:

### أولاً: مزايا القيادة الديمقراطية

ثمة العديد من المزايا لهذا النمط القيادي من خلال تطبيق العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، ومنها:

1. رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين، وحبّهم للعمل وإقبالهم على العمل بنشاطٍ ورغبةٍ وحيويةٍ.
2. تساعد القيادة الديمقراطية على تطوير مهارات الأفراد، ممّا يؤهلهم للقيادة.
3. يساعد تفويض السلطة على تنمية مهارات الأفراد وقدراتهم وخاصة في المستويات الدنيا والوسطى.
4. يعمل النمط القيادي على إيجاد مجموعات متعاونة داخل المنظمة.
5. إشباع حاجات العاملين والاهتمام بهم وتدريبهم وتحفيزهم. (أبو الغنم، 2013)
6. استخدام النمط القيادي الديمقراطي يُفضي إلى شعور المرؤوسين بالأمان والإستقرار في بيئة العمل، بعيداً عن التّهديد والخوف من العقاب، وهذا من شأنه الإسهام في أن يسود جوّ الرّاحة والرّضا في العمل. (هشام، 2019)

ثانياً: التحديات التي يمكن مواجهتها عند تطبيق القيادة الديمقراطية:

من المآخذ على النمط القيادي الديمقراطي ما يلي:

1. تشكّل المشاركة التي هي أساس للقيادة الديمقراطية شكلاً من أشكال تنازل القائد عن بعض واجباته ومسؤولياته.
2. الكثير من الأفراد لا يحبّون تحمّل المسؤولية، وبخاصّةً اتخاذ القرارات، ويُفضّلون أن ينفّذوا القرارات والتعليمات التي تصدر إليهم من القيادة.

3. قد يترتب على هذا النمط القياديّ بعض من المظاهر السلبية مثل عدم الانضباط في أداء العمل، وتأخر العاملين في أداء المهام وكذلك صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، وأحياناً انخفاض كميات الإنتاج. (قميني، 2021)
4. يستلزم الكثير من الوقت والجهد والتنظيم الذي قد لا يتيسر للقائد أحياناً، وخصوصاً في أوقات الأزمات والضغط، ما يترتب عليه أن يصبح القرار معقداً ومكلفاً وقتاً ومالاً.
5. يقوم القائد الديمقراطي بالعمل على أساس التساوي المطلق بين المرؤوسين في الحقوق، فالمرؤوسون لا يتساوون من حيث القدرات والتعليم والخبرة والمهارات، ممّا ينبغي له أن يتفاوت المرؤوسون من حيث حقهم أو التأثير فيهم. (خمار، 2017).

## 2.12 آثار القيادة الديمقراطية:

### أولاً: الآثار الإيجابية

تنعكس القيادة الديمقراطية على العاملين والمنظمات التي تمارس هذا النمط القياديّ بالكثير من الآثار الإيجابية، ومنها:

1. زيادة الشعور بالانتماء للمنظمة، فحين يشعر الموظف بأهميته ومكانته واهتمام القائد به وباحتياجاته وإشباعها وحرصه على تحقيق مطالبه وسعيه إلى النجاح، فهذا يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.
2. خلق جو من الانسجام والتآلف بين القائد والمرؤوسين داخل المنظمة بعيداً عن الصراعات والخلافات التي تنشأ في العادة بين المرؤوسين، والتي تُضعف المنظمة وتقلل من إنتاجيتها.
3. ممارسة سياسة الباب المفتوح بين القائد والمرؤوسين تقود إلى تحقيق المزيد من الانسجام والمودة بين القائد الديمقراطي والمرؤوسين.
4. توفير نوع من الاستقرار والأمن في نفوس العاملين يدفعهم إلى الإنتاجية العالية.
5. إعطاء الفرصة للمرؤوسين بالتقدم والارتقاء إلى مراكز أعلى في المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وكذلك من خلال خلق الثقة فيهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم. (قميني، 2021)

يكون النمط القيادي الديمقراطي فعّالاً في بعض الحالات، ومنها: أن يكون هناك متسع من الوقت للعمل، و توفر المهارات والمعرفة لدى المرؤوسين، وأخيراً عندما يسود الشعور بروح الفريق ويكون المرؤوسين لديهم الدافعية للعمل. (هشام.2019)

ومن خلال ما تم ذكره تستنتج الباحثة أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأفضل في القيادة في الإدارة الحديثة، وذلك لما له من آثار إيجابية على المنظمة والقائد والمرؤوسين ومدى سير العمل وأنشطة المنظمة بشكل مناسب ومن كافة النواحي وتحقيق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد والمرؤوسين، الأمر الذي يساهم في الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أسرع وأفضل وبكفاءة عالية.

وبالتالي نستطيع القول حسب الرأي الشخصي للباحثة: إن القيادة الديمقراطية تعدّ من أهمّ الأنماط القيادية التي تسهم وبشكل كبير في نجاح المنظمات، وتحقيق أهدافها وطموحاتها بشكل أفضل وبوقت أقلّ، وذلك يعزى إلى الأهمية الكبيرة التي تعطيها للمرؤوسين، والسعي لتحقيق رغباتهم وأهدافهم واحتياجاتهم، وتحفيزهم والعمل على تنمية مهاراتهم وتدريبهم وتطوير قدراتهم بما يلبي احتياجات المنظمة، ويساعد على خلق شعور الولاء وحبّ المنظمة والفخر بكونهم أعضاء فيها، ممّا يزيد من حبهم لعملهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والعلاقات الإيجابية والتعاون بينهم وبين القيادة. ويتمّ التعامل معهم في هذا النمط القيادي على اعتبارهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وإشراكهم في اتخاذ القرارات، ووضع الأهداف، بحيث إنّ مشاركة المرؤوسين في صنع القرار يؤدي إلى تقبلهم وولائهم له؛ لأنهم أسهموا بأفكارهم في هذا القرار، ووافقوا على ظروف إصداره وأسبابه وبالتالي يقبلون على تنفيذه برغبة عالية بفعل المعنويات العالية التي يتمتّعون بها.

ثانياً: الآثار السلبية

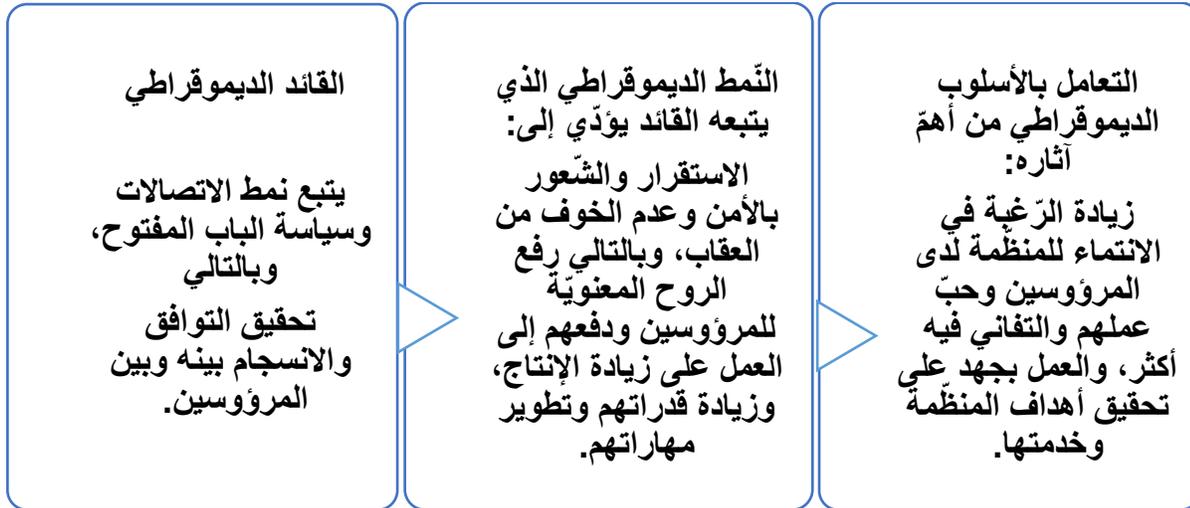
1. المبالغة في العمل بالنمط الديمقراطي قد تُقضي إلى الإضرار بمصالح المنظمة، ويقدم القائد مصالح الأفراد العاملين على مصلحة المنظمة وأهدافها، وهذا الأمر يتعارض مع المبدأ الذي جاء به الفكر الإداري الحديث من حيث تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد للوصول إلى تحقيق المصلحة العامة.

2. الفرط في استخدام النمط الديمقراطي من أجل المناورة أمام الأفراد العاملين تقود إلى التراخي، وعدم تحمّل المسؤولية، وعدم إنجاز المهام الموكلة إليهم، فمن الممكن أن يطلب من المرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرار، ولكن ليست مشاركة فعلية، ممّا يؤثّر سلبيًا على مشاعرهم ونفسيّاتهم ويعمل على زعزعة الثقة بين القائد والمرؤوسين، وزيادة فرصة نشوء خلافاتٍ وصراعاتٍ داخل المنظمة.

3. إساءة بعض القادة لاستخدام النمط الديمقراطي من أجل تحقيق غاياتهم وأهدافهم ومصالحهم الشخصية، مما يعمل على تغيير الهدف الرئيسي الذي يقوم عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة. (محمد، 2017)

الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي على المرؤوسين:

إلا أنّ هنالك العديد من الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي على المرؤوسين كما هو مبين في الشكل الآتي:  
المصدر: (قميني، 2021)



شكل (4) الآثار السلوكية للنمط القيادي الديمقراطي على المرؤوسين.

من خلال ما سبق ذكره حول النمط القيادي الديمقراطي تستنتج الباحثة أنّ العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد والمرؤوسين هي الأساس للقيادة الديمقراطية التي تُبنى عليها القيادة وعلى أثرها يتم إشراك العاملين في صنع القرارات ووضع الأهداف والخطط المستقبلية للمنظمة، وحلّ المشاكل الإدارية التي

تواجههم، وخلق جوًّا من التعاون والثقة بين القائد والمرؤوسين، وإشعارهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة ومساعدتهم على تحقيق أهدافهم، وإشباع رغباتهم وتحفيزهم بشكل مستمر، وإعطائهم بعضًا من مسؤولياته وواجباته، وتفويضهم الصلاحيّة والسلطة اللازمة لإنجاز هذه المهام كنوع من الثقة المتبادلة والعلاقة الإيجابية بينهم، مما يساعد القائد على أداء مهامه بشكل أفضل وأسرع.

## 2.13 النمط القيادي الأوتوقراطي

### 1. مفهوم النمط الأوتوقراطي:

أطلق عليه بعض العلماء اسم (القيادة السلبية)؛ لأنّ هذا النمط من القيادة يُعدّ تسلطياً وتحكُمياً، والقرارات تبقى بيد القائد وحده، وتقوم على التحفيز السلبيّ والقيادة الآمرة والتخويف والتهديد، فهنا القيادة مركزة ولكنها تُعتبر أقلّ استبداداً وتسلطاً من القيادة الديكتاتورية، حيث لا يفوض القائد سلطته لأحد ولا يثق بأحد، ولا يشرك العاملين في اتخاذ القرارات، يتخذها وحده ويعلمها لهم ويتبقى عليهم التنفيذ، في هذا النمط القيادي فإنّ القائد لا يُعيرُ أهميةً للعلاقات الإنسانية، ويستخدم أسلوب الضغط والتهديد ولا يهتم باحتياجات العاملين ورغباتهم، وهذا قد يكون سبباً في خلق الكراهية والحقد في المنظمة وبين أعضاء الفريق الواحد.

ويشيع تطبيق هذا النمط من القيادة في المنظمات صغيرة الحجم، وبدرجة أقلّ في المنظمات متوسطة الحجم، وقد توجد في بعض الوحدات الإدارية في المنظمات الكبرى، حيث يستند هذا النمط من القيادة إلى كون الإنسان بطبعه كسولاً يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئهُ إلى طاعة الأوامر والانصياع إلى القائد أو الرئيس، والعمل بدافع الخوف من العقاب، وليس حباً في عمله، وبذلك يحتاج إلى قائد يأمره ويحتاج متابعةً بشكلٍ مستمرٍّ ودقيق. (محبوب ، 2015).

ويُتّصف القائد الأوتوقراطي بالصرّاحة والموضوعيّة، ويتّجه مباشرة نحو تحقيق أهدافه، ويفترض هذا النمط أنّ القائد يعرف الأفضل للمنظمة، ويعرف كلّ شيء، يجب عمله ونادراً ما يعترف بأخطائه، ولا يستمع إلى أفكار العاملين، ولا يأخذ بأرائهم. وتعتبر القيادة الأوتوقراطية مفيدةً على المدى القصير، ولكنها على المدى البعيد تُقضي إلى عدم رضا العاملين، وتُضعف معنوياتهم، وتقلّ كفاءتهم وإنتاجيتهم، وقد يتحول

اهتمامهم للبحث عن وظيفة أخرى، ومكان عمل آخر، أو تزيد احتمالية اللجوء إلى مقاومة القرارات، وعدم التنفيذ حتى يتخلصوا من هذا النمط القيادي. (هشام، 2019).

ويرى ماكريجور في نظرياته عن القيادة الأوتوقراطية أنه يوجد عدد من الافتراضات يعتمد عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية ومنها:

- الحوافز السلبية المتمثلة في الحرمان من الحوافز المادية والمعنوية تعدّ أساساً لقيام النمط القيادي الأوتوقراطي.
- طبيعة الإنسان الذي يميل إلى الكسل والتّهرب من العمل والخمول، هذه الصّفات تدفع الإنسان إلى أن يكون تابعاً ويحتاج إلى من يصدر قراراتٍ، ويتابع تنفيذه لهذه القرارات، وليعتمد على غيره.
- في هذا النمط من القيادة يحتاج الفرد إلى مراقبة ومتابعة بشكل مستمرّ للتأكد من إنجازه للمهامّ الموكلة إليه. (قميني، 2021)

## 2. السّمات العامة للقيادة الأوتوقراطية:

ثمة سمات وخصائص يمكن تسجيلها على القيادة الأوتوقراطية ومن ذلك:

ضعف التفاعلات بين أعضاء المجموعة، وغياب القائد في النمط الأوتوقراطي يؤدي إلى وجود الفوضى بين الأفراد، وضعف تماسك الأفراد وتفكّكهم، وهذا بسبب دور القائد الأوتوقراطي الذي يحافظ على النظام والجماعة، حيث تظهر النزعة العدائية بين أفراد المجموعة، إضافةً إلى قلة المحبة والمودة بينهم، و عدم القدرة على إنجاز المهامّ إلا من خلال الإشراف الدقيق والمباشر على العاملين. (هشام، 2019)

وتتّصف المجموعة التي تعمل ضمن النمط الأوتوقراطي بانخفاض الروح المعنوية، وارتفاع معدل الدوران في العمل، والغياب وظهور مشاكل بين الأفراد والنزاع بينهم، وعدم انتظام قنوات الاتصال بين الأفراد وضعف التّواصل بينهم وظهور الاتّصالات غير الهادفة، وكذلك ضعف الروح المعنوية واندفاع العاملين للعمل، ممّا يؤثّر على إنتاجيتهم على المدى البعيد، فينجم عن ذلك عدم وجود مبادرات وأفكار إبداعية من العاملين ولا يوجد تفويض للسلطة. أبو الغنم، (2013).

وتستنج الباحثة أنّ القائد الأوتوقراطيّ هو القائد الذي يتخذ القرارات دون الرجوع إلى مرؤوسيه، ودون مشاركتهم في وضع الأهداف، ويجعلهم يتصرفون بناءً على رغبته، مستخدماً بذلك سلطته القانونية في تخويف العاملين وعقابهم ومتابعة سير العمل دون مناقشة العاملين، ودون مراعاة مشاعرهم واحتياجاتهم، وأنّ اتباع هذا النمط القياديّ يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية، وقد تكون خطيرة على المنظمة مثل انخفاض الروح المعنوية للعاملين، وتنامي مشاعر السخط والاستياء بين العاملين، وهذا يظهر في زيادة معدل دوران العمل والتأخير والغياب بين صفوف العاملين والتباطؤ في تنفيذ القرارات، وهذا ما ينعكس سلباً على مستوى كفاءة المنظمة وفعاليتها.

## 2.14 النمط القياديّ المتساهل أو الحرّ

### 1. مفهوم النمط الحرّ:

في هذا النمط القياديّ يُلاحظ وجود نوع من التسيّب وعدم الانضباط، ويركّز على حرية الفرد في أداء العمل، ويسمح القائد لمعاونيه بتحديد الأهداف وطريقة تحقيق الأهداف، ويعملون ما يرونه مناسب، وتتميز هذه القيادة بازدياد ودية الجهود، وضياح الوقت، وشعور العاملين بالإحباط والضياع وعدم احترام شخصية القائد، وفي هذا الأسلوب القياديّ يُعطي القائد العاملين حرية التصرف والاختيار واتخاذ القرارات، واتباع الإجراءات، بحيث لا يوجد توجيه وإشراف حقيقيّ، وقد يكون المدير يعاني من ضعف في شخصيته، وعدم قدرته على حلّ مشكلات الموظفين وإدارتهم، والتّهرب من إبداء رأيه أو اقتراحاته، هذا بدوره يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار والتّردّد.

يسمحُ القائد في النمط الحرّ، وفي الإدارة أيضاً باتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ولهذا النمط فعالية وحيوية أكبر في حال إعطاء الحرية للعاملين والاستماع لاقتراحاتهم وأفكارهم، ووجود تفويض للسلطة على نطاق واسع في النمط الحرّ، وإعطاء واجبات للعاملين بطريقة غير محدّدة، وهذا يدلّ على ثقة القائد بمرؤوسيه على الإنجاز، ولكن هناك سلبيات للنمط المتساهل تتمثّل في عدم وجود ضوابط للعمل، وكذلك المبالغة في تفويض السلطات يُعطي الحرية للأفراد بدون وجود مساءلة ومراقبة، ووجود منافسة وصراع بين الموظفين. (محبوب ، 2015 )

## 2. سمات القيادة الفوضوية:

تتميز القيادة الفوضوية بعدد من السمات، من أهمها:

1. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إنجاز المهمات دون أي تدخل.
2. عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
3. عدم إعطاء المعلومات إلا إذا سأل عنها القائد، وفي أغلب الأحيان تكون ضمن حدود معينة.
4. ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات وضعف الروح المعنوية.
5. عدم التدخل في المهمات التي تُنشط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جداً، ولهذا تبرز ظاهرة ضعف مستوى الأداء وضعف العلاقات بين الأفراد. (هشام، 2019)

تستنج الباحثة أن النمط القيادي الحر هو نمط يُعطي الحرية التامة للأفراد في أداء وظائفهم دون تدخل القائد في توجيههم أو متابعتهم أو الإشراف عليهم، مع منحهم السلطة والمسؤولية لإنجاز أعمالهم، ونلاحظ أن هذا النمط غير مناسب لنجاح المنظمات وخاصة في الوقت الحالي في ظل التطور والتعقيد الحاصل في بيئات الأعمال وزيادة المنافسة، وهذا النمط يحتاج أن يكون العاملون على مستوى عالٍ من التعليم والمعرفة والخبرة، بحيث يفوضهم القائد السلطة، وقد يصلح هذا النمط في المؤسسات العلمية ومراكز البحث العلمي لتمكين العاملين من إجراء البحوث والدراسات والتجارب بقدر كبير من الحرية، أما المنظمات الاقتصادية، فهذا النوع من القيادة غير مُحبَّب؛ لأنه يحول دون تحقيق الأهداف؛ لأنه يتميز بانعدام العلاقات الانسانية واللامبالاة التي يتميز بها القائد بما يحدث في المنظمة، وكذلك عدم الاهتمام بالقائد وعدم إعطائه الأهمية من قبل مرؤوسيه.

## المبحث الثاني: الفخر التنظيمي

2.2.1 مقدمة

2.2.2 مفهوم الفخر التنظيمي

2.2.3 خصائص الفخر التنظيمي

2.2.4 خلق ثقافة الفخر التنظيمي

2.2.5 أبعاد الفخر التنظيمي

2.2.6 النظريات التي تفسر الفخر التنظيمي

2.2.7 خلاصة الفصل

## المبحث الثاني: الفخر التنظيمي

### 2.2.1 مقدمة

يُعدّ العنصر البشريّ من أهم موارد المنظّمة، فهو يؤثّر بشكل مباشر على نجاح المنظّمة أو فشلها، ويعتبر المورد البشريّ هو عصب المنظّمة والقلب النابض لها، بغضّ النظر عن نوعها، ممّا يعني أنّ تحقيق الأهداف التنظيميّة وزيادة الإنتاجيّة وتحسين الأداء التنظيميّ يحتمّ على إدارة المنظّمات العمل على تطوير الأفراد، وتنمية قدراتهم ومواهبهم ومهاراتهم، وكذلك الاهتمام بالصّحة النفسيّة للعاملين، وخلق بيئة عمل صحيّة تساعد على تشجيع إبداع العنصر البشريّ.

تسعى العديد من المنظّمات إلى العمل على تقليل الضّغوطات والعوائق التي قد يواجهها العاملون في أثناء قيامهم بمهامّهم، والتي من الممكن أن تؤثّر على قدراتهم على أداء مهامّهم، وتنعكس على سلوكياتهم وتوجّهاتهم.

### 2.2.2 مفهوم الفخر التنظيمي

نشأ مصطلح (الفخر التنظيمي) باعتباره مصطلحاً نفسياً وتمت دراسته في بحوث علم النفس ودراساته، وفي هذه البحوث تمّ التركيز على علاقة الموظّف بالمؤسّسة أو المنظّمة التي يعمل بها، وأظهرت الدراسات أنّ الفخر التنظيميّ يمثل الشّعور الإيجابيّ الذي يحمله الموظّف للمنظّمة التي يعمل بها، وينتج هذا الشّعور من تحديده لنجاح المنظّمة وسمعتها. ووفقاً لما جاء في دراسة (أبو ريشة، 2020) عرّفت (الفخر التنظيمي) على أنّه: "شعور وجدانيّ يرتبط إيجابياً بالأداء، وهو ينشأ كنتيجة لمجموعة من المواقف والأحداث مثل الإنجازات و النجاحات المتميّزة".

وعرّفه بعض الباحثين المؤيدين للفخر التنظيميّ كاتجاه على أنه المدى الذي من خلاله يختبر الموظّفون شعورهم بالسعادة، واحترام الذات، وهذا الشّعور بسبب عضويّتهم في هذه المنظّمة التي يعملون بها. وفقاً لميشيكند فإنّ الفخر التنظيميّ هو: "الشّعور الإيجابيّ الذي يشعر به العامل في المنظّمة ناتج عن ارتباطه بنجاح الشركة وسمعتها". (Gharib، Chaudhary، Durrah.2019)

أنّ (الفخر التنظيمي) هو الشعور الذي ينتج من العضوية التنظيمية وأنّ مكانة المنظمة في السوق وأسلوب القيادة وسمعتها وإنجازاتها، كلّها مصادر للفخر التنظيمي. (Park2018)

اكتسب مصطلح (الفخر التنظيمي) اهتمامًا كبيرًا من علماء الإدارة في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين نظرًا لكونه أصلًا استراتيجيًا مهمًا للمنظمة، حيث يُعدُّ دافعًا كبيرًا للسلوكيات الإيجابية في العمل، وميزة تنافسية كبيرة، ويُعدُّ عاملاً حيويًا مهمًا في نجاح المنظمات والأعمال، وفي السنوات العشر الأخيرة اكتسب الفخر التيمي أهمية كبيرة في أدب التسويق وسلوكيات المستهلك، لكونه أحد الأعمدة التي (Daniel. 2016) تؤثر على سلوكيات المستهلك واتجاهاته.

ويحمل مصطلح الفخر التنظيمي العديد من المعاني، فهو يُعبّر عن شعور الفرد بأهميته داخل الثقافة التنظيمية نتيجة الثناء عليه، واعترافهم بإنجازاته وقدراته، وكذلك هو يُعبّر عن مجمل فكر الفرد وتأمله الذاتي، وفي بعض الأحيان يمكن اعتباره سيئًا وغير مرغوب به؛ وذلك لأنه يمكن اعتباره جزءًا من الغرور الذاتي للفرد. (مرسي ، 2015)

وتستنتج الباحثة من خلال التعريفات السابقة أنه يمكن تعريف مفهوم الفخر التنظيمي على أنه: مجموعة من الاتجاهات والمشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد للمنظمة التي يعمل بها، والتي تنتج عن إنجازات المنظمة الداخلية مثل الأسلوب القيادي المميز، أو القدرة على خلق بيئة عمل صحية وجيدة، وكذلك إنجازات المنظمة الخارجية مثل بناء سمعة ممتازة، أو مركز تنافسي مميز، مما يجعل الفرد يتباهى بانتمائه إليها ويفتخر بإنجازات المنظمة التي ينتمي إليها ويتباهى بنجاحها أمام الآخرين.

### 2.2.3 خصائص الفخر التنظيمي:

بعد الحديث عن مفهوم الفخر التنظيمي يمكن استنتاج بعض الخصائص المميزة له:

1. يُعبّر الفخر التنظيمي عن مجموعة المشاعر الوجدانية والاتجاهات الإيجابية التي ترتبط بالأداء، ويحملها الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، مما يدفعه للتباهي أمام الآخرين بإنجازاتها الكبيرة.

2. ينشأ الفخر والمشاعر الإيجابية والتباهي بالمنظمة وإنجازاتها المميزة أمام الآخرين كنتيجة لمجموعة من الأحداث والمواقف التنظيمية أو الفردية. (أبو ريشة، 2020)
3. يمثل الفخر التنظيمي حافزاً رئيسياً لسلوكيات العمل الإيجابية، والمكمن الرئيسي للميزة التنافسية.
4. يشير مفهوم الفخر التنظيمي إلى إدراك العاملين وفهمهم لمكانتهم وشعورهم بأنهم إحدى ركائز المنظمة لتحقيق التميز التنظيمي والنجاح.
5. يعتبر الفخر التنظيمي مفهوماً معقداً، حيث إنه لا يمكن اعتباره مفهوماً موحدًا ولكن هو مجموعة من المفاهيم المترابطة والمتداخلة.
6. يرتبط الفخر التنظيمي ارتباطاً إيجابياً بالفترة الزمنية لعمل الفرد في المنظمة، فكلما كانت فترة العمل أطول زاد مستوى شعوره بالفخر والتباهي بها. (مرسي، 2015)

#### 2.2.4 خلق ثقافة الفخر التنظيمي:

منظمات الأعمال بحاجة ماسة إلى أن يكون هناك ثقافة الفخر التنظيمي، والاعتزاز بمنظمات الأعمال ومن الممارسات التنظيمية التي يمكن الاعتماد عليها لخلق ثقافة الفخر التنظيمي ونشرها في المنظمة:

أولاً: الحرص على عقد الاجتماعات واللقاءات الدورية وبشكل منتظم مع العاملين بهدف إطلاعهم على الخصائص والسمات الإيجابية للمنظمة وخطتها وإنجازاتها، ويمكن إجراء المحادثات غير الرسمية لخلق بيئة متعاونة، وبت روح الفخر والانتماء.

ثانياً: ضرورة إعداد قائمة بالخصائص الإيجابية للمنظمة، ويمكن إعدادها من خلال استقصاء آراء العاملين وتتضمن التعليقات البارزة والمهمة والأسئلة ذات النهايات المفتوحة، ويجب إطلاع العاملين على هذه القوائم حتى تضمن المنظمة إمكانية وصول هذه المعلومات إلى جميع العاملين بالمنظمة، كذلك يمكن الاعتماد على هذه القوائم لاستقطاب الكفاءات والمهارات المميزة.

ثالثاً: وضع نظام فعال للمكافآت والحوافز والاعتراف بإنجازات العاملين، وتقدير جهودهم الفردية، ويكون هذا النظام لفترة زمنية قصيرة نسبياً مثل أن يتضمن المكافآت الفورية لإنجازات العاملين، وهذا يدفعهم Beil, (2016) و . إلى الاندماج في العمل بشكل كبير. (مرسي، 2015)

رابعاً: التركيز على تحقيق التوازن بين ما يتم تكليف الفرد به من أعمال وواجبات وبين سماته الشخصية وقيمه الإنسانية، فإن تكليف الفرد بواجبات يسهل عليه إنجازها يؤثر إيجابياً على نظرتة للمنظمة، وكيفية تعامله معها (Dias ، ds Costa، Sempiterno، Patricio، Pereira. 2021)

على الرغم من أن هذه الممارسات و الأساليب التنظيمية موجهة إلى المديرين، بمعنى أنه يقع عليهم مسؤولية القيام بها في المنظمة، إلا أنه يجب على العاملين إدراك أن الفخر التنظيمي هو شعور شخصي ينتابهم تجاه أعمالهم اليومية، وإنجازات منظماتهم ونجاحاتها التي يعملون بها، بصرف النظر عن كمية البرامج والأساليب المستخدمة ونوعيتها لتعزيز مشاعر الفخر لديهم، إلا أنه في النهاية فإن الفرد هو من يقرر إذا كان سيشعر بالفخر أم لا. (مرسي ، 2015)

أما في الواقع، فإن تعزيز ثقافة الفخر التنظيمي يساعد على دعم الثقافة التنظيمية التي تسودها المشاركة وروح الأسرة الواحدة، وكذلك ثقافة الجذب، بمعنى جذب العاملين الجدد إلى العمل في المنظمة وجذب الكفاءات والمهارات وجذب المستهلكين أيضاً، وتقليل معدلات ترك العمل وزيادة الأرباح والشعور بالأمان الوظيفي وتقليل الأعباء المادية، وبالتالي الشعور بالفخر التنظيمي يعود بالفائدة على الأفراد والمنظمات أيضاً (Dias، da Costa، Sempiterno، Patricio، Pereira 2021).

## 2.2.5 أبعاد الفخر التنظيمي:

جاء في العديد من الدراسات والأبحاث ذكر أنواع الفخر التنظيمي، وبعضها ذكر أنماط الفخر التنظيمي، والبعض الآخر ذكر أبعاد الفخر التنظيمي، فقد لاحظت الباحثة عدم وجود فروق بين مفهوم النمط أو البعد للفخر، وأجمعت الدراسات والأبحاث على أن للفخر التنظيمي بُعدين أو نمطين، هما: الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي الاتجائي، وفيما يلي سأعرض لهما بشيء من التفصيل.

## أولاً: الفخر التنظيمي الوجداني (العاطفي)

الفخر التنظيمي العاطفي: "مجموعة من المشاعر النفسية القوية والتميّزة، قصيرة الأجل في العادة، والتي تنشأ لدى الفرد كنتيجة لأحداث ومواقف ومثيرات معينة، وغالبًا ما تكون قصيرة الأجل".

ومن التعريفات الأخرى للفخر التنظيمي العاطفي: أن الفخر ناتج من التقييم الناجح لمهمة محددة أو عمل ما، أو الفرح الناتج من كلمة تحفيزية مثل "أحسنّت"، وترتبط الاستجابة الإيجابية لعاطفة الفخر بسلوك خاص، ويرتبط أيضًا بشدة شعور الموظف بكفاءته وقدراته ومهاراته الوظيفية، والإحساس بالذات نتيجة للقدرة المدركة على إنجاز مهام العمل، مما يجعل من الفخر حافزًا للعاملين، كما أنه يُكوّن مشاعرهم ونظرتهم تجاه العمل، ويمكن أن يكون الفخر التنظيمي نتيجةً لتجربة العمل الجماعي لمهمة تتطلب مهارة خاصة نتيجة نجاح فريق العمل في أداء هذه المهمة.

وفي تعريفات أخرى من منظور عاطفي حسب ما ورد في دراسة (أبو ريشة، 2020) أن الفخر التنظيمي عاطفة ذاتية الإدراك مثل الشعور بالخجل، والشعور بالذنب، والتي تتكوّن عندما يصبح الشخص مدركًا لذاته وتصنيفه ومكانته الاجتماعية التي تنتج من تقييم الشخص الإيجابي لنفسه، مما يخلق تصنيفًا ذاتيًا جديدًا وبالتالي ينشأ شعور الفخر، هذا التصنيف يُعدّ عملية ديناميكية مستمرة طالما استمر الشخص في المنظمة، وهذا التقييم يتمّ وفقًا للمعايير الاجتماعية أو التوقعات التي تنشأ لدى الفرد، قد تكون من معايير الآخرين ذوي الأهمية في حياته مثل (الوالدين)، والتي يتبنّاها ويجعلها من معاييرها الخاصة، أو من الأشخاص الذين لديهم القدرة على غرس الفخر لدى الموظف، عن طريق تحديد المعايير والتوقعات التي يجب على الشخص أن يطابقها مثل المشرف في العمل. (أبو ريشة، 2020)

ويمكن أن يفتخر الأفراد بالإنجازات المتميزة السابقة للمنظمة، إلا أن المثير الرئيسي المسؤول عن شعور الأفراد بالفخر التنظيمي الوجداني يبقى هو المقارنة الإدراكية التي يعقدها الأفراد للإنجازات المتوقعة والإنجازات الفعلية للمهام التي تضطلع المنظمات لأدائها؛ فإذا أدرك الأفراد أنّ هذه النجاحات تُعدّ ميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات بأنهم سيشعرون بالفخر التنظيمي العاطفي، فمشاعر الفخر التنظيمي العاطفي (الوجداني) تتشابه مع كافة المشاعر والعواطف الأخرى التي يشعر بها العاملون مثل السعادة أو

الغضب أو الخوف أو غيرها من المشاعر الأخرى، ولها تأثيرٌ على سلوكياتهم واتجاهاتهم الناتجة. (سعد 2020، ابو ريشة 2020)

وأوضحت نتائج العديد من البحوث والدراسات التي أُجريت لفحص نتائج الفخر التنظيمي العاطفي وتحليلها في بيئة العمل والمرتبطة بالأداء، فالشعور بالفخر التنظيمي العاطفي يؤثر على العديد من اتجاهات العمل مثل الرضا الوظيفي، ويترتب عليه مجموعة من السلوكيات مثل الاندماج في العمل والشعور بالأمان الوظيفي والولاء التنظيمي. (Safari, Seyedpour, Isfahani, 2020)، (سعد، 2020).

تستج الباحثة أنّ بعد الفخر العاطفي يرتبط بحاجة الفرد للانتماء إلى المنظمة، وبسعاده لكونه جزءاً منها، وما يشعر به المرؤوسون من فخر تجاه إنجازات زملائهم، أو فريق العمل أو المنظمة بشكل عام، ويرتبط بمحفز معين مثل حدثٍ أو موقفٍ أو أدى إلى شعوره بالفخر العاطفي.

#### ثانياً: الفخر التنظيمي الاتجاهي

تنظر كافة الدراسات والبحوث إلى الفخر التنظيمي باعتباره لا يتكون فقط من مجموعة المشاعر الوجدانية للفرد، وإنما هو متغير يستند في الأصل إلى عضوية الفرد في المنظمة، ويشير الفخر التنظيمي الاتجاهي إلى الميول النفسية التي تنتج من تقييم شخص أو موقف أو موضوع معين، مع وجود درجة عالية من الاستحسان تجاه المنظمة.

ويعتبر تقييم إنجازات المنظمة وحده غير كافٍ للشعور بالفخر التنظيمي الاتجاهي، وإنما هناك أيضاً النجاحات والإنجازات الذاتية للأفراد، وبذلك أصبح المفهوم الاتجاهي للفخر التنظيمي ضرورياً. Edwards, (2017 & Kudret).

وبشكل عام، فإنّ الاتجاهات تعبر عن ميولٍ نفسيةٍ تنشأ كنتيجة لتقييم الأفراد للموقف أو الحدث بدرجة من التفضيل، وحسب ما ورد في نظرية الاتجاهات، فإنّ المنظمة تمثل مجموعةً من الموضوعات الاتجاهية المحتملة، وبالتالي في حالة الفخر التنظيمي الاتجاهي يتوقّر لدى الفرد درجة عالية من التفضيل نحو المنظمة التي يعمل بها. (ابو ريشة، 2020)

وعادةً ما تنتج الاتجاهات عن الممارسات والتجارب التي يحياها الفرد، وتعصّف به وقابلة للتعلّم، ومقارنةً مع المشاعر الوجدانية نلاحظ أنّها تتميز عنها بأنها تدوم لفترات زمنية طويلة، وكذلك هي مستقرة إلى حدّ ما. ويعبّر الفخر التنظيمي الاتجاهي عن شعورٍ مشتركٍ بين الأفراد، يتولّد عن حاجة العاملين إلى الانتماء إلى المنظمة. (سعد، 2020)

ومقارنةً بين الفخر التنظيمي الوجداني والاتجاهي وجدتِ البحوث والدراسات أنّ النمط الوجداني يؤثّر إيجابياً ومعنوياً على الفخر التنظيمي الاتجاهي ووفقاً لما وصلت إليه نتائج هذه البحوث والدراسات، فإنّ العديد ممّن أُجريت عليهم الدّراسة ذكروا بشكل غير مباشر أنّ التّحفيز المستمرّ لمشاعر الفخر التنظيمي العاطفي يسهم في ترسيخ الفخر التنظيمي الاتجاهي وذكر أحد الدّين أُجريت عليهم الدّراسة " لزيادة مستوى الشّعور بالفخر التنظيمي فإنه يتوجّب على المنظمة أن تُدكّرهم باستمرار بمن يكونون وما هي المنظمة التي يعملون بها". (مرسي، 2015)

وجمع العديد من الباحثين بين الفخر، باعتباره عاطفةً واتّجاهاً، وعرفوا الفخر على أنّه عاطفة إيجابية مرتبطة بالأداء، والتي يرتبط حدوثها ببعض الأحداث الخاصة مثل النجاح المدرك لأداء الشّخص، وقد يكون الفخر اتّجاهاً، ويمثّل ميلاً نفسياً للشّخص إلى شيء ما، وبالاعتماد على التقييم العام لهذا الشّخص أو الشيء وهذا الاتجاه لا يعتمد على أحداث فردية، ولكنّه شعور ثابت ومستقر، دراسة

تناولت الفخر التنظيمي باعتباره مورداً نفسياً يرتبط بمشاعر الفرح والجدوى، ويتعلّق باحترام الذات والقيمة الذاتية للعاملين (MasMachuca, Berbegal Mirabent, & Alegre, 2016) وقد يتطور هذا الشّعور لدى العاملين ليصبح موقفاً مستقرّاً من الفخر والاعتزاز الداخلي تجاه المنظمة التي يعملون بها، كما يمكن النظر إليه، ليس فقط كعاطفة ايجابية، ولكن أيضاً حسب آراء العديد من الباحثين؛ فإنه بناء قائم يغرس في عضوية العاملين، ويشتمل الفخر على تقدير عالٍ للمنظمة، وارتباط عاطفي قويّ بها. (أبو ريشة، 2020)

وتستنتج الباحثة أنّ بُعد الفخر الاتجاهي يرتبط بالبناء المتجذّر في عضوية مجموعة المرؤوسين، ويوضّح كيف يُظهر الأفراد في المنظمة فخرهم للآخرين في بينهم، ويرتبط بالالتزام القويّ تجاه المنظمة ومدى فخر المرؤوسين بالعمل لدى المنظمة، وكيف يُسهمون في نجاحها.

## 2.2.6 النظريات التي تفسر الفخر التنظيمي

ل للوصول إلى فهم أفضل لمفهوم الفخر التنظيمي استعان العديد من الباحثين بعدد من النظريات لتفسير الفخر التنظيمي، ومن هذه النظريات:

### 1. نظرية الهوية الاجتماعية:

تعنى هذه النظرية ببحث العلاقات الاجتماعية بين المجموعات، ووفقاً لنظرية الهوية الاجتماعية؛ فإن الأفراد لديهم ارتباط نفسي بالمنظمة لدرجة تجعل عضويتهم في هذه المنظمة تسهم في بناء هوية اجتماعية إيجابية. ويرى أنصار هذه النظرية أن أصول الفخر التنظيمي ترجع إلى نظرية الهوية الاجتماعية، حيث إن الفخر التنظيمي يتناول بشكل مباشر المفهوم التقييمي لعضوية المجموعة؛ لأنه يعدّ تقييماً لحالة المجموعة وقيمتها العامة، ففي الحالة التي يتطلع فيها الأفراد إلى مجموعتهم على أنها ذات مكانة عالية، فمن الممكن أن تسهم هويتهم الاجتماعية لانتمائهم إلى مجموعة بشكل إيجابي في مفهومهم الذاتي. (ابو ريشة، 2020)

### 2. نظرية المسؤولية الاجتماعية:

وفقاً لهذه النظرية، فإن إدراك الموظفين لمسؤولية المنظمة الاجتماعية يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على معتقداتهم وأفكارهم فيما يتعلق بالمكانة الخارجية لمنظماتهم، وبالتالي فهي تعزز شعور الفرد بالفخر لعضويته في المنظمة، واستعداده للتباهي بها، الأمر الذي من شأنه أن يساعد على تعزيز توحّد الفرد مع المنظمة. (ابو ريشة، 2020)

### 3. نظرية الإسناد:

وفقاً لنظرية الإسناد التي قدّمها وينر 1985، فإن الفخر التنظيمي كعاطفة إيجابية ترتبط بالأداء، والمرتبطة حدوثها ببعض الأحداث والمواقف الخاصة التي تنتج من الإسناد الداخلي، مثل النجاح المدرك لأداء الشخص نفسه، الذي يصاحبه قدرة الفرد على تحقيق إنجازات كبيرة، وتقييم هذه الإنجازات التي قد تُعزى إلى أسباب داخلية مثل الجهد أو الشخصية، أو قد تكون نتيجة للإسناد الخارجي، بحيث يشعر العاملون بالفخر التنظيمي استناداً إلى أداء الأشخاص أو الأشياء المرجعية ذات الصلة بهم، مثل بعض الإنجازات الكبيرة

للمنظمة التي يعملون بها التي لا ترجع لإسهاماتهم الشخصية، ويشترط لذلك وجود حاجة قوية في داخل الفرد للانتماء إلى المنظمة.

ويؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة (Brosi, Sporrle & Welpel, 2018) التنظيمي الناتج عن جهود الموظف والناتج عن قدراته يؤديان إلى نتائج مختلفة، لأن القدرة أو الجهد يختلفان من حيث القدرة على التحكم والثبات، لأن الجهد يُعدّ غير ثابت، ولكن يمكن التحكم به، أما القدرة فهي ثابتة ولكن لا يمكن التحكم بها، وبذلك عند إسناد الأحداث إلى المجهود يعتقد الأفراد أن باستطاعتهم التأثير على هذه الأحداث، أما في حال إسناد الأحداث إلى القدرة فيؤدي إلى إدراك الفرد للأحداث على أنها خارج سيطرته وتأثيره. (ابو ريشة، 2020،

وتستنج الباحثة أنه يجب على المنظمات أن تكون أكثر إدراكاً لمفهوم الفخر التنظيمي، وأن تعطي اهتماماً أكبر لرأس المال البشري ولتطويره وتدريبه، وتوفير بيئة عمل صحية وجيدة لرفع كفاءة المرؤوسين وتشجيعهم على الإبداع والأفكار المميّزة، وبالتالي توفير بيئة إيجابية لهم حتى يزيد من شعورهم بالفخر في منظماتهم، وفيما يقومون به من مهام موكلة إليهم، لأن الفخر التنظيمي يعتبر بمثابة حافز رئيسي لسلوكيات العمل الإيجابية، وسبباً للتميز والمنافسة.

## 2.2.7 خلاصة الفصل:

تناولت الباحثة في هذا الفصل مقدمة عن القيادة الإدارية التي تعتبر العملية الجوهرية للإدارة، وذلك لما لها من أهمية كبرى في نجاح المنظمات، ووصولها إلى تحقيق أهدافها، وتناولت أيضاً الأنماط القيادية وهي النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط القيادي الحر والنمط القيادي الديمقراطي الذي هو موضع الدراسة، ووجدنا أن القيادة الديمقراطية تقوم على ثلاثة مرتكزات أساسية، أولها العلاقات الإنسانية الفعالة بين القائد والمرؤوسين التي تحقق التعاون والاندماج والتوافق بين مصالحه ومصالح المرؤوسين، والمرتكز الثاني هو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والخطط والمساهمة في حلّ المشاكل التي تواجههم، وكان المرتكز الثالث هو تفويض السلطة وبعض من مهام القائد إلى المرؤوسين. ومن خلال ذكر إيجابيات

كل نمط قياديّ وسليبيّاته وجدت أنّ النمط القياديّ الديمقراطيّ يُعدّ أفضل الأنماط القيادية بحيث يُعتبر الأفضل في تحفيز العاملين وزيادة مهاراتهم وآدائهم وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أسرع وأفضل، ولأنّ القيادة الديمقراطية تهتمّ بمصالح المنظمة والموظّفين، هذا من شأنه أن يكون سبباً في نجاح المنظّمات وضمان تطوّرها واستمراريتها وزيادة الفعاليّة والكفاءة.

وبعد ذلك تطرقت إلى الفخر التنظيميّ الذي يُعدّ عاملاً مهمّاً في نجاح المنظّمات وهو عبارة عن المشاعر الإيجابيّة التي يشعر بها العامل وناتج عن ارتباطه بنجاح المنظمة وسمعتها، والذي يرتبط ببيئة العمل الإيجابيّة والصّحيّة وغيرها من العوامل، والتي يجب على المنظّمات أن تعطيّ اهتماماً أكبر لرأس المال البشريّ وتطويره وتدريبه من أجل الوصول الى أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وعرّفت الفخر التنظيميّ وأبعاد الفخر التنظيميّ العاطفيّ والفخر التنظيميّ الاتجاهيّ، وتناولت أيضاً خصائص الفخر التنظيميّ والنظريّات التي تفسّر الفخر التنظيميّ.

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة

### أولاً: الدراسات العربية

دراسة (الشبلي، 2021) بعنوان " القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي " دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف.

هدف هذا البحث إلى معرفة تأثير القيادة الجمالية في الفخر التنظيمي للمديرية العامة للتربية في النجف الأشرف، المتغير المستقل هو القيادة الجمالية بأبعادها السبعة (التواصل الجمالي، الدعم الجمالي، النهج الجمالي، الحساسية الجمالية، التطبيق الجمالي، الصدق الجمالي، المظهر الجمالي) والمتغير التابع هو الفخر التنظيمي بأبعاده الأربعة (الفخر الذاتي، الاحترام الذاتي، الفخر المقارن، الاحترام المقارن)، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وكانت عينة البحث تتكون من (294) استبانة.

وعُرفت (القيادة الجمالية) كما ورد في البحث على أنها "تمط القيادة التي تتكون من المعرفة الحسية والشعور بالمعنى". ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي اهتمام العاملين في مديرية النجف الأشرف بالفخر الذاتي، إذ إن أغلبهم يشعرون بالفخر، كونهم جزءاً منها وهذا يدل على مدى اعتزازهم واندماجهم بالعمل، وهم جزء لا يتجزأ منها، وأظهرت النتائج مدى افتخار العاملين في المديرية بمنظمتهم، مقارنةً مع منظمات أخرى، فضلاً عن مقبولية الظروف المعيشية والمادية والحياتية، مقارنةً مع منظمات أخرى، وتبين من نتائج التحليل الإحصائي مدى اهتمام العاملين في المديرية في احترامهم الذاتي المتبادل في ما يحتم انطباعهم الجيد من خلال تبادل الأفكار والمقترحات والتفاعل مع بعضهم البعض، وأظهرت النتائج أيضاً أنّ اهتمام العاملين في المديرية يُبعد الاحترام المقارن من خلال التعبير عن الاحترام والتقدير الذي يشعر به العاملون في أثناء العمل والاهتمام بالأفكار والمقترحات التي يُقدمها وتصبح موضع احترام وتقدير، أظهرت النتائج أنّ ممارسة القائد للدعم

الجماليّ في المديرية من خلال مستوى إدراك العاملين فيها، وهذا واضح من خلال ما يملكه القائد من إمكانيّاتٍ جماليّةٍ، تدعم روح الإبداع، وتُعطي الإلهام الجماليّ للعاملين، وتحفّزهم على المشاركة بالأنشطة الجمالية في المديرية، وثمّة اهتمام أيضاً من قبل العاملين في المديرية لقدرة القائد بالتواصل مع العاملين بطريقة جمالية من خلال أسلوبه وتعبيره وعلاقته بالآخرين، وأسلوبه بإقناع العاملين في التواصل مع بعضهم البعض، ممّا يعني أنّه قائد ذو شخصيّة جمالية، له القدرة على التواصل مع العاملين، وتبين أيضاً من النتائج مدى اهتمام القائد بتطبيق الأنشطة الجمالية العملية، تنسيق الاحتياجات الجماليّة وترتيبها وتوظيفها في المديرية من خلال ما يملكه القائد من خصائص جماليّة وخبرة ومهارة ومعرفة في العمل. ومن أهم التوصيات: يجب على مديرية التربية في النجف الأشرف تشجيع الصّفات الجماليّة في القيادة ومحاولة نشرها في المنظّمة، والاهتمام بالجوانب الإبداعيّة والابتكاريّة للقيادة الجمالية في المديرية.

**دراسة (القميني، 2021) بعنوان "أثر القيادة الديموقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال" -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحيّة لولاية أمّ البواقي**

هدفت هذه الدراسة إلى التّعرف على أثر القيادة الديموقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحيّة-أمّ البواقي -وذلك بأبعادها الثلاثة (المشاركة وتفويض السلطة والعلاقات مع القائد ) باعتبار القيادة الديموقراطية متغيّراً مُستقلاً والرضا الوظيفي كمتغير تابع، واعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفيّ التحليليّ باعتباره الأسلوب الأفضل وتمّ الاستعانة بالإستبانة أداةً للدراسة، حيث بلغ عدد العمّال بالمديرية (234) عاملاً والذين يُعتبرون مجتمع الدراسة، وتمّ توزيع (40) استبانة على مجتمع الدراسة، وتمّ اختيار أفراد العينة عشوائياً.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي: أثبتت الدراسة صحّة الفرضيّة الرئيسيّة بأنه يوجد أثر للقيادة الديموقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، تمّ التوصل إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائيّة بين القيادة الديموقراطية والرضا الوظيفي للعمال بالمديرية. وتبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائيّة بين بُعدي (المشاركة والعلاقات مع القائد) والرضا الوظيفي للعمال في المديرية، وتبين عدم وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائيّة لبعدي (تفويض السّطة والمهام) والرضا الوظيفي للعمال بالمديرية.

ومن أهمّ التوصيات: تُعتبر القيادة الديمقراطية من أفضل أساليب القيادة في الوقت الحديث، ومن الأفضل لو يتبع كافة القادة هذه القيادة في تسيير المنظمة، وتوجيه العمّال من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

**دراسة (ديب، 2020) بعنوان " دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز رأس المال البشري " دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين**

هدف هذا البحث إلى تحديد الدور الذي يؤديه النمط القيادي الديمقراطي باعتباره النمط القيادي الأفضل مقارنة بالنمط التسلسلي والمتساهل، في تعزيز رأس المال البشري في الجامعات، وذلك بالتطبيق على العاملين الإداريين في جامعة تشرين.

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وشكّل مجتمع الدراسة جميع العاملين الإداريين في جامعة تشرين، تكوّنت عيّنة البحث من (150) عاملاً إدارياً، واستخدمت العينة الميسرة، وتمّ توزيع الاستبانة وكان (139) منها صالحاً للتحليل الإحصائي، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي، وبين أبعاد تنمية رأس المال البشري (المهارات، الخبرات، المعرفة، التدريب) لدى العاملين في جامعة تشرين.

ومن أهمّ النتائج التي توصل إليها البحث ما يلي:

أظهرت النتائج أنّ النمط القيادي الديمقراطي هو النظام المتبع في جامعة تشرين، وتبدّى ذلك من خلال أسلوب المدير في المناقشة الجماعية واهتمامه بتنمية العلاقات الطيبة مع المرؤوسين، ومعاملتهم على أساس المساواة والمودة، وتفويض بعض من صلاحيّاته للمرؤوسين، وإنجاز العمل بالوقت المحدد، و أنّ بُعد المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشري متوقّف بدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وظهر ذلك من خلال توفير فرص التدريب للعاملين على استخدام التكنولوجيا والأجهزة التي تعمل على زيادة المعرفة لديهم وتناسب مهارات الموظّفين مع المستوى الذي يتطلب منهم أداءً أفضل لمهامهم بأفضل شكل، وامتلاك الجامعة للموظّفين ذوي المهارات الإدارية والبرمجية التي تساعدهم على الأداء الأفضل والمميّز، وأظهرت النتائج أنّ

بُعد الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشريّ متوقّر وبدرجة كبيرة في الجامعة، وظهر ذلك من خلال الخبرة العالية في مجال أعمالهم المخصّصة لهم وتأدية مهامهم بأفضل ما يكون وبشكل ثابت، ومساهماتهم في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل، وأنّ بُعد المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشريّ متوقّر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وظهر ذلك من خلال امتلاك الموظفين المعارف اللازمة لأداء مهامهم بأفضل وجه وشعورهم بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب، وامتلاك الجامعة كفاءاتٍ بشريّة ذات معارفٍ عاليةٍ ومتميزة، أظهرت النتائج أنّ بُعد التدريب كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشريّ متوقّر وبدرجة كبيرة في جامعة تشرين، وظهر ذلك من خلال وجود وسائل وتجهيزات تدريبية مناسبة في الجامعة، واهتمام الجامعة بتحسين نوعيّة مواردها البشرية من خلال التحسين المستمرّ، واهتمامها بالتدريب باعتباره وسيلةً لتحسين معارف الأفراد، وأظهرت النتائج أيضًا وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين بُعد تنمية المهارات كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشريّ لدى العاملين في جامعة تشرين، وتبيّن وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين بُعد تنمية الخبرة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشريّ لدى العاملين في الجامعة، وكذلك وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين بُعد تنمية رأس المال البشريّ لدى العاملين في الجامعة، ووجود علاقة طردية قويّة جدًّا ذات دلالة معنوية بين نمط القيادة الديمقراطي وبين بُعد تنمية المعرفة كأحد أبعاد تنمية رأس المال البشريّ في جامعة تشرين .

**دراسة (ابو ريشة، 2020) بعنوان "تأثير الفخر التنظيمي على الإجهاد العاطفي" دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب بوسط الدلتا.**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في تأثير الفخر التنظيمي على الإجهاد العاطفي من خلال عيّنة من موظفي مصلحة الضرائب، وبلغ عدد العيّنة (356) موظف ونسبة الاستجابة (92%)، وتمّ استخدام عدد من الأساليب الإحصائية مثل تحليل التباين أحادي الاتجاه، وتحليل الانحدار والارتباط المتعدد. وتوصّل البحث إلى عدد من النتائج من أهمّها:

ثمة تأثير معنويّ سلبيّ مباشر للفخر التنظيميّ، وذلك بصورة كلّية على الإجهاد العاطفيّ لدى العاملين، ووجود تأثير معنويّ سلبيّ مباشر لبعدي الفخر التنظيميّ (الفخر التنظيميّ العاطفيّ والاتجاهيّ) على الإجهاد العاطفيّ، وجود أثر للمتغيرات الديموغرافية (العمر، مدة الخبرة، مستوى التعليم) على إدراك العاملين بمصلحة الضرائب المصريّة لكل من الفخر التنظيميّ والإجهاد العاطفيّ. ومن أهمّ التوصيات التي قدّمتها الدراسة: ينبغي للعاملين في مصلحة الضرائب المصريّة تنمية شعور العاملين بالفخر التنظيميّ، وذلك عن طريق تصميم بعض البرامج التدريبية وتنفيذها والهادفة إلى زيادة الولاء والانتماء إلى المصلحة.

**دراسة (هشام، 2019) بعنوان "أثر النمط القياديّ لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفيّ لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-باتنة-**

اكتسبت هذه الدراسة أهميتها لكونها تناولت موضوعين مهمين في مجال الإدارة، وهما (أساليب القيادة والرضا والوظيفي) وتبين من خلال التجربة العملية أهمية القيادة وأثرها على أداء المؤسسات الإنتاجية على اعتبار أنّ العنصر البشريّ هو محور العملية الإدارية والمصدر الرئيسيّ في العملية الإنتاجية، وهو أكثر الموارد إمكانيةً لتحقيق التميز والتفوق، فاختيار الأسلوب القياديّ الأمثل الذي ينسجم مع قدرات العاملين وخبراتهم وتطلّعاتهم ومهاراتهم وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد يدلّ على نجاح الإدارة وفعاليتها، وهذا لن يتمّ إلا من خلال فهم دوافع الموظفين والعاملين وإدراكهم في مجالات العمل، كما أنّ رضاهم الوظيفيّ يساعد الإدارة والمشرفين والمديرين على تصميم بيئة عمل مناسبة وصحية ونظام حوافر فعّالة يساعد على الحفاظ على العاملين والإبقاء عليهم، تمثل مجتمع الدراسة في المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية في نقاوس"باتنة"، تمّ اختيار عينة عشوائية عددها (132) مرؤوساً مباشراً، واستخدم الباحث المنهج الوصفيّ والاستبانة أداة جمع المعلومات.

ومن أهمّ النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: يتفاوت تأثير الأسلوب القياديّ المتبع لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفيّ لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أنّ الأسلوب الديمقراطيّ هو الأكثر إيجابيةً في التأثير عليهم، وهناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفيّ لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القياديّ المتبع، وحيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في

الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات السن ومدة الخدمة بالمؤسسة. ومن أهم التوصيات: توصي هذه الدراسة بان تحرص القيادة في المؤسسة محل الدراسة على اتباع نمط القيادة الديمقراطي؛ لأنه يؤدي إلى ترقية الأداء وزيادة الإنتاجية.

### دراسة (خمار، 2017) بعنوان "القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال" دراسة ميدانية في مقاطعة نفظال للغاز المميع - عين البيضاء - الجزائر

تناولت هذه الدراسة ظاهرة تأثير القيادة على الرضا الوظيفي، وانطلقت من فرضية عامة، مفادها مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي، وهدفت الدراسة إلى استكشاف نوع السلوك القيادي لدى الفرد العامل، ومعرفة درجة الرضا الوظيفي لدى العامل، ومعرفة مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعمال، واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار عينة تتكون من (50) عاملاً واختيروا بطريقة عشوائية، وتم استخدام الملاحظة أداة أخرى لجمع البيانات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: نمط القيادة يؤثر على الانتماء للمؤسسة وأظهرت الدراسة أن معظم الموظفين يشعرون بأنهم في المكان المناسب الذي يتناسب مع خبرتهم العلمية، طريقة تعامل الرئيس مع العمال جيدة ولا تؤثر على رضاهم الوظيفي، وكشفت الدراسة أنه عند قيام الباحثين بعملهم يتلقون الدعم الكافي من المسؤول، المسؤول يوفر المتطلبات الضرورية اللازمة للعمل، وإعطاء المسؤول الحرية لهم أثر عليهم بالإيجاب، أسلوب المسؤول لا ينعكس على المجيء لمزاولة العمل، ومن أهم التوصيات: ضرورة توفير ظروف عمل ملائمة للعاملين في المؤسسة من قبل القادة من أجل تحقيق رضا وظيفي وبالتالي ينعكس إيجابياً على المؤسسة ككل.

### دراسة (قريقة محمد، 2017) بعنوان "دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية" دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة في ولاية المسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية وانجذاب أفرادها، ودور النمط القيادي الديمقراطي في تفاعل أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات

الرياضية وما دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل الرسمية للعمال بالمؤسسات الرياضية، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي، ويتكوّن مجتمع الدراسة من العمال في مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعددهم (40) عاملاً وموظّفاً، وعينة الدراسة تتكون من (35) فرداً من بين العمال والموظّفين، وتمّ اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة.

ومن نتائج هذه الدراسة ما يلي: النمط القيادي الديمقراطي له دور كبير في انجذاب أفراد جماعة العمل داخل المؤسسات الرياضية، وله دور في تفاعل جماعة العمل، وللنمط القيادي الديمقراطي دور في تكريس مبدأ التعاون بين أفراد جماعة العمل بالمؤسسات الرياضية، وأنّ النمط السائد في مديريات الشباب والرياضة ديمقراطي، ومن أهمّ التوصيات التي توصلت إليها هذه الدراسة: تعميم النمط القيادي الديمقراطي على كافة المؤسسات الرياضية وإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، والتفويض لهم ببعض السلطات ليبرزوا إبداعهم، وليشعروا بالانتماء والرضا عن العمل.

دراسة (مرسي، 2015) بعنوان "أثر الفخر التنظيمي الاتجاهي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل" دراسة حالة.

هدفت هذه الدراسة إلى رصد العلاقة بين الفخر التنظيمي الاتجاهي والفخر التنظيمي العاطفي وتحديد أثرها، وهدفت أيضاً إلى تحديد نحو ما إذا كان متغير الفخر التنظيمي الاتجاهي يتوسط العلاقة ما بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل أم لا، وذلك لعينة من العاملين بمصنع بي تي أم للملابس الجاهزة بمدينة العاشر من رمضان، واعتمدت الباحثة في منهجية الدراسة على مرحلتين وهما: مرحلة البحث الوصفي ومرحلة البحث التفسيري، واستخدام المسح الميداني للحصول على المعلومات من العينة باستخدام قائمة الاستقصاء، وتمثّل مجتمع الدراسة في كلّ العاملين بالمصنع والبالغ عددهم (873) مفردة وكان الاختيار بالطريقة العشوائية، وذلك بإتاحة الفرصة لجميع المفردات بالمشاركة الطوعية في الدراسة.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: شعور أفراد العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر معنوياً وإيجابياً على شعورهم بالفخر التنظيمي الاتجاهي، وشعور أفراد العينة بالفخر التنظيمي الاتجاهي يؤثر إيجابياً ومعنوياً على نواياهم للبقاء في العمل، وشعور مفردات العينة بالفخر التنظيمي الوجداني يؤثر إيجابياً

ومعنوياً على نواياهم للبقاء في العمل، وأوضحت نتائج الدراسة أنّ متغيّر الفخر التنظيميّ الاتجاهيّ يتوسّط تأثير الفخر التنظيميّ الوجدانيّ في النية للبقاء في العمل، وأنّ التأثير غير المباشر بين الفخر التنظيميّ الوجدانيّ والنية للبقاء في العمل أضعف من التأثير المباشر بينهما كنتيجة لإدخال هذا المتغيّر الوسيط. ومن أهمّ التوصيات التي قدّمتها الدراسة: أوصت الباحثة بضرورة تشجيع إدارة المصنع محلّ الدراسة العاملين على إظهار مشاعرهم وعواطفهم في أثناء العمل، وعدم اللجوء إلى كبتها، وتوصي أيضاً بضرورة تنمية مشاعر الفخر التنظيميّ الاتجاهيّ.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة (Dias, Da Costa, Sempiterno, Patricio, Pereira, 2021) بعنوان:

### “How to Build Pride in the Workplace”

#### “كيف تبني الفخر في مكان العمل”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دوافع الفخر التنظيميّ وتحديد الإستراتيجيات التي تساعد المنظمات على بناء الفخر التنظيميّ، تمّ جمع البيانات من خلال الاستبانة التي أجريت في شركة استشارات إدارية، وبلغ عدد الاستبانات التي وصلت إلى المرحلة النهائية والتحليل.

وتوصّلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها، الأثر الإيجابي الكبير للفخر التنظيميّ على الالتزام التنظيميّ، واعتبار ظروف العمل المحرك الرئيسيّ الثاني للفخر التنظيميّ، مثل جودة بيئة العمل المادية والأمان وملاءمة المهمة للموظف وقدراته، وأهميّة العدالة التنظيمية والعدالة في توزيع المكافآت والاحتفال بالإنجازات الصّغيرة في خلق الفخر التنظيميّ، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق له اثر واضح على الفخر التنظيميّ، تطوير العلاقة مع الإدارة وحتى لو بشكل غير مباشر من شأنها تعزيز مشاعر الفخر التنظيميّ، يجب أن تركز إستراتيجية المنظمة لبناء الفخر التنظيميّ على ثلاثة مفاهيم: التعريف والعدالة التوزيعية وظروف العمل، التعريف يمكن معالجته عن طريق تعزيز القيم التي تتبناها المنظمة وتدافع عنها، وإعطاء الفرصة للموظفين

للمشاركة في المبادرات التي تدعم هذه القيم وتحفز المسؤولية الاجتماعية، ثانيًا: العدالة التوزيعية، حيث ترتبط العدالة ارتباطًا وثيقًا بتصوّر الموظفين لإمكانية المكافأة من خلال أداء جيد للعمل وعلى أساس الجدارة والإنجاز بعيدًا عن المصالح الشخصية والمقارنات والترقيات أيضًا على أساس الإنجاز والكفاءة، وتعزيز الإنجازات الصغيرة من خلال الاحتفال بها والمكافآت، وفيما يتعلق بظروف العمل على المنظمات تعزيز بيئة العمل الصحية وأن المهام التي تُعطى للموظفين تكون مناسبة لقدراتهم وتطلّعاتهم. من أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة: يجب على المديرين تعزيز القيم والمبادئ وثقافة المنظمة والاحتفاء بها وتعزيز الهوية التنظيمية من خلال مشاركة الموظفين في المبادرات والأنشطة التي تعزز الشعور بالانتماء لتعزيز الفخر التنظيمي، ويجب عليهم الحفاظ على أهداف واضحة وإعطاء الأهمية للتغذية الراجعة للحصول على وضوح أكبر، والتركيز على نظام المكافآت، وتوفير بيئة عمل مناسبة والحفاظ على استثمار الموظفين في مهامهم الموكلة إليهم.

دراسة (Isfahani, Safari, Seyedpour, 2020) بعنوان:

**“Formulating an Organizational Pride model for the National Iranian Oil**

**Company**

**"صياغة نموذج فخر تنظيمي لـ "شركة النفط الإيرانية الوطنية"**

تهدف هذه الدراسة إلى صياغة الفخر التنظيمي في شركة النفط الإيرانية، واستخدمت الطريقة المختلطة الاستكشافية في هذه الدراسة، وفي المرحلة الأولى استخدم الباحثون نظرية الأرض، وتم جمع البيانات أولاً عن طريق المقابلات مع (19) مديرًا ومشرّفًا وخبيرًا من شركة النفط الإيرانية، وأجريت استبانة بحثية على (381) موظفًا من الشركة، وكان سؤال البحث الرئيسي ما هو نموذج الفخر التنظيمي في شركة النفط الإيرانية، وبعد تحليل محتويات المقابلات الشخصية وجد أنّ العوامل المسببة التي تؤثر على الفخر التنظيمي هي الدوافع الذاتية، حيث وجدوا أنّ بعض الموظفين لديهم شعور الفخر تجاه الشركة بسبب مصالحهم الشخصية في وظائفهم ومنظمتهم، كذلك الصفات الشخصية والقدرات الداخلية، وجدوا أنّ الفخر الوطني هو أحد العوامل المؤثرة على الفخر التنظيمي، الفخر الوطني هو المشاعر الإيجابية التي يحملها الفرد تجاه

بلدهم، ومن نتائج الدراسة أيضاً أنّ الصورة والسمعة الجيدة للمنظمة مثل حجم المنظمة وسمعتها، بالتالي تأثر بعض الموظفين بتاريخ نجاح الشركة، ممّا أدى إلى شعورهم بالفخر بالمنظمة، حيث أكدت الدراسة أنّه قد تكون قصص النجاح الخارجيّة للمنظمة سبباً لشعور العاملين بها بالفخر التنظيمي، وكذلك من العوامل التي تُسهم في خلق الفخر التنظيمي في المنظمة مدى مساهمة المنظمة بتوفير أموال الدولة، وتوريد الطاقة للخارج، ومفهوم المسؤولية الاجتماعيّة، كلّ هذه العوامل من شأنها أن تُسهم في خلق شعور إيجابي لدى الموظفين وبالتالي يفخرون بمنظمتهم، ووجدت الدراسة أنّ العوامل السياسيّة والقانونيّة والعوامل التكنولوجيّة والاقتصاديّة أنّها تؤثر على مستوى شعور العاملين بالفخر التنظيمي، ومن النتائج أيضاً مدى مشاركة العاملين في صنع القرارات، وطبيعة علاقتهم بالمدير المباشر معهم، ووجود العدالة التنظيميّة في المكافآت والتوزيع العادل والمعاملة العادلة، ومدى رضا العاملين عن النظام المالي وغير المالي ومدى الرضا الوظيفي، كل هذه العوامل تؤثر على مستوى الفخر التنظيمي لديهم. ومن أهمّ توصيات هذه الدراسة: توصي الشركة بالنظر في تحقيق مثل هذه الظروف المسببة للفخر مثل الدافع الداخلي، الشعور بالفخر الوطني، الخلفية الناجحة للمنظمة، وأن يقوم مدير الشركة بفحص أبعاد الفخر التنظيمي، فمثلاً الفخر التنظيمي العاطفي والفخر التنظيمي في المواقف حتّى يتمكّنوا من زيادة معرفتهم الإداريّة من خلال اكتشاف أهميته والآلية المناسبة لذلك.

دراسة (Kilicoglu, 2018) بعنوان:

**"Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic leadership of Schoole Principals Related to Distributed Leadership in Schoole"**

فهم القيادة الديمقراطية الموزعة: كيف ترتبط القيادة الديمقراطية لمديري المدارس بالقيادة الموزعة في المدرسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد القيادة الديمقراطية والموزعة في المدارس، كما هو متصور من قبل المعلمين، ودراسة كيفية ارتباط القيادة الديمقراطية مع توزيعها، تم استخدام تصميم البحث الترابطي وتم استخدام العينة الطبقية لجمع البيانات، شملت عينة الدراسة على (462) معلمًا يعملون في أعلى مستوى لهم. من نتائج هذه الدراسة: أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة الديمقراطية في المستوى المتوسط في المدارس، ثمة علاقة قوية بين القيادة الديمقراطية وتوزيع الوظائف القيادية وخصائص الفرق المتماسكة، ترتبط القيادة الديمقراطية بشكل كبير بفريق عمل متماسك مع قيادته ووظائفه القيادية، موزعة مثل توزيع الدعم والإشراف، كما يمكن للقيادة الديمقراطية أن تمهد الطريق للقيادة الموزعة في المدارس. ومن أهم التوصيات في هذه الدراسة: يمكن لصانعي السياسات أو أولياء الأمور التفكير فيما يتعلق بتطوير فريق تعاوني لتحقيق أهداف المدرسة بشكل جماعي وتعاوني وتطوير المناهج الديمقراطية في المدارس.

دراسة (Khajeh, 2018) بعنوان:

## "Impact of Leadership Styles on Organisational Performance".

### تأثير أساليب القيادة على الأداء التنظيمي

هدفت هذه المقالة البحثية إلى البحث في تأثير أنماط القيادة على الأداء التنظيمي، وركزت على ستة أنماط قيادية، هي: التحويلية والمعاملات والأوتوقراطية والكاريزمية والبيروقراطية والديموقراطية، قدمت هذه الدراسة رؤى عميقة حول أساليب القيادة وتأثيرها على الأداء التنظيمي، وتم استخدام النهج الكمي وأداة جمع البيانات هي الاستبانة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة: القيادة الكاريزمية والمعاملات والبيروقراطية لها تأثير سلبي على الأداء الوظيفي، لأنه لا يوفر فرصًا للموظفين، ولا يعطيهم الحرية، أنماط القيادة الديمقراطية والتحويلية والاستبدادية لها علاقة إيجابية وتأثير إيجابي على الأداء التنظيمي، الأنماط القيادية مثل الكاريزمية والبيروقراطية هي أنماط مناسبة لقيادة مشاريع صغيرة على المدى القصير، ولكن على المدى البعيد هي غير مفيدة ولا تعمل على تطوير الموظفين، النمط القيادي الديمقراطي يساعد في تحسين

الموظفين وتطويرهم، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطوير عملية صنع القرار لديهم. ومن التوصيات لهذه الدراسة: توصي المنظمات باستخدام الأساليب القيادية التي تُعزز قدرات الموظفين ومهاراتهم وتدعمهم.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تمّ استعراضه من الدراسات السابقة، فقد اتّضح للباحثة أنّ بعض الدراسات السابقة بحثت في الأنماط القيادية وأثر النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، والفخر التنظيمي، والعدالة التنظيمية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي، وبعض الدراسات بحثت في الولاء التنظيمي والقيادة وغيرها، وتمّ إجراء هذه الدراسات في بيئات مختلفة.

الدراسات السابقة حديثة نسبياً وكلّها أجمعت على أثر النمط القيادي وخاصة النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعدالة وغيرها، إلا أنّ هذه الدراسة تعتبر الأولى في فلسطين بشكل عام والأولى في محافظة الخليل بشكل خاص، حيث تُعتبر مدينة الخليل العاصمة الاقتصادية لفلسطين، والشركات الصناعية التي تُدرست هي من الشركات المهمة والتي يعتمد عليها الاقتصاد الفلسطيني، وهذا ما يميّز هذه الدراسة.

القليل من الدراسات السابقة تناول مفهوم الفخر التنظيمي، وعدد كبير تناول الأنماط القيادية والنمط القيادي الديمقراطي، وفي هذه الدراسة تمّ الربط بين أثر النمط القيادي الديمقراطي على تحقيق الفخر التنظيمي في الشركات الصناعية في مدينة الخليل، وتمّ التركيز على القيادة الديمقراطية بأبعادها الثلاثة (مشاركة المرؤوسين والعلاقات الإنسانية وتفويض السلطة) والفخر التنظيمي بأبعاده الفخر العاطفي والفخر الاتجاعي، وتمّ الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة الأدب التربوي، وبناء أداة الدراسة، والاستفادة من نتائجها وتوصياتها.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

3.1 المقدمة

3.2 منهج الدراسة

3.3 مجتمع الدراسة وعيّنتها

3.4 أدوات الدراسة

3.5 ثبات الأداة

3.6 صدق اداة الدراسة

3.7 قياس الصدق البنائي

3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات

3.9 مفتاح التصحيح

## الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

### 3.1 المقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إنّ المنهجية تُعدّ أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه في الشركات الصناعية، إذ يقدّم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع العينة والجداول التفصيلية للعينة لأجل الوصول إلى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محلّ الدراسة.

### 3.2 منهج الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن خلال العديد من الأسئلة التي تريد الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الكمي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة أو الظاهرة محلّ الدراسة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

### 3.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من الموظّفين الإداريين والعمّال في الشركات الصناعية الكبرى في مدينة الخليل جميعهم، والبالغ عددهم (245) من الإداريين و(1938) من العمّال، حيث تمّ استخدام أسلوب المسح بالعينة العشوائية الطبّقية بسبب وجود طبقتين من الموظّفين (الإداريين والعمّال)، وأمّا حجم عينة الدراسة فاستخدمت الباحثة قانون حساب حجم العينة العشوائية البسيطة بناءً على القانون الآتي:

$$SS=Z^2*(P)*(1-P)/C^2$$

حيث إنّ:

SS : حجم العينة المطلوب، Z : قيمة الإحصاء Z (1.96 عند مستوى ثقة 95%)

P : نسبة الدقة (50%)، C : هامش الخطأ (±5=0.05)

وتتم إجراء تصحيح إحصائي لحجم العينة الناتج من المعادلة السابقة باستخدام المعادلة التالية وذلك نظراً لكون مجتمع الدراسة محدوداً Finite Population :

$$\text{New SS} = \text{SS} / (1 + ((\text{SS}-1)/\text{POP}))$$

حيث إن:

New SS: حجم العينة النهائي، POP: حجم مجتمع الدراسة

(<https://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm>)

وبناءً على قانون حجم العينة كان على الباحثة أن تختار عينة حجمها (15%) تقريباً من حجم المجتمع، أي ما يعادل (328) على الأقل من مجتمع الدراسة البالغ حجمه (2183)، بحيث يتم أخذ (15%) من طبقة الإداريين (37=15%\*245) و (15%) من طبقة العمال (291=15%\*1938)، و بناءً على ذلك تم توزيع (328) أداة من أدوات الدراسة الممثلة بالاستبانة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة (328) استبانة و بذلك تكون نسبة الاسترجاع (100%)؛ لأن حجم العينة المطلوب هو (328) على الأقل، والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الشركات الصناعية في مدينة الخليل:

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الشركات الصناعية في مدينة الخليل

المصنع	العدد المطلوب من العمال	العدد المطلوب من الإداريين
الجبريني	23	3
نيروخ	14	2
زمزم	11	3
المصنوعات الورقية	8	2
بتروبال	2	1
فيفين	17	5
القصراوي	37	3
ناشيونال	7	1
حرياوي	90	6
رويال	82	11
المجموع	291	37

والجدول الآتي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب البيانات الديمغرافية

جدول رقم (3): خصائص المبحوثين الديمغرافية والشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	221	67.4%
	أنثى	107	32.6%
	المجموع	328	100.0%
الحالة الاجتماعية	أعزب/عزباء	165	50.3%
	متزوج/متزوجة	152	46.3%
	غير ذلك	11	3.4%
	المجموع	328	100.0%
العمر	أقل من 30 عام	173	52.7%
	من 30-أقل من 40 عام	113	34.5%
	من 40-أقل من 50 عام	26	7.9%
	من 50-أقل من 60 عام	11	3.4%
	من 60 عام فأكثر	5	1.5%
	المجموع	328	100.0%
المؤهل العلمي	دراسات عليا	11	3.4%
	بكالوريوس	83	25.3%
	دبلوم	81	24.7%
	ثانوية عامة	153	46.6%
	المجموع	328	100.0%
عدد سنوات الخدمة	أقل من عامين	111	33.8%
	من 2-5 أعوام	102	31.1%
	من 6-10 أعوام	73	22.3%
	أكثر من 10 أعوام	42	12.8%
	المجموع	328	100.0%
المستوى الوظيفي	إداري	37	11.3%

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
	عامل	291	%88.7
	المجموع	328	%100.0
	مدير أو مدير تنفيذي	9	%24.3
الوظيفة الحالية	رئيس قسم	10	%27.0
	موظف إداري	18	%48.6
	المجموع	37	%100.0
	نعم	32	%9.8
العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة	لا	296	%90.2
	المجموع	328	%100.0
	نعم	32	%9.8

ويوضّح الجدول الآتي توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات المتعلقة بالشركة.

جدول رقم (4): توزيع عينة الدراسة حسب المعلومات المتعلقة بالشركة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
عمر الشركة	أقل من 25 سنة	70	%21.3
	من 25-35 سنة	146	%44.5
	أكثر من 35 سنة	112	%34.1
	المجموع	328	%100.0
القطاع	بلاستيكية وكيميائية	214	%65.2
	صناعات معدنية	16	%4.9
	أغذية ومشروبات	88	%26.8
	غير ذلك	10	%3.0
	المجموع	328	%100.0

### 3.4 أداة الدراسة

استخدمت الباحثة أداة الاستبانة لدراسة أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، حيث تكونت أداة الدراسة من محورين رئيسيين، هما: محور القيادة الديمقراطية ويتكون من (29) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد، هي (العلاقات الإنسانية، مشاركة العاملين، تفويض السلطة)، ومحور الفخر التنظيمي، ويتكون من (16) فقرة، وتتدرج الإجابة عن فقرات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي : (غير موافق بدرجة كبيرة جدًا=1)، (غير موافق=2)، (محايد=3)، (موافق=4)، (موافق بدرجة كبيرة جدًا=5).

### 3.5 ثبات الأداة:

ثبات أداة الدراسة: يقصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات أداة الدراسة وعباراتها ومدى دقة إجاباتهم، وهي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على عينة جديدة في الظروف والأوضاع نفسها، ولقياس ثبات أداة الدراسة -الاستبانة - تمّ قياس الثبات لمجالات أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ الفا - Cronbach's alpha) على جميع محاور الدراسة.

جدول رقم (5) معاملات الثبات لمجالات الدراسة

المجال	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
العلاقات الإنسانية	17	0.94
مشاركة العاملين	6	0.82
تفويض السلطة	6	0.85
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	29	0.95
الفخر التنظيمي	16	0.92

يتضح من الجدول السابق أنّ قيم معاملات الثبات لأبعاد القيادة الديمقراطية تراوحت ما بين (0.82-0.94) وبلغت قيمة درجة معامل الثبات الكلية للقيادة الديمقراطية (0.95) كما بلغت الدرجة الكلية لمعامل الثبات للفخر التنظيمي (0.92)، وهذا يدلُّ على أنّ أداة الدراسة الحالية قادرة

على إعادة إنتاج ما يتراوح بين (92%-95%) من البيانات والنتائج الحالية فيما لو تمّ إعادة القياس والبحث واستخدامها مرّةً أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، وبالتالي أُعتبرت أداة مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وُضعت المحاور والأبعاد من أجلها؛ لأنّ معاملات الثبات جميعها تزيد على أو تساوي (70%).

وتستنتج الباحثة من خلال ذلك أنّ أداة الدراسة الممثلة بالاستبانة، كانت جيّدة جدًّا لمجتمع الدراسة المتمثّل بالإداريين والعمّال العاملين في شركات القطاع الصنّاعيّ في مدينة الخليل، وهي الأنسب لهذا المجتمع، وذلك لصعوبة تطبيق أدوات أخرى للدراسة كملاحظة أو المجموعات البوريّة بسبب التباين في المتغيرات الديمغرافية بين العمّال والإداريين في شركات القطاع الصنّاعيّ في مدينة الخليل.

### 3.6 صدق أداة الدراسة:

للارتقاء بمستوى الاستبانات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وُضعت من أجلها، تمّت مراجعتها وتحكيمها من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصّصين في مجال الدراسة، كما تمّ استشارة اختصاصيّين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكّمين تمّ تعديل بعض عبارات الاستبانات كي تصبح أكثر وضوحًا، من حيث الصياغة وانتماؤها للمحاور التي تندرج تحتها.

ومن ناحية أخرى تمّ حساب معاملات الارتباط، التي مهمتها التعبير عن قوة العلاقة بين كلّ فقرة من فقرات محاور أداة الدراسة ومجالاتها وذلك مع الدرجة الكليّة لكلّ محور، وتُعتبر أداة الدراسة بأنّها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون جميع معاملات الارتباط للفقرات دالة إحصائيًّا أو معظمها (مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05)، بالتالي هذا يدلّ على زيادة الاتساق والتناسق الداخليّ للفقرات داخل هذا المجال أو المحور.

الجدول (6) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعيد العلاقات الإنسانية

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشجع المدير العاملين على التعبير عن مشاكلهم في العمل	0.724	0.000
2	يهتم المدير بمشاكل المرؤوسين في تلبية احتياجاتهم	0.648	0.000
3	العلاقة بين المدير والمرؤوسين مبنية على التعاون	0.715	0.000
4	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على الثقة المتبادلة	0.688	0.000
5	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على التفاهم	0.727	0.000
6	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين في العمل	0.723	0.000
7	يعتمد المدير على التحفيز النفسي	0.771	0.000
8	يتصف المدير بالموضوعية في الإطراء والنقد	0.676	0.000
9	يعتبر المدير احتياجات المرؤوسين جزءاً من أهداف المنظمة	0.671	0.000
10	تدفعني ثقة المدير إلى العمل بجدية أكثر وبمجهود أكبر	0.721	0.000
11	يتصف المدير بالعدالة في توزيع الواجبات	0.711	0.000
12	يتصف المدير بالعدالة في توزيع الترقيات	0.680	0.000
13	يتصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيه	0.672	0.000
14	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الإبداع في العمل	0.615	0.000
15	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وتنميتها	0.664	0.000
16	يحظى المدير باحترام الجميع	0.708	0.000
17	يعتبر المدير قدوة لكل مرؤوسيه	0.778	0.000

الجدول (7) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء مشاركة العاملين

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يشجع مديرى على المشاركة فى عملية صنع القرار	0.728	0.000
2	يعقد مديرى لقاءات مع المرؤوسين لتبادل الآراء حول حلّ المشاكل فى المنظمة	0.695	0.000
3	تمتلك الحرية فى إبداء رأيك حول المشاكل	0.715	0.000
4	يتحاور مديرى مع المرؤوسين حول كيفية تنفيذ المهام	0.693	0.000
5	يتحاور مديرى مع المرؤوسين حول طريقة أداء العمل	0.753	0.000
6	تشارك فى وضع خطط لمشاريع مستقبلية فى المنظمة	0.787	0.000

الجدول (8) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لبعء تفويض السلطة

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يمنحني رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على تلبية طلبيات الزبون بالدقة والانتقان المطلوب	0.735	0.000
2	يسعى المدير إلى تدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات	0.809	0.000
3	يشاركني رئيسي فى التخطيط للعمل	0.705	0.000
4	يشاركني رئيسي فى تنفيذ العمل	0.783	0.000
5	يوفر لي رئيسي كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	0.767	0.000
6	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع الى المدير	0.782	0.000

الجدول (9) معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لمحور الفخر التنظيمي

الرقم	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يسعدني أن أكون عضواً فى هذه الشركة	0.606	0.000
2	أشعر بالفخر لكوني جزءاً لا يتجزأ من الشركة	0.686	0.000
3	أشعر بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات	0.651	0.000
4	أشعر بالفخر لأن الشركة تقدم شيئاً مفيداً للمجتمع	0.644	0.000
5	أشعر بالرغبة بالعمل والاستمرار فى الشركة	0.705	0.000

الرقم	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
6	أشعر بالفخر حينما يخبرني أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة	0.709	0.000
7	ينتابني شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع	0.721	0.000
8	أشعر بإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل	0.691	0.000
9	أشعر بالفخر لأنّ وظيفتي تتوافق مع قدراتي ومهاراتي	0.555	0.000
10	أشعر بالفخر لعملي في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية	0.713	0.000
11	أشعر بالتميز، لأنه كان لي دور في توسيع الحصة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة	0.538	0.000
12	ينتابني شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميز	0.778	0.000
13	أشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن انتمائي إلى هذه الشركة	0.781	0.000
14	أشعر بإيجابية وفخر تجاه عملي في الشركة	0.772	0.000
15	أتباهى وأفتخر بإسهاماتي بنجاح الشركة	0.668	0.000
16	أفتخر لعملي في الشركة، لأن الراتب مناسب لوظيفتي وكفاءاتي	0.746	0.000

و من خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين الفقرات جميعها مع الدرجة الكلية لها في كل محور وكل بُعد، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة الدراسة، وبذلك تُعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كلّ بُعد أو محور تنتمي إليه.

### 3.7 قياس الصدق البنائي

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي لأداة القيادة الديمقراطية، تمّ حساب معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، وذلك على النحو الآتي:

الجدول (10) معاملات الارتباط لأبعاد القيادة الديمقراطية والدرجة الكلية لها

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
العلاقات الإنسانية	0.964	0.000
مشاركة العاملين	0.867	0.000
تفويض السلطة	0.818	0.000

و من خلال الجدول السابق يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائياً (مستويات الدلالة المعنوية أقل من 0.05) بين الدرجات الكلية جميعها لأبعاد القيادة الديمقراطية مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تُعتبر هذه المجالات صادقة في قياس واقع تطبيق القيادة الديمقراطية.

### 3.8 المعالجة الإحصائية للبيانات:

راجعت الباحثة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبانة من أجل إدخالها إلى الحاسوب، وذلك بإعطائها أرقاماً معينة أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أُعطيت الإجابات (غير موافق بدرجة كبيرة جداً=1)، (غير موافق=2)، (محايد=3)، (موافق=4)، (موافق بدرجة كبيرة جداً=5)، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية وأثرها في الفخر التنظيمي لدى عينة من شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبانة باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمجالات والأبعاد، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تُعبر عن ترتيبها (بدرجة قليلة جداً=1 إلى بدرجة مرتفعة جداً=4). وحسب (جيف ساورو وآخرون)؛ فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية. (Jeff Sauro & James Lewis, Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research, 2012, page262)

وأنّ توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد درجات عددية وتخصيصها لها يعطي فوائد ومزايا متنوّعة لتحليل البيانات، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبانة، حيث إنّ الوسط الحسابي للفقرات يعطي توصيفاً واضحاً وسهلاً ومختصراً لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه

أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها. (Alan Agresti, Categorical Data Analysis, 2nd Edition, 2002, pages 3-4)

وقد تمّ استخدام الاختبارات التالية لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين داخل عينة الدراسة حسب بعض المتغيرات الشخصية والديمغرافية والبيانات الخاصة بالشركة، وكذلك لفحص العلاقة والأثر للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

- استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد ( Simple & Multiple Linear Regression ) وانحدار التلّ القوي (Categorical Ridge Regression) لمعالجة المشاكل التي تظهر في تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.
- استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One way anova) لفحص الفروق في استجابات المبحوثين حسب بعض المتغيرات الشخصية والديمغرافية.
- واستُخدم أيضًا اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) لفحص الفروق في استجابات المبحوثين حسب بعض المتغيرات الشخصية والديمغرافية.
- واستخدمت معادلة (Cronbush Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبانة وأسلوب تحليل معاملات الارتباط بيرسون لفحص صدق أداة الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

### 3.9 مفتاح التصحيح:

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقامًا تمثّل أوزاناً لاتجاهاتهم (1 - 5)، تمّ حساب فرق أدنى قيمة، وهي (1) وأعلى قيمة، وهي  $5=4$  وهو ما يُسمّى المدى، ثمّ تمّ قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو (5)، ليصبح الناتج  $4/5=0.8$ ، وبالتالي نستمرّ في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وهي (1)، وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد مستوى الاستجابة وشدّتها بالاعتماد على الوسط الحسابي.

الجدول (11) مفتاح التصحيح

يوضّح ذلك:

المستوى	الوسط الحسابي
منخفضة جدا	أقل من 1.8
منخفضة	من 1.8 _ أقل من 2.6
متوسطة	من 2.6 _ أقل من 3.4
مرتفعة	من 3.4 _ أقل من 4.2
مرتفعة جدا	من 4.2 فأكثر

## الفصل الرَّابِع

### نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

4.1 المقدمة

4.2 تحليل النتائج وعرضها

4.3 اسئلة الدراسة

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

## الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار فرضيات الدراسة

### 4.1 المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي أفرزتها أداة الدراسة (الاستبانة)، من خلال تحليل آراء أفراد عينة الدراسة حول تطبيقات القيادة الديمقراطية وأثرها في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل من خلال استخدام جداول الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية.

#### واقع تطبيق القيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي

الجدول التالي يبين الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية للقيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي.

الجدول (12): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية للقيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي.

المستوى	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	للقيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي
مرتفعة	78.0%	0.62	3.90	العلاقات الإنسانية
مرتفعة	76.1%	0.66	3.81	مشاركة العاملين
مرتفعة	76.4%	0.64	3.82	تفويض السلطة
مرتفعة	77.3%	0.57	3.86	الدرجة الكلية

ويتضح من الجدول السابق أنّ الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (3.86) و بوزن نسبي (77.3%) وانحراف معياري (0.57).

ويتضح أنّ الدرجات الكلية جميعها للأبعاد مرتفعة مما يدلّ على أنّ واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى الدرجات هي درجة

تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية بوسط حسابي مقداره (3.9) بوزن نسبي 78%، يليها درجة تطبيق بُعد تفويض السلطة بوسط حسابي مقداره (3.82) بوزن نسبي 76.4%، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة تطبيق بُعد مشاركة العاملين بوسط حسابي مقداره (3.81) بوزن نسبي 76.1%.

## 4.2 تحليل النتائج وعرضها

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كل بُعد من أبعاد النمط القيادي الديمقراطي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:

تحليل أبعاد النمط القيادي الديمقراطي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:

أولاً : واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية.

والجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية.

جدول (13) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية

الرقم	واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة المحايد	المستوى
1.	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق اهدافها وتنميتها	4.11	0.85	82.2%	13.1%	مرتفعة
2.	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الابداع في العمل	4.07	0.86	81.3%	14.0%	مرتفعة
3.	يحظى المدير باحترام الجميع	4.04	0.85	80.7%	16.8%	مرتفعة
4.	تدفعني ثقة المدير للعمل بجدية أكثر وبمجهود أكبر	4.02	0.89	80.3%	17.7%	مرتفعة
5.	يشجع المدير العاملين على التعبير عن مشاكلهم في العمل	3.98	0.83	79.5%	15.9%	مرتفعة
6.	يهتم المدير بمشاكل المرؤوسين في تلبية احتياجاتهم	3.96	0.73	79.3%	14.9%	مرتفعة
7.	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على التقاهم	3.96	0.85	79.3%	15.2%	مرتفعة
8.	العلاقة بين المدير والمرؤوسين مبنية على التعاون	3.94	0.79	78.8%	18.0%	مرتفعة
9.	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على الثقة المتبادلة	3.90	0.90	78.0%	17.7%	مرتفعة
10.	يتصف المدير بالعدالة في توزيع الواجبات	3.89	0.92	77.9%	18.0%	مرتفعة
11.	يعتبر المدير قدوة لكل مرؤوسيه	3.89	1.02	77.9%	19.5%	مرتفعة
12.	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين في العمل	3.87	0.88	77.4%	17.4%	مرتفعة
13.	يعتبر المدير احتياجات المرؤوسين جزء من أهداف المنظمة	3.86	0.91	77.3%	19.5%	مرتفعة
14.	يتصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيه	3.78	0.80	75.6%	24.1%	مرتفعة

مرتفعة	22.9%	%75.1	0.92	3.75	15. يتصف المدير بالموضوعية في الاطراء والنقد
مرتفعة	22.3%	%72.8	1.04	3.64	16. يعتمد المدير على التحفيز النفسي
مرتفعة	32.6%	%72.2	0.90	3.61	17. يتصف المدير بالعدالة في توزيع الترفيات
مرتفعة	18.8%	%78.0	0.62	3.90	الدرجة الكلية

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية، مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.9) بوزن نسبي 78% والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.62)، مما يدلّ على أنّ درجة تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وتنميتها) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الإبداع في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.07) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (يحظى المدير باحترام الجميع) بمتوسط حسابي مقداره (4.04) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (تدفعني ثقة المدير للعمل بجديّة أكثر وبمجهود أكبر) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.89).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (يتصف المدير بالعدالة في توزيع الترفيات) بمتوسط حسابي مقداره (3.61) وانحراف معياري مقداره (0.9)، الفقرة (يعتمد المدير على التحفيز النفسي) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (1.04)، الفقرة (يتصف المدير بالموضوعية في الاطراء والنقد) بمتوسط حسابي مقداره (3.75) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (يتصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيه) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (0.8).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية يتمثل بأن العامل تدفعه العلاقة الجيدة مع المدير نحو

الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وتنميتها، كما تدفعه العلاقة الجيدة مع المدير نحو الإبداع في العمل، كما يحظى المدير باحترام الجميع، كما تدفعه ثقة المدير إلى العمل بجديّة أكثر وبمجهود أكبر، ويشجّع المدير العاملين على التّعبير عن مشاكلهم في العمل، و يهتمّ المدير بمشاكل المرؤوسين في تلبية احتياجاتهم، كما أنّ العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على التفاهم، وكذلك العلاقة بين المدير والمرؤوسين مبنية على التعاون، كذلك العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على الثقة المتبادلة، ويتّصف المدير بالعدالة في توزيع الواجبات، كما يُعتبر المدير قدوة لكل مرؤوسيه، ويتّصف المدير بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين في العمل، ويعتبر المدير احتياجات المرؤوسين جزءاً من أهداف المنظمة، كما يتّصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيه، و يتّصف المدير بالموضوعية في الإطراء والنّقد، وكذلك يعتمد المدير على التحفيز النفسي، كما يتّصف المدير بالعدالة في توزيع الترقية.

#### ثانياً: واقع تطبيق بُعد مشاركة العاملين.

والجدول الآتي يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مشاركة العاملين.

جدول (14) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد مشاركة العاملين

الرقم	واقع تطبيق بُعد مشاركة العاملين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة المحايد	المستوى
1.	يتحاور مديرك مع المرؤوسين حول كيفية تنفيذ المهام	3.95	0.83	79.1%	16.8%	مرتفعة
2.	يتحاور مديرك مع المرؤوسين حول طريقة أداء العمل	3.93	0.86	78.7%	17.7%	مرتفعة
3.	يعقد مديرك لقاءات مع المرؤوسين لتبادل الآراء حول حل المشاكل في المنظمة	3.89	0.81	77.7%	16.2%	مرتفعة
4.	يشجع مديرك على المشاركة في عملية صنع القرار	3.86	0.89	77.1%	12.8%	مرتفعة
5.	تمتلك الحرية في ابداء رأيك حول المشاكل	3.75	0.86	75.0%	23.2%	مرتفعة
6.	تشارك في وضع خطط لمشاريع مستقبلية في المنظمة	3.45	1.12	69.1%	20.7%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.81	0.66	76.1%	17.9%	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق بُعد مشاركة العاملين، مرتّبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط

الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.81) بوزن نسبيّ مقداره (76.1%) والانحراف المعياريّ الكلي مقداره (0.66)، ممّا يدلّ على أنّ درجة تطبيق بُعد مشاركة العاملين مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يتحاور مدير مع المرؤوسين حول كيفية تنفيذ المهام) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.95) وانحراف معياريّ مقداره (0.83)، الفقرة (يتحاور مدير مع المرؤوسين حول طريقة أداء العمل) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.93) وانحراف معياريّ مقداره (0.86)، الفقرة (يعقد مدير لقاءات دورية مع المرؤوسين لتبادل الآراء حول حل المشاكل في المنظمة) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.89) وانحراف معياريّ مقداره (0.81).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (تشارك في وضع خطط لمشاريع مستقبلية في المنظمة) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.45) وانحراف معياريّ مقداره (1.12)، الفقرة (تمتلك الحرية في إبداء رأيك حول المشاكل) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.75) وانحراف معياريّ مقداره (0.86)، الفقرة (يشجّع مدير على المشاركة في عملية صنع القرار) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.86) وانحراف معياريّ مقداره (0.89).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع تطبيق بُعد مشاركة العاملين يتملّ بأنّ بالنسبة للعامل، فإنّ المدير أنّ يتحاور مع المرؤوسين حول كيفية تنفيذ المهام، كما يتحاور المدير مع المرؤوسين حول طريقة أداء العمل، و يعقد المدير لقاءات مع المرؤوسين لتبادل الآراء حول حلّ المشاكل في المنظمة، كما يشجّع المدير العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار، كما تمتلك العاملون الحرية في إبداء رأيهم حول المشاكل، و كذلك هم يشاركون في وضع خطط لمشاريع مستقبلية في المنظمة.

### ثالثاً : واقع تطبيق بُعد تفويض السلطة.

والجدول الآتي يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تفويض السلطة.

جدول (15) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد تفويض السلطة

الرقم	واقع تطبيق بعد تفويض السلطة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة المحايد	المستوى
1.	يوفر لي رئيسي كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	3.98	0.80	%79.5	15.2%	مرتفعة
2.	يمنحني رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على تلبية طلبات الزبون بالدقة والاتقان المطلوب	3.97	0.71	%79.3	16.2%	مرتفعة
3.	يسعى المدير لتدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات	3.88	0.71	%77.6	16.2%	مرتفعة
4.	يشاركني رئيسي في تنفيذ العمل	3.74	0.93	%74.8	17.1%	مرتفعة
5.	يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل	3.73	0.82	%74.5	20.7%	مرتفعة
6.	امتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع الى المدير	3.63	1.02	%72.6	21.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.82	0.64	%76.4	17.7%	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس درجة تطبيق بُعد تفويض السلطة مرتبةً ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات الباحثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.82) بوزن نسبيّ مقداره (76.4%) والانحراف المعياريّ الكلي مقداره (0.64)، ممّا يدلّ على أنّ درجة تطبيق بُعد تفويض السلطة مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (يوفر لي رئيسي كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.98) وانحراف معياريّ مقداره (0.8)، الفقرة (يمنحني رئيسي الصلاحيات التي تساعدني على تلبية طلبات الزبون بالدقة والاتقان المطلوب) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.97) وانحراف معياريّ مقداره (0.71)، الفقرة (يسعى المدير إلى تدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.88) وانحراف معياريّ مقداره (0.71).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أمتلك صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع الى المدير) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.63) وانحراف معياريّ مقداره (1.02)، الفقرة (يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.73) وانحراف معياريّ مقداره (0.82)، الفقرة (يشاركني رئيسي في تنفيذ العمل) بمتوسط حسابيّ مقداره (3.74) وانحراف معياريّ مقداره (0.93).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع تطبيق بُعد تفويض السلطة يتمثل بأنه يوفّر الرؤساء لمروسيهم كلّ المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهامّ المفوّضة، كما يمنح الرئيس للمرؤوس الصلاحيات التي تساعده على تلبية طلبات الزبون بالدقة والإتقان المطلوب، كما يسعى المدير إلى تدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصلاحيات، وكذلك يشارك الرئيس مروسيه في تنفيذ العمل، كما يشاركونهم في التخطيط للعمل، ويمتلك العاملون صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المدير.

رابعاً: واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:

الجدول الآتي يبيّن الأوساط الحسابية الكلية، والانحرافات المعيارية الكلية للفخر التنظيمي وأنواعه.

الجدول (16): الأوساط الحسابية الكلية والانحرافات المعيارية الكلية للفخر التنظيمي وأنواعه.

المستوى	نسبة المحايد	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفخر التنظيمي وأنواعه
مرتفعة	12.9%	81.8%	0.59	4.09	الفخر العاطفي
مرتفعة	17.8%	78.4%	0.69	3.92	الفخر الاتجاهي
مرتفعة	15.4%	80.1%	0.60	4.01	الدرجة الكلية للفخر التنظيمي

ويتضح من الجدول السابق بأنّ الدرجة الكلية للفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، بوسط حسابي كلي مقداره (4.01) و بوزن نسبي 80.1% وانحراف معياري (0.60).

ويتضح بأنّ الدرجات الكلية جميعها لأنواع الفخر التنظيمي مرتفعة، ممّا يدلّ على أنّ واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى الدرجات هي درجة الفخر العاطفي بوسط حسابي مقداره (4.09) بوزن نسبي 81.8%، يليها درجة الفخر الاتجاهي بوسط حسابي مقداره (3.92) بوزن نسبي 78.4%.

وفيما يلي توضيح لتحليل فقرات أداة الدراسة، حسب كلّ نوع من أنواع الفخر التنظيمي في

شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل:

**أولاً: الفخر العاطفي:**

الجدول الآتي يبين الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفخر العاطفي.

جدول (17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفخر العاطفي

الرقم	واقع الفخر العاطفي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة المحاييد	المستوى
1.	اشعر بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات	4.23	0.68	%84.7	9.5%	مرتفعة جدا
2.	أشعر بالفخر لأن الشركة تقدم شيء مفيد للمجتمع	4.19	0.77	%83.8	12.8%	مرتفعة
3.	أشعر بالفخر حينما يخبرني أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة	4.11	0.82	%82.3	13.7%	مرتفعة
4.	يسعدني أن أكون عضواً في هذه الشركة	4.10	0.79	%82.1	7.3%	مرتفعة
5.	أشعر بإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل	4.09	0.85	%81.8	17.1%	مرتفعة
6.	ينتابني شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع	4.08	0.81	%81.6	14.3%	مرتفعة
7.	أشعر بالفرح لكوني جزء لا يتجزأ من الشركة	3.97	0.85	%79.5	10.4%	مرتفعة
8.	أشعر بالرغبة بالعمل والاستمرار في الشركة	3.95	0.92	%79.1	18.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية	4.09	0.59	%81.8	12.9%	مرتفعة

يوضّح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكلّ فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الفخر العاطفي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أنّ اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (4.09) بوزن نسبي (81.8%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.59)، مما يدلّ على أنّ درجة واقع الفخر العاطفي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (اشعر بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات) بمتوسط حسابي مقداره (4.23) وانحراف معياري مقداره (0.68)، الفقرة (أشعر بالفخر لأن الشركة تقدم شيئاً مفيداً إلى المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (4.19) وانحراف معياري مقداره (0.77)، الفقرة (أشعر بالفخر حينما يخبرني أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.11) وانحراف معياري مقداره (0.82)، الفقرة (يسعدني أن أكون عضواً في هذه الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.1) وانحراف معياري مقداره (0.79).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أشعر بالرغبة بالعمل والاستمرار في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.95) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (أشعر بالفرح لكوني جزءاً لا يتجزأ من الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.85)، الفقرة (ينتابني شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع) بمتوسط حسابي مقداره (4.08) وانحراف معياري مقداره (0.81)، الفقرة (أشعر بإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.85).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الفخر العاطفي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل يتمثل بأن الموظفين يشعرون بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات، ويشعرون بالفخر، لأنّ الشركة تقدم شيئاً مفيداً إلى المجتمع، و يشعرون بالفخر حينما يخبرهم أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة، كما يسعدهم أن يكونوا أعضاء في الشركة التي يعملون بها، كما أنّهم يشعرون بإيجابية تجاه علاقتهم مع زملائهم في العمل، و ينتابهم شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع، كما أنّهم يشعرون بالفرح لكونهم جزءاً لا يتجزأ من الشركة، و يشعرون بالرغبة بالعمل والاستمرار في الشركة.

#### أولاً: الفخر الاتجاهي

الجدول الآتي يبيّن الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفخر الاتجاهي.

جدول (18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفخر الاتجاهي

الرقم	واقع الفخر الاتجاهي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	نسبة المحايد	المستوى
9.	ينتابني شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميز	4.09	0.87	%81.8	16.8%	مرتفعة
10.	أشعر بإيجابية وفخر تجاه عملي في الشركة	4.02	0.86	%80.5	14.0%	مرتفعة
11.	أشعر بالفخر لعملي في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية	3.98	0.88	%79.6	18.0%	مرتفعة
12.	أشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن انتمائي لهذه الشركة	3.97	0.91	%79.5	17.1%	مرتفعة
13.	أتباهي وأفتخر بإسهاماتي بنجاح الشركة	3.97	0.94	%79.3	14.9%	مرتفعة
14.	أشعر بالتميز لأنه كان لي دور في توسيع الحصة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة	3.91	0.92	%78.2	21.3%	مرتفعة
15.	أشعر بالفخر لأن وظيفتي تتوافق مع قدراتي ومهاراتي	3.78	1.09	%75.7	17.7%	مرتفعة

مرتفعة	22.9%	%72.9	1.13	3.64	أفتخر لعملي في الشركة لأن الراتب مناسب لوظيفتي وكفاءاتي	16.
مرتفعة	17.8%	%78.4	0.69	3.92	الدرجة الكلية	

يوضح الجدول السابق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس واقع الفخر الاتجاهي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الوسط الحسابي، وتشير الدرجة الكلية الواردة في الجدول إلى أن اتجاهات المبحوثين كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.92) بوزن نسبي (78.4%) والانحراف المعياري الكلي مقداره (0.69)، مما يدل على أن درجة واقع الفخر الاتجاهي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة.

ورُتبت فقرات الأداة ترتيباً تنازلياً حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة (ينتابني شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميز) بمتوسط حسابي مقداره (4.09) وانحراف معياري مقداره (0.87)، الفقرة (أشعر بإيجابية وفخر تجاه عملي في الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري مقداره (0.86)، الفقرة (أشعر بالفخر لعملي في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية) بمتوسط حسابي مقداره (3.98) وانحراف معياري مقداره (0.88)، الفقرة (أشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن انتمائي إلى هذه الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.91).

في حين كانت أدنى الفقرات: الفقرة (أفتخر لعملي في الشركة؛ لأن الراتب مناسب لوظيفتي وكفاءاتي) بمتوسط حسابي مقداره (3.64) وانحراف معياري مقداره (1.13)، الفقرة (أشعر بالفخر لأن وظيفتي تتوافق مع قدراتي ومهاراتي) بمتوسط حسابي مقداره (3.78) وانحراف معياري مقداره (1.09)، الفقرة (أشعر بالتميز لأنه كان لي دور في توسيع الحصة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة) بمتوسط حسابي مقداره (3.91) وانحراف معياري مقداره (0.92)، الفقرة (أتباهى وأفتخر بإسهاماتي بنجاح الشركة) بمتوسط حسابي مقداره (3.97) وانحراف معياري مقداره (0.94).

ومن خلال آراء المبحوثين واتجاهاتهم العالية والموافقة، يمكن تلخيص ما سبق بالاستنتاجات الآتية: واقع الفخر الاتجاهي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل يتمثل بأن

الموظفين ينتابهم شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميز، ويشعرون بإيجابية وفخر تجاه عملهم في الشركة، ويشعرون بالفخر لعملهم في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، كما ويشعرون بالفخر حينما يخبرون الآخرين عن انتمائهم إلى الشركة، كما أنهم يتباهون ويفتخرون بإسهاماتهم بنجاح الشركة، وكذلك يشعرون بالتميز؛ لأنه كان لهم دور في توسيع الحصة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة، وكذلك هم يشعرون بالفخر؛ لأنّ وظيفتهم تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم، و يفخرون بعملهم في الشركة لأنّ الراتب مناسب لوظيفتهم وكفاءاتهم.

**تحليل إضافي تفصيلي لفقرات الاستبانة يشمل تحليل الفروق بين العمال والإداريين لكل فقرة من فقرات الاستبانة:**

**جدول (19) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمال والإداريين لفقرات بُعد العلاقات الإنسانية**

الرقم	واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية	إداري		عامل		النتيجة
		الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	
1.	يشجع المدير العاملين على التعبير عن مشاكلهم في العمل	4.24	مرتفعة جدا	3.94	مرتفعة	الفرق دال 0.038
2.	يهتم المدير بمشاكل المرؤوسين في تلبية احتياجاتهم	4.16	مرتفعة	3.94	مرتفعة	الفرق غير دال 0.080
3.	العلاقة بين المدير والمرؤوسين مبنية على التعاون	4.32	مرتفعة جدا	3.89	مرتفعة	الفرق دال 0.002
4.	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على الثقة المتبادلة	4.27	مرتفعة جدا	3.86	مرتفعة	الفرق دال 0.008
5.	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على التفاهم	4.32	مرتفعة جدا	3.92	مرتفعة	الفرق دال 0.006
6.	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين في العمل	4.22	مرتفعة جدا	3.82	مرتفعة	الفرق دال 0.010
7.	يعتمد المدير على التحفيز النفسي	3.81	مرتفعة	3.62	مرتفعة	الفرق غير دال 0.289
8.	يتصف المدير بالموضوعية في الإطار والنقد	4.08	مرتفعة	3.71	مرتفعة	الفرق دال 0.021

الرقم	واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية	إداري		عامل		النتيجة
		الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	
9.	يعتبر المدير احتياجات المرؤوسين جزءًا من أهداف المنظمة	3.97	مرتفعة	3.85	مرتفعة	الفرق غير دال
10.	تدفعني ثقة المدير للعمل بجديّة أكثر وبمجهود أكبر	4.22	مرتفعة جدا	3.99	مرتفعة	الفرق غير دال
11.	يتصف المدير بالعدالة في توزيع الواجبات	3.95	مرتفعة	3.89	مرتفعة	الفرق غير دال
12.	يتصف المدير بالعدالة في توزيع الترقيات	3.73	مرتفعة	3.59	مرتفعة	الفرق غير دال
13.	يتّصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيه	3.81	مرتفعة	3.78	مرتفعة	الفرق غير دال
14.	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الإبداع في العمل	4.27	مرتفعة جدا	4.04	مرتفعة	الفرق غير دال
15.	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وتنميتها	4.38	مرتفعة جدا	4.08	مرتفعة	الفرق دال
16.	يحظى المدير باحترام الجميع	4.46	مرتفعة جدا	3.98	مرتفعة	الفرق دال
17.	يُعتبر المدير قدوةً لكلّ مرؤوسيه	4.24	مرتفعة جدا	3.85	مرتفعة	الفرق دال
	الدرجة الكلية	4.14	مرتفعة	3.87	مرتفعة	الفرق دال

يُلاحظ من نتائج الجدول السابق أنّ نصف الفقرات تقريبًا الفرق دالّ إحصائيًا في الاتجاهات نحوها بين العمّال والإداريين ولصالح الإداريين.

جدول (20) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمّال والإداريين لفقرات بُعد مشاركة العاملين

الرقم	واقع تطبيق بُعد مشاركة العاملين	إداري		عامل		النتيجة
		الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	
1.	يُشجّع مديرك على المشاركة في عملية صنع القرار	4.11	مرتفعة	3.82	مرتفعة	الفرق غير دال

النتيجة	مستوى الدلالة لاختبارات	عامل		إداري		واقع تطبيق بعد مشاركة العاملين	الرقم
		المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي		
الفرق دال	0.002	مرتفعة	3.84	مرتفعة جدا	4.27	يعقد مدير لقاءات دورية مع المرؤوسين لتبادل الآراء حول حل المشاكل في المنظمة	2.
الفرق دال	0.000	مرتفعة	3.67	مرتفعة جدا	4.35	تمتلك الحرية في ابداء رأيك حول المشاكل	3.
الفرق دال	0.025	مرتفعة	3.92	مرتفعة جدا	4.24	يتحاور مدير مع المرؤوسين حول كيفية تنفيذ المهام	4.
الفرق دال	0.011	مرتفعة	3.89	مرتفعة جدا	4.27	يتحاور مدير مع المرؤوسين حول طريقة أداء العمل	5.
الفرق دال	0.040	مرتفعة	3.41	مرتفعة	3.81	تشارك في وضع خطط لمشاريع مستقبلية في المنظمة	6.
الفرق دال	0.000	مرتفعة	3.76	مرتفعة	4.18	الدرجة الكلية	

يُلاحظ من نتائج الجدول السابق أنّ جميع الفقرات تقريباً، الفرق دال إحصائياً في الاتجاهات نحوها بين العمّال والإداريين ولصالح الإداريين ما عدا فقرة واحدة.

جدول (21) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق بين العمّال والإداريين لفقرات بُعد تفويض السلطة

الرقم	واقع تطبيق بُعد تفويض السلطة	إداري		عامل		النتيجة
		الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	
1.	يمنحني رئيسي الصّلاحيات التي تساعدني على تلبية طلبيات الزبون بالدقة والإتقان المطلوبين	4.08	مرتفعة	3.95	مرتفعة	الفرق غير دال
2.	يسعى المدير إلى تدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصّلاحيات	4.24	مرتفعة جدا	3.83	مرتفعة	الفرق دال
3.	يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل	4.08	مرتفعة	3.68	مرتفعة	الفرق دال
4.	يشاركني رئيسي في تنفيذ العمل	3.97	مرتفعة	3.71	مرتفعة	الفرق غير دال
5.	يوفّر لي رئيسي كل المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهام المفوضة	4.22	مرتفعة جدا	3.95	مرتفعة	الفرق غير دال
6.	أمتلك صلاحيّات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المدير	3.81	مرتفعة	3.61	مرتفعة	الفرق غير دال
	الدرجة الكلية	4.07	مرتفعة	3.79	مرتفعة	الفرق دال

يُلاحَظ من نتائج الجدول السابق أنّ فقرتين فقط، الفرق دال إحصائياً في الاتجاهات نحوها بين العمّال والإداريين ولصالح الإداريين وباقي الفقرات، الفرق غير دال إحصائياً لها.

جدول (22) الأوساط الحسابية واختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples t-test) للفروق

بين العُمال والإداريين لفقرات الفخر التنظيمي

الرقم	واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل	إداري		عامل		النتيجة
		الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	
	الفخر العاطفي					
1.	يسعدني أن أكون عضواً في هذه الشركة	4.54	مرتفعة جداً	4.05	مرتفعة	الفرق دال 0.000
2.	أشعر بالفرح لكوني جزءاً لا يتجزأ من الشركة	4.49	مرتفعة جداً	3.91	مرتفعة	الفرق دال 0.000
3.	أشعر بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات	4.59	مرتفعة جداً	4.19	مرتفعة	الفرق دال 0.001
4.	أشعر بالفخر لأن الشركة تقدم شيئاً مفيداً إلى المجتمع	4.51	مرتفعة جداً	4.15	مرتفعة	الفرق دال 0.006
5.	أشعر بالرغبة بالعمل والاستمرار في الشركة	4.38	مرتفعة جداً	3.90	مرتفعة	الفرق دال 0.003
6.	أشعر بالفخر حينما يخبرني أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة	4.59	مرتفعة جداً	4.05	مرتفعة	الفرق دال 0.000
7.	ينتابني شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع	4.49	مرتفعة جداً	4.03	مرتفعة	الفرق دال 0.001
8.	أشعر بإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل	4.43	مرتفعة جداً	4.05	مرتفعة	الفرق دال 0.009
	الدرجة الكلية للفخر العاطفي	4.50	مرتفعة جداً	4.04	مرتفعة	الفرق دال 0.000
	الفخر الاتجاهي					
9.	أشعر بالفخر لأنّ وظيفتي تتوافق مع قدراتي ومهاراتي	4.38	مرتفعة جداً	3.71	مرتفعة	الفرق دال
10.	أشعر بالفخر لعملي في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية	4.27	مرتفعة جداً	3.94	مرتفعة	الفرق دال 0.033
11.	أشعر بالتميز لأنه كان لي دور في توسيع الحصّة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة	4.32	مرتفعة جداً	3.86	مرتفعة	الفرق دال 0.004
12.	ينتابني شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميز	4.49	مرتفعة جداً	4.04	مرتفعة	الفرق دال 0.003
13.	أشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن انتمائي إلى هذه الشركة	4.35	مرتفعة جداً	3.92	مرتفعة	الفرق دال 0.007
14.	أشعر بإيجابية وفخر تجاه عملي في الشركة	4.35	مرتفعة جداً	3.98	مرتفعة	الفرق دال 0.014
15.	أنتباهي وأفتخر بإسهاماتي بنجاح الشركة	4.43	مرتفعة جداً	3.91	مرتفعة	الفرق دال 0.001
16.	أفتخر لعملي في الشركة لأن الراتب مناسب	3.84	مرتفعة	3.62	مرتفعة	الفرق غير 0.267

الرقم	واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل	إداري		عامل		النتيجة
		الوسط الحسابي	المستوى	الوسط الحسابي	المستوى	
	لوظيفتي وكفاءاتي					دال
	الدرجة الكلية للفخر الاتجاهي	4.30	مرتفعة جداً	3.87	مرتفعة	الفرق دال 0.000
	الدرجة الكلية للفخر التنظيمي	4.40	مرتفعة جداً	3.96	مرتفعة	الفرق دال 0.000

يُلاحظ من نتائج الجدول السابق أنّ جميع الفقرات الفرق دال إحصائياً في الاتجاهات نحوها بين العمال والإداريين ولصالح الإداريين ما عدا فقرة واحدة.

### 4.3 أسئلة الدراسة:

سؤال الدراسة الرئيسي: هل يوجد أثر دال إحصائياً لتطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

وينبثق عن هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- هل يوجد أثر دال إحصائياً للعلاقات الإنسانية على الفخر التنظيمي؟
- هل يوجد أثر دال إحصائياً لمشاركة المرؤوسين على الفخر التنظيمي؟
- هل يوجد أثر دال إحصائياً لتفويض السلطة على الفخر التنظيمي؟
- ما واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟  
تمّ الإجابة عنه من خلال تحليل فقرات الدراسة سابقاً
- ما واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟  
تمّ الإجابة عنه من خلال تحليل فقرات الدراسة سابقاً
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الوظيفة الحالية، العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة، عمر الشركة، القطاع)؟

- سؤال الدراسة الرئيسي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الوظيفة الحالية، العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة، عمر الشركة، القطاع)؟  
هذه الاسئلة سيجاب عنها من خلال فحص فرضيات الدراسة.

#### 4.4 اختبار فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيقات القيادة الديموقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

من أجل فحص الفرضية السابقة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة أثر الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديموقراطية باعتبارها متغيراً مستقلاً في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل باعتبارها متغيراً تابعاً، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط:

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار البسيط بين الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديموقراطية كمتغير مستقل و

الفخر التنظيمي كمتغير تابع (Simple Linear Regression)

مستوى الدلالة الإحصائية Sig.	قيمة اختبار (ت) T	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	معامل Beta	النموذج
0.000	7.162	—	0.162	1.163	ثابت الانحدار
0.000	17.699	0.700	0.042	0.736	المتغير المستقل : الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديموقراطية
معامل التحديد ( $R^2$ )=0.490 ، قيمة (F_ANOVA)=313.259 ، sig.<0.001					

المتغير التابع: الفخر التنظيمي

معادلة الانحدار المقدره :

$$Y=1.163 + 0.736 X$$

حيث أن :

X : (المتغير المستقل : الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديمقراطية)

Y : المتغير التابع: الفخر التنظيمي.

1. يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار أنّ قيمة ف (F\_ANOVA) دالة إحصائية (مستوى الدلالة Sig. أقلّ من 0.05) مما يدلّ على ملاءمة أسلوب تحليل الانحدار البسيط في تفسير البيانات والمتغيرات التي دخلت نموذج الانحدار.

2. معامل التحديد ( $R^2 = 0.490$ ) وهو القدرة التفسيرية للنموذج، مما يدلّ على أنّ المتغير المستقلّ (الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديمقراطية) قادر على تفسير التغير في المتغير التابع (الفخر التنظيمي) بنسبة 49% وباقي التفسير يُعزى إلى متغيرات أخرى لم يتمّ دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

ومن جدول نتائج تحليل الانحدار يستنتج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، حيث تبين بأن مستوى الدلالة لاختبار (ت) مقابل هذا المتغير (Sig.<0.001) وهو أقلّ من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار ( $Beta=0.736$ ) ذو إشارة موجبة، مما يدلّ على أنّ الأثر طرديّ، أي أنّ زيادة مستوى الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة مستوى الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وعليه يتمّ رفض الفرضية الرئيسية الأولى.

وينفّر عن الفرضية الرئيسية الأولى الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

وسوف يتم فحص هذه الفرضيات باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد بناءً على نموذج الانحدار الذي يحتوي على ثلاثة متغيرات مستقلة (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة) لفحص أثرها على المتغير التابع (الفخر التنظيمي). وفي البداية سوف يتم حساب مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون لإلقاء نظرة على مدى وجود علاقات دالة إحصائية بين المتغيرات، والجدول التالي يوضح نتائج مصفوفة معاملات الارتباط بيرسون:

جدول رقم (24): معاملات الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

الفخر التنظيمي	تفويض السلطة	مشاركة العاملين	العلاقات الإنسانية	الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية		
.700**	.818**	.867**	.964**	1	معامل الارتباط	الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية
.000	.000	.000	.000		مستوى الدلالة	
.706**	.678**	.751**	1	.964**	معامل الارتباط	العلاقات الإنسانية
.000	.000	.000		.000	مستوى الدلالة	
.579**	.683**	1	.751**	.867**	معامل الارتباط	مشاركة العاملين
.000	.000		.000	.000	مستوى الدلالة	
.514**	1	.683**	.678**	.818**	معامل الارتباط	تفويض السلطة
.000		.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
1	.514**	.579**	.706**	.700**	معامل الارتباط	الفخر التنظيمي
	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	

معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى 0.05. \*\*

يلاحظ من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة) والمتغير التابع (الفخر التنظيمي)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بيرسون (0.514-0.706) وهي دالة إحصائية (مستوى الدلالة أقل من 0.05)، كما يلاحظ من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات قوية ودالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، مما يشير إلى وجود مشكلة الترابط الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة المؤثرة، ومن ناحية أخرى، يمكن الاعتماد على معاملات تضخم التباين (VIF) كمقياس لوجود مشكلة

الترابط الخطي، ولكن سوف يتم الاكتفاء بمعامل الارتباط بيرسون كدليل على وجود هذه المشكلة. وكما أن وجود مثل هذه المشاكل في نماذج الانحدار الخطي المتعدد يعمل على إعطاء نتائج مضللة وغير دقيقة، ولمعالجة هذه المشكلة، سوف يتم استخدام أسلوب تحليل انحدار التل المتعدد الفئوي (Categorical Ridge Regression) والذي يعطي أفضل تقدير لمعادلة خط الانحدار، مع الأخذ بعين الاعتبار وجود مشكلة الترابط الخطي وحلها هي وغيرها من المشاكل مثل مشكلة التوزيع الطبيعي وعدم ثبات التباين لمصفوفة البواقي، وهذه الطريقة مبنية على أساس حل هذه المشاكل عن طريق إجراء تحويلات إحصائية مناسبة للمتغيرات، والجدول التالي يوضح نتائج تحليل انحدار التل المتعدد الفئوي، وتقدير نموذج الانحدار للمتغيرات المحولة:

جدول رقم (25): نتائج تحليل انحدار التل المتعدد الفئوي (Categorical Ridge Regression)

المتغيرات المستقلة	معامل Beta المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة اختبار (F)	مستوى الدلالة الإحصائية Sig.
العلاقات الإنسانية	0.270	0.018	217.948	0.000
مشاركة المرؤوسين	0.132	0.020	44.495	0.000
تفويض السلطة	0.135	0.023	33.356	0.000
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )=0.447 ، قيمة (F_ANOVA)=75.842 ، sig.<0.001				

#### المتغير التابع: الفخر التنظيمي

معادلة الانحدار المقدرة بالمتغيرات المحولة (Transformed):

$$Y = 0.270 X_1 + 0.132 X_2 + 0.135 X_3$$

حيث أن :

X1 : (المتغير المستقل : العلاقات الإنسانية)

X2 : (المتغير المستقل : مشاركة المرؤوسين)

X3 : (المتغير المستقل : تفويض السلطة)

Y : المتغير التابع: الفخر التنظيمي.

1. يلاحظ من نتائج تحليل الانحدار أنّ قيمة ف(F\_ANOVA) دالة إحصائيًا (مستوى الدلالة Sig. أقلّ من 0.05) ممّا يدلّ على ملاءمة أسلوب تحليل انحدار التلّ المتعدد الفئويّ في تفسير البيانات والمتغيرات التي احتوتها الدراسة.

2. معامل التحديد ( $R^2=0.447$ ) وهو يمثل القدرة التفسيرية للنموذج، ممّا يدلّ على أنّ المتغيرات المستقلّة التي دخلت النموذج (العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة) قادرة على تفسير التغير في المتغير التابع (الفخر التنظيمي) بنسبة 44.7% وباقي التفسير يُعزى إلى متغيرات أخرى لم يتمّ دراستها أو إدخالها في نموذج الانحدار.

**فحص الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.**

من نتائج تحليل الانحدار يُستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، حيث تبين أنّ مستوى الدلالة لاختبار (ف) مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} < 0.001$ ) وهو أقلّ من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار المعياري ( $\text{Beta} = 0.270$ ) ذو إشارة موجبة، ممّا يدلّ على أنّ الأثر طرديّ للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية المتعلقة ببعد العلاقات الإنسانية زاد مستوى الفخر التنظيمي للعاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وعليه يتمّ رفض الفرضية الفرعية الأولى.

**فحص الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.**

من نتائج تحليل الانحدار يستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ) لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، حيث تبين أنّ مستوى الدلالة لاختبار (ف) مقابل هذا المتغير ( $\text{Sig.} < 0.001$ )، وهو أقلّ من مستوى

0.05، ومعامل الانحدار المعياري (Beta=0.132) ذو إشارة موجبة، مما يدلّ على أنّ الأثر طرديّ لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيميّ أي أنّه كلّما زاد مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية المتعلّقة ببُعد مشاركة المرؤوسين زاد مستوى الفخر التنظيميّ للعاملين في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل، وعليه يتمّ رفض الفرضيّة الفرعيّة الثانية.

**فحص الفرضيّة الفرعيّة الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل.**

من نتائج تحليل الانحدار يستنتج أنّه يوجد أثر ذو دلالة إحصائيّة عند مستوى الدلالة ( $\leq 0.05$ ) ( $\alpha$ ) لتفويض السلطة في الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل، حيث تبين أنّ مستوى الدلالة لاختبار (ف) مقابل هذا المتغيّر (Sig.<0.001) وهو أقلّ من مستوى 0.05، ومعامل الانحدار المعياريّ (Beta=0.135) ذو إشارة موجبة مما يدلّ على أنّ الأثر طرديّ لتفويض السلطة في الفخر التنظيميّ، أي أنّه كلّما زاد مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية المتعلّقة ببُعد تفويض السلطة زاد مستوى الفخر التنظيميّ للعاملين في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل، وعليه يتمّ رفض الفرضيّة الفرعيّة الثالثة.

ومن نتائج تحليل الانحدار أيضًا يُستنتج أنّ: بُعد العلاقات الإنسانية هو الأكثر أثرًا على الفخر التنظيميّ، لأنّ له أعلى معامل انحدار معياريّ (Beta=0.270)، يليه بُعد تفويض السلطة بمعامل انحدار معياريّ (Beta=0.135)، وأخيرًا يعتبر بُعد مشاركة المرؤوسين هو الأقلّ أثرًا في الفخر التنظيميّ بمعامل انحدار معياريّ (Beta=0.132).

الفرضيّة الرئيسيّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيّرات الديمغرافية (المؤهل العلميّ، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفيّ، الوظيفة الحالية، العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة) وللمتغيّرات المتعلّقة بالشركة (عمر الشركة، والقطاع).

ينفرد عن هذه الفرضيّة الفرضيات الفرعيّة الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (26) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.026	3	0.342	0.897	0.443
	داخل المجموعات	123.493	324	0.381		
	المجموع	124.518	327			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	1.896	3	0.632	1.478	0.220
	داخل المجموعات	138.524	324	0.428		
	المجموع	140.420	327			
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.744	3	0.581	1.441	0.231
	داخل المجموعات	130.689	324	0.403		
	المجموع	132.434	327			
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	بين المجموعات	0.994	3	0.331	1.006	0.390
	داخل المجموعات	106.672	324	0.329		
	المجموع	107.666	327			

يتضح من الجدول السابق (26) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مقابل جميع الأبعاد)، بالتالي يتم قبول الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

والجدول التالي (27) يبيّن الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغيّر المؤهل العلميّ.

جدول (27) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغيّر المؤهل العلميّ

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	البعد
0.77	4.12	11	دراسات عليا	العلاقات الإنسانية
0.57	3.93	83	بكالوريوس	
0.53	3.83	81	دبلوم.	
0.67	3.90	153	ثانوية عامة	
0.62	3.90	328	المجموع	
0.60	4.21	11	دراسات عليا	مشاركة العاملين
0.62	3.79	83	بكالوريوس	
0.57	3.80	81	دبلوم.	
0.71	3.79	153	ثانوية عامة	
0.66	3.81	328	المجموع	
0.65	4.15	11	دراسات عليا	تفويض السلطة
0.59	3.81	83	بكالوريوس	
0.54	3.87	81	دبلوم.	
0.70	3.77	153	ثانوية عامة	
0.64	3.82	328	المجموع	
0.69	4.15	11	دراسات عليا	الدرجة الكلية للقيادة الديموقراطية
0.50	3.87	83	بكالوريوس	
0.48	3.83	81	دبلوم.	
0.64	3.85	153	ثانوية عامة	
0.57	3.86	328	المجموع	

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي.

الجدول (28) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	6.982	3	2.327	6.415	0.000
	داخل المجموعات	117.536	324	0.363		
	المجموع	124.518	327			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	11.638	3	3.879	9.760	0.000
	داخل المجموعات	128.782	324	0.397		
	المجموع	140.420	327			
تفويض السلطة	بين المجموعات	13.087	3	4.362	11.843	0.000
	داخل المجموعات	119.346	324	0.368		
	المجموع	132.434	327			
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	بين المجموعات	8.677	3	2.892	9.467	0.000
	داخل المجموعات	98.988	324	0.306		
	المجموع	107.666	327			

يتضح من الجدول السابق (28) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية (مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل جميع الأبعاد)، بالتالي يتم رفض الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

ومن أجل دراسة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (29) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لأبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية حسب متغير سنوات الخدمة.

البعد	عدد سنوات الخدمة	أقل من عامين	من 2-5 أعوام	من 6-10 أعوام	أكثر من 10 أعوام
العلاقات الإنسانية	أقل من عامين	—	0.087	-0.118	*-0.375
	من 2-5 أعوام	-0.087	—	-0.205	*-0.463
	من 6-10 أعوام	0.118	0.205	—	-0.258
	أكثر من 10 أعوام	*0.375	*0.463	0.258	—
مشاركة العاملين	أقل من عامين	—	0.072	-0.074	*-0.535
	من 2-5 أعوام	-0.072	—	-0.146	*-0.606
	من 6-10 أعوام	0.074	0.146	—	*-0.460
	أكثر من 10 أعوام	*0.535	*0.606	*0.460	—
تفويض السلطة	أقل من عامين	—	0.068	*-0.313	*-0.472
	من 2-5 أعوام	-0.068	—	*-0.381	*-0.540
	من 6-10 أعوام	*0.313	*0.381	—	-0.160
	أكثر من 10 أعوام	*0.472	*0.540	0.160	—
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	أقل من عامين	—	0.080	-0.149	*-0.428
	من 2-5 أعوام	-0.080	—	*-0.229	*-0.508
	من 6-10 أعوام	0.149	*0.229	—	*-0.279
	أكثر من 10 أعوام	*0.428	*0.508	*0.279	—

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية جميعها كانت لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 أعوام) والتي كان متوسط اتجاهاتهم أعلى من باقي فئات سنوات الخدمة، كما اتضح أنّ متوسط اتجاهات فئة سنوات الخدمة (من 6-10 أعوام) أعلى من اتجاهات فئتي سنوات الخدمة (أقلّ من عامين و من 2-5 اعوام) عند مجال تفويض السلطة.

والجدول التالي (30) يبيّن الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغيّر سنوات الخدمة.

**جدول (30) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغيّر سنوات الخدمة**

البُعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
العلاقات الإنسانية	أقلّ من عامين	111	3.85	0.65
	من 2-5 أعوام	102	3.76	0.53
	من 6-10 أعوام	73	3.97	0.62
	أكثر من 10 أعوام	42	4.23	0.60
	المجموع	328	3.90	0.62
مشاركة العاملين	أقلّ من عامين	111	3.74	0.66
	من 2-5 أعوام	102	3.67	0.55
	من 6-10 أعوام	73	3.82	0.75
	أكثر من 10 أعوام	42	4.28	0.51
	المجموع	328	3.81	0.66
تفويض السلطة	أقلّ من عامين	111	3.71	0.66
	من 2-5 أعوام	102	3.64	0.63
	من 6-10 أعوام	73	4.02	0.55
	أكثر من 10 أعوام	42	4.18	0.49
	المجموع	328	3.82	0.64
الدرجة الكلية للقيادة	أقلّ من عامين	111	3.80	0.59

البُعد	سنوات الخدمة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الديموقراطية	من 2-5 أعوام	102	3.72	0.49
	من 6-10 أعوام	73	3.95	0.59
	أكثر من 10 أعوام	42	4.23	0.52
	المجموع	328	3.86	0.57

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test) لفحص الفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:.

الجدول (31) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	إداري	37	4.14	0.57	2.597	0.010
	عامل	291	3.87	0.62		
مشاركة العاملين	إداري	37	4.18	0.57	3.715	0.000
	عامل	291	3.76	0.65		
تفويض السلطة	إداري	37	4.07	0.53	2.542	0.011
	عامل	291	3.79	0.64		
الدرجة الكلية للقيادة الديموقراطية	إداري	37	4.14	0.52	3.103	0.002
	عامل	291	3.83	0.57		

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي عند جميع الأبعاد (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند

جميع الأبعاد)، وبالتالي يتم رفض الفرضية عند جميع أبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية. و يتضح من نتائج الجدول السابق أن الفروق في اتجاهات المبحوثين في جميع الأبعاد كانت لصالح الإداريين حيث كانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات العمال في جميع الأبعاد المدروسة.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير الوظيفة الحالية، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (32) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	0.114	2	0.057	0.166	0.848
	داخل المجموعات	11.690	34	0.344		
	المجموع	11.803	36			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	0.291	2	0.145	0.436	0.650
	داخل المجموعات	11.318	34	0.333		
	المجموع	11.608	36			
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.351	2	0.176	0.607	0.551
	داخل المجموعات	9.841	34	0.289		
	المجموع	10.192	36			
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	بين المجموعات	0.154	2	0.077	0.272	0.764
	داخل	9.654	34	0.284		

					المجموعات	
			36	9.808	المجموع	

يتضح من الجدول السابق (32) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مقابل جميع الأبعاد)، بالتالي يتم قبول الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

والجدول التالي (33) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير الوظيفة الحالية.

جدول (33) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير الوظيفة الحالية

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة الحالية	البعد
0.48	4.24	9	مدير أو مدير تنفيذي	العلاقات الإنسانية
0.77	4.12	10	رئيس قسم	
0.51	4.11	18	موظف إداري	
0.57	4.14	37	المجموع	
0.49	4.30	9	مدير أو مدير تنفيذي	مشاركة العاملين
0.82	4.05	10	رئيس قسم	
0.44	4.19	18	موظف إداري	
0.57	4.18	37	المجموع	
0.54	4.22	9	مدير أو مدير تنفيذي	تفويض السلطة
0.63	4.08	10	رئيس قسم	
0.48	3.98	18	موظف إداري	
0.53	4.07	37	المجموع	

0.48	4.25	9	مدير أو مدير تنفيذي	الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية
0.73	4.10	10	رئيس قسم	
0.42	4.10	18	موظف إداري	
0.52	4.14	37	المجموع	

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test) لفحص الفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (34) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة

المحور	العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	نعم	32	3.99	0.64	0.907	0.365
	لا	296	3.89	0.61		
مشاركة العاملين	نعم	32	3.97	0.70	1.530	0.127
	لا	296	3.79	0.65		
تفويض السلطة	نعم	32	3.88	0.57	0.522	0.602
	لا	296	3.81	0.64		
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	نعم	32	3.96	0.59	1.053	0.293
	لا	296	3.85	0.57		

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة عند جميع الأبعاد

(مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع الأبعاد)، وبالتالي يتم قبول الفرضية عند جميع أبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية، حيث يتضح من نتائج الجدول السابق أن اتجاهات المبحوثين في جميع الأبعاد متقاربة بين العاملين الذين تربطهم علاقة أسرية مع أصحاب الشركة أو الذين لا تربطهم علاقة أسرية، سواء كانوا عمالاً أو إداريين.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير عمر الشركة، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (35) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	1.364	2	0.682	1.799	0.167
	داخل المجموعات	123.154	325	0.379		
	المجموع	124.518	327			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	0.379	2	0.189	0.439	0.645
	داخل المجموعات	140.041	325	0.431		
	المجموع	140.420	327			
تفويض السلطة	بين المجموعات	0.005	2	0.003	0.007	0.994
	داخل المجموعات	132.428	325	0.407		
	المجموع	132.434	327			
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	بين المجموعات	0.610	2	0.305	0.926	0.397
	داخل المجموعات	107.056	325	0.329		
	المجموع	107.666	327			

يتضح من الجدول السابق (35) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع

الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 مقابل جميع الأبعاد)، بالتالي يتم قبول الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

والجدول التالي (36) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير عمر الشركة.

جدول (36) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير عمر الشركة

البعد	عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
العلاقات الإنسانية	أقل من 25 سنة	70	3.78	0.78
	من 25-35 سنة	146	3.93	0.59
	أكثر من 35 سنة	112	3.94	0.53
	المجموع	328	3.90	0.62
مشاركة العاملين	أقل من 25 سنة	70	3.77	0.70
	من 25-35 سنة	146	3.79	0.70
	أكثر من 35 سنة	112	3.85	0.56
	المجموع	328	3.81	0.66
تفويض السلطة	أقل من 25 سنة	70	3.81	0.66
	من 25-35 سنة	146	3.82	0.72
	أكثر من 35 سنة	112	3.82	0.50
	المجموع	328	3.82	0.64
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	أقل من 25 سنة	70	3.78	0.68
	من 25-35 سنة	146	3.87	0.59
	أكثر من 35 سنة	112	3.90	0.47
	المجموع	328	3.86	0.57

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير القطاع، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (37) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	3.307	3	1.102	2.946	0.033
	داخل المجموعات	121.211	324	0.374		
	المجموع	124.518	327			
مشاركة العاملين	بين المجموعات	2.323	3	0.774	1.817	0.144
	داخل المجموعات	138.097	324	0.426		
	المجموع	140.420	327			
تفويض السلطة	بين المجموعات	1.849	3	0.616	1.530	0.207
	داخل المجموعات	130.584	324	0.403		
	المجموع	132.434	327			
الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية	بين المجموعات	2.376	3	0.792	2.438	0.065
	داخل المجموعات	105.289	324	0.325		
	المجموع	107.666	327			

يتضح من الجدول السابق (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع فقط في بُعد العلاقات الإنسانية (مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل بُعد العلاقات الإنسانية فقط)، بالتالي يتم رفض الفرضية مقابل بُعد العلاقات الإنسانية وقبولها مقابل باقي الأبعاد.

ومن أجل دراسة الفروق في بُعد العلاقات الإنسانية حسب متغير القطاع، تمّ استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضّح نتائج الاختبار:

جدول (38) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبُعد العلاقات الإنسانية حسب متغير القطاع.

البُعد	القطاع	بلاستيكية وكيماوية	صناعات معدنية	أغذية ومشروبات	غير ذلك
العلاقات الإنسانية	بلاستيكية وكيماوية	—	-0.356	0.108	-0.165
	صناعات معدنية	0.356	—	*0.464	0.190
	أغذية ومشروبات	-0.108	*-0.464	—	-0.273
	غير ذلك	0.165	-0.190	0.273	—

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو بُعد العلاقات الإنسانية كانت لصالح قطاع الصناعات المعدنية التي كان متوسط اتجاهات العاملين فيه أعلى من قطاع الأغذية والمشروبات على وجه الخصوص، وهو أعلى من باقي القطاعات الأخرى أيضاً ولكن ليس بمستوى دال إحصائيًا.

جدول (39) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير القطاع

البُعد	القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
العلاقات الإنسانية	بلاستيكية وكيماوية	214	3.91	0.62
	صناعات معدنية	16	4.26	0.18
	أغذية ومشروبات	88	3.80	0.65
	غير ذلك	10	4.07	0.55
	المجموع	328	3.90	0.62
مشاركة العاملين	بلاستيكية وكيماوية	214	3.77	0.68
	صناعات معدنية	16	4.15	0.12
	أغذية ومشروبات	88	3.83	0.64
	غير ذلك	10	3.88	0.60
	المجموع	328	3.81	0.66

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	القطاع	البُعد
0.65	3.79	214	بلاستيكية وكيميائية	تفويض السلطة
0.17	4.13	16	صناعات معدنية	
0.67	3.83	88	أغذية ومشروبات	
0.47	3.93	10	غير ذلك	
0.64	3.82	328	المجموع	
0.58	3.85	214	بلاستيكية وكيميائية	الدرجة الكلية للقيادة الديموقراطية
0.13	4.21	16	صناعات معدنية	
0.60	3.81	88	أغذية ومشروبات	
0.44	4.00	10	غير ذلك	
0.57	3.86	328	المجموع	

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الوظيفة الحالية، العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة) وللمتغيرات المتعلقة بالشركة (عمر الشركة، والقطاع).

ينفرج عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (40) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	بين المجموعات	2.837	3	0.946	2.749	0.043
	داخل المجموعات	111.436	324	0.344		
	المجموع	114.273	327			
الفخر الاتجاهي	بين المجموعات	1.181	3	0.394	0.822	0.482
	داخل المجموعات	155.141	324	0.479		
	المجموع	156.322	327			
الفخر التنظيمي	بين المجموعات	1.604	3	0.535	1.475	0.221
	داخل المجموعات	117.443	324	0.362		
	المجموع	119.047	327			

يتضح من الجدول السابق (37) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر العاطفي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي فقط (مستوى الدلالة أقل من 0.05 مقابل الفخر العاطفي فقط)، بالتالي يتم رفض الفرضية بالنسبة للفخر العاطفي وقبولها بالنسبة للفخر الاتجاهي والفخر التنظيمي.

ومن أجل دراسة الفروق في الفخر العاطفي حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (41) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لواقع الفخر العاطفي حسب متغير المؤهل العلمي.

المجال	المؤهل العلمي	دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم	ثانوية عامة
الفخر العاطفي	دراسات عليا	—	0.148	*0.314	*0.335
	بكالوريوس	-0.148	—	0.166	*0.187
	دبلوم	*-0.314	-0.166	—	0.021
	ثانوية عامة	*-0.335	*-0.187	-0.021	—

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو واقع الفخر العاطفيّ كانت بشكل عام لصالح المؤهل العلميّ (دراسات عليا و بكالوريوس) والتي كان متوسط اتجاهاتهم أعلى من المؤهل العلميّ (دبلوم و ثانوية عامة).

والجدول التالي (42) يبيّن الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل حسب متغير المؤهل العلميّ.

جدول (42) الأعداد والمتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل حسب متغير المؤهل العلميّ

البُعد	المؤهل العلميّ	العدد	المتوسّط الحسابيّ	الانحرافات المعيارية
الفخر العاطفيّ	دراسات عليا	11	4.36	0.64
	بكالوريوس	83	4.22	0.59
	دبلوم.	81	4.05	0.54
	ثانوية عامة	153	4.03	0.60
	المجموع	328	4.09	0.59
الفخر الاتجاھيّ	دراسات عليا	11	4.23	0.88
	بكالوريوس	83	3.93	0.64
	دبلوم.	81	3.88	0.64
	ثانوية عامة	153	3.92	0.73
	المجموع	328	3.92	0.69
الفخر التنظيميّ	دراسات عليا	11	4.30	0.75
	بكالوريوس	83	4.07	0.57
	دبلوم.	81	3.96	0.56
	ثانوية عامة	153	3.97	0.63
	المجموع	328	4.01	0.60

الفرضيّة الفرعيّة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير سنوات الخدمة، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (43) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	بين المجموعات	3.710	3	1.237	3.624	0.013
	داخل المجموعات	110.563	324	0.341		
	المجموع	114.273	327			
الفخر الاتجاهي	بين المجموعات	9.847	3	3.282	7.261	0.000
	داخل المجموعات	146.475	324	0.452		
	المجموع	156.322	327			
الفخر التنظيمي	بين المجموعات	6.070	3	2.023	5.802	0.001
	داخل المجموعات	112.977	324	0.349		
	المجموع	119.047	327			

يتضح من الجدول السابق (43) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند جميع الأبعاد (مستوى الدلالة أقل من 0.05 لجميع الأبعاد)، بالتالي يتم رفض الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

ومن أجل دراسة الفروق حسب متغير سنوات الخدمة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (44) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لأبعاد واقع الفخر التنظيمي حسب متغير سنوات الخدمة.

البُعد	عدد سنوات الخدمة	أقلّ من عامين	من 2-5 أعوام	من 6-10 أعوام	أكثر من 10 أعوام
الفخر العاطفيّ	أقلّ من عامين	—	0.055	-0.119	*-0.267
	من 2-5 أعوام	-0.055	—	-0.174	*-0.322
	من 6-10 أعوام	0.119	0.174	—	-0.148
	أكثر من 10 أعوام	*0.267	*0.322	0.148	—
الفخر الاتجاھيّ	أقلّ من عامين	—	-0.106	*-0.231	*-0.549
	من 2-5 أعوام	0.106	—	-0.126	*-0.443
	من 6-10 أعوام	*0.231	0.126	—	*-0.317
	أكثر من 10 أعوام	*0.549	*0.443	*0.317	—
الفخر التنظيميّ	أقلّ من عامين	—	-0.026	0.175*	0.408*
	من 2-5 أعوام	0.026	—	0.150-	0.382*
	من 6-10 أعوام	*0.175	0.150	—	0.232*
	أكثر من 10 أعوام	*0.408	*0.382	*0.232	—

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو واقع الفخر التنظيميّ جميعها في جميع الأبعاد كانت لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 أعوام) والتي كان متوسط اتجاهاتهم أعلى من باقي فئات سنوات الخدمة، كما اتضح أنّ متوسط اتجاهات فئة سنوات الخدمة (من 6-10 أعوام) أعلى من اتجاهات فئة سنوات الخدمة (أقلّ من عامين).

والجدول التالي (45) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل حسب متغير سنوات الخدمة.

جدول (45) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير سنوات الخدمة

الانحرافات المعيارية	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخدمة	البُعد
0.59	4.05	111	أقل من عامين	الفخر العاطفي
0.54	3.99	102	من 2-5 أعوام	
0.70	4.17	73	من 6-10 أعوام	
0.45	4.32	42	أكثر من 10 أعوام	
0.59	4.09	328	المجموع	
0.69	3.77	111	أقل من عامين	الفخر الاتجاهي
0.61	3.87	102	من 2-5 أعوام	
0.75	4.00	73	من 6-10 أعوام	
0.61	4.32	42	أكثر من 10 أعوام	
0.69	3.92	328	المجموع	
0.58	3.91	111	أقل من عامين	الفخر التنظيمي
0.56	3.93	102	من 2-5 أعوام	
0.69	4.08	73	من 6-10 أعوام	
0.50	4.32	42	أكثر من 10 أعوام	
0.60	4.01	328	المجموع	

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test) لفحص الفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين حسب متغير المستوى الوظيفي، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (46) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	إداري	37	4.50	0.51	4.630	0.000
	عامل	291	4.04	0.58		
الفخر الاتجاهي	إداري	37	4.30	0.62	3.639	0.000
	عامل	291	3.87	0.69		
الفخر التنظيمي	إداري	37	4.40	0.53	4.363	0.000
	عامل	291	3.96	0.59		

يتضح لنا من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي عند جميع الأبعاد (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند جميع الأبعاد)، وبالتالي يتم رفض الفرضية عند جميع الأبعاد. و يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ الفروق في اتجاهات المبحوثين كانت لصالح الإداريين حيث كانت اتجاهاتهم نحو الفخر التنظيمي وأنواعه أعلى من اتجاهات العمال.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير الوظيفة الحالية، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (47) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	بين المجموعات	0.330	2	0.165	0.626	0.541
	داخل المجموعات	8.966	34	0.264		
	المجموع	9.296	36			
الفخر الاتجاهي	بين المجموعات	1.047	2	0.524	1.386	0.264
	داخل المجموعات	12.845	34	0.378		
	المجموع	13.892	36			
الفخر التنظيمي	بين المجموعات	0.554	2	0.277	0.979	0.386
	داخل المجموعات	9.622	34	0.283		
	المجموع	10.177	36			

يتضح من الجدول السابق (47) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية عند جميع الأبعاد (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع الأبعاد)، بالتالي يتم قبول الفرضية عند جميع الأبعاد.

والجدول التالي (48) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير الوظيفة الحالية.

جدول (48) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير الوظيفة الحالية

البُعد	الوظيفة الحالية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الفخر العاطفي	مدير أو مدير تنفيذي	9	4.64	0.33
	رئيس قسم	10	4.38	0.77
	موظف إداري	18	4.51	0.41
	المجموع	37	4.50	0.51
الفخر الاتجاهي	مدير أو مدير	9	4.60	0.31

الانحرافات المعياريّة	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة الحالية	البعد
			تنفيذي	
0.84	4.25	10	رئيس قسم	
0.58	4.19	18	موظف إداري	
0.62	4.30	37	المجموع	
0.28	4.62	9	مدير أو مدير تنفيذي	الفخر التنظيمي
0.80	4.31	10	رئيس قسم	
0.44	4.35	18	موظف إداري	
0.53	4.40	37	المجموع	

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة.

من أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار (ت) للعينتين المستقلتين (Independent Samples Test) لفحص الفروق في متوسط اتجاهات المبحوثين حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (49) نتائج اختبار (ت) للعينتين المستقلتين لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة

المحور	المستوى الوظيفي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	إداري	32	4.26	0.58	1.673	0.095
	عامل	296	4.07	0.59		
الفخر الاتجاهاي	إداري	32	4.09	0.69	1.486	0.138
	عامل	296	3.90	0.69		
الفخر التنظيمي	إداري	32	4.18	0.61	1.672	0.096
	عامل	296	3.99	0.60		

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة عند جميع الأبعاد (مستوى الدلالة أكبر من 0.05 عند جميع الأبعاد)، وبالتالي يتم قبول الفرضية عند جميع الأبعاد، حيث يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ اتجاهات المبحوثين نحو الفخر التنظيمي متقاربة بين العاملين الذين تربطهم علاقة أسرية مع أصحاب الشركة او الذين لا تربطهم علاقة أسرية، سواء كانوا عمالاً أو إداريين.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير عمر الشركة، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (50) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	بين المجموعات	3.150	2	1.575	4.606	0.011
	داخل المجموعات	111.123	325	0.342		
	المجموع	114.273	327			
الفخر الاتجائي	بين المجموعات	0.338	2	0.169	0.352	0.704
	داخل المجموعات	155.985	325	0.480		
	المجموع	156.322	327			
الفخر التنظيمي	بين المجموعات	1.258	2	0.629	1.736	0.178
	داخل المجموعات	117.789	325	0.362		
	المجموع	119.047	327			

يتضح من الجدول السابق (50) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر العاطفي في شركات القطاع الصناعي في مدينة

الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة فقط (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند مجال الفخر العاطفي فقط)، بالتالي يتم رفض الفرضية عند مجال الفخر العاطفي فقط و قبولها عند الفخر الاتجاعي والفخر التنظيمي.

ومن أجل دراسة الفروق في الفخر العاطفي حسب متغير عمر الشركة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (51) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبعدها الفخر العاطفي حسب متغير عمر الشركة.

البعد	عمر الشركة	أقل من 25 سنة	من 25-35 سنة	أكثر من 35 سنة
الفخر العاطفي	أقل من 25 سنة	—	*-0.182	0.024
	من 25-35 سنة	*0.182	—	*0.206
	أكثر من 35 سنة	-0.024	*-0.206	—

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أنّ الفروق في استجابات الباحثين نحو واقع الفخر العاطفي كانت لصالح عمر الشركة (من 25-35 سنة) والتي كانت متوسط اتجاهاتهم أعلى من عمر الشركة (أقل من 25 سنة أو أكثر من 35 سنة).

والجدول التالي (52) يبين الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات الباحثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير عمر الشركة.

جدول (52) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير عمر الشركة

البُعد	عمر الشركة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الفخر العاطفي	أقل من 25 سنة	70	4.02	0.69
	من 25-35 سنة	146	4.20	0.60
	أكثر من 35 سنة	112	4.00	0.48
	المجموع	328	4.09	0.59
الفخر الاتجاهي	أقل من 25 سنة	70	3.87	0.80
	من 25-35 سنة	146	3.95	0.67
	أكثر من 35 سنة	112	3.92	0.65
	المجموع	328	3.92	0.69
الفخر التنظيمي	أقل من 25 سنة	70	3.94	0.70
	من 25-35 سنة	146	4.08	0.60
	أكثر من 35 سنة	112	3.96	0.53
	المجموع	328	4.01	0.60

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع.

ومن أجل فحص الفرضية السابقة، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب متغير القطاع، وذلك كما هو واضح من الجدول الآتي:

الجدول (53) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة الإحصائية
الفخر العاطفي	بين المجموعات	4.388	3	1.463	4.313	0.005
	داخل المجموعات	109.885	324	0.339		
	المجموع	114.273	327			

0.000	7.744	3.486	3	10.459	بين المجموعات	الفخر الاتجاهي
		0.450	324	145.863	داخل المجموعات	
			327	156.322	المجموع	
0.001	5.440	1.903	3	5.709	بين المجموعات	الفخر التنظيمي
		0.350	324	113.339	داخل المجموعات	
			327	119.047	المجموع	

يتضح من الجدول السابق (53) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع عند جميع الأبعاد (مستوى الدلالة أقل من 0.05 عند جميع الأبعاد)، بالتالي يتم رفض الفرضية عند جميع الأبعاد.

ومن أجل دراسة الفروق في بُعد الفخر التنظيمي حسب متغير القطاع، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار:

جدول (54) نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لبعد الفخر التنظيمي حسب متغير القطاع.

البعد	القطاع	بلاستيكية وكيميائية	صناعات معدنية	أغذية ومشروبات	غير ذلك
الفخر العاطفي	بلاستيكية وكيميائية	—	0.048	*0.263	-0.010
	صناعات معدنية	-0.048	—	0.215	-0.058
	أغذية ومشروبات	*-0.263	-0.215	—	*-0.273
	غير ذلك	0.010	0.058	*0.273	—
الفخر الاتجاهي	بلاستيكية وكيميائية	—	*-0.620	0.213	-0.208
	صناعات معدنية	*0.620	—	*0.834	0.413
	أغذية ومشروبات	-0.213	*-0.834	—	-0.421
	غير ذلك	0.208	-0.413	0.421	—
الفخر التنظيمي	بلاستيكية وكيميائية	—	*-0.286	*0.238	-0.109
	صناعات معدنية	*0.286	—	*0.525	0.177
	أغذية ومشروبات	*-0.238	*-0.525	—	*-0.347
	غير ذلك	0.109	-0.177	*0.347	—

\* الفرق دال عند مستوى 0.05.

يتضح من نتائج الجدول السابق أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو الفخر التنظيمي بجميع أبعاده كانت لصالح جميع القطاعات (قطاع الصناعات المعدنية و بلاستيكية و كيميائية و غير ذلك) مقابل قطاع الأغذية والمشروبات والذي كان متوسط اتجاهات العاملين فيه أقلّ من باقي القطاعات، كما تبيّن أنّ الفخر التنظيمي للعاملين في قطاع الصناعات المعدنية أعلى من قطاع الصناعات البلاستيكية والكيميائية على وجه الخصوص وبفرق دالّ إحصائيًا.

جدول (55) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير القطاع

البُعد	القطاع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحرافات المعيارية
الفخر العاطفي	بلاستيكية وكيميائية	214	4.16	0.54
	صناعات معدنية	16	4.12	0.30
	أغذية ومشروبات	88	3.90	0.70
	غير ذلك	10	4.18	0.69
	المجموع	328	4.09	0.59
الفخر الاتجاهي	بلاستيكية وكيميائية	214	3.94	0.63
	صناعات معدنية	16	4.56	0.31
	أغذية ومشروبات	88	3.73	0.80
	غير ذلك	10	4.15	0.65
	المجموع	328	3.92	0.69
الفخر التنظيمي	بلاستيكية وكيميائية	214	4.05	0.55
	صناعات معدنية	16	4.34	0.26
	أغذية ومشروبات	88	3.82	0.71
	غير ذلك	10	4.16	0.63
	المجموع	328	4.01	0.60

## الفصل الخامس

### نتائج الدراسة وتوصياتها

5.1 مقدمة

5.2 النتائج

5.3 التوصيات

## الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

### 5.1 مقدمة

كُرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة، التي هدفت الى معرفة أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة وفرضياتها.

### 5.2 النتائج

#### ما واقع تطبيق القيادة الديمقراطية وأبعاد النمط القيادي الديمقراطي؟

تبين أنّ الدرجة الكلية لتطبيق القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، كما تبين أنّ الدرجات الكلية جميعها للأبعاد مرتفعة، ممّا يدلّ على أنّ واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى الدرجات هي درجة تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية، يليها درجة تطبيق بُعد تفويض السلطة، وأخيراً كانت أدنى الدرجات درجة تطبيق بُعد مشاركة العاملين.

وترى الباحثة أنّ أغلب هذه الشركات تمّ تأسيسها من قبل أفراد خاطروا برأس المال الذي يمتلكونه، وكانوا بحاجة إلى أفراد يمتلكون مهارات وخبرات وقدرات متعدّدة للقيام بالأعمال، حيث إنّ أغلب هذه الشركات لديها شهادات جودة أو تميّز في المجال الذي تعمل فيه، وكانت الشركات تسعى إلى القيادة التشاركية للوصول إلى الأهداف المرجوة، إذ تمّ إشاعة ثقافة تنظيمية مبنية على المودة والاحترام، بالتالي أدت إلى تعزيز الانتماء والفخر للعمل بهذه المنظمات.

#### هل يوجد أثر دال احصائياً للعلاقات الإنسانية على الفخر التنظيمي؟

تبين أنّ درجة تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية مرتفعة.

وتبين أيضاً أنّ واقع تطبيق بُعد العلاقات الإنسانية يتمثل في أنّ العامل تدفعه العلاقة الجيدة مع المدير نحو الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وتنميتها، كما تدفعه العلاقة الجيدة مع المدير نحو الإبداع في العمل، كما يحظى المدير باحترام الجميع، كما تدفعه ثقة المدير للعمل بجديّة أكثر وبمجهود أكبر، ويُشجّع المدير العاملين على التعبير عن مشاكلهم في العمل، و يهتمّ المدير بمشاكل

المرووسين في تلبية احتياجاتهم، كما أنّ العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على التفاهم، وكذلك العلاقة بين المدير والمرووسين مبنية على التعاون، كذلك العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على الثقة المتبادلة، و يتّصف المدير بالعدالة في توزيع الواجبات، ويُعتبر المدير قدوة لكلّ مرووسيه، ويتّصف المدير بالمرونة في تعامله مع المرووسين في العمل، ويعتبر المدير احتياجات المرووسين جزءاً من أهداف المنظمة، كما يتّصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرووسيه، و يتّصف المدير بالموضوعية في الإطار والنقد، وكذلك يعتمد المدير على التحفيز النفسي، كما يتّصف المدير بالعدالة في توزيع الترقيات.

وترى الباحثة من خلال زيارتها وملاحظاتها لهذه الشركات أنّ طريقة تعامل الإدارة والموظفين وتعاملهم مع بعضهم البعض، هذا ما يفسّر الدرجة المرتفعة لبُعد العلاقات الإنسانية، بحيث يبدي الرؤساء التعاطف والاهتمام بقضايا العاملين وشؤونهم، ويسعون باستمرار لتليبيتها، وظهر أنّ هناك احتراماً واهتماماً متبادلاً ومتابعةً من قبل الإدارة، حيث يقومون بتعميم مشاركة العاملين، تبادل الزيارات في المناسبات الاجتماعية، إعطاء حوافر ماديّة ومعنويّة، واللقاءات الهادفة و القيام بنشاطات ترفيهية، كلّ هذا انعكس إيجاباً على المودة والاحترام، وجوّ التعاون والعمل الجماعيّ الذي يسود في الشركات.

### هل يوجد أثر دال إحصائياً لمشاركة المرووسين على الفخر التنظيمي؟

تبين أنّ درجة تطبيق بُعد مشاركة العاملين مرتفعة.

وتبيّن أيضاً أنّ واقع تطبيق بُعد مشاركة العاملين يتمثّل في أنّ بالنسبة للعامل فإنّ المدير يتحاور مع المرووسين حول كميّة تنفيذ المهام، كما يتحاور المدير مع المرووسين حول طريقة أداء العمل، و يعقد المدير لقاءات مع المرووسين لتبادل الآراء حول حلّ المشاكل في المنظمة، كما يشجّع المدير العاملين على المشاركة في عملية صنع القرار، كما يمتلك العاملون الحرية في إبداء رأيهم حول المشاكل، و كذلك هم يشاركون في وضع خطط لمشاريع مستقبلية في المنظمة.

وترى الباحثة أنّه يوجد ثقة لدى الرؤساء بالمرووسين، حيث إنّ أصحاب هذه الشركات يمتلكون مواصفات الريادة، إلا أنهم بحاجة إلى المعارف والمهارات التي يمتلكها المرووسون الواجب امتلاكها لتحقيق أهداف الشركة، وبالتالي يعتمدون على المرووسين الذين يمتلكون هذه المهارات والمعارف

والخبرات، وبالتالي إشراكهم في اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها لتحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا يعكس رؤية هذه الشركات بأن ترفع صوت الموظف عاليًا ونهجها لأسلوب الاجتماعات واللقاءات الدورية لبحث ما يدور، وعلاقة الموظف بالإدارة واحترام رأيه، الأمر الذي عزز من مهارات موظفي هذه الشركات وزاد من شعور المبادرة لديهم، وبالتالي شعورهم بالمسؤولية تجاه الشركة وتحقيق الأهداف.

### هل يوجد أثر دالّ احصائيًا لتفويض السلطة على الفخر التنظيمي؟

تبيّن أنّ درجة تطبيق بُعد تفويض السلطة مرتفعة.

وتبيّن أيضًا أنّ واقع تطبيق بُعد تفويض السلطة يتمثّل بأنه يوقّر الرؤساء لمرووسيهم كلّ المعلومات والبيانات المتعلقة بأداء المهامّ المفوضّة، كما يمنح الرئيس للمرؤوس الصّلاحيات التي تساعده على تلبية طلبيات الزبون بالدقة والإتقان المطلوب، كما يسعى المدير إلى تدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصّلاحيات، وكذلك يشارك الرئيس مرووسيه في تنفيذ العمل، كما يشاركونهم في التخطيط للعمل، وكذلك يمتلك العاملون صلاحيات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المدير.

وترى الباحثة أنّ هذه النتيجة المرتفعة ترجع إلى عدّة أسباب، ومنها أنّ أصحاب هذه الشركات هم رياديون ويعملون باستمرار على اتخاذ القرارات التي تُسهم وتساعد على تحقيق رؤياهم ورؤية المنظمة ورسالتها، وكذلك هناك اهتمام من القادة بحاجات العاملين وتلبية رغباتهم، وإعطائهم نوعًا من الثقة بالمعارف والمهارات التي يمتلكها الموظفون ويتمّ إشراكهم في عمليات صنع القرارات، وبالتالي أصبح هناك فناعة لدى أصحاب الشركات والإدارة العليا بأنّ العاملين، لديهم القدرة على تنفيذ الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية، ممّا رفع من شعورهم بالرضا والفخر والمشاعر الإيجابية تجاه العمل.

### ما واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

تبيّن أنّ الدرجة الكلية للفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، كما تبيّن أنّ الدرجات الكلية جميعها لأنواع الفخر التنظيمي مرتفعة، ممّا يدلّ على أنّ واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة، وكانت أعلى الدرجات هي درجة الفخر العاطفي، يليها درجة الفخر الاتجائي.

وترى الباحثة بناءً على طبيعة المجتمع العربيّ بشكل عام والمجتمع الفلسطينيّ بشكل خاصّ في أنّ العاطفة لها دور كبير بسلوكه وتصرفاته، وأنّ الفخر بأماكن العمل لدى هذه الفئات تأخذ منحى عاطفياً وشعوراً بالاعتزاز نابغاً من قناعة الفرد بتميز المنظمة وأهميتها التي يعمل بها، وخصوصاً فيما إذا تمّ مشاركته باتخاذ القرارات وتفويض السلطة له يزداد فخراً واعتزازاً. وترى الباحثة بما أنّ نتيجة التفويض والمشاركة مرتفعة، فإنّ العاملين يزدادون فخراً واعتزازاً بالعمل والمنظمات التي يعملون بها.

### ما هو واقع الفخر العاطفيّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل؟

درجة واقع الفخر العاطفيّ لدى العاملين في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل مرتفعة.

وتبيّن أنّ واقع الفخر العاطفيّ لدى العاملين في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل يتمثّل في أنّ الموظّفين يشعرون بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات، ويشعرون بالفخر؛ لأنّ الشركة تقدّم شيئاً مفيداً إلى المجتمع، ويشعرون بالفخر حينما يخبرهم أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة، كما يسعدّهم أن يكونوا أعضاءً في الشركة التي يعملون بها، كما أنّهم يشعرون بإيجابية تجاه علاقتهم مع زملائهم في العمل، وينتابهم شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع، كما أنّهم يشعرون بالفخر لكونهم جزءاً لا يتجزأ من الشركة، ويشعرون بالرغبة بالعمل والاستمرار في الشركة.

تتفق هذه النتائج مع دراسة (Basuki، Ratna، Irhamni،Widyanti، 2020)

ومع دراسة بهاء سعد 2020 ، ومع المقالة العلمية How to Build Pride in the Workplace التي أجراها عدد من الباحثين 2021.

أغلب هذه الشركات التي درست تحمل انطباعاً إيجابياً لدى الجمهور بشكل عام والعاملين بدورهم يفتخرون نتيجة تقدير المجتمع لهذه المنظمات، التي تُعتبر من أعمدة الاقتصاد الفلسطينيّ وموظّف مهمّ للأيدي العاملة في مدينة الخليل.

وهذا ما يفسّر طبيعة مشاعر الموظّف بانتمائه إلى المنظمة وشعوره بالفخر لكونه جزءاً لا يتجزأ منها، وما يشعرون به من فخر بإنجازاتهم وإنجازات زملائهم والشركة ككل، هذه المشاعر مجتمعة باستطاعتنا الحكم عليها باعتبارها محفّزاً لزيادة مشاعر الفخر لديهم، وينعكس ذلك من خلال مقارنتهم

بين الإنجازات الفعلية وبين توقعات العامل لكيفية تنفيذ المهمة، فشعور الموظف بنجاح الشركة بتحقيق الهدف يزيد من شعور الفخر العاطفي لديهم .

### ما هو واقع الفخر الاتجاري في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل؟

تبين أنّ درجة واقع الفخر الاتجاري لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل مرتفعة.

وتبيّن أنّ واقع الفخر الاتجاري لدى العاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل يتمثل في أنّ الموظفين ينتابهم شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميّز، ويشعرون بإيجابية وفخر تجاه عملهم في الشركة، ويشعرون بالفخر لعملهم في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية، كما يشعرون بالفخر حينما يُخبرون الآخريين عن انتمائهم إلى الشركة، كما أنهم يتباهون ويفتخرون بإسهاماتهم بنجاح الشركة، وكذلك يشعرون بالتميّز، لأنّه كان لهم دور في توسيع الحصة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة، وهم يشعرون بالفخر؛ لأنّ وظيفتهم تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم، و يفخرون لعملهم في الشركة؛ لأنّ الراتب مناسب لوظيفتهم وكفاءاتهم.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة مرسي (2015) ، ودراسة أبو ريشة (2020) ودراسة مجذوب وإدريس والبشير وشكرت الله (2020)

وترى الباحثة أن الموظفين يسعون إلى التصرف وكأنّهم جزء مهمّ وحيويّ في هذه الشركات ويسعون باستمرار إلى توضيح أهمية الشركات ودورها في التخفيف من الأعباء التي يتحمّلها المجتمع الفلسطيني بشكل عام والاقتصاد الفلسطيني بشكل خاصّ، وأنّهم يتصرفون حيال هذه القضايا وكأنّهم يقاومون الإجراءات التي تُعيق تقدّم المنشآت الفلسطينية وتطورها، وقد لاحظت الباحثة في الفترات التي كان فيها حملات لمقاطعة المنتجات المستوردة بشكل عام والمصنوعة في داخل الخطّ الأخضر بشكل خاصّ، سلوك الموظفين وتصرفاتهم التي كانت تُعبّر عن انتمائهم وولائهم إلى المؤسسات التي يعملون بها، ومساهمتهم المستمرة بنجاح الشركات وشعورهم بالفخر، وكانوا باستمرار يُروّجون لمنتجاتها ( سلع وخدمات ). وهذا يفسّر النتيجة المرتفعة للفخر العاطفي الذي ينعكس على سلوكيات المرؤوسين الإيجابية وتصرفاتهم وبالتالي ارتفاع درجة الفخر الاتجاري.

## فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لتطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

تبيّن أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأن الأثر طردي، أي أن زيادة مستوى الدرجة الكلية لتطبيقات القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة مستوى الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وعليه تم رفض الفرضية الرئيسية الأولى.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (قميني، 2021) ودراسة محبوب (2015) ودراسة خمار (2017) ودراسة فراس (2020) ودراسة مداح (2015).

فحص الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

تبيّن أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأن الأثر طردي للعلاقات الإنسانية في الفخر التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية المتعلقة ببعد العلاقات الإنسانية زاد مستوى الفخر التنظيمي للعاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الأولى.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محبوب في أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد العلاقات الإنسانية على أداء المورد البشري في الوكالة التجارية. وتتفق مع نتائج دراسة سامي الشبلي (القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي - دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف) وتتفق مع نتائج دراسة بونوة علي بعنوان (العلاقات الإنسانية وأثرها على الرضا الوظيفي)، وتتفق مع نتائج دراسة جديدي يوسف (العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي).

فحص الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأن الأثر طردي لمشاركة المرؤوسين في الفخر التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية المتعلقة ببُعد مشاركة المرؤوسين زاد مستوى الفخر التنظيمي للعاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثانية.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة قريفة محمد ودراسة راضية محبوب بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لبُعد مشاركة العاملين (المرؤوسين) على أداء المورد البشري في الوكالة التجارية.

فحص الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) لتفويض السلطة في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل.

تبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتفويض السلطة في الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وأن الأثر طردي لتفويض السلطة في الفخر التنظيمي، أي أنه كلما زاد مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية المتعلقة ببُعد تفويض السلطة زاد مستوى الفخر التنظيمي للعاملين في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، وعليه تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة.

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة محبوب، بحيث يوجد أثر لبُعد تفويض السلطة على أداء المورد البشري، ولكنها تتعارض مع نتائج دراسة وفاء قميني بعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبُعد تفويض السلطة على تحقيق الرضا الوظيفي.

وتبين أن بُعد العلاقات الإنسانية هو الأكثر أثرًا على الفخر التنظيمي، يليه بُعد تفويض السلطة، وأخيرًا تبين أن بُعد مشاركة المرؤوسين هو الأقل أثرًا في الفخر التنظيمي.

اتفقت مع نتائج دراسة وفاء قميني بأنه يوجد علاقة ارتباط كبيرة بين الرضا الوظيفي وبعده العلاقات مع القائد للقيادة الديمقراطية، بحيث إنّ العلاقات الانسانية تمتلك أكبر نسبة ارتباط مع الرضا الوظيفي، مقارنة مع بعد مشاركة العاملين.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الوظيفة الحالية، العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة) وللمتغيرات المتعلقة بالشركة (عمر الشركة، والقطاع).

يتفرع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية، و بالتالي تمّ قبول الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

وتلاحظ الباحثة أنّ السبب في عدم وجود فروق هو أنّ الشركات تعتمد عند التوظيف على مبدأ التخصص، وبذلك تضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بمعنى أنّ الموظف الذي يحمل شهادة الدبلوم في المكان المناسب لقدرته ومهارته وخبرته العلمية والعملية، والأفراد أصحاب الشهادات العليا في الوظائف العليا والوظائف التخطيطية، مما يؤدي إلى نجاح الشركة في تحقيق أهدافها، والوصول إلى النتائج المطلوبة وشعور الموظفين بالرضا عن آدائهم وعن الشركة، وبالتالي شعورهم بالفخر والولاء للشركة .

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية، بالتالي تمّ رفض الفرضية مقابل جميع الأبعاد، حيث اتّضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو أبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية جميعها كانت لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 أعوام) والتي كان متوسط اتجاهاتهم أعلى من باقي فئات سنوات الخدمة، كما اتّضح أنّ متوسط اتجاهات فئة سنوات الخدمة (من 6-10 أعوام) أعلى من اتجاهات فئتي سنوات الخدمة (أقلّ من عامين و من 2-5 أعوام) عند مجال تفويض السلطة.

وتعتبر الباحثة هذا مؤشراً على انتماء العاملين وإيجابيتهم في الشركات بناءً على الأقدمية في الشركة، والموظف الذي قضى أكثر من عشرة أعوام في الشركة يعتبر نفسه جزءاً من الشركة، ويشعر بالمسؤولية تجاه عمله، ومع الوقت تتولّد لديه مشاعر نحو الشركة والإدارة، ويعتبر نفسه جزءاً منها ويقدم المصلحة العامة على مصلحته الخاصة، وكذلك الشركات تشعر بالالتزام تجاه الموظفين أصحاب الخبرة، وتأخذ بمشورتهم وتعاملهم على أنهم من أساسيات الشركة، حيث تبيّن من خلال هذه الدراسة أنّ حوالي (35%) من العاملين عملوا أكثر من 6 سنوات في الشركة، ممّا يعدّ مؤشراً انتماءً وفخرٍ عالٍ.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.

تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي عند جميع الأبعاد، وبالتالي تمّ رفض الفرضية عند جميع أبعاد واقع تطبيقات القيادة

الديموقراطية، حيث اتضح أنّ الفروق في اتجاهات المبحوثين في جميع الأبعاد كانت لصالح الإداريين، وكانت اتجاهاتهم أعلى من اتجاهات العمّال في جميع الأبعاد المدروسة.

وهذا من وجهة نظر الباحثة، كما أشارت النتائج السابقة إلى أنّ نتيجة الفخر التنظيمي وأبعاد القيادة الديموقراطية، حيث يتمّ تفويض الإداريين ونقل الصّلاحيّات إليهم لتحقيق الأهداف والإنجازات، ويعكس اهتمام الإدارة بالإداريين أكبر من فئة العمّال، وتوفير بيئة العمل الصّحيّة وظروف العمل أفضل، وكذلك التدريب والتطوير لصالح الإداريين، وطبيعة عمل الموظّف الإداري تختلف عن طبيعة عمل العامل، وعلاقة العمّال بالإدارة قد تكون أضعف من علاقة الإداريين بالإدارة، وهذا مرجعه إلى عدّة عوامل، منها العدد الكبير للعمّال ومكان عملهم منفصل عن الإدارة، والعمّال لا يشاركون في صنع القرارات، ولا يتمّ تفويضهم صلاحيّات، والاجتماعات واللقاءات تُعقد مع الإداريين وليس مع العمّال، والعمّال لا يمتلكون الحرّيّة الكافية لإبداء آرائهم حول المشاكل التي تواجههم أو طريقة أداء العمل، والحوار بين الإدارة والعمّال أقلّ بكثير من حوار الإدارة مع الإداريين، وتبيّن من خلال هذه الدراسة أنّ العلاقة بين الإدارة والعمّال، تكون نسبة الثقة والتعاون والتّفاهم أقلّ بكثير مقارنة بالإداريين. وهذا ما تفسّره الباحثة بسبب الظروف الاقتصاديّة والاجتماعيّة الصّعبة التي يعيشها أبناء شعبنا وبسبب البطالة المرتفعة والإغلاقات، وأحياناً المنع الأمنيّ يتسبّب في الالتحاق بوظيفة بعيدة كلّ البعد عن التخصّص الأساسي، ومحدودية فرص العمل، وقلة فرص العمل لتخصّصات العلوم الإنسانيّة، الأمر الذي يؤدّي إلى تمسك الشّخص بعمله بسبب الظروف الصّعبة وقبوله بأيّ وظيفة ليحصل على لقمة عيشه.

**الفرضيّة الفرعيّة الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.**

تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديموقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديموقراطية، بالتالي تمّ قبول الفرضيّة مقابل جميع الأبعاد.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة.

تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة عند جميع الأبعاد، وبالتالي تمّ قبول الفرضية عند جميع أبعاد واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية.

وترى الباحثة أنّ شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تعمل على جذب الكفاءات والمهارات العالية واستقطابها بعيداً عن العلاقات الاجتماعية والشخصية، وهذا مؤشّر على نهج إدارات هذه الشركات بنظرتها إلى مهارة الفرد وكفاءته وقدرته على القيام بالمهام الموكلة إليه، والعمل على تحقيق أهداف الشركة ونجاحها، والحرص على سمعتها ومكانتها وحصتها السوقية، وتميّزها من خلال كادر بشريّ مميّز دون الأخذ بعين الاعتبار الروابط والعلاقات الاجتماعية وصلة القرابة.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة.

تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة عند جميع أبعاد تطبيقات القيادة الديمقراطية، بالتالي تمّ قبول الفرضية مقابل جميع الأبعاد.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع.

تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول واقع تطبيقات القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع فقط في بُعد العلاقات الإنسانية، بالتالي تمّ رفض الفرضية مقابل بُعد العلاقات الإنسانية وقبولها مقابل باقي الأبعاد، حيث تبيّن أنّ الفروق في استجابات الباحثين نحو بُعد العلاقات الإنسانية كانت لصالح قطاع الصناعات المعدنية التي كان متوسط اتجاهات العاملين فيه أعلى من قطاع الأغذية والمشروبات على وجه الخصوص، وهو أعلى من باقي القطاعات الأخرى أيضاً، ولكن ليس بمستوى دالّ إحصائياً.

وترى الباحثة أنّ هذه الشركات محلّ الدراسة تعمل في البيئة نفسها، والهدف الأساسيّ اغتنام الفرص وبالتالي مشاركة العاملين، وتفويض السلطة لتحقيق أهدافها ورؤيتها الاستراتيجية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، الوظيفة الحالية، العلاقة الأسرية بأصحاب الشركة) وللمتغيرات المتعلقة بالشركة (عمر الشركة، والقطاع).

يَتَقَرَّع عن هذه الفرضية الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات الباحثين حول واقع الفخر العاطفي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي فقط وبالتالي تمّ رفض الفرضية بالنسبة للفخر العاطفي وقبولها بالنسبة للفخر الاتجاهي والفخر التنظيمي، حيث اتّضح أنّ الفروق في استجابات الباحثين نحو واقع الفخر العاطفي كانت بشكل عام لصالح المؤهل العلمي (دراسات عليا و بكالوريوس) والتي كان متوسط اتجاهاتهم أعلى من المؤهل العلمي (دبلوم و ثانوية عامة).

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو ريشة، 2020)، في أن ثمة اختلافاتٍ جوهريّة ذات دلالة إحصائية فيما يتعلّق بالفخر التنظيميّ ببعديه تبعاً لاختلاف المؤهل العلميّ، والعاملون في فئة التعليم المتوسطّ اختبروا الفخر التنظيميّ ككلّ، وبعديه العاطفيّ والاتجاهيّ بصورة أكبر من باقي الفئات، يليهم فئة التعليم الجامعيّ، أما فئة التعليم الأعلى من جامعي فكانت أقلّ فئة في اختبار الشّعور بالفخر، اختلاف مستوى التعليم يُعدّ محدداً للفخر التنظيميّ.

تستجج الباحثة من هذه النتائج أنّ توافق المستوى التعليميّ مع طبيعة العمل، فمثلاً وجود موظّف تتناسب وظيفته مع مؤهله العلميّ يكون لديه إبداع وابتكار، وبالتالي يؤديّ إلى اعتزازه وافتخاره بعمله، وبالمكان الذي يعمل به. وفيما يتعلّق بالفخر العاطفيّ لاحظنا من النتائج أنّ الشركات تمنح علاواتٍ وتحفيزاتٍ ورواتباً مناسبةً، وتشجّع الموظّفين من أصحاب الدراسات العليا، وبالتالي شعور الفرد بالفخر العاطفيّ والتباهي بعمله ومؤهله وشركته، هذا الموقع الذي يُعزّز شعوره بمكانة عالية ومميّزة.

**الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.**

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيميّ في شركات القطاع الصناعيّ في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة عند جميع الأبعاد، بالتالي تمّ رفض الفرضية مقابل جميع الأبعاد، حيث اتّضح أنّ الفروق في استجابات المبحوثين نحو واقع الفخر التنظيميّ جميعها في جميع الأبعاد كانت لصالح سنوات الخدمة (أكثر من 10 أعوام) والتي كان متوسط اتجاهاتهم أعلى من باقي فئات سنوات الخدمة، كما اتّضح أنّ متوسط اتجاهات فئة سنوات الخدمة (من 6-10 أعوام) أعلى من اتجاهات فئة سنوات الخدمة (أقلّ من عامين).

تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة (أبو ريشة) بالنسبة لسنوات الخدمة عند العاملين الذين كان لهم مدة خبرة أكثر من 15 سنة، اختبروا الفخر التنظيميّ ككلّ والفخر الاتجاهيّ بصورة أكبر من باقي الفئات، أمّا الفخر العاطفيّ فقد تقاربت نسبة الشّعور بين الفئات أقلّ من 5 سنوات وفئة أكثر من 15

سنة، وكانت النسبة الأقل في الفئة 5-15 سنة، التي تُشير إلى أن عدد سنوات الخبرة يُعدّ محدّدًا للفخر التنظيمي.

وتستنتج الباحثة أنّه كلّما زادت سنوات الخدمة للموظّف ازداد شعوره بالفخر والولاء للمنظمة، فعندما يكون الموظّف قد أمضى أكثر من عشر سنوات في الشركة نفسها وبالتالي أصبح علاقتة أمتنّ وأمكنَ بزملائه وبالإدارة، ممّا يجعله يعمل بروح التعاون والتفاهم والفريق الواحد، وهذا ينمّي شعوره بأنّه بين أفراد أسرته، فيزيد من إنتاجيته وثقته بنفسه، والشركة، ممّا يساعد على تحقيق أهداف الشركة والوصول إلى نتائج إيجابية لصالح الموظّف والشركة.

والموظّف الذي لا يمتلك عدد سنوات خبرة في مجاله، ويحصل على وظيفة جديدة يبقى قلقًا لإثبات نفسه وجدارته، ويشعر بالحماس والشغف للنجاح والتميّز، وهذا يعمل على تنمية مشاعره بالفخر والإقبال على العمل.

**الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير المستوى الوظيفي.**

تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير المستوى الوظيفي عند جميع الأبعاد، وبالتالي تمّ رفض الفرضية عند جميع الأبعاد، حيث اتّضح أنّ الفروق في اتجاهات المبحوثين كانت لصالح الإداريين، حيث كانت اتجاهاتهم نحو الفخر التنظيمي وأنواعه أعلى من اتجاهات العمّال.

تستنتج الباحثة أنّ أساليب التدريب واللقاءات الدورية وطبيعة بيئة العمل التي توفرها الشركات للموظّفين الإداريين أفضل من طبيعة ظروف العمل وبيئة العمل المتوقّرة للعمّال، والرواتب، وأنّ الإداريين هم أقرب لصناعة القرار، ويشاركون أصحاب الشركات في اتخاذ القرارات وغيرها من العوامل، هذا من شأنه أن يزيد من مشاعر الفخر لدى الإداريين بمعدّل أعلى من العمّال، ونظرًا للظروف الاقتصادية والمعيشية الصعبة التي يعاني منها شعبنا الفلسطيني، هذه العوامل مجتمعة تعمل على إحباط العامل، وعدم شعوره بالفخر لعمله أو شركته أو حتّى نفسه، مقارنةً بغيره .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير الوظيفة الحالية.

تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى لمتغير الوظيفة الحالية عند جميع الأبعاد، بالتالي تمّ قبول الفرضية عند جميع الأبعاد.

وهذا من وجهة نظر الباحثة يُعبر عن نجاح الشركات في توفير بيئة عمل صحية، ونظام حوافز ومكافآت والمتابعة والإشراف والتقييم المستمر، الذي من شأنه أن يُفضي إلى شعور الموظفين بالفخر، كلّ في مكانه، سواءً أكانَ مديرًا تنفيذيًا أم موظفًا إداريًا، أم مدير قسم، أم غير ذلك، تقسيم العمل والتخصّص والعدالة يزيد من رضا الموظفين وشعورهم بالفخر، فهم يُؤدّون وظائفهم بما يتلاءم مع قدراتهم ومهاراتهم، الأمر الذي يعمل على نجاح الشركة في تحقيق أهدافها ورفع إنتاجيتهم، بالإضافة إلى ذلك العمل ضمن فريق، وانسجام المجموعة مع بعضها البعض، وتعاونها والحرص على المصلحة العامة يعتبر من أهم أسباب نجاح الفريق.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة.

تبيّن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل حسب متغير العلاقة الأسرية مع أصحاب الشركة عند جميع الأبعاد، وبالتالي تمّ قبول الفرضية عند جميع الأبعاد، حيث اتّضح أنّ اتجاهات المبحوثين نحو الفخر التنظيمي متقاربة بين العاملين الذين تربطهم علاقة أسرية مع أصحاب الشركة أو الذين لا تربطهم علاقة أسرية سواء كانوا عمالاً أو إداريين.

تستنتج الباحثة أنّ شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تتعامل مع الموظفين لديها دون تمييز، بحيث يتساوى الموظف الذي تربطه علاقة أسرية بأصحاب الشركة مع الموظف الذي لا تربطه علاقة أسرية بأصحاب الشركة، وهذا يفسّر نزاهة إدارات الشركات، ممّا يعمل على تنمية شعور

العاملين بالفخر والولاء للشركة والتباهي بانتمائهم إلى الشركة وكونهم أعضاء فيها، ودليل أن الأولوية للكفاءات والمهارات، وليس للروابط الاجتماعية، وهذا من أسباب قوة الشركات وقدرتها على المنافسة في السوق المحلي والخارجي ومن أسباب نجاحها.

الفرضية الفرعية السادسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة.

تبيّن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر العاطفي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير عمر الشركة فقط، بالتالي تمّ رفض الفرضية عند مجال الفخر العاطفي فقط، وقبولها عند الفخر الاتجائي والفخر التنظيمي، حيث اتضح أن الفروق في استجابات المبحوثين نحو واقع الفخر العاطفي كانت لصالح عمر الشركة (من 25-35 سنة) والتي كانت متوسط اتجاهاتهم أعلى من عمر الشركة (أقل من 25 سنة أو أكثر من 35 سنة).

ومن وجهة نظر الباحثة فإنّ هذه النتيجة تفسّر سبب إقبال الموظفين على الشركات التي تزيد أعمارها على 25 سنة، بحيث يتوقّع الموظف أن إدارة هذه الشركات ستكون أكثر تقديراً واهتماماً بالموظف، وأنّ خبرة الشركة وقدرتها على تقدير الموظف، وهذا يؤلّد شعوراً من الأمان عند الموظفين، وبالتالي الفخر والمشاعر الإيجابية، والأساليب الإدارية التي يقوم بها أصحاب الشركات لزيادة ارتباط الموظفين بالشركة، وتنمية شعور الولاء والفخر لديهم بشئى الطرق من مميزات أو ترقيات أو تدريبات، ولتفهم الإدارة في الوقت الحالي أنّ تكلفة الحفاظ على الموظف أقل من تكلفة الحصول على موظف جديد، بالإضافة إلى أنّ زيادة عمر الشركة يعطيها مكانة في المجتمع، فتزيد رغبة الموظف بالانضمام إليها، ويزيد من شعوره بالفخر، لكونه عضواً فيها ويتباهى بوجوده باعتباره موظفاً فيها.

الفرضية الفرعية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع.

تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في اتجاهات المبحوثين حول واقع الفخر التنظيمي في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل تُعزى إلى متغير القطاع عند جميع الأبعاد، بالتالي تم رفض الفرضية عند جميع الأبعاد، حيث اتضح أن الفروق في استجابات المبحوثين نحو الفخر التنظيمي بجميع أبعاده كانت لصالح جميع القطاعات (قطاع الصناعات المعدنية والبلاستيكية والكيميائية و غير ذلك) مقابل قطاع الأغذية والمشروبات الذي كان متوسط اتجاهات العاملين فيه أقل من باقي القطاعات، كما تبين أن الفخر التنظيمي للعاملين في قطاع الصناعات المعدنية أعلى من قطاع الصناعات البلاستيكية والكيميائية على وجه الخصوص، وبفرق دال إحصائياً.

وترى الباحثة أن شركات قطاع الصناعات المعدنية التي تمثلت بشركة نيروخ في مدينة الخليل تتميز بالمصداقية والالتزام بالمواعيد مع الزبائن والتعامل بشفافية ووضوح حسب رأي المستفيدين والمتعاملين معها الذين تم سؤالهم، مما يمثل الثقافة التنظيمية الذي تتعامل بها الشركة مع الموظفين والعاملين وهذا انعكس ايجاباً على رأي العاملين فيها وزاد من شعورهم بالفخر والتباهي بعملهم فيها، وكان واضحاً ذلك في نتائج هذه الدراسة.

أما الشركات البلاستيكية مثل شركة رويال، فهي تقدم منتجات مميزة وذات جودة عالية في السوق الفلسطيني، وحاصلة على العديد من شهادات الجودة والتميز، ومن خلال مقابلة أجريت مع الأستاذ عماد الرجوب المدير التنفيذي في شركة رويال، حيث تقدم برامج مكافآت وحوافز للموظفين، على سبيل المثال قدمت هدية (33) رحلة عمرة للموظفين الذين أمضوا عشرين عاماً في الشركة، وزيادة سنوية على الراتب تسمى زيادة غلاء المعيشة بقيمة (300) شيكل، نظمت الشركة رحلة داخل الوطن إلى مدينة أريحا في هذا العام لكل الموظفين ونفذوا فعاليات عديدة وقدموا العديد من الجوائز للعاملين وقضاء يوم ترفيهي، هذه الحوافز بشكل عام من شأنها أن تعمل على تحفيز الموظفين، وحثهم على

زيادة الكفاءة والفاعلية بإنجاز الأعمال المطلوبة منهم، وبالتالي رفع مستوى رضاهم عن العمل وزيادة شعورهم بالفخر.

أما شركات الأغذية والمشروبات فترى الباحثة أنّ مستوى الخطأ فيها يكاد غير مسموح به؛ لأنّ ضرره أكبر من غيره من الصناعات، ولأنّ السوق الفلسطينيّ يتميّز بوجود عدد من الشّركات المنافسة، بالإضافة إلى بعض الشركات الإسرائيليّة التي تنافس المنتجات الفلسطينيّة؛ لذلك نجد أنّ حرص الشّركات كبير جدّاً على جودة منتجاتها، وبالتالي قد تتعامل مع عاملها بالجديّة وعدم الاستهتار؛ لأنّ هناك كلّ منتج مرتبط بحياة الإنسان بشكل مباشر.

### 5.3 التّوصيات:

بعد هذا التّطواف في مسألة (الفخر التّظيمي)؛ فإنّ الدّراسة توصي بالآتي:

1. تعزيز النمط القياديّ الديمقراطيّ ومأسسته في هذه الشّركات لاستمراريّة الفخر والاعتزاز للعمل بهذه الشّركات، من خلال تعزيز المشاركة الفعالة للعاملين و تمكينهم لتعزيز العلاقة الايجابية بين المدير والمرؤوسن.
2. سعيّ منظمات الأعمال باستمرار لتعزيز تبنّي ثقافة تنظيميّة تزيد من الانتماء والولاء لهذه المنظمات للمحافظة على الفخر العاطفيّ لدى العاملين، وذلك من خلال العدالة في منح التّريقات وعمل نظام للحوافز العادلة للعاملين.
3. احتفال الشّركات بإنجازات الموظفين وتقديرهم، وتعزيز نظام مكافآت وحوافز مادية ومعنوية على مدار العام، تشجيعهم من خلال جوائز، مثل جائزة أفضل موظّف خلال الشّهر أو الأسبوع.
4. تعزيز بناء استراتيجيّة واضحة مبنية على النمط القياديّ التشاركيّ لتنمية روح الفريق في كلّ المنظمة ومأسستها بشكل مستمرّ من خلال بيان آليات تنفيذ المهمّات والواجبات.
5. تصميم نظام مكافآت وحوافز خاص بفئة العمّال لتتوافق مع الحوافز الخاصّة بفئة الإداريين الذين يعملون في هذه المنظمات لزيادة الفخر التّظيميّ لدى هذه الفئة من العاملين.
6. تعزيز بناء نظام توثيق للإنجازات الخاصّة بالمنظمة، وإشراك العاملين، حتّى يكون لديهم معلومات أكثر عن إنجازات الشّركة التي يعملون بها، وبالتالي التّصرّف وفقّ هذه الإنجازات

للترّويج للشركة التي يعملون بها، ونشره على الموقع الإلكتروني للشركة وصفحاتها على مواقع التواصل الاجتماعيّ.

7. تعميم النّشاطات الترفيهيّة وجلسات العصف الذهنيّ والمسابقات بين الموظّفين لزيادة شغفهم وحماسهم ورفع معنويّاتهم.

8. وضع نظام لاستقطاب الموارد البشريّة التي تُسهم في المحافظة على تميّز الشركات وديمومة تميّزها لضمان استقطاب الأفراد القادرين على إدارة هذه الشركات بالفاعليّة والكفاءة والتأقلم مع المتغيّرات في البيئة المحيطة للمنظمة وذلك من خلال العمل على التّحسين المستمر للهياكل التنظيميّة و الوصف والمواصفات الوظيفيّة بما يتوافق مع متطلبات الاستراتيجيّات المتبناة من قبل المنظمة.

### توصيات لبحوث مستقبلية

- 1- دراسة أثر الفخر التنظيميّ على الأداء التنظيميّ.
- 2- دراسة أثر الثقافة التنظيميّة على الفخر التنظيميّ.
- 3- دراسة أثر البراعة التنظيميّة على الفخر التنظيميّ.
- 4- دراسة أثر العدالة التنظيميّة على الفخر التنظيميّ.

## المصادر والمراجع

### أولاً: المراجع العربية

القرآن الكريم

- 1- بن اونيس. اونيس،(2018). ادارة العلاقات الإنسانية مدخل سلوكي تنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، الاردن ، ص 134.
- 2- الجنابي ، صاحب ،(2019). استراتيجيات القيادة والاشراف ،دار اليازوري العلمية.
- 3- خمار، خولة،(2017). القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العمال-دراسة ميدانية بمقاطعة نفظال للغاز المميع، عين البيضاء. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي -أم البواقي، الجزائر.
- 4- ديب، كندة،(2020) بعنوان " دور النمط القيادي الديمقراطي في تعزيز رأس المال البشري" دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة تشرين. بحث علمي، اللاذقية، سورية.
- 5- أبو ريشة، دالية، (2020) . تأثير الفخر التنظيمي على الاجهاد العاطفي -دراسة تطبيقية على العاملين في مصلحة الضرائب بوسط الدلتا .
- 6- زيارة، فهمي(2019). وظائف الإدارة. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
- 7- سارة، هوب، وسارة، زميح(2021). تأثير النمط القيادي على أداء العاملين في المؤسسة الانتاجية.دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة،رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر.
- 8- سعد، بهاء، (2020) .الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في العلاقة بين الفخر التنظيمي والأداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على العاملين بالتمريض في المستشفيات التعليمية.بحث ،الاكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام، جامعة بورسعيد، مصر.
- 9- سليمان ، صبحي (2021). كن لطيفاً -أساليب التعامل الناجحة.
- 10- السويدان، طارق ، و هواري ، غياث ،(2019) . مفاهيم واساسيات القيادة ،الابداع الفكري للنشر.

- 11- الشافعي، نضال، (2016). دور الأنماط القيادية في تعزيز المسؤولية الاجتماعية في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- 12- شبلي، سامي (2021). القيادة الجمالية وتأثيرها في الفخر التنظيمي - دراسة تطبيقية في المديرية العامة للتربية في محافظة النجف الأشرف. بحث، جامعة الكوفة، العراق.
- 13- عبد المجيد، علي. (2021). الإدارة الحديثة -أسس ومبادئ وغايات. دار الكتب المصرية.
- 14- عثمان، ناصر (2022). نموذج بنائي للعلاقة بين المناخ الأثيري والفخر التنظيمي والرسوخ الوظيفي بجامعة أسوان. بحث، جامعة أسوان، مصر.
- 15- العرمان، عبد الرحمن، (2016). القيادة الإبداعية عميد كلية الحقوق، جامعة جرش، الأردن.
- 16- العلاق، بشير، (2020). الإدارة الحديثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 17- علي، بونوة، (2016). العلاقات الإنسانية و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة. أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- 18- علي، فراس (2020). القيادة الناجحة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسات الأعمال. جامعة سامراء، مجلة الجامعة العربية العراقية، العدد 53، العراق.
- 19- أبو الغنم، شروق (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية . رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 20- غولمان، دانيال، (2000). أساليب القيادة الستة من أجل اتخاذ القرارات الفعالة. مقالات عن الإدارة، هارفرد بزنس ريفيو، الولايات المتحدة.
- 21- الفارس، صباح، والفارس، سمراء، (2017). القيادة علم وفن، لندن.
- 22- قميني، وفاء (2021). أثر القيادة الديموقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال -دراسة ميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، الجزائر.
- 23- محبوب، راضية، (2015). أثر القيادة الديموقراطية في أداء المورد البشري -دراسة حالة: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر -ولاية بسكرة. رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.

- 24- محمد، قريقة، (2017). دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك جماعة العمل الرسمية للعاملين بالمؤسسات الرياضية -دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة. رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف -المسيلة، الجزائر
- 25- مرسي، مرفت، (2015). أثر الفخر التنظيمي الاتجاهي كمتغير وسيط في العلاقة ما بين الفخر التنظيمي الوجداني والنية للبقاء في العمل -دراسة حالة. جامعة الأزهر، مصر.
- 26- نجم عبود، نجم، (2012). القيادة وادارة الابتكار . دار الصفاء للنشر والتوزيع . عمان ، الاردن.
- 27- النشيلي، دينا، (2018). تأثير المناخ الأثيري على ادراك العاملين للفخر التنظيمي --التطبيق على شركات السياحة المصرية. بحث، جامعة الأزهر (فرع البنات، القاهرة)، مصر.
- 28- هشام ، برو، (2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس-باتنة. أطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر.
- 29- الهنداوي، أحمد (2021). القيادة تأثير وتأثر. بحث، كلية التربية بنين بالقاهرة، جامعة الأزهر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Al Khajeh, Ebrahim (2018). **Impact of Leadership Styles on Organizational Performance**. Research Article, Lincoln University College, UAE
- 2- Brosi, Prisca & Spo`rrle, Matthias& M. Welp, Isabell. (2018). **Do we work hard or are we just great?** The effects of organizational pride due to effort and ability on proactive behavior. Business Research
- 3- Daniel,Josph.(2016). **Organizational Pride's Dimensions and Context** . Specificity in influencing Customer Behaviors: A Study in Higher Education Service Sector. Uiversity of Liverpool. Research.

- 4- Edwards, M. R., & Kudret, S. (2017). **Multi-foci CSR perceptions**, procedural justice and inrole employee performance: the mediating role of commitment and pride. Human Resource Management Journal.
- 5- Gandolfi ,Franco & Stone, Seth.(2018) . **Leadership, Leadership Styles**, and Servant Leadership. Journal of Management Research.
- 6- Kilicoglu, D. (2018). **Understanding Democratic and Distributed Leadership: How Democratic Leadership of School Principals Related to Distributed Leadership in Schools?.** Educational Policy Analysis and Strategic Research.
- 7- Kraemer, Tobias & H. Weiger, Welf& J. Gouthier, Matthias H.& Hammerschmidt, Maik.(2020). **Toward a theory of spirals: the dynamic** relationship between organizational pride and customer-oriented behavior. research
- 8- Mas-Machuca, M.; Berbegal-Mirabent, J.; Alegre, I. (2016). **Work-Life Balance And Its Impact On Organizational Pride And Job Satisfaction** .article published in the Journal of Managerial Psychology.
- 9- Pereira, Leandro& Patrício ,Vânia & Sempiterno, Mariana & Lopes da Costa, Renato& Dias, Álvaro & António, Néilson,(2021). **How to Build Pride in the Workplace?.** Article.
- 10- Prajogo, Wisnu .(2019). **The relationship among emotional exhaustion**, job satisfaction, performance, and intention to leave . Article
- 11- Seyedpour, Seyed & Safari, Ali & Isfahani, Ali Nasr .(2020) **Formulating an organizational pride model for the National Iranian Oil Company**, Cogent Business & Management, article.
- 12- T. Beil, James, (2016). **Measuring Pride in the Workplace: The Creation** and Validation of a Workplace Pride Measure. Thesis , Southern Illinois University Edwardsville .

## الملاحق

ملحق رقم 1 - أداة الرسالة.

ملحق رقم 2 - أسماء السادة المحكّمين.



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير ادارة الأعمال

الأخ الكريم / الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد....

تُعدّ الباحثة دراسة بعنوان: "أثر تطبيقات القيادة الديمقراطية في الفخر التنظيمي لدى عينة من الشركات الفلسطينية". وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية في شركات القطاع الصناعي في مدينة الخليل، والتعرف أيضاً على واقع الفخر التنظيمي لدى العاملين في هذه الشركات، وركزت هذه الدراسة من خلال ثلاثة محاور على معرفة واقع تطبيق القيادة الديمقراطية والفخر التنظيمي في الشركات الصناعية، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل.

ونظراً لما نأمله من تعاونكم البناء، ودعمكم المتواصل للمسيرة التعليمية، يُرجى التكرم بتعبئة فقرات الاستبانة بعد قراءة التعريفات المتعلقة بموضوعها، لما لذلك من أثر في تعزيز نتائج الدراسة، علماً بأنّ البيانات جميعها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتمّ التعامل معها بسريّة تامّة، وأنّ صحّة نتائج الاستبانة تعتمد بدرجة كبيرة على صحّة إجابتك عنها.

**وتفضّلوا بقبول فائق الشكر والتقدير على تعاونكم ...**

**الباحثة: سماح عودة**

**إشراف الدكتور: محمد عمرو**

## المحور الأول

أولاً : البيانات الديمغرافية

ملاحظة:

في المكان المخصص لها في كل محور. ✓ للإجابة عن الأسئلة يرجى وضع اشارة (

1- الجنس :

( ) ذكر ( ) أنثى

2- الحالة الاجتماعية:

( ) أعزب/عزباء ( ) متزوج/متزوجة

( ) غير ذلك

3- العمر:

( ) أقل من 30 عام ( ) أقل من 40 عام

( ) أقل من 50 عام ( ) أقل من 60 عام

( ) 60 عام فأكثر

4- المؤهل العلمي:

( ) دراسات عليا ( ) بكالوريوس

( ) دبلوم ( ) ثانوية عامة

5- عدد سنوات الخدمة:

( ) أقل من عامين ( ) 2-5 عام

( ) 6-10 عام ( ) أكثر من 10 أعوام

6- المستوى الوظيفي:

( ) إداري ( ) عامل ( )

أخرى، حدّد.....

7- إذا كانت الإجابة في السؤال السابق (إداري)، فما هي وظيفتك الحالية:

( ) مدير ( ) مدير تنفيذي

( ) رئيس قسم ( ) موظف إداري

ثانياً: معلومات تتعلق بالشركة

1. عمر الشركة : .....

2. سنة التأسيس : .....

3. ملكية الشركة : .....

4. هل تربطك علاقة أسرية بأصحاب الشركة؟ .....

5. القطاع :

( ) بلاستيكية وكيميائية ( ) صناعات معدنية

( ) أغذية ومشروبات ( ) غير ذلك ، حدّد.....

## المحور الثاني : القيادة الديمقراطية

النمط القيادي الديمقراطي: "النمط الذي يقوم على مبدأ الايمان بالمشاركة من قبل الجماعة في اتخاذ القرارات، وعمليات التخطيط والتنظيم وتشجيع الأفراد في المشاركة عن طريق المناقشات، وهذا ما يؤدي إلى تحفيز الأفراد، وحثهم على الالتزام وتحمل المسؤولية تجاه العمل، ويقوم هذا النمط القيادي على أساس الاحترام لشخصية الفرد، وأنها غاية في حد ذاتها، ويقوم على التعاون الإيجابي بين الأفراد داخل المنظمة".

أبعاد النمط القيادي الديمقراطي: العلاقات الإنسانية، مشاركة المرؤوسين، تفويض السلطة

أولاً : العلاقات الإنسانية : اندماج الأفراد العاملين في موقف عمل، بطريقة تدفعهم إلى التعاون في إنجاز العمل وبتأجبة عالية مع إشباع حاجاتهم النفسية والاقتصادية والاجتماعية".						
الرقم	العبرة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
1	يشجع المدير العاملين على التعبير عن مشاكلهم في العمل					
2	يهتم المدير بمشاكل المرؤوسين في تلبية احتياجاتهم					
3	العلاقة بين المدير والمرؤوسين مبنية على التعاون					
4	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على الثقة المتبادلة					
5	العلاقة بين المدير والعاملين مبنية على التفاهم					
6	يتصف المدير بالمرونة في تعامله مع المرؤوسين في العمل					
7	يعتمد المدير على التحفيز النفسي					
8	يتصف المدير بالموضوعية في الإطراء والنقد					
9	يعتبر المدير احتياجات المرؤوسين جزءاً من أهداف الشركة					
10	تدفعني ثقة المدير إلى العمل بجديّة أكثر وبمجهود أكبر					
11	يتّصف المدير بالعدالة في توزيع الواجبات					

12	يُنصف المدير بالعدالة في توزيع الترقيات				
13	يُنصف المدير بالعدالة في التعامل مع مرؤوسيه				
14	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الإبداع في العمل				
15	تدفعني العلاقة الجيدة مع المدير نحو الولاء للمؤسسة والسعي لتحقيق أهدافها وتمييزها				
16	يحظى المدير باحترام الجميع				
17	يعتبر المدير قنوة لكل مرؤوسيه				

ثانياً: مشاركة العاملين: " هي دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، مما يساعد على خلق الثقة لديهم بإشراك القائد لهم في وضع الحلول والسماع إلى اقتراحاتهم وآرائهم للمشاكل الإدارية".

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة جداً
1	يشجع مديرك على المشاركة في عملية صنع القرار					
2	يعقد مديرك لقاءات دورية مع المرؤوسين لتبادل الآراء حول حل المشاكل في المنظمة					
3	تمتلك الحرية في إبداء رأيك حول المشاكل					
4	يتحاور مديرك مع المرؤوسين حول كيفية تنفيذ المهام					
5	يتحاور مديرك مع المرؤوسين حول طريقة أداء العمل					
6	تشارك في وضع خطط لمشاريع مستقبلية في المنظمة					

ثالثاً: تفويض السلطة: " أن يعهد القائد الإداري إلى بعض مرؤوسيه بمهام أو واجبات معينة مبيناً لهم حدود هذه المهام والنتائج المطلوب منهم تحقيقها، وهذا يعني أن يفوض القائد السلطة اللازمة للمرؤوسين لإنجاز تلك المهام والواجبات، ويجب أن يلتزم من فُوضت إليه السلطة بإنجاز ما فُوض إليه".

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة جداً

					1	يمنحني رئيسي الصّلاحيّات التي تساعدني على تلبية طلبيات الزبون بالدقة والإتقان المطلوب
					2	يسعى المدير إلى تدريب العاملين من خلال تفويضهم بعض الصّلاحيّات
					3	يشاركني رئيسي في التخطيط للعمل
					4	يشاركني رئيسي في تنفيذ العمل
					5	يوفّر لي رئيسي كلّ المعلومات والبيانات المتعلّقة بأداء المهام المفوّضة
					6	أمتلك صلاحيّات تصحيح الأخطاء عند وقوعها من دون الرجوع إلى المدير

### المحور الثالث: الفخر التنظيمي:

الفخر التنظيمي: "هو مجموعة من المشاعر والاتجاهات الإيجابية التي يحملها الفرد نحو منظّمته التي يعمل بها".

أبعاد الفخر التنظيمي:

الفخر التنظيمي العاطفي: "هو مجموعة من المشاعر النفسيّة القويّة والتميّزة قصيرة الأجل في العادة، والتي تنشأ لدى الفرد كنتيجة لأحداث ومواقف ومثيراتٍ مُعيّنة وغالبًا ما تكون قصيرة الأجل".

الفخر التنظيمي الاتجاهي: "هو الميول النفسيّة التي تنتج عن تقييم شخص أو موقف أو موضوع معين، مع وجود درجة عالية من الاستحسان تجاه المنظّمة".

الرقم	العبارة	موافق بدرجة كبيرة جدًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بدرجة كبيرة جدًا
1	يسعدني أن أكون عضوًا في هذه الشركة					
2	أشعر بالفخر لكوني جزءًا لا يتجزأ من الشركة					
3	أشعر بالفخر لما تحقّقه الشركة من إنجازات					
4	أشعر بالفخر لأنّ الشركة تقدم شيئًا مفيدًا إلى المجتمع					
5	أشعر بالرغبة بالعمل والاستمرار في الشركة					
6	أشعر بالفخر حينما يخبرني أحد بأنه يستخدم منتجات الشركة					
7	يتنابني شعور بالفخر لإسهامات الشركة بالمسؤولية الاجتماعية في المجتمع					
8	أشعر بإيجابية تجاه علاقتي مع زملائي في العمل					
9	أشعر بالفخر لأنّ وظيفتي تتوافق مع قدراتي ومهاراتي					
10	أشعر بالفخر لعملي في الشركة لتوفير بيئة عمل آمنة وصحية					
11	أشعر بالتميّز لأنه كان لي دور في توسيع الحصة السوقية للشركة وتطوير منتجات جديدة					
12	يتنابني شعور بالفخر عند حصول الشركة على شهادة جودة أو تميّز					
13	أشعر بالفخر حينما أخبر الآخرين عن انتمائي إلى هذه الشركة					
14	أشعر بإيجابية وفخر تجاه عملي في الشركة					
15	أنتابني وأفتخر بإسهاماتي بنجاح الشركة					
16	أفتخر لعملي في الشركة لأنّ الراتب مناسب لوظيفتي وكفاءاتي					

انتهت الاسئلة

شكرا لحسن تعاونكم

ملحق رقم (2) أسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	الجامعة
-1	الأستاذ الدكتور سمير أبو زنيد	جامعة الخليل
-2	الدكتور محمد الجعبري	جامعة الخليل
-3	الدكتور مروان جلعود	جامعة بوليتكنك فلسطين
-4	الدكتورة ديانا حسونة	جامعة بوليتكنك فلسطين
-5	الدكتور ناصر جرادات	جامعة فلسطين الأهلية
-6	الدكتور وسيم سلطان	جامعة الخليل
-7	الأستاذ عماد الرجوب	المدير التنفيذي في شركة رويال