



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



## الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء

### التنظيمي

(دراسة ميدانية بثانوية أحمد زبدة

بفيض البطمة-الجلفة-)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

محمد سعدي

إعداد الطالبين:

العربي جمال

حميدات لخضر

الموسم الجامعي: 2017/2016

# أهـمـاء:

الحمد الكثير والشكر الجزيل للعلي القدير الذي جعل بعد الشدة رخاء وبعد العسر يسرا الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع الذي اهديه  
وبكل إخلاص وسام نجاح :  
إلى زوجتي الغالية وإلى ابني شعيب

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من ألبستني رداء الصبر على ما أحب وكره إلى من حرمت نفسها لتعطيني وكانت دعواتها رفيقا وظل لي طوال مشواري الدراسي إلى نبراس الحب والوفاء " أمي مريم " الغالية حفظها الله.  
إلى من كابد الشقاء وأنار دربي وارتشف الصبر وكافح في تربيته وعبد لي الطريق للوصول إلى هذا النجاح إلى من منحني الثقة ووضعها نصب عيني وعلمني أن الأخلاق تاج كل إنسان في هذا الكون "أبي عمر حفظه الله"  
إلى من قاسموني سنين عمري إخوتي  
إلى جدتي  
إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي. وأبنائهم  
إلى إخوتي عبد الكريم بنعلية سعد احمد محمد  
إخوة لي لم تلدهم أمي والذين عشت معهم أحلى أوقاتي في الجامعة  
وإلى أصدقائي وإلى كل عائلة العربي  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.  
إلى كل زملائي وزميلاتي بقسم العلوم الاجتماعية لدفعة سنة ٢٠١٥  
إلى من قاسمني هذا العمل.

\*جمال\*



## أهـمـاء:

الحمد الكثير والشكر الجزيل للعلي القدير الذي جعل بعد الشدة رخاء وبعد العسر يسرا الحمد لله الذي وفقني لانجاز هذا العمل المتواضع الذي اهديه  
وبكل إخلاص وسام نجاح :  
إلى زوجتي الغالية وإلى ابنائي

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى من ألبستني رداء الصبر على ما أحب وكره إلى من حرمت نفسها لتعطيني وكانت دعواتها رفيقا وظل لي طوال مشواري الدراسي إلى نبراس الحب والوفاء " أمي مريم " الغالية حفظها الله.  
إلى من كابد الشقاء وأنار دربي وارتشف الصبر وكافح في تربيته وعبد لي الطريق للوصول إلى هذا النجاح إلى من منحني الثقة ووضعها نصب عيني وعلمني أن الأخلاق تاج كل إنسان في هذا الكون "أبي رحمه الله تعالى"  
إلى من قاسموني سنين عمري إخوتي  
إلى جدتي  
إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالتي. وأبنائهم  
إلى إخوتي  
إخوة لي لم تلدهم أمي والذين عشت معهم أحلى أوقاتي في الجامعة  
وإلى أصدقائي وإلى كل عائلة العربي  
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.  
إلى كل زملائي وزميلاتي بقسم العلوم الاجتماعية لدفعة سنة ٢٠١٥  
إلى من قاسمني هذا العمل.

\*للخبر\*



مقدمة.....	ز
<b>الفصل الأول : مدخل مفاهيمي.</b>	
أولا : إشكالية الدراسة.....	١٢
1 - تحديد الإشكالية.....	١٢
2 - فروض الدراسة.....	١٣
3 - أسباب اختيار الموضوع.....	١٤
4 - أهمية وأهداف الدراسة.....	١٤
<b>ثانيا : تحديد المفاهيم.....</b>	
١٥.....	١٥
<b>ثالثا : الدراسات السابقة والتعقيب عليها</b>	
١٦.....	١٦
<b>الفصل الثاني : النمط القيادي</b>	
-تمهيد.....	
٢٦.....	٢٦
<b>المبحث الأول : ماهية القيادة.....</b>	
٢٧.....	٢٧
1- المطلب الأول: مفهوم القيادة.....	٢٧
2- المطلب الثاني: أهمية القيادة.....	٢٨
3-المطلب الثالث: نظريات القيادة.....	٢٨
<b>المبحث الثاني: أنماط القيادة.....</b>	
٣١.....	٣١
1 - المطلب الأول: أنماط القيادة.....	٣١
٢-المطلب الثاني: خصائص القائد.....	٣٦
٣٨.....	٣٨

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

٤٠.....	١-المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
الولاء	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي..... ٤٢
الولاء	المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي..... ٤٣
الولاء	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي..... ٤٤
الولاء	المطلب الرابع: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي..... ٤٧
الولاء	المطلب الخامس: مراحل الولاء التنظيمي..... ٤٨
٤٩.....	٢-المبحث الثاني: دراسة الولاء التنظيمي
الولاء	المطلب الأول: العوامل التي تسبق الولاء التنظيمي..... ٤٩
المتغيرات	المطلب الثاني: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين المتغيرات التنظيمية..... ٥٠
الولاء	المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي..... ٥١
الولاء	المطلب الرابع: نماذج الولاء التنظيمي..... 52

55.....	المطلب الخامس: تأثير النمط القيادي على الولاء التنظيمي.....
57.....	خلاصة.....
<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
٥٩.....	-تمهيد.....
٥٩.....	أولا : منهج الدراسة وادواتها.....
٦٠.....	1- منهج الدراسة.....
	2-أدوات جمع
٦٠.....	البيانات.....
٦٣.....	ثانيا : مجالات الدراسة.....
٦٣.....	1-المجال الزمان.....
٦٣.....	2-المجال المكاني.....
	3-المجال
٦٣.....	البشري.....
٦٥.....	ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة.....
٦٦.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الخامس : عرض النتائج</b>	
٦٨.....	-تمهيد.....
٦٩.....	أولا : عرض الجداول والتعقيب عليها.....
٨٢.....	ثانيا : النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....
٨٨.....	ثالثا : اقتراحات.....
٨٩.....	-الخاتمة.....
٩٠.....	-قائمة المراجع.....

## فهرس المحتويات

---

٩٤.....-الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
65	يوضح نسبة مئوية تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الأصلي.	٠١
69	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديمقراطي.	٠٢
72	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديكتاتوري.	٠٣
75	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط التسبيبي.	٠٤
78	يوضح ترتيب النمط القيادي السائد.	٠٥
78	يوضح نتيجة البعد الكلي للأنماط القيادية بالنسب المئوية.	٠٦
89	يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى الولاء التنظيمي.	٠٧



## مقدمة:

كي تؤدي المؤسسة وظيفتها خير أداء فإنها تحتاج إلى إمكانيات مادية وبشرية، تحتاج إلى إدارة تتولى القيام بمجموعة من العمليات يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتنظيمها ، وتوظيفها بصورة موجهة لتحقيق الأهداف المنشودة .

ولقد احتلت القيادة أهمية كبيرة في الفكر المعاصر للقيادة، فظهرت العديد من الاتجاهات الميدانية لتحليل مفهوم القيادة وقد بينت هذه الدراسات أن نجاح القادة يمكن أن يكون في نوعية ونمط الاتجاهات الفكرية والقيادية والإدارية التي يؤمن بها ويطبقها مدير المؤسسة ، وفي درجة وعيه بحاجات مؤسسته وفي طبيعة تدريبه وخبراته السابقة، وقدراته على التعامل مع المتغيرات الحالية و المستجدة بنجاح وفاعلية .

كما يمثل القائد العمود الفقري لأي مؤسسة إذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف بالمؤسسة وعليه أن يعرف كيف يتعامل مع هذه المسؤوليات وبأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، كما يعد النمط القيادي الذي يتسم به القائد العامل الرئيسي في توجيه مسار المؤسسة، وتطوير أداءها و تحقيق أهدافها .

ويرتكز مفهوم القيادة اليوم على بناء علاقات فردية وجماعية على أساس الثقة والالتزام بالقيم لكسب ولاء العاملين والارتفاع بالولاء المؤسساتي.

كما تقع على عاتق القيادة مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات وتنمية الولاء نحوهم .

وبالرغم من الحديث عن تحديد أهداف المؤسسة من طرف القيادة، إلا أن الولاء التنظيمي من المفاهيم المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف، كما أن مصطلح الولاء ليس بالجديد فهو قديم، إلا أنه جديد بالمفهوم الإداري، فيعتبر بمفهومه الجديد من أهم العوامل الإيجابية نحو بذل الجهود من قبل المديرين باتجاه تحسين وتطوير أداء العاملين وبالتالي تطوير العملية الإدارية، وهناك الكثير من النظريات التي حاولت توفير كافة السبل المادية التي ترفع من كفاءة العمل وتجعله يؤدي عمله بإتقان وسرعة ومع ذلك لم تستطع الإدارة تحقيق الولاء المطلوب ويؤخذ عليها إهمال الجوانب الإنسانية وما يتعلق بها من ظروف العمل.

ونظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء وكذلك الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه العاملين وتحديد مستوى ولائهم التنظيمي، جاءت هذه الدراسة والتي تهدف إلى تحديد علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة والإداريين والعمال المهنيين، وحتى تتحقق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى خمسة فصول، باب نظري وباب ميداني.

وقد تضمن الباب النظري ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها وأهميتها وحدودها ثم التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة موضوع النمط القيادي، فقد تم بحث موضوع الدراسة من حيث تعريفها ونظرياتها وما جاء في هذا الفصل من مباحث ومطالب بالتفصيل أكثر عن هذا الموضوع.

وتم التعرض في الفصل الثالث لموضوع الولاء التنظيمي، فتم تعريف الولاء التنظيمي لغة و اصطلاحا ثم التطرق إلى أهميته والعوامل المؤثرة فيه ومراحل

تكوينه مع التركيز على أهم نماذج المفسرة للولاء التنظيمي وفي الأخير تم التطرق ا نمط القيادي بالولاء التنظيمي.

أشتمل الباب الميداني على فصلين ، وقد تناول الفصل الرابع بالدراسة الإجرائية المنهجية للدراسة الميدانية وذلك من حيث التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة الحالية ،وتحديد مجتمع الدراسة وحجم العينة ،ثم تم التطرق إلى أهداف الدراسة الاستطلاعية وعينتها ،وهذا بهدف تجريب أدوات الدراسة و التأكد من صدقها وثباتها ومدى صلاحيتها للتطبيق وختم الفصل الرابع بعرض إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الحالية .

في حين تضمن الفصل الخامس ، عرض الجداول التي تحتوي على نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها والتعليق عليها ،وبعد ذلك تفسير نتائج الدراسة وختم البحث بخلاصة ومقترحات.

# الفصل الأول: الفصل التمهيدي.

- أولاً : إشكالية الدراسة
- ثانياً : تحديد المفاهيم
- ثالثاً : الدراسات السابقة

## إشكالية الدراسة :

تعيش المؤسسات في بيئة مضطربة ومعقدة الأمر الذي يفرض عليها تحديات كبيرة وعديدة ينبغي عليها مواجهتها بسرعة وعليها أيضا أن تستبق الأحداث والتغيرات المفاجأة لكي تؤمن مستقبلها على الأقل في الأمد القصير.

فلقد أصبح العالم الحالي يتميز بديناميكية خاصة بعد التطور التكنولوجي والانفتاح على العالم و تنوع الحاجات الأمر الذي جعل المؤسسات مجبرة على بذل جهد أكبر لمسايرة هذا الوضع الجديد ومواكبة التحولات في مختلف الميادين .

فالتحولات العديدة والسريعة التي يعرفها العالم اليوم تفرض على العلوم الإنسانية وعلم الاجتماع بصفة خاصة مضاعفة الجهد في تتبع ما يستجد في المجتمع من ظواهر هي في حاجة ماسة للبحث والدراسة تقوم على تحليل واستقصاء دقيق للتنظيمات في المجتمع وبنيته.

فأهمية التنظيمات بالنسبة للمجتمع مرهونة بمدى قدرتها على تحقيق أهدافه ، هذه الأهداف التي تعد جوهر وجود التنظيمات من الأساس إذ يتوقف بقائها ونجاحها على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها. وهو ما يتوقف بدوره على فعالية قياداتها .

وتعتبر القيادة جزءا هاما من التنظيمات الإدارية. فالقيادة : هي العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها والقيادة هي دور اجتماعي يقوم بها الشخص خلال تفاعله مع أعضاء جماعته انطلاقا من أهدافها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. بغض النظر عن نمط أو نوع القيادة السائدة داخل المنظمة سواء أكانت ديمقراطية أو دكتاتورية أو تسيبية وتعد القيادة الفعالة لأي منظمة قاعدة ملائمة للتطور والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه هذه القيادة من ظروف وإمكانات مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى ولاء العاملين. فالولاء الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يشعر بانتمائه للمنظمة وراض عن وظيفته.

فالأفراد بطبعهم يسعون لتحقيق أهدافهم وتلبية حاجاتهم ورغباتهم .ويعد الولاء في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل الذي تستهدفه في كل استراتيجياتها. باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها كما انه يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة.وذلك لأسباب متعددة فمناح المنظمة في تغير مستمر ما يجعل العامل يشعر بانتمائه اليوم وموالاته قد لا يمكن كذلك في المستقبل ويعد الشعور بالانتماء والولاء المحفز لرفع أداء العامل. وقد أكدت العديد من الدراسات أن النمط القيادي مهما كان نوعه له تأثير على مستوى الولاء لدى العاملين ومن هنا برزت أهمية دراسة العلاقة بين نمط القيادة ومستوى الولاء للعاملين في المؤسسة الوطنية حيث اخترنا موضوعا لبحثنا المؤسسة قيد الدراسة. وعليه تم صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة قيد الدراسة؟
- ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هو النمط القيادي السائد في إدارة المؤسسة قيد الدراسة ؟
- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة؟

### ١- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العامل في المؤسسة قيد الدراسة.

الفرضيات الفرعية:

النمط القيادي السائد في إدارة المؤسسة قيد الدراسة هو النمط الديمقراطي.

توفر مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة  
توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء  
التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

## ٢ - أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر الأفراد أثنى ما في الحضارة الإنسانية، وعلى ذلك فلا توجد مسؤولية أهم أو  
أعظم من قيادة الأفراد وتتميتهم. فبدون قيادة رشيدة تصبح المنظمة في حالة فوضى.  
وتعتبر القيادة العنصر الهام الذي ينسق بين أعضاء الجماعة من اجل تحقيق أهداف  
التنظيم. وهذا ما جعلنا نخوض في هذا الموضوع بالإضافة إلى الأسباب التالية:

الرغبة في معرفة الأساليب القيادية التي تتبعها بعض الإدارات والمؤسسات الوطنية  
غموض العلاقة بين متغيري النمط القيادي و الولاء التنظيمي لدى العاملين.

التعرف على مسببات الولاء والطرق الفعالة للقيادة من اجل الزيادة في مستوى  
الولاء

تدعيم مطالعتنا وقراءتنا النظرية للدراسة والملاحظة الميدانية الواقعية.

الميل الطبيعي للبحث والاطلاع في هذه القضية التي هي من أهم القضايا في  
المؤسسات الوطنية.

## ٣ - أهمية الدراسة:

إن موضوع القيادة يستقطب انتباه ويثير مختلف فئات المجتمع لما تعانیه مختلف  
المؤسسات الوطنية من فشل وركود وقلة أداء وهذا من خلال ما نلاحظه من إخفاقات  
متكررة داخلها وتغيير قادتها و من فترة وأخرى لفشلهم وإخفاقهم من اجل الإصلاح  
وتحسين أداء المنظمة.للإخفاقات المتكررة داخل المنظمة الجزائرية.

و تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال معرفة العلاقة بين النمط القيادي ومستوى

الولاء التنظيمي لدي العاملين في المؤسسات الوطنية.

**هـ - أهداف الدراسة:**

- \* التعرف عن الأنماط القيادة السائدة في المؤسسات الوطنية.
- \* التعرف على مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسة الوطنية.
- \* محاولة الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسات الوطنية.
- \* لفت انتباه المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الولاء لدى العاملين
- متغيرات البحث: حسب الفرضيات السابقة الذكر اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وهما:  
المتغير المستقل:
- الأنماط القيادية وتتضمن الأبعاد التالية:
- \* - النمط الديمقراطي
- \* - النمط الأوتوقراطي
- \* - النمط الحر
- المتغير التابع: هو الولاء التنظيمي
- المفاهيم الإجرائية:**
- القيادة:
- هي عملية تأثير وتوجيه سلوك الآخرين نحو انجاز هدف معين ومحدد.
- النمط القيادي:
- هو التصرفات التي يبديها القائد داخل المنظمة، و التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها وتصنف الأنماط القيادية لدى القادة حسب الأصناف الأكثر شيوعا



والأكثر شمولية إلى ثلاثة أنماط هي : النمط الديمقراطي ،النمط الأوتوقراطي، والنمط القيادي الحر.

### النمط الديمقراطي:

هو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة ويركز على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار واستخدام أسلوب التوجه الجماعي للعمال.

### النمط الأوتوقراطي:

هي القيادة التي تتميز بان تكون كل السلطات بيد القائد بحيث لا يفوض أو يشارك مرؤوسيه في صنع القرار. ولا يثق في مرؤوسيه. وعادة يستخدم أساليب الفرض والتهديد والعقاب وينفرد باتخاذ القرارات.

### النمط الحر:

هي القيادة التي تركز على حرية الفرد العامل في أداء مهامه وتعتمد على المرؤوسين في صياغة ووضع الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

### الولاء التنظيمي:

يقصد به إخلاص العامل لعمله ومنظّمته والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظّمته. كما يعرف بأنه قيمة نفسية واجتماعية للعامل تؤثر في سلوكه لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

ويعرف كذلك بأنه حالة شعورية تفرض طوعيا التزام الفرد في العمل في المؤسسة وفقا لأهدافها وقيمها حتى ولو كانت هذه الأهداف والقيم لا تتوافق مع أهدافه وقيمته الخاصة.

## ٧- الدراسات السابقة:

### أ- الدراسات المتعلقة بالقيادة :

#### \* الدراسة الأولى:<sup>١</sup>

<sup>١</sup> السعود الراتب ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق ،المجلة ٢٥، العدد(٢+١)،جامعة عمان،الأردن ،٢٠٠٩.

دراسة الصائغ والحسين (١٩٩٤) دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية في المدارس الابتدائية السعودية ، وإلى قياس درجة ولاء المعلم لعمله ، وهل هناك علاقة بين النمط القيادي وولاء المعلم ، على عينة من ١٧٧ معلما ، أشارت النتائج أن ولاء المعلمين ايجابي ، وعزا الباحث ذلك إلى سيادة النمط الديمقراطي في القيادة التربوية الذي يوجد الألفة والثقة المتبادلة بين مدير المدرسة والمعلمين ، كما بينت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الولاء ونمط القيادة ، حيث يرتبط النمط الديمقراطي ارتباطا ايجابيا مع درجة الولاء ، في حين يرتبط النمطان الفوضوي والأوتوقراطي ارتباطا سلبيا مع الولاء.

\* الدراسة الثانية:

محمد بزيع حامد بن نوبلي العازمي القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية تتلخص مشكلة البحث في التساؤل ما مدى العالقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية أما أهم التساؤلات المطروحة:

- ما العالقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

التعرف على مدى توفر خصائص وسمات القائد التحويلي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية. أما المنهج المستخدم من طرف الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيق ويعبر عنها تعبير كينيا وكميا.

لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

-مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية لدى وزارة الداخلية.

-مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات  
وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى قيادات المدنية بوزارة الداخلية  
وأبرز هذه السمات التالية:

• القائد المدني يدرك الحاجة لتغيير نحو الأفضل

• القائد المدني يتمتع بثقة ذاتية عالية

• القائد المدني يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير

\*الدراسة الثالثة:

دراسة "عادل حامد شقاء محمد على حسون" الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة  
التحويلية دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات التقليدية وقد اختبر البحث  
العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية في الشركة العامة  
للصناعات القطنية في الكاظمية بمعاملها السبعة.

تتكون عينة البحث من المدراء شاغلي المناصب القيادية في المستويات الإدارية  
الثلاث العليا، الوسطى، الدنيا واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات  
توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها توفر أبعاد الذكاء الشعوري لدى  
العينة المبحوثة وبمستويات عالية مما انعكس على توفر سلوكيات القيادة التحويلية  
لديها

\*الدراسة الرابعة:

دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة

التحويلية بمحافظة المخوة أهم التساؤلات المطروحة هي:

- ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة.

- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع

الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة

- المخوة تعزي لمتغيرات المؤهل العلمي ،طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة

في مجال الإدارة المدرسية

-استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة والبالغ

عددهم مدير وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة.

أما أهم نتائج الدراسة هي:

— أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرها كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي

2.51

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

0.05 بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة

مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة أبعاد القيادة التحويلية وفقا لمتغير

المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس.

- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين

متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم

العام بمحافظة المخوة أبعاد القيادة التحويلية وفقا للمتغير العلمي لصالح مديري

المدارس الذين تخصصهم تربوي.

ب-الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

\*الدراسة الأولى:

دراسة الأستاذ الدكتور سليمان الفارس: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي

بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 22

العدد الأول.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي

بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتباين العالقة بين سياسات

التحفيز والولاء التنظيمي حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي للاستنباط النتائج

باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربعة مؤسسات وبأخذ 324 مفردة

دراسية موظفون من مختلف المستويات

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء

التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

وجود عالقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة العمر، الخبرة،

المرتبة، المؤهل العلمي.

وجود عالقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية وعدم وجود عالقة مع

متغيرات الدراسة الأخرى.

\*الدراسة الثانية:

دراسة العمري (١٩٩٩) بدراسة هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة

لرؤساء

الأقسام في جامعة السعودية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وبيان

أثر كل من المتغيرات المتمثلة في الدرجة العلمية، السن، الحالة الإجتماعية، الدخل

الشهري والخدمة.

توصلت الدراسة إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة

الدراسة من رؤساء الأقسام وأنه توجد عالقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين

النمط القيادي والولاء التنظيمي، وتوجد عالقة سلبية معنوية إيجابية ذات دلالة

إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري، السن، الخدمة في العمل الحالي،

الدرجة العلمية على مستوى الولاء التنظيمي.

\*الدراسة الثالثة:

دراسة "غنام ٢٠٠٥" في سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي ، وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية ، واحترامهم وقوانين العمل.<sup>٢</sup>

ولكن رغم ما ذكر سالفًا لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا أو يفرض بوسائل الإكراه المختلفة بل نتيجة لتفاعل الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات ، فهو ليس عاملا أو نظاما ، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة ، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات .

\*الدراسة الرابعة: دراسة "بوعلاق نوال" (٢٠٠٩) من خلال تقصي العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت ظاهرة الولاء التنظيمي ، اتضح أن الولاء يتأثر بالكثير من العوامل والمتغيرات ولعل أبرزها

النمط القيادي ، حيث جاءت الدراسة التي قامت بها "بوعلاق نوال" حول موضوع قياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين ، إن عامل القيادة يؤثر بدرجة يجعل منه العنصر الأكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي.<sup>٣</sup>

<sup>٢</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، سنة: 2012/2013، ص: ٣٣/ ٣٤.

<sup>٣</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير)، مرجع سابق، ص: ٢٥.

\*الدراسة الخامسة : دراسة لـ"الكايد" (٢٠٠٩) هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية والوقوف على اثر التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والاستقلالية ، وبينت النتائج أنه توجد علاقة ايجابية بين الولاء والعوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والحرية المتاحة<sup>١</sup>

أما أهم النتائج هي كما يلي:

-هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة بقرار 31.22 بالمائة

-هناك مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين بمحافظة غزة بقدر 22.25 بالمائة

-كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الهيئة الفلسطينية محافظات غزة تعرى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومكان العمل.

-التعليق على الدراسات السابقة:

<sup>١</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير)، مرجع سابق، ص٢٢.



-من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية والولاء التنظيمي فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري هذه الدراسة:

أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية لدى القيادات في المنظمة.

كما أكدت على أن سلوك القائد يساهم في الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

كما أكدت أيضا على أن الاعتبار الفردي يعزز من مكانة العامل في المنظمة.

أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي له فوارق تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذا عدد سنوات الخبرة.

يتضح لنا من الدراسات السابقة أنها تتفق جزئيا مع موضوع هذه الدراسة واختلفت في الأهمية والأهداف والأساليب وذلك نتيجة أساليب اختيار المتغير التابع أو المستقل وان تنوع الدراسات السابقة وتناولها جوانب عديدة من العمليات الإدارية قد زادنا ثراء كبير في موضوع دراستنا وكان ذلك من مناحي كثيرة منها:

- سردها كدراسات سابقة

- تصميم الاستبيان من خلالها

- اختيار أسلوب الإحصاء المناسب من خلالها



# الفصل الثاني:

الفصل الثاني: ماهية القيادة.

تمهيد.

المبحث لأول: ماهية القيادة.

المطلب الأول: تعريف القيادة .

المطلب الثاني :أهمية القيادة .

المطلب الثاني :نظريات القيادة.

المبحث الثاني: الأنماط القيادية وخصائص القائد.

المطلب الأول :نماط القيادة.

المطلب الثاني :خصائص القائد.

خلاصة الفصل.

تمهيد

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف الباحثين في مختلف المجالات . وذلك لحاجة المنظمة لإيجاد الحل المثالي لتنظيم العلاقات فيما بين أفراد التنظيم. وذلك من خلال تحفيزهم وتحسيسهم بالمسؤولية تجاه عملهم من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فالقيادة ذات مكانة جوهرية في مختلف مجالات العمل وهي المخطط الرئيس في نجاح أي عمل ولعل مما يزيد من أهمية القيادة في العصر الحاضر طبيعة وخصائص هذا العصر الذي يتسم بسرعة التغير في شتى

مظاهر الحياة بالإضافة إلى تزايد حجم المؤسسات واتساعها الأمر الذي يتطلب وجود قيادة فاعلة و قادرة على إدارة هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها والسير الحسن نحو التقدم والتطور .

فالقيادة هي المسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين من اجل تحقيق الأهداف المسطرة فالقيادة هي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر على سلوكهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المنظمة.

وبناء على ما سبق سنحاول دراسة القيادة وفق ما يلي من مباحث:

#### المطلب الأول : تعريف القيادة:

تلعب المجتمعات البشرية دوراً أساسياً في خلق القيادة من حيث إتاحة المجال لظهور العناصر القيادية المؤهلة حيث تستطيع المجتمعات البشرية من خلال تلك القيادات النفاذ إلى الأهداف المشتركة التي وضعتها تلك المجموعات .

فالقيادة هي :

دور اجتماعي رئيسي يقوم به فرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ولا بد لمن يقوم بهذا الدور من امتلاك القوة والتأثير على الآخرين لتوجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف الجماعة ، والقيادة أيضاً سلوك يقوم به القائد للمساعدة في بلوغ أهداف الجماعة<sup>١</sup> ، ويمكن أن نقول بأن القيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه هدف محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل وهناك تعريفات أخرى :

القيادة: هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد<sup>٢</sup> ، وهي القدرة على

التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي مسؤولية تجاه المجموعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

والقيادة: شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع ، وهي وظيفة اجتماعية يمكن النظر إليها كسمة شخصية من المكانة والقوة ، ويمكن النظر إليها كعملية سلوكية فهي تفاعل اجتماعي نشط موجه ومؤثر .

القيادة : هي فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة<sup>٣</sup> .

<sup>١</sup> زهران ، حامد عبد السلام ، علم النفس الاجتماعي ، ط٦ ، القاهرة ، عالم الكتاب ، ٢٠٠٣م ، ص ٣٧٧

<sup>٢</sup> محمد أكرم العدلوني ، طارق السويديان ، القيادة في القرن الواحد والعشرين ، ج١ ، الرياض ، قرطبة للإنتاج الفني ، ٢٠٠٠ ، ص: ١٨ .

<sup>٣</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الأردن ، دار وائل للنشر ، ٢٠٠٥ ، ص: ٢٧٤ .

## المطلب الثاني : أهمية القيادة

للقيادة دور كبير في نجاح الجماعات البشرية والمضيّ قدماً نحو تحقيق أهدافها المشتركة فمن خلال القيادة تستطيع الجماعات انجاز وتحقيق أهدافها ، ويمكن إجمال هذه الأهمية

للقيادة بعدة نقاطٍ تبرز من خلالها مكانة القيادة وأهميتها كما ذكرها الدكتور

"طارق السويدان"<sup>١</sup> :

- ١- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام العدل .
- ٢- هي حلقة وصل تتدفق بقوة المنصب والمكانة لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق يضمن عمل العاملين على خطط المنظمة وتصوراتها .
- ٣- تساعد القيادة من خلال القائد على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات .
- ٤- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط المستقبلية اللازمة لحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- ٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- ٦- وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .
- ٦- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد ، باعتبارهم أهم أفراد المؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم .

<sup>١</sup> طارق السويدان ، فيصل عمر باشراحيل ، صناعة القائد ، ط٣ ، بيروت ، دار بن حزم ، ٢٠٠٤ ، ص:٤٢.

**المطلب الثالث : نظريات القيادة.**

تباينت مفاهيم القيادة وفقاً لما يؤمن به أصحاب النظريات، فهناك من فسر القيادة على أنها مجموعة من الصفات وهناك من رأى أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بين القائد وأعضاء الجماعة في مواقف معينة، وهناك من وضعها في إطار تفاعلي بين عناصر متعددة، وسنعرض بشكل موجز لهذه النظريات :

**أولاً : نظرية الرجل العظيم**

تقوم هذه النظرية على أساس بأن القائد يولد بمواهب فذة ولا يصنع ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها<sup>1</sup>.

**ثانياً : نظرية السمات**

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقوة الحسنة ، والمهارة اللغوية والتقدير والمسؤولية والإنجاز والقدرة على التكيف يعتبر قائداً ، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في النفس ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد ، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع ، وبذل أصحاب هذه النظرية محاولات عديدة للوصول إلى المعايير التي يمكن الرجوع إليها في الحكم على القائد الجيد وفيما يلي بعض من أصناف سمات القائد :

أ. السمات الجسمية : فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.

<sup>1</sup> زهران ، علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق ص : ٣٨٤.

ب. السمات الانفعالية: فالقادة يميلون إلى الانبساط، وروح الفكاهة والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً ومجاملةً وازتزاناً.

ت. السمات العقلية : فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

ث. السمات الاجتماعية : وهنا يتسمون القادة بالقدرة على التعامل والتعاون مع الجماعة وكسب المحبة وثقة الناس ، والقائد أكثر الأعضاء إسهاماً بالنشاط الاجتماعي .

### ثالثاً: النظرية الوظيفية

ينظر إلى القيادة هنا في جملتها على أنها وظيفة تنظيمية، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية التي تشمل اتخاذ القرارات والتخطيط والتوجيه والحكم والإدارة و التنسيق ، والثواب والعقاب وحل النزاعات وتكون شخصية القائد حسب هذه النظرية هي القدوة والنموذج المثالي للجماعة وهي بذلك تعكس الدور القيادي الوظيفي الذي يقوم به ألقائد فعال بغض النظر عن أسلوب القيادة الذي يتبعه<sup>١</sup> .

### رابعاً : النظرية الموقفية :

وترتبط هذه النظرية بالسلوك القيادي في موقف معين ، وتؤكد هذه النظرية على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى ، فالقيادة هنا تحكمها الظروف ، فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم<sup>٢</sup> .

### خامساً : النظرية التفاعلية :

<sup>١</sup> العدلوني، القيادة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق ، ص: ٣٠ .

<sup>٢</sup> السويدان ، صناعة القائد ، مرجع سابق، ص: ١١٣ ،



ترتكز هذه النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي حيث أن القائد يشارك الجماعة قيمها ومعاييرها وأهدافها وآمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي وتعطي هذه النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له وإدراكه للآخرين ، والإدراك المشترك بين كل من القائد والأتباع والموقف<sup>١</sup> .

وتدور هذه النظرية حول مسألة التكامل والتفاعل والأولويات بين المتغيرات الرئيسية التالية<sup>٢</sup>:

- أ- القائد، شخصيته ونشاطه في الجماعة.
- ب- الأتباع، اتجاهاتهم وحاجاتهم ومشكلاتهم.
- ت- الجماعة نفسها، من حيث العلاقة بين أفرادها وخصائصها وأهدافها وعملية التفاعل بين أفرادها.
- ث- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

### المبحث الثاني : أنماط القيادة :

#### المطلب الأول : أنماط القيادة

ويقصد بالانمط القيادي هو السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة<sup>٣</sup> ، ولقد أسفرت العديد من الدراسات عن أصنافٍ متعددةٍ من أنماط القيادة وقد أشار الكثير من الباحثين إلى وجود نمط محدد لكل إنسان وقد عملوا على اختراع القياسات التي تحدد وتميز تلك الأنماط<sup>٤</sup>، غير أنني سوف أتطرق إلى أهم وأبرز تلك الأنماط التي خُصِّصتُ بالدراسة والتجارب وهي :

<sup>١</sup> زهران ، علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق، ص: ٣٨٣ .

، العدلوني ، القيادة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق، ص: ٣٣.

<sup>٣</sup> العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات العمال ، مرجع سابق، ص: ٢٧٤.

<sup>٤</sup> السويدان ، صناعة القائد ، مرجع سابق، مرجع سابق، ص: ١١٦.

## ١- نمط القيادة الديمقراطية

اهتم الباحثون في هذا النمط من القيادة اهتماماً كبيراً وذلك لما يتمتع به هذا النمط من نجاح وتفوق ، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ، ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة تساعد في رفع معنويات الأفراد وتزيد من ولائهم وانتماؤهم والتزامهم<sup>١</sup>.

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار فضلاً عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم وخبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة .

وحتى يتمكن القائد من تحقيق علاقات طيبة في هذا النمط القيادي فعليه أن يعمل في العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه على عدة جوانب أهمها<sup>٢</sup>:

- سيادة روح الفريق بين المتعاملين .
- حساسية القائد إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه .
- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها .
- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين .

وفي هذا النمط يقوم القائد بمشاركة مرؤوسيه في صنع القرار أي دعوة القائد للمرؤوسين لمناقشة المشاكل التي تواجهها المنظمة للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها ، وهو الشيء الذي يساعد في اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة بين أفراد المجموعة ، ويسهم في قبول القائد دون معارضة ، لأنهم أسهموا في أفكارهم في صنع القرار وكانوا في صورة أسباب اتخاذ القرار وظروفه ، وفي هذا النمط

<sup>١</sup>العدلوني ، القيادة في القرن الواحد والعشرين ، مرجع سابق، ص: ٤١ .

<sup>٢</sup>مصطفى أبو زيد فهمي ، حسين عثمان ، الإدارة العامة ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، ٢٠٠٣ ، ص: ٥٠١ .

<sup>٣</sup>زهران ، علم النفس الاجتماعي ، مرجع سابق، ص: ٣٩٦ .

يفوض القائد جزءاً من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة ، فالتفويض هو نقلٌ لبعض صلاحيات القائد إلى المرؤوسين القادرين على إنجاز تلك المهام بدقة وكفاءة<sup>١</sup>.

## ٢- القيادة الدكتاتورية : (أو الاستبدادية أو الإرغامية أو الأوتوقراطية )

حيث يكون فيها القائد الاستبدادي أو الديكتاتوري فهو الذي يضع سياسة المجموعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال ، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو وحده الحاكم ومصدر الثواب والعقاب ، ويرتكز هذا النوع من القيادة على المبادئ التالية:

- أ- تركيز السلطة في ، تعتبر نفسها صاحبة السيادة المطلقة والحاكمة بأمرها.
- ب- هذه الشخصية المستبدة شديدة الاعتداد بقدرتها على إدارة الشؤون المختلفة وتوجيهها لأمر ، وهي لا تثق في ذكاء المحكومين واستعداداتهم وقدراتهم على الإسهام في تدبير شؤون المجموعة.
- ج-تقوم السلطة الحاكمة بعمل ما تريد ، دون أي اعتبار لرأي المحكومين وتتنظر إلى الأفراد على أنهم آلات تحركها كما تشاء ، دون أن يعرف هؤلاء الهدف الذي يتجهون إليه.

د- يتبع الحاكم الاستبدادي نظاماً صارماً جامداً يخنق الحريات ، لأنه يعتقد بأن النظام والحرية طرفاً نقيض لا يلتقيان فالنظام لا يكون إلا إذا انعدمت الحرية وعلى ذلك فواجب الأفراد الطاعة العمياء دون إبداء الرأي.

حيث هذا النمط من القيادة يؤدي إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع ، والقلق والكراهية وعدم المبادأة والخلق والتجديد ، وتوقف النمو المهني والروح المعنوية<sup>٢</sup>

<sup>١</sup>العدلوني ، القيادة في القرن الواحد والعشرين ، ص،ص: ٤١ ، ٤٢ .

<sup>٢</sup>-الحقيل سليمان، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية ، ط٨، دار المعارف ، الرياض، سنة ٢٠٠٤ ، ص: ٥٥.

وكما يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى: محاولة أغلبية الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم مع بعضهم البعض، وكذلك يحاول بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة مستترة والتسلق على أكتاف الآخرين، وكثرة الدس والوشاية والمشاحنات والتكتلات، وإشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء، ونقل الاقتراحات البناءة، وعدم القدرة على معارضة رأي القائد وقبوله دون مناقشة، وعدم قبول آراء الزملاء، وتفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق.<sup>1</sup>

ومن سيئات النمط القيادي الأوتوقراطي أن الجماعة تكون مهددة بالانحلال إذا انسحب القائد ومن ثم تهبط الروح المعنوية للجماعة وتكون أقل قدرة على المواجهة وتحمل المسؤوليات ولا يتمتع الأعضاء بأي نصيب من الحرية في اختيار رفاق العمل بل يقوم القائد بتعيين الرفاق وتنتشر العداوة في ظل هذا النمط من القيادة ويتولد التمر دون أن يظهر على السطح<sup>2</sup>

### ٣- القيادة الفوضوية أو الحرية المطلقة أو المتساهلة

يتميز هذا النمط من القيادة بإعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات، وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، كما أن القائد يتجه أكثر إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق لمروؤوسيه، ويميل إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة غير محددة، لأن ذلك يعطي المرؤوسين الحرية في ممارسة أعمالهم وفرصة الاعتماد على النفس، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمروؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فقيه فاروق، وعبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة، عمان، سنة ٢٠٠٥ ص: ٦٦.

<sup>2</sup> -احمد نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، مكتبة المعارف الحديثة، الاسكندرية، ٢٠٠٦، ص: ٥٧.

<sup>3</sup> -celeslin B & cynthia.M(2009) A case study of the need community,

وفيها يترك القائد للأعضاء حرية كاملة في اتخاذ القرارات سواء الجماعية أو الفردية مع أدنى مشاركة ويقوم القائد بإمداد الأفراد ويعرفهم بالعمل وأنه مستعد لأعطاء المعلومات لمن يسأل عنها ، ولا يقوم بأي عمل ولا تصدر عنه إلا تعليقات تلقائية عن عمل العضو ، ولا يحاول أن ينظم سير العمل ، وتكثر المناقشات الترسلية ولا تنتهي قي الغالب برأي قاطع سديد ، ويفقد القائد في النهاية السيطرة على أفراد الجماعة ، ويؤدي هذا الأسلوب الترسلي في القيادة إلى عدم اكرات الأعضاء لما تقوم به الجماعة ويعبرون في مظاهر كثيرة عم الملل الملحوظ ينتهي في الغالب إلى صورة من اللامبالاة وعدم توفر حماسة حقيقية للعمل وإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة وقناعة بعمل هزيل ضعي.<sup>1</sup>

#### ٤- القيادة التحويلية:

أصبح مصطلح التحويلي أساس لدراسة القيادة وقد استخدمت في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد "بروناس" (Burns 1978) في كتابه القيادة ، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبينون علاقة ذات هدف وتحفيز مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج ، حيث عرف "بروناس" القيادة التحويلية على أنها ((عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهما الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق)) وتتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية ، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة ويسمي (Burns)

تلك القيم بالداخلية، فالقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم .

### المطلب الثاني : خصائص القائد .

بعد الحديث عن أنماط القيادة لابد لنا من معرفة أهم الخصائص التي يتمتع بها القائد المثالي و يستطيع بها التأثير والتحكم بالمرؤوسين وهذا يتطلب منا التطرق لمفهوم القائد .

فالقائد هو الشخص الذي يقود جماعة من الأفراد ويؤثر في سلوكهم ويوجه عملهم ، فهو الشخص المركزي للجماعة ، أو هو الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين ، بمعنى أن هنالك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه<sup>١</sup> أو هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة.

يرى الباحثون أن خصائص القائد قد تكون فطرية أو مكتسبة كما يلي<sup>٢</sup> :

(١) خصائص ذاتية "فطرية": كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور، والذكاء ، والشجاعة ، والكرم ، والحزم ، والصدق، والتواضع ، والتفاؤل ، والقوة، والاعتدال ، والاستقامة، والثقة..

(٢) خصائص شخصية (مكتسبة) : كالإيمان ، والعلم ، وضبط النفس ، والشعور بالمسؤولية ، والنضج ، والجرأة ، والطموح .

ومن الخصائص التي يتمتع بها القائد على المستوى الاجتماعي:

خصائص اجتماعية ( تعاملية مع الآخرين ) : كاللطف ، والرفق ، والعدل ، والمساواة ، والشورى ، والمشاركة، والعفو ، وقبول النصيحة ، وحسن اختيار

<sup>١</sup> ماهر محمد صالح حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، الأردن ، ٢٠٠٤ ، ص ١٨ .

<sup>٢</sup> زهران ، علم النفس الاجتماعي ، المرجع السابق ، ص : ٢١ .

الأعوان ولا بد للقائد أن يتمتع بمهارات عالية من التنظيم وحل المشكلات والتنفيذ واتخاذ القرارات والابتكار والإبداع وفن الاستماع والتحفيز .

ويرى ستيفن كوفي في كتابه القيادة المرتكزة على المبادئ أن القائد يتحلى بصفات عديدة تتمثل بالنقاط التالية <sup>1</sup> :

أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.

١- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة ، إنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.

٢- أنهم يُشعرونَ طاقةً إيجابية: فالقائد مبتهج دمث سعيد نشيط مشرق الوجه باسم الثغر طلق المحيا تقاسيم وجهه هادئة لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقته مشحنة للضعيف ونزعاً لسلبية القوي.

٣- أنهم يثقون بالآخرين: لا يببالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدَى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.

٤- أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.

٥- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة توافقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس

<sup>1</sup> آر كوفي ستيفن ، القيادة المرتكزة على المبادئ ، ط ١ ، الرياض ، مكتبة جرير ، ٢٠٠٥ ، ص ص: ٤٧-٦٠ .

كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.

### خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في الفصل عنصرين ، أولهما هو تعريف القيادة حيث تم تناول أهم التعاريف ، وقد تميزت بتعدد الباحثين وتعدد الزوايا التي يبحثون فيها ، وتصب معظم هذه التعاريف في مفهوم واحد للقيادة ، وهو أنها فن التأثير في الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة ، أما العنصر الثاني وهو نظريات القيادة حيث تم تقسيمه نظريات وراثية ، نظريات سلوك القائد والنظريات الموقفية ، بالإضافة إلى خصائص القائد ، وكما أن القائد يختار من بين هذه الأساليب بناء على مستوى نضج التابعين ، واختتم الفصل بخلاصة.



# الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي.

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي.

المطلب الرابع: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.

المطلب الخامس: مراحل الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: دراسة الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: العوامل التي تسبق الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين المتغيرات التنظيمية.

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي.

المطلب الرابع: نماذج الولاء التنظيمي.

المطلب الخامس: تأثير النمط القيادي على الولاء التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

إن مما لا شك فيه أن الولاء للمؤسسة هو متطلب أساسي لتوفير الفاعلية في العمل ، وبالتالي الإنتاجية وتحقيق الأهداف، ذلك أن الولاء إذا تحقق يقود حكماً إلى البذل والعطاء في سبيل ، ومن هنا تحرص كافة المؤسسات ممثلة بمديرها على تكريس الولاء وتدعيمه، ولعلّ من الطبيعي أن ضمان ولاء العاملين لا يأتي بسهولة له بل لابد لضمانه من أن تقوم المؤسسة بإشباع حاجات العاملين بمختلف مستوياتها ومن هنا تصبح المسألة تبادلية، بمعنى أن المؤسسة تحرص على الفرد وتشبع حاجاته المختلفة من جهة ويتجدر ولاء الفرد انتمائه للمؤسسة بالمقابل فيقوم بعمله مندفعاً متحمساً باذلاً أقصى ما يستطيع لتحقيق أهداف المؤسسة وتطلعاتها .

فدراسة الولاء التنظيمي كغيرها من الدراسات التي تتناول المواضيع المتعلقة بالجانب الإنساني تكتنفها صعوبات عديدة خاصة من الجانب المتعلق بأهم المعالم والعناصر الأساسية المرتبطة بماهيتها ، إضافة إلى الطرق والأساليب المستخدمة في قياسها ، وأهم مراحل بنائها .<sup>١</sup>

١ موسى اللوزي، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار وائل، عمان، ص: ١٨٣.

## المبحث الأول

ماهية الولاء: إن تحديد المفاهيم في العلوم السلوكية يعد أمرا صعبا ، وتزداد هذه الصعوبة عند محاولة دراسة مختلف الجوانب المحيطة بمواضيع هذه العلوم ومن بينها موضوع "الولاء التنظيمي" ، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، وكذا النتائج المترتبة عنه كونه ظاهرة سيكولوجية لم تخل حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي، وهذا ما جعل تحديد مفهومه أمرا صعبا

## المطلب الأول :

مفهوم الولاء التنظيمي<sup>1</sup> : إن اهتمام الباحثين لموضوع الولاء التنظيمي نتج عنه الكثير من الدراسات التي حاولت تقصي ماهيته ومخرجاته والعوامل المؤثرة فيه وللولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه وإستمراريته وهي :

١/ ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحى لمصلحة وبقاء واستمرارية الجماعة

٢/ ركيزة الولاء التنظيمي : تشير إلى العلاقة الاجتماعية التي تربط الفرد لغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها

٣/ ركيزة الولاء الموجه : تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة وقيمها ومن تعاريف الولاء :

<sup>1</sup> صيد مصطفى، أثر التنشئة الاجتماعية على الولاء التنظيمي، (مذكرة ليسانس)، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجلفة، نوقش ٢٠١١، ص: ٣٧.

- **لغة:** هو العهد، القرب ، النصر، المحبة، الإلتزام، الانتماء الوفاء، التضحية، الإخلاص، الارتباط ، النصر.

- **إصطلاحاً:** يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء.

أما الولاء التنظيمي فقد تعددت تعاريف الباحثين له وذلك حسب تباين اتجاهاتهم الفكرية واختصاصاتهم، وكذا أهداف دراساتهم.

التعريف الأول : عرفه "بوشنان" على أنه (( اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصول الفرد على مردود أقل ، حيث يتمثل الفرد لقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويتها من خلال تحقيق أهدافه ))

التعريف الثاني : الولاء التنظيمي هو (( امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه ))<sup>1</sup>

التعريف الثالث: أما روبيز فيرى بأنه (( سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فاعلية الأداء في المنظمة ))<sup>2</sup>

ويمكن استخلاص واستنتاج المقومات والعناصر الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي من التعاريف السابقة المتمثلة في :

- قبول أهداف وقيم المنظمة.
- المساهمة بصورة إيجابية لتحقيق أهداف المنظمة.
- توفر مستوى عال من الولاء التنظيمي

<sup>1</sup> - موسى اللوزي، التطوير: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، ب س، ص: ٥٣.

<sup>2</sup> المحتسب لينة حسام، جعلود مروان السيد، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث، والدراسات، العدد: ١١، سنة: ٢٠٠٧، ص: ١٠٨-١٠٩.

- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم القائم
- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية
- خدمة المنظمة عن المردود المالي

### المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي<sup>1</sup>

لقد أظهرت الكثير من الدراسات حول الولاء التنظيمي أن له تأثير إيجابي على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية وقلة الغياب وترك العمل ، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ لمستويات معدل التخلي عن العمل ، في أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل

الولاء التنظيمي يمنح الفرد استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل أداء وظيفي ، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى بها، وبساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الأداء ، أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المميز في العمل وبقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء إستغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة دوران العمل .

إن الاهتمام الواضح بالولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة أدى إلى دراسة هذا الأخير وعلاقته بكثير من المتغيرات التنظيمية والشخصية ، مما أدى إلى الكشف

<sup>1</sup> أيمن عودة، الولاء التنظيمي سلوك منظم إنجاز مبدع، ط1، دار وائل، عمان الأردن، 1996، ص: 95 .

عن أهمية ولاء الأفراد لمنظمتهم وما يترتب عنه من فوائد الفرد في حد ذاته وللمنظمة التي يعمل فيها ، لذلك يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها وذلك من خلال توفير جميع ما يساهم في رفعه .

### المطلب الثالث : خصائص الولاء التنظيمي <sup>1</sup>.

من التعاريف السابقة يمكن اعتبار الولاء التنظيمي عنصرا سلوكيا يتمثل في الإحساس والشعور الي ينتاب الفرد ويجعله مرتبطا بأهداف المنظمة وقيمتها ، ويحدد الدور الذي يلعبه الفرد في تحقيق أهداف هذه المنظمة .

وهذا ما يتطلب تحديد أهم الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي وكذا الصفات والسمات التي يجب أن يمتاز بها الفرد حتى يصبح مواليا للمنظمة التي يعمل بها .

ويمكن تلخيص هذه الأخيرة في العناصر الثلاثة التالية :

- الاعتقاد القوي بقيم منظمته وأهدافها مع قبولها .

- الاستعداد لتقديم الجهد وبذله لصالح منظمته .

- الرغبة القوية الأكيدة في الاستمرار في العمل داخل منظمته.

أما الخصائص التي تميز الولاء التنظيمي وتوضح ماهيته فهي النحو التالي :

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع

من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولاءهم.

<sup>1</sup> -محمد حسن حمادات، قيم الإلتزام الوظيفي لدى المديرين و العاملين في المدرسة، ب ط، دار حامد، عمان، ٢٠٠٦، ص:٦٦.

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وكذا مجموعة من الظواهر الإدارية الأخرى التي توجد داخل التنظيم .
- إن الولاء التنظيمي لا يمكن أن يصل الى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصف بها الظواهر الإدارية الأخرى.
- إن الولاء التنظيمي عبارة عن الأبعاد وليس بعدا واحدا ،ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها وكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر ،وأن هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي:
- إن أي منظمة مكونة من عدة فئات ،وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد .
- يوجد داخل كل المنظمة في العادة تكتلات ،أي كل مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمامات واحدة ،من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين ،وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة فإن لكل فئة وتكتل أهداف وقيم تحاول تحقيقها ،هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة الى أخرى ومن تكتل إلى تكتل ،وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم يختلف .
- يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي داخل المنظمة ،والتي يتم الاستناد عليها للاستدلال على وجود الولاء التنظيمي داخل المنظمة،والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- درجة توجد العاملين مع المنظمة :ويقصد بها مدى شعور الأفراد بإنصاف أهداف المنظمة هي أهداف لهم ومدى اجتهادهم في تحقيق هذه الأهداف .

- درجة الشعور المسؤولية لدى العاملين : تتمثل في التطابق بين حجم المسؤولية والفرد الذي يتحملها ، ومدى قيام الفرد بالدور المنوط به في حدود ما تسمح به مسؤولياته .
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة: وهي اشترك الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق العمل الجماعي .
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة : هي التخلي عن بعض الحقوق وكذا بذل الوقت والجهد الإضافي من صالح المنظمة .
- الحديث عن المنظمة بكل خير بواسطة العاملين : مدى تمثيل الأفراد لمنظمتهم وحديثهم عنها حتى في محيط غير المنظمة مثل : الأفراد الذين يعرفون بالمنظمة التي يعملون بها .
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد و هجوم :وهو الترويج للمنظمة ونبذ ما يسىء للمنظمة وتحسين صورتها لدى الغير .
- عدم التفكير في الانتقال إلى أي منظمة أخرى : تتمثل في الوفاء للمنظمة بعدم قبول اي تسهيلات ومغريات من منظمة أخرى .
- ارتفاع معنويات العاملين : الرضا بواقع العمل المعاش داخل المنظمة .
- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها :أي بحث الأفراد عن حلول للمشاكل التي تواجههم في العمل والتركيز على ذلك .
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكاوى المتعاملين مع المنظمة وذلك لقيام العمال بدورهم على أكمل وجه.



المطلب الرابع: العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي<sup>١</sup>

١/ السياسات :ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم وتحقيق التوازن مما يولد الشعور بالرضى والاطمئنان والانتماء ثم الولاء التنظيمي .

٢/ وضوح الأهداف: كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

٣/ العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين :

المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

٤/ العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

المناخ هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملين من تجاربهم ومن خلال أثرها في سلوكهم ، فتمتع العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية ويدعم الشعور والانتماء

٥/ العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من

<sup>١</sup> موسى اللوزي، التطوير: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص: ١٢٦.

الاحترام المتبادل وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

### المطلب الخامس: مراحل الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

لقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ، فهناك من يرى أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل وهناك من يرى مرحلتين حيث أكدت "غنام" في دراستها (2005) أنه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء الباحثين ، ولكن هناك إجماع على أن الفرد يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة .

ولقد توصل "بوشنان" ( 1974 ) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة وهي :

- أ- مرحلة ما بعد التعيين : وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعا خلالها الى التدريب والإعداد والاختبار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول ان يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة ويرى "بوشنان" أيضا أن الخبرات التالية تظهر مراحل :
  - وضوح الدور .
  - تحديات العمل .
  - فهم التوقعات .
- ب- مرحلة العمل والإنجاز:

<sup>1</sup> -موسى اللوزي، التطوير: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص: ١٢٣.

وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين الأربعة أعوام ويهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها :

- الأهمية الشخصية .

-الخوف من العجز .

-ظهور قيم ولاء التنظيم والعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم و الولاء له:

وتبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وان كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني:دراسة الولاء.

#### المطلب الأول: العوامل التي تسبق الولاء التنظيمي:

هناك عدة عوامل مؤثرة في ايجاد ومنح العاملين الولاء نحو منظمات أعمالهم ومن بين هذه العوامل :

1-العوامل الشخصية: تتمثل العوامل الشخصية في العمر ومدة الخدمة وتولي

المنصب والمستوى التعليمي والنوع والصفات الشخصية المختلفة.(٢)

<sup>1</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية بالولاء التنظيمي، (رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، سنة:2012/2013، ص،ص:82/83.

٢- موسى اللوزي، التطوير: أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص١٢٣.

2-العوامل الوظيفية : وهي العوامل التي ترتبط بالأدوار والأعمال و خصائص الوظيفة والدور الوظيفي الذي يتمثل في مدى القيام بالوظيفة وصراع الدور وغموض الدور.

٣- العوامل البنيوية : وهي من ضمن العوامل ذات التأثير المباشر في الولاء التنظيمي والمتمثلة في عدة مميزات بنيوية هي : حجم المنظمة وجود اتحاد عمال ، مدى الرقابة ،مركزية السلطة .

4-عوامل الخبرة : فلقد تبين بأن لمتغير الخبرة المهنية علاقة بالولاء التنظيمي حيث بين بأن شعور العاملين بأهميتهم بالنسبة لأهمية المنظمة يزداد ولاءهم لها .

**المطلب الثاني : العلاقة بين الولاء التنظيمي وبين المتغيرات التنظيمية:**<sup>١</sup>

1-العلاقة بين الولاء والروح المعنوية : وهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ، فالاتجاهات الايجابية تنمى ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف والروح المعنوية هي نتاج الإدارة السلوكية الناجحة ، وارتفاع المعنويات يؤدي إلى زيادة درجة الولاء .

**2- العلاقة بين الولاء والأداء المتميز:**

الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل .

**3-العلاقة بين الولاء و العقد النفسي :**

<sup>١</sup> صيد مصطفى، أثر التنشئة الاجتماعية على الولاء التنظيمي، مرجع سابق،ص:٤٢.

وهو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها والتحاق الفرد بالتنظيم يعني وجود عقد نفسي وإهمالهم له يترتب عليه إهمال وضعف الولاء ومن ثم بدء المداولات للانتقال .

#### 4-العلاقة بين الولاء والمكانة الاجتماعية :

وهي تلك الرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي ، والمكانة هي مرتبة الأفراد كما حددها البناء التنظيمي ، وهي إما رسمية أو اجتماعية و فقدان الشخص للمكانة يعتبر حدثا سيئا يترتب عليه شعور الفرد بالقلق والاضطراب ومن ثم ترك العمل.

#### المطلب الثالث :قياس الولاء التنظيمي:<sup>1</sup>

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها مكاسب مادية ومعنوية كبيرة تساعد على تجنب الانحراف والأخطاء والسلبيات في الممارسات المادية ،كما يتم من خلال قياس الولاء التنظيمي تقدير مدى نجاح هذه المنظمات أو فشلها ،وقد ذكر ( اللوزي -189 2006ص) فوائد قياس الولاء التنظيمي ومنها :

- 1-تقديم مؤشرات دالة على مستوى الولاء الوظيفي .
- 2-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بالعاملين والتنظيم .

<sup>1</sup>-موسى اللوزي،التطوير :أساسيات ومفاهيم حديثة،مرجع سابق،ص:١٣٩.

3- يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم.

4- تعمل البحوث في مجال العلوم الإنسانية المتعلقة بالولاء التنظيمي على تحسين مستوى العلاقة بين الأفراد والمنظمة من خلال تولد شعور الأفراد بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم مما يعزز التأثير الإيجابي على المنظمة والأفراد والذي بدوره يزيد في العمل والثقة والمصداقية .

5- تعمل الأبحاث على زيادة أحداث تغيرات في الأداء وظروف العمل حيث يعتبر قياس الولاء أداة للتشخيص الأسباب التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم .

ولقياس الولاء كذلك ذكر (بطاح 2006 ص 189 معياريين لقياس الولاء

التنظيمي):

**المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل، وكثرة الحوادث.

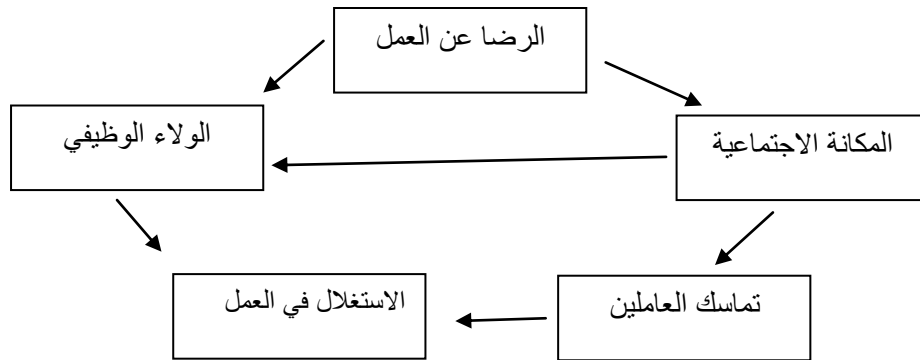
**المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى بلورت مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي .

**المطلب الرابع: نماذج الولاء التنظيمي:**

توجد العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسباب أبعاد ونتائج هذه الظاهرة، وتوصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذلك سنحاول عرض بعض من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء وهي :

١- نموذج روبرت مارش ومارتي: الذي بين فيه بعض العوامل على تكوين الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دورات العمل في بعض التنظيمات كما هو مبين في الشكل:

الشكل رقم (١) : العوامل المكونة للولاء التنظيمي<sup>١</sup>



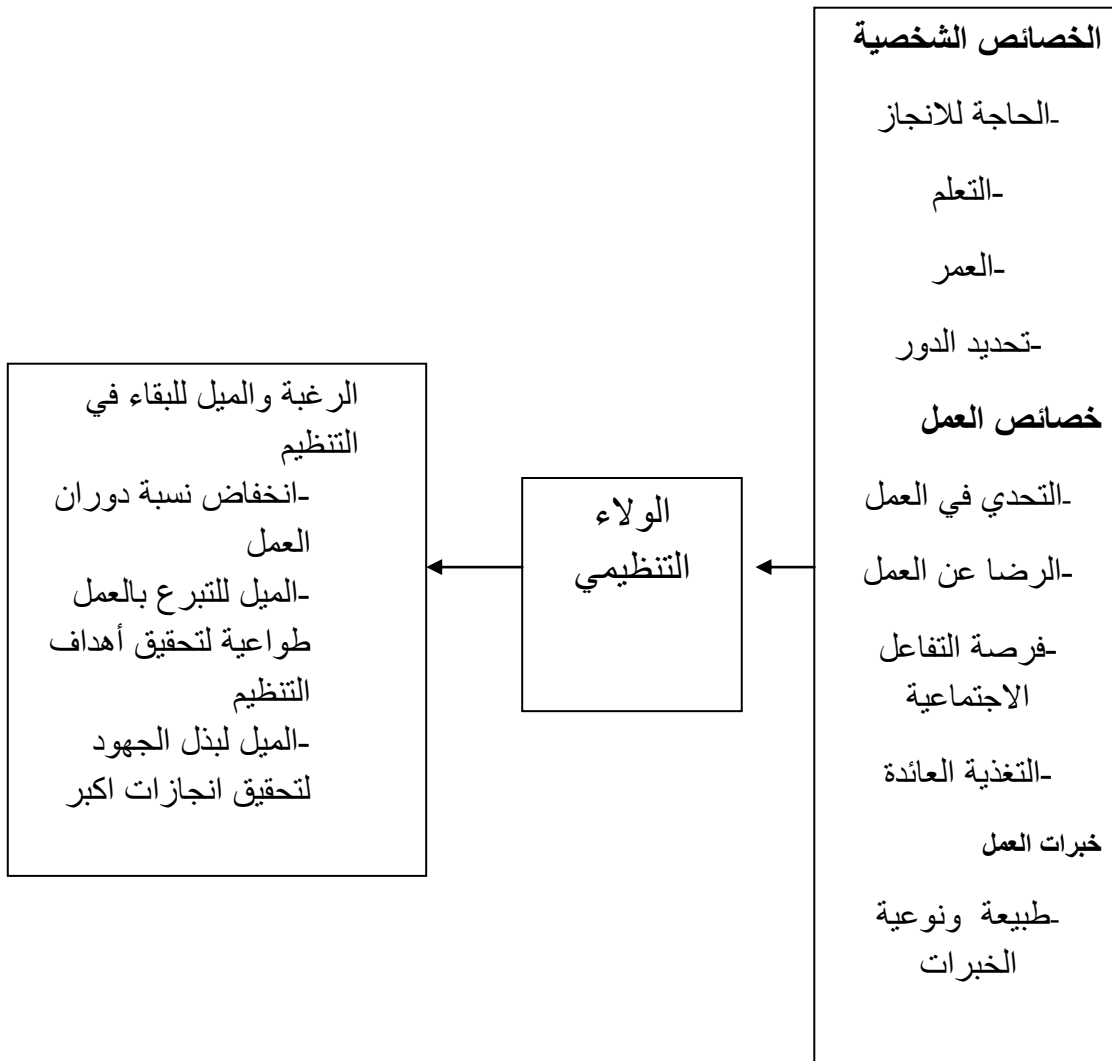
## ٢- نموذج سيترز (sétters): ١٩٧٧.

يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات ،وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم ،ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض

<sup>١</sup> - صيد مصطفى، أثر التنشئة الاجتماعية على الولاء التنظيمي، مرجع سابق، ص: ٤٣.  
<sup>٢</sup> الدوسري، سعد بن عميقان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، (رسالة ماجستير)، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية، ٢٠٠٥، ص: ٩١-٩٢.

نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين "سيترز" في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من السلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكيات في مجموعات :

الشكل رقم (٢): يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز:





### المطلب الخامس: تأثير النمط القيادي على الولاء التنظيمي

النمط القيادي: يؤثر النمط القيادي تأثيرا بالغا في اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات ، كما يؤثر النمط في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضى الوظيفي بما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة ويضمن ولاءهم للمنظمة وهناك العديد من الدراسات التي درست العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي، كما تعد القيادة عنصر حيويا في حيوية المؤسسات واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة، كما يعتبر العامل الأداة الفعالة التي تقود المؤسسة للإطلاع بمسؤولياتها وخدمة المجتمع ، فلا بد من توزيع المسؤولية ومنح السلطة المتكافئة مع قدراته ، وإمكانياته، وإعطائه قدرا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب فيها بدون تأثير سلبي على الآخرين وهناك أربع أنماط من القيادة وهي كالتالي <sup>1</sup>:

- القيادة الأوتوقراطية: يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام كفاءة الموارد البشرية، وإلى خلق روح المعارضة والمقاومة من جانب بعض الأفراد، وإلى خمول الأفراد وكسلهم، والتراخي وضعف الشخصية والسأم، كما

<sup>1</sup> شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية بالولاء التنظيمي ، مرجع سابق، ص: ٨٨.

تسود عملية التهرب من العمل وتحويله إلى الآخرين، وتزداد الاحتجاجات بينهم وينعدم التعاون، مما يؤدي بالضرورة على انخفاض مستوى الولاء التنظيمي .

● **القيادة الديمقراطية:** تعتبر القيادة الديمقراطية قادرة على تحقيق ما سبق ذكره فهي تمنح السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة، بحيث تكون مناسبة لقدراته وطموحاته ، كما على التجديد والابتكار ومن ثمة الشعور بالولاء لما يقوم به من عمل كما أن العدالة من المدير والقائد الإداري مطلوبة أيضا في توزيع الأدوار وعمل دورات التطوير الذاتي من قبل المؤسسة لموظفيها بالتنظيم والتنسيق دون محسوبية، بحيث لا تخل بإنتاجية العمل ليؤدي بطبع لإكسابهم المهارات الفنية والعلمية والعملية والسلوكية التي ترقى بالموظف في تعاملاته مع زملائه ومديره، وهو بلا شك مؤد للولاء التنظيمي.

● **القيادة النشطة الفعالة :** إن القيادة النشيطة الفعالة تعتبر أيضا قادرة على المساهمة بقوة على تحقيق الولاء التنظيمي للفرد ، وهذا يساعد بالضرورة على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و تحقيق الأهداف الخاصة لموظفيها وهذا لا يأتي إلا بالتحلي بالدقة والإخلاص في اختيار المديرين المؤهلين والمتمتعين بصفات المسؤولية والأمانة والانفتاح ، امثالاً لقوله "صلى الله عليه وسلم" (( كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته )) ،

● **القيادة الفعالة :** وهي القيادة التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها ، وعلى القيام بتغذية راجحة ، فعل القائد أن يكون متواضعا مع مرؤوسيه فعليه أن يبرز الجانب الإنساني لديه وهذا يبرز من خلال مشاركته لموظفيه في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقاتهم معه ليست متوقعة على حدود

العمل الرسمي ، مما يساعد في إيجاد القبول لديهم وبالتالي ولاءهم عن  
العمل

### خلاصة الفصل:

يمكن القول بأن هذا الفصل يغطي أهم الجوانب التي تدور حول مفهوم  
ودراسة الولاء التنظيمي، وهذه الجوانب عبارة عن خلاصة الكتب والدراسات  
والبحوث الميدانية لموضوع الولاء التنظيمي، وخاصة أن الولاء معروف قديماً في  
علم الاجتماع لكنه حديثاً في الفكر الإداري وهو يعبر عن شعور الفرد القوي  
بالارتباط بالمنظمة التي يعمل فيها والرغبة الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها  
، ويمر الولاء في تكوينه بمراحل وقد اجتهد الباحثون في تحديدها، ومنهم  
"بوشنان" وغيره حيث اختلفت الدراسة من باحث إلى آخر.

# الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

تمهيد.

أولاً: مهج الدراسة و أدواتها.

١- منهج الدراسة.

٢- أدوات جمع البيانات.

ثانياً: مجالات الدراسة.

١- المجال الزمني.

٢- المجال المكاني.

٣- المجال البشري.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستعملة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي للبحث احد الجوانب الهامة ،حيث لا يمكن باحث ان يتخلى عنه ويمكن إرجاع هذه الأهمية الى المنهج الذي تم الاعتماد عليه ، والعينة التي تنصب عليها الدراسة ونوع الأدوات التي سنجمع من خلالها المعلومات من الميدان.

**-أولا منهج الدراسة وأدواتها:****- منهج الدراسة :**

تتنوع المناهج العلمية تبعا لتنوع المواضيع العلوم الإنسانية ، ويعبر المنهج عن الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الظاهرة واكتشاف الحقائق واستقصاءها من مصادرها ، بحيث أن لكل ظاهرة صفات وخصائص تختلف عن الأخرى ، هذه الصفات تفرض على الباحث منهجا معيناً لدراستها .

ونظرا لطبيعة البحث والبيانات المراد الحصول عليها في هذه الدراسة والمدة الزمنية للدراسة ومنهجية البحث كل دفعت إلى إتباع المنهج الوصفي ، لكون الموضوع يتطلب وصف شخصين .

**أدوات جمع البيانات :**

اعتماد جمع البيانات لأي دراسة سوسولوجية يعتمد على المادة النظرية والميدانية دائما ، فالمادة النظرية في دراستنا عبارة عن كتب ورسائل ، أما المعلومات المأخوذة من الميدان فأدواتها كثيرة وهي تختلف باختلاف المواضيع من جهة واختلاف مصدر البيانات جهة أخرى وفي هذه الدراسة استخدمنا بعض أدوات جمع البيانات التي تخدم بحثنا وهي :

**1.2 الملاحظة :** من الأدوات الهامة في جمع المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها ، فهي تيسر عملية المعلومات المتصلة بسلوك الفرد واتجاهاته ومواقفه ومشاعره فهي عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر هما الباحث والمبحوث لجمع معلومات محددة حول موضوع معين ويلاحظ أثناءها الباحث ما يثار من ردود فعل على المبحوث.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة وذلك للوقوف على العلاقات السائدة بين العاملين من جهة وبين العاملين ورؤساءهم من جهة أخرى .

**2.2 المقابلة:** وتعد أداة للحصول على المعلومات وتستخدم في مجالات متعددة حيث تعرف على أنها "المحادثة الموجهة يقوم بها شخص مع شخص أو عدت أشخاص هدفها استشارة أنواع من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والاستعانة بها على التوجيه والتشخيص.

استخدمنا المقابلة في تحديد العديد من النقاط كالمعلومات التي تخص المؤسسة (تاريخ الإنشاء، موقع المؤسسة، عدد العاملين.....)

### 3.2 الاستبيان:<sup>٢</sup>

يعتبر الاستبيان من الوسائل المهمة للمتخصصين في البحوث الاجتماعية فهو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الأسئلة المطبوعة في استمارة خاصة يطلب من المبحوث الإجابة عليها .

ويعرف على أنه (نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، كما يشترط أن ترتبط الأسئلة بعنوان البحث وخطته وفرضياته.

<sup>١</sup> زرواتي رشيد ، تدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات ، الجزائر ، ٢٠٠٢ ، ص: ١٢٣.

<sup>٢</sup> جودت عزت عطوي ، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، ط ١، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠٠٠، ص: ١١٠.

## بناء أداة جمع البيانات :

استخدمنا الاستبيان أدواتنا لجمع البيانات و المعلومات اللازمة للدراسة باعتبارها من أهم وانسب الأدوات من خلال الطرح النظري والدراسات السابقة وذلك وفق للموضوع البحث وفروض ومؤشرات الدراسة، وقد اشتمل على جزأين رئيسيين هما:

عبارات خاصة بقياس النمط القيادي وتشمل: (النمط القيادي الديمقراطي، والنمط القيادي الديكتاتوري، والنمط القيادي التسبيبي)

-عبارات خاصة بقياس مستوى الولاء التنظيمي .

ولضمان صدق محتوى أداة جمع البيانات فقد استعنا بدراسات سابقة ذات صلة بموضوع البحث، وبعدها تم عرضها الأستاذ المشرف ومناقشتها وإجراء بعض التعديلات عليها من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكاناتها لتحقيق الأهداف التي ترمي إليها الدراسة وبعد تعديل وحذف ثم إضافة بعض العبارات ثم عرضت تساؤلات الدراسة وفرضيتها التي يتوقع الإجابة عنها على عدد من الأساتذة والإداريين والعمال بثانوية الشيخ احمد الزبدة بفيض البطمة ولاية الجلفة لمعرفة مدى ملائمة الاستبيان لقياس المتغيرات، حيث اتفق معظم الأساتذة والإداريين والعمال على جميع فقرات الاستبيان .

وفي ضوء الاتفاق على جميع فقرات الاستبيان قمنا بإعداد الصياغة النهائية للاستبيان والتي أصبحت تتضمن (42) عبارة موزعة على محور الدراسة .

- محور النمط القيادي يشتمل على (27) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد .

البعد الأول :بعد النمط القيادي الديمقراطي (من العبارة 1 إلى العبارة 9).

البعد الثاني : بعد النمط القيادي الديكتاتوري ( من العبارة 10 إلى العبارة 18).



البعد الثالث : بعد النمط القيادي التسيبي من العبارة ( 19 إلى العبارة 27).

-محور مستوى الولاء التنظيمي ويشتمل على (15) عبارة.

وتقدم أيضا المبحوث بخمسة اختيارات وهي :

موافق جدا، موافق ، محايد، معارض ، معارض جدا .

ثانيا: مجالات الدراسة.

1-المجال الزمني : تمت هذه الدراسة خلال السنة الجمعية 2016/2017.

2-المجال المكاني :ويتمثل المجال المكاني في ثانوية الشيخ أحمد الزبدة الموجودة إقليميا في دائرة فيض البطمة ولاية الجلفة .

- لمحة عن دائرة فيض البطمة :تم تحديد الدراسة الميدانية بمدينة فيض البطمة والتي تتربع على مساحة تقدر ب: 420 كيلومتر مربع وقدر عدد سكانها بأكثر من 33 ألف نسمة .

**لمحة تاريخية عن ثانوية الشيخ أحمد الزبدة:**

هي مؤسسة ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية ،تاريخ إنشائها 07/07/1997، النمط 1000/300 رقم التعريف الوطني .17027

المساحة الإجمالية: 1.94 متر مربع ،المساحة المبنية :3500متر مربع ،نظام الدراسة نصف داخلي ،بعدها عن الولاية 55 كلم.

**أهداف المؤسسة :**

الهدف الرئيسي من المؤسسة هو استيعاب أكبر عدد ممكن من تلاميذ المدينة وذلك من أجل إكمال المراحل الدراسية وتزامن إنشائها مع حاجة البلاد لثانوية لعدم وجود مؤسسة أخرى غيرها .

#### المرافق والوسائل:

عدد الحجرات الدراسية : 19حجرة حالتها جيدة .

عدد المخابر العلمية :06حالتها جيدة .

عدد مخابر الإعلام الآلي: ٢ حالتها جيدة بها ٣٢ جهاز .

المكتبة لها قاعة مطالعة مساحتها 100متر مربع وهي تحتوي على اكثر من 6000

نسخة ،عدد عناوينها أكثر من 2500

كما يوجد بالمؤسسة :- مدرج .

#### قاعة اجتماعات

#### المطعم

#### قاعة ملعب مركب مغطاة

العينة: حيث تعرف على أنها مجتمع الدراسة التي تجمع من البيانات الميدانية حيث تعتبر جزء لا يتجزأ من الكل وهي أخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون مثل للمجتمع لتجري عليها الدراسة ،بحيث هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي .

وتلخيصا لأهمية استخدام البحث بالعينة على النحو التالي :تساعد في دراسة المجتمع

عدد أفراد كبير و هذا عند استحالة دراسة المجتمع كله .

عينة دراسة المجتمع:

أما عينة دراسة المجتمع المدروس فارتأينا اختيار العينة الطبقية العشوائية ويتم اختيار وحداتها المستهدفة بالدراسة وذلك بتحديد حجم العينة بالمعادلة التالية:

المجتمع الأصلي 63 عامل وبعد توزيع الاستثمارات استعدنا 50 استمارة أي بنسبة 79.36 بالمائة التي سيتم تطبيق عليها بيانات الدراسة ويكون هذا المجتمع موزع على ثلاث طبقات :

- الإداريين.

- الأساتذة.

- العمال المهنيين .

تأخذ 79.36 بالمائة من مجموع مجتمع البحث .

تأخذ 79.36 بالمائة من كل صنف عمال موزعين حسب الرتب .

- جدول رقم (1) يوضح نسبة مئوية تمثيل العينة لمجتمع الدراسة الأصلي:

النسبة	العدد	ثانوية الشيخ أحمد الزبدة
79.36%	50	أفراد عينة الدراسة
100%	63	المجتمع الأصلي

أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة:

للإجابة على التساؤلات والتحقق من الفرضيات تمت المعالج الإحصائية للبيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان ،من أجل إعطاء دلالة إحصائية تدعم ما أقره الجانب

النظري ،ونظرا لطبيعة موضوع الدراسة تحددت الأساليب والمعاملات الإحصائية والتي تمثلت في ما يلي:

التكرارات والنسب المئوية : لتحديد استجابات المبحوثين حول مجال الدراسة .

### خلاصة الفصل:

يعتبر الفصل بين معطيات البحث النظري والبيانات الميدانية إذ أنه الجمع بين جانبي البحث النظري والميداني .

فبعد التعرض للإجراءات المنهجية للدراسة ، سنحاول في الفصل الموالي تحليل البيانات وتفسيرها واستخلاص نتائج الدراسة .



# الفصل الخامس:

\*عرض الجداول والتعليق عليها.

\*تفسير نتائج الفرضيات.

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية وما جاء فيها من تفاصيل حول المنهج المتبع ،ومجالات تطبيق الدراسة ،وأدوات جمع البيانات ،والأساليب الإحصائية المستخدمة ،سوف يتم في هذا الفصل عرض للنتائج المتوصل إليها خلال هذه الدراسة ،كما سنقوم بتفسير تلك النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة للإجابة على فرضيات الدراسة .

أولا : عرض الجداول والتعليق عليها.

سيتم في هذا الجزء عرض والتعليق على النتائج التي تم الحصول عليها باستخدام أداة جمع البيانات (الاستبيان) ، وبعد تفريغ البيانات ومعالجتها وفقا لأسئلة الدراسة وفرضياتها ، سيتم عرض الإجابات التفصيلية للمبحوثين على الفقرات المكونة لكل من محور السلوك أو النمط القيادي بأبعاده الثلاث (ديمقراطي ،ديكتاتوري،تسيبي)وكذا محور الولاء التنظيمي.

#### ١- عرض استجابات عينة الدراسة حول النمط القيادي السائد:

السؤال الأول: ما هو النمط القيادي السائد في ثانوية الشيخ أحمد الزبدة ؟

للتعرف على النمط القيادي السائد في إدارة ثانوية الشيخ أحمد الزبدة ،تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور النمط القيادي (الديمقراطي ، الديكتاتوري ،التسيبي ) وجاءت النتائج كما توضحها الجداول التالية :

#### أ- النمط الديمقراطي:

-جدول رقم (٢) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديمقراطي.

رقم العبارة	عبارات النمط القيادي الديمقراطي	التكرار و النسبة	بدائل الاستجابة			
			موافق جدا	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
٠١	يراع المسؤول قدرات العمال عند توزيع المهام	ك	٧	٢٣	١٠	٩
		%	١٤	٤٦	٢٠	١٨
٠٢	يشجع المسؤول العمال على الإبداع	ك	٧	٢٤	١٣	٥



٢	١٠	٢٦	٤٨	١٤	%		
٢	١٠	٨	٢٤	٦	ك	٠٣ يشجع المسؤول على مناقشة أساليب العمل الجماعية	
٤	٢٠	١٦	٤٨	١٢	%		
١	٩	٦	٢٦	٨	ك	٠٤ يشارك المسؤول العمال في مناقشة أساليب العمال الجماعية	
٢	١٨	١٢	٥٢	١٦	%		
٤	١٠	١٣	١٨	٥	ك	٠٥ يطرح المسؤول أفكاره على العمال لمناقشتها	
٨	٢٠	٢٦	٣٦	١٠	%		
١	٣	١٩	٢٠	٧	ك	٠٦ يوفر المسؤول للعاملين الأجواء المناسبة للعمل	
٢	٦	٣٨	٤٠	١٤	%		
١	٨	١٣	٢٤	٤	ك	٠٧ يقوم المسؤول بتفويض الاعمال للآخرين	
٢	١٦	٢٦	٤٨	٨	%		
١	١١	١٣	١٩	٦	ك	٠٨ يحرص على تنسيق جهود العمال.	
٢	٢٢	٢٦	٣٨	١٢	%		
١	٧	١١	٢٤	٧	ك	٠٩ يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح للعمال في معاملته.	
٢	١٤	٢٢	٤٨	١٤	%		
١٣	٧٢	١٠٦	٢٠٢	٥٧	ك	البعد الكلي	
٢.٨٨	١٦	٢٣.٥٥	٤٤.٨٨	١٢.٦٦	%		

من خلال الجدول رقم (٣) يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على عبارة النمط القيادي الديمقراطي ٥٧.٥٤ % في حين بلغت نسبة المعارضين ١٨.٨٨ % أما المحايدون فقد بلغت بنسبة ٢٣.٥٥ % ونسبة ٥٧.٧٤ % تشير إلى أن درجة النمط القيادي الديمقراطي بالقبول مرتفعة ، ويبدو لنا من خلال القراءة لهذا الجدول نجد أن نسبة النمط الديمقراطي مرتفعة نوعا ما وهذا يرجع إلى الدور الذي يلعبه القادة والمسؤولون داخل التنظيم فهم يعملون على شحن العاملين وتزويدهم بنوع من علاقات العمل ، ولمزيد من التفاصيل سيتم التطرق إلى عبارات النمط القيادي الديمقراطي فيما يلي:

١- العبارة رقم ( ١ ) والتي مفادها، يراع المسؤول قدرات العمال عند توزيع المهام ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٣٠ فردا ، أي بنسبة ٦٠ % ، وبلغ عدد الأفراد

المعارضين ١٠ فرداً، أي بنسبة ٢٠ %، في حين بلغ عدد المحايدون 10 أفراد، أي بنسبة 20 %.

٢- العبارة رقم ( ٢ ) والتي مفادها، يشجع المسؤول العمال على الإبداع ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 31 فرداً ،أي بنسبة 62 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 6 أفراد، أي بنسبة 12 %، في حين بلغ عدد المحايدون 13 فرداً، أي بنسبة 26 %.

٣- العبارة رقم ( ٣ ) والتي مفادها، يشجع المسؤول على مناقشة أساليب العمل الجماعية ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 30 فرداً ،أي بنسبة 60 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 فرداً، أي بنسبة 12 %، في حين بلغ عدد المحايدون 8 فرداً، أي بنسبة 16 %.

٤- العبارة رقم ( ٤ ) والتي مفادها، يشارك المسؤول العمال في مناقشة أساليب العمال الجماعية، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 34 فرداً ،أي بنسبة 68 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 10 أفراد، أي بنسبة 20 %، في حين بلغ عدد المحايدون 6 أفراد، أي بنسبة 12 %

٥- العبارة رقم ( ٥ ) والتي مفادها، يطرح المسؤول أفكاره على العمال لمناقشتها، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 23 فرداً ،أي بنسبة 46 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 14 فرداً، أي بنسبة 28 %، في حين بلغ عدد المحايدون 13 فرداً، أي بنسبة 26 %.

٦- العبارة رقم ( ٦ ) والتي مفادها، يوفر المسؤول للعاملين الأجواء المناسبة للعمل، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 27 فرداً ،أي بنسبة 54 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 4 أفراد، أي بنسبة 8 %، في حين بلغ عدد المحايدون 19 فرداً، أي بنسبة 38 %.

٧- العبارة رقم ( ٧ ) والتي مفادها، يقوم المسؤول بتفويض الأعمال للآخرين ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 28 فردا ،أي بنسبة %56، وبلغ عدد المعارضين 9 أفراد،أي بنسبة 18 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 13 فردا،أي بنسبة 26 %.

٨- العبارة رقم ( ٨ ) والتي مفادها، يحرص على تنسيق جهود العمال جاء في الترتيب ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 25 فردا ،أي بنسبة % 50، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 12 فردا،أي بنسبة 24 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 13 فردا،أي بنسبة 26 %.

٩- العبارة رقم ( ٩ ) والتي مفادها، يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح للعمال في

معاملته

،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 31 فردا ،أي بنسبة %62، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 16 فردا،أي بنسبة 32 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 11 فردا،أي بنسبة 22 %.

ب-النمط الديكتاتوري:

-جدول رقم (٠٣) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط الديكتاتوري:

رقم العبارة	عبارات النمط القيادي الديكتاتوري.	التكرار و النسبة	بدائل الاستجابة			
			موافق جدا	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
١٠	يتقيد المسؤول بالقوانين الإدارية.	ك	١	١٠	١٥	١٩
		%	٢	٢٠	٣٠	٣٨
١١	يلزم المسؤول جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	ك	٠	٩	١٢	١٥
		%	٠	١٨	٢٤	٣٠

٥	٢٤	١٥	٦	٠	ك	١٢ يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت
١٠	٤٨	٣٠	١٢	٠	%	
١٠	٢٠	٧	١٢	١	ك	١٣ يحرص المسؤول على أن يكون المتحدث بإسم العمال
٢٠	٤٠	١٤	٢٤	٢	%	
١٤	١٣	١٥	٨	٠	ك	١٤ يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من أنواع الحرية مثل التصرف للعمل.
٢٨	٢٦	٣٠	١٦	٠	%	
١١	٢١	٩	٩	٠	ك	١٥ ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها
٢٢	٤٢	١٨	١٨	٠	%	
٤	٢٨	١٢	٦	٠	ك	١٦ يتصرف المسؤول دون استشارة العمال.
٨	٥٦	٢٤	١٢	٠	%	
٨	٢٢	١٢	٧	١	ك	١٧ يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العمال.
١٦	٤٤	٢٤	١٤	٢	%	
١٧	١٣	١٢	٨	٠	ك	١٨ لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون مع الآخرين
٣٤	٢٦	٢٤	١٦	٠	%	
٨٨	١٧٥	١٠٩	٧٥	٣	ك	البعد الكلي
١٩.٥٥	٣٨.٨٨	٢٤.٢٢	١٦.٦٦	٠.٦٦	%	

من خلال الجدول رقم (٤) يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط القيادي

الديكتاتوري قد بلغت نسبة : ١٧.٣٢ % في حين بلغت نسبة المعارضين ٥٨.٤٣ % أما المحايدين فقد بلغت النسبة ٢٤.٢٢ % وهي تشير إلى أن درجة ممارسة النمط القيادي الديكتاتوري ضعيفة وهذا يعود إلى عدم موافقة وقبول العاملين على عبارات هذا النمط لأنه لا يتماشى مع ظروف العمل داخل التنظيم أو حتى خارجه في نظر العمال، ولمزيد من الإيضاح سيتم التطرق إلى عبارات النمط القيادي الديكتاتوري كما يلي:

- ١- العبارة رقم ( ١٠ ) والتي مفادها، يتقيد المسؤول بالقوانين الإدارية ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 11 فردا ،أي بنسبة 22%، وبلغ عدد المعارضين 24 فردا، أي بنسبة 48 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 15 فردا، أي بنسبة 30 % .
- ٢- العبارة رقم ( ١١ ) والتي مفادها، يلزم المسؤول جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 9 أفراد، أي بنسبة 18 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 29 فردا، أي بنسبة 58% ،في حين بلغ عدد المحايدون 12 فردا، أي بنسبة 24 % .
- ٣- العبارة رقم ( ١٢ ) والتي مفادها، يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 6 أفراد ،أي بنسبة 12 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 29 فردا، أي بنسبة 58% ،في حين بلغ عدد المحايدون 15 فردا، أي بنسبة 30 % .
- ٤- العبارة رقم ( ١٣ ) والتي مفادها، يحرص المسؤول على أن يكون المتحدث باسم العمال ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 13 فردا ،أي بنسبة 26 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 30 فردا، أي بنسبة 60 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 7 أفراد، أي بنسبة 14 % .
- ٥- العبارة رقم ( ١٤ ) والتي مفادها، يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من أنواع الحرية مثل التصرف للعمل ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 8 أفراد، أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 27 فردا، أي بنسبة 54 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 15 فردا، أي بنسبة 30 % .

٦- العبارة رقم ( ١٥ ) والتي مفادها، ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 9 أفراد ،أي بنسبة 18 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 21 فرداً، أي بنسبة 42 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 9 أفراد، أي بنسبة 18 %.

٧- العبارة رقم ( ١٦ ) والتي مفادها، يتصرف المسؤول دون استشارة العمال ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 6 أفراد ،أي بنسبة 12 %، وبلغ عدد المعارضين 32 فرداً، أي بنسبة 64 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 12 فرداً، أي بنسبة 24 %.

٨- العبارة رقم ( ١٧ ) والتي مفادها، يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العمال ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة 8 أفراد ،أي بنسبة 16 %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين 30 فرداً، أي بنسبة 60 % ،في حين بلغ عدد المحايدون 12 فرداً، أي بنسبة 24 %.

٩- العبارة رقم ( ١٨ ) والتي مفادها، لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون مع الآخرين،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٨ أفراد ،أي بنسبة ١٦ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٣٠ فرداً، أي بنسبة ٦٠ % ،في حين بلغ عدد المحايدون ١٢ فرداً، أي بنسبة ٢٤ %.

### ج- النمط التسبيبي:

-جدول رقم(٠٤) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط التسبيبي:

رقم العبارة	عبارات النمط القيادي التسبيبي.	التكرار والنسبة	بدائل الاستجابة			
			موافق ق	موافق	محايد	لا موافق
			لا موافق	لا موافق	أوافق	أوافق

بشدة				جدا			
١٧	١٣	١٢	٨	٠	ك	لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون العمال.	١٩
٣٤	٢٦	٢٤	١٦	٠	%		
١	١٣	١٩	١٦	١	ك	يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها العمال في انجاز اعمالهم.	٢٠
٢	٢٦	٣٨	٣٢	٢	%		
٤	٢٣	١١	١٠	٢	ك	يتقبل المسؤول أي تغير يقترحه العمال في أسلوب العمال	٢١
٨	٤٦	٢٢	٢٠	٤	%		
٢	٢٢	١٦	٩	١	ك	يستجيب المسؤول لرغبات العمال.	٢٢
٤	٤٤	٣٢	١٨	٢	%		
٥	٢١	١٣	١١	٠	ك	يتساهل المسؤول مع العمال المقصرين في أعمالهم .	٢٣
١٠	٤٢	٢٦	٢٢	٠	%		
١٦	٢١	١٣	٠	٠	ك	يفوض المسؤول كل صلاحياته الادراية للعمال . يفوض المسؤول كل صلاحياته الادراية للعمال.	٢٤
٣٢	٤٢	٢٦	٠	٠	%		
٠	١٥	١٠	٢٠	٥	ك	يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العمال .	٢٥
٠	٣٠	٢٠	٤٠	١٠	%		
٢	٢٤	١٤	١٠	٠	ك	يسمح المسؤول في الاجتهاد الشخصي للعمال في حل المشاكل.	٢٦
٤	٤٨	٢٨	٢٠	٠	%		
٢	٢٤	١٤	١٠	٠	ك	لا يؤثر غياب المسؤول على سير المسؤول.	٢٧
٤	٤٨	٢٨	٢٠	٠	%		
٤٩	١٧٦	١٢٢	٩٤	٩	ك	البعد الكلي	
١٠.٨٨	٣٩.١٢	٢٧.١٢	٢٠.٨٨	٢	%		

من خلال الجدول رقم(٥) يتضح أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات النمط القيادي التسيبي قد بلغت ٢٢.٨٨% في حين بلغت النسبة الكلية للمعارضين ٤٩.٩٩% وقد بلغت نسبة المحايدون ٢٧.١١% هذا إن دل على شيء فإنما يدل على عدم قبول عبارات النمط القيادي التسيبي، نسبة المعارضين هي أكبر نسبة وهي نسبة توضح عدم رضا العاملين لعبارات هذا النمط وهذا يعني عدم تماشي ظروف العمل مع عبارات هذا النمط، ولمزيد من الإيضاح سيتم التطرق إلى عبارات النمط التسيبي كما يلي :

- ١- العبارة رقم ( ١٩ ) والتي مفادها، لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون العمال، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٨ أفراد، أي بنسبة ١٦ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٣٠ فرداً، أي بنسبة ٦٠ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٢ فرداً، أي بنسبة ٢٤ %.
- ٢- العبارة رقم ( ٢٠ ) والتي مفادها يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها العمال في انجاز أعمالهم.. حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٧ فرداً، أي بنسبة ٣٤ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٤ فرداً، أي بنسبة ٢٨ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٩ فرداً، أي بنسبة ٣٨ %.
- ٣- العبارة رقم ( ٢١ ) والتي مفادها يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العمال في أسلوب العمال، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٢ فرداً، أي بنسبة ٢٤ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٢٧ فرداً، أي بنسبة ٥٤ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١١ فرداً، أي بنسبة ٢٢ %.
- ٤- العبارة رقم ( ٢٢ ) والتي مفادها يستجيب المسؤول لرغبات العمال، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٠ أفراد، أي بنسبة ٢٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٢٤ فرداً، أي بنسبة ٤٨ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٦ فرداً، أي بنسبة ٣٢ %.
- ٥- العبارة رقم ( ٢٣ ) والتي مفادها أن المسؤول يتساهل مع العمال المقصرين في أعمالهم، حيث عدد الأفراد الموافقين على العبارة لا يوجد، أي بنسبة ٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٣٧ فرداً، أي بنسبة ٧٤ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٣ فرداً، أي بنسبة ٢٦ %.



٦- العبارة رقم ( ٢٤ ) والتي مفادها يفوض المسؤول كل صلاحياته الإدارية للعمال، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢٥ فردا، أي بنسبة ٥٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٥ فردا، أي بنسبة ٣٠ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٠ أفراد، أي بنسبة ٢٠ %.

٧- العبارة رقم ( ٢٥ ) والتي مفادها يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العمال، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة فردا، أي بنسبة ٥٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين فردا، أي بنسبة ٣٠ %، في حين بلغ عدد المحايدون فردا، أي بنسبة ٢٠ %.

٨- العبارة رقم ( ٢٦ ) والتي مفادها يسمح المسؤول في الاجتهاد الشخصي للعمال في حل المشاكل، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٠ أفراد، أي بنسبة ٢٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٢٦ فردا، أي بنسبة ٥٢ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٤ فردا، أي بنسبة ٢٨ %.

٩- العبارة رقم ( ٢٧ ) والتي مفادها لا يؤثر غياب المسؤول على سير المسؤول، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٠ أفراد، أي بنسبة ٢٠ %، وبلغ عدد المعارضين ٢٦ فردا، أي بنسبة ٥٢ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٤ فردا، أي بنسبة ٢٨ %.

— الجدول رقم (٥) يوضح ترتيب النمط القيادي السائد:

الترتيب	درجة ممارسة النمط القيادي	النسبة المئوية	النمط القيادي
٠١	مرتفعة	٥٧.٥٤	النمط القيادي الديمقراطي
٠٢	متوسطة	٢٤.٨٨	النمط القيادي التسبيبي
٠٣	ضعيفة	١٧.٣٢	النمط الديكتاتوري

جدول رقم ( ٦ ) يوضح نتيجة البعد الكلي لأنماط القيادة بالنسب المئوية:

النمط القيادي	موافق	محايد	معارض
النمط الديمقراطي	٥٧.٥٤%	23.55%	18.88%
النمط الديكتاتوري	17.32%	24.22%	58.43%
النمط التسيبي	38.14%	27.11%	49.99%

من خلال هذا الجدول رقم ( ٦ ) يتضح لنا أن النمط الديمقراطي هو النمط

السائد في المؤسسة حسب نتائج أفراد العينة بنسبة ٥٧.٥٤% بنسبة مرتفعة و يليه النمط

التسيبي بنسبة ٣٨.١٤% وجاء في المركز الأخير النمط القيادي الديكتاتوري بنسبة

١٧.٣٢% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الآخر، وهذا يعني أن النمط الديمقراطي سلوكه

ناجح في المؤسسة والعاملين، فالأنه لديه مزايا للعاملين فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد

الجماعة ويشركهم في عملية إتخاذ القرار عكس ما تبديه الانماط القيادية الاخرى.

## ٢- عرض استجابات عينة الدراسة حول مستوى الولاء التنظيمي:

-السؤال الثاني :ما مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في ثانوية الشيخ أحمد الزبدة؟

-الجدول ( ٧ ) يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات مستوى الولاء التنظيمي:

رقم العبارة	عبارات الولاء التنظيمي.	التكرار والنسبة	بدائل الاستجابة			
			موافق جدا	موافق	محايد	لا أوافق بشدة
٠١	أنا مستعد بأن أقدم مجهودا كبيرا أكثر من المجهود المتوقع.	ك	٢	٢٠	١٨	٩
		%	٤	٤٠	٣٦	١٨
٠٢	أتحدث عن مؤسستي أمام أصدقائي بأنها	ك	١	١٥	٢٥	٨

٢	١٦	٥٠	٣٠	٢	%	مميزة وتستحق بأن يعمل فيها المرء .	
٧	١٠	١٣	١٧	٣	ك	٠٣ أشعر بأن قليل من الإخلاص لهذه المؤسسة .	
١٤	٢٠	٢٦	٣٤	٦	%		
٢	١٠	١٥	٢٣	٥	ك	٠٤ أنا مستعد لقبول أي عمل لدي احتفظ بعلمي في هذه المؤسسة	
٤	٢٠	٣٠	٤٦	١٠	%		
٣	٥	١٠	٢٥	٧	ك	٠٥ أفخر حين أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة .	
٦	١٠	٢٠	٥٠	١٤	%		
٣	٤	١١	٢٦	٦	ك	٠٦ أنا مستعد بأن أعمل في مؤسسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة .	
٦	٨	٢٢	٥٢	١٢	%		
٠	١٠	١٥	٢٠	٥	ك	٠٧ هذه المؤسسة تدفعني إلى بذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل .	
٠	٢٠	٣٠	٤٠	١٠	%		
٧	٢٠	١٥	٧	١	ك	٠٨ أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المؤسسة .	
١٤	٤٠	٣٠	١٤	٢	%		
٠	٨	١٣	٢٩	٠	ك	٠٩ أشعر بالسعادة لأنني اخترت هذه المؤسسة لأعمل لديها وفضلتها على عدة مؤسسات	
٠	١٦	٢٦	٥٨	٠	%		
٠	١٦	١٩	١٥	٠	ك	١٠ لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلاً في هذه المؤسسة .	
٠	٣٢	٣٨	٣٠	٠	%		
٩	٢٠	١٨	٢	١	ك	١١ في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة بالمؤسسة في الأمور المتعلقة بموظفيها .	
١٨	٤٠	٣٦	٤	٢	%		
٣	٨	٢٠	١٥	٤	ك	١٢ بالنسبة لي هذه المؤسسة الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل بها	
٦	١٦	٤٠	٣٠	٨	%		
١٠	١٧	٢١	٢	٠	ك	١٣ لقد كان الخطأ كثيراً عندما قررت أن أعمل لهذه المؤسسة .	
٢٠	٣٤	٤٢	٤	٠	%		
٤٦	١٤٥	٢١٣	٢١١	٣٥	ك	البعد الكلي	
7.07	22.03	32.76	32.46	3.38	%		

من خلال الجدول رقم ( ٧ ) يتضح أن النسب المئوية لعبارات الولاء التنظيمي كما هو مبين في الجدول جاءت نسبة الموافقين بـ 35.84 % ، وجاءت نسبة المعارضين بـ 32.76% وجاءت نسبة المعارضين بـ 29.1% ، وهو ما يؤكد أن نسبة الولاء مرتفعة حسب المعطيات التي هي بين أيدينا والمبينة في الجدول ونسبة الموافقين هي درجة تحت المتوسط وهي تعود ربما إلى طبيعة النمط القيادي المفروض داخل المؤسسة لأن نسبة مستوى الولاء التنظيمي تزيد وتتنقص حسب طبيعة النمط الموجود داخل المنظمة ولمزيد من الإيضاح سيتم التطرق إلى عبارات مستوى الولاء التنظيمي كما يلي :

١- العبارة رقم ( ١ ) والتي مفادها أنا مستعد بأن أقدم مجهودا كبيرا أكثر من المجهود المتوقع ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢٢ فردا ، أي بنسبة ٤٤ % ، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٠ أفراد ، أي بنسبة ٢٠ % ، في حين بلغ عدد المحايدون ١٨ فردا ، أي بنسبة ٣٦ % .

٢- العبارة رقم ( ٢ ) والتي مفادها أتحدث عن مؤسستي أمام أصدقائي بأنها مميزة وتستحق بأن يعمل فيها المرء ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٦ فردا ، أي بنسبة ٣٢ % ، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٩ أفراد ، أي بنسبة ١٨ % ، في حين بلغ عدد المحايدون ٢٥ فردا ، أي بنسبة ٥٠ % .

٣- العبارة رقم ( ٣ ) والتي مفادها أشعر بأن قليل من الإخلاص لهذه المؤسسة ، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢٠ فردا ، أي بنسبة ٤٠ % ، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٧ فردا ، أي بنسبة ٣٤ % ، في حين بلغ عدد المحايدون ١٣ فردا ، أي بنسبة ٢٦ % .

٤- العبارة رقم ( ٤ ) والتي مفادها أنا مستعد لقبول أي عمل لدي احتفظ بعلمي في هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢٣ فردا، أي بنسبة ٢٦ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٢ فردا، أي بنسبة ٢٤ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٥ فردا، أي بنسبة ٣٠ %.

٥- العبارة رقم ( ٥ ) والتي مفادها أنا مستعد لقبول أي عمل لدي احتفظ بعلمي في هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٣٢ فردا، أي بنسبة ٦٤ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٨ أفراد، أي بنسبة ١٦ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٠ أفراد، أي بنسبة ٢٠ %.

٦- العبارة رقم ( ٦ ) والتي مفادها أنا مستعد بأن أعمل في مؤسسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٣٢ فردا، أي بنسبة ٦٤ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٧ أفراد، أي بنسبة ١٤ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١١ فردا، أي بنسبة ٢٢ %.

٧- العبارة رقم ( ٧ ) والتي مفادها هذه المؤسسة تدفعني إلى بذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢٥ فردا، أي بنسبة ٥٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٠ أفراد، أي بنسبة ٢٠ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٥ فردا، أي بنسبة ٣٠ %.

٨- العبارة رقم ( ٨ ) والتي مفادها أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطا في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة

٨ أفراد، أي بنسبة ١٦ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٢٧ فرداً، أي بنسبة ٥٤ %، في حين بلغ عدد المحايدون ١٥ فرداً، أي بنسبة ٣٠ %.

٩- العبارة رقم ( ٩ ) والتي مفادها أشعر بالسعادة لأنني اخترت هذه المؤسسة لأعمل لديها وفضلتها على عدة مؤسسات ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢٩ فرداً ،أي بنسبة ٥٨ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٨ أفراد ،أي بنسبة ١٦ % ،في حين بلغ عدد المحايدون ٢٠ فرداً، أي بنسبة ٢٠ %.

١٠- العبارة رقم ( ١٠ ) والتي مفادها لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلاً في هذه المؤسسة ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٥ فرداً ،أي بنسبة ٣٠ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١٦ فرداً، أي بنسبة ٣٢ % ،في حين بلغ عدد المحايدون ١٩ فرداً، أي بنسبة ٣٨ %.

١١- العبارة رقم ( ١١ ) والتي مفادها في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة بالمؤسسة في الأمور المتعلقة بموظفيها ،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٣ أفراد ،أي بنسبة ٦ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٢٩ فرداً، أي بنسبة ٥٨ % ،في حين بلغ عدد المحايدون ١٨ فرداً، أي بنسبة ٣٦ %.

١٢ العبارة رقم ( ١٢ ) والتي مفادها بالنسبة لي هذه المؤسسة الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل بها،حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ١٩ فرداً ،أي بنسبة ٣٨ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ١١ فرداً، أي بنسبة ٢٢ % ،في حين بلغ عدد المحايدون ٢٠ فرداً، أي بنسبة ٤٠ %.

١٣- العبارة رقم ( ١٣ ) والتي مفادها لقد كان الخطاء كثيرا عندما قررت أن أعمل لهذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الأفراد الموافقين على العبارة ٢ أفراد، أي بنسبة ٤ %، وبلغ عدد الأفراد المعارضين ٢٧ فردا، أي بنسبة ٥٤ %، في حين بلغ عدد المحايدون ٢١ فردا، أي بنسبة ٤٢ %.

### نتائج الدراسة:

#### فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى: والقائلة .

النمط القيادي السائد في المؤسسة قيد الدراسة هو النمط الديمقراطي.

من خلال الجدول رقم (٢) والذي يوضح استجابات أفراد العينة حول عبارات النمط القيادي ، اتضح لنا تحقق هذه الفرضية من خلال قراءة النسب المئوية الموجودة في الجدول وهي نسبة ٥٧.٥٤ %، من أفراد العينة الموافقين على عبارات النمط القيادي الديمقراطي وهذه نسبة عالية مقارنة بالنسب الأخرى المتعلقة بنسبة المعارضين ونسبة المحايدون.

ويمكن إرجاع انتشار النمط القيادي الديمقراطي إلى الدور الذي يلعبه القادة والمسؤولين

داخل

التنظيم ، فهم يعملون على شحن العاملين وتزويدهم بنوع من علاقات العمل القائمة على روح الفريق الإداري والتعاون والثقة المتبادلة ، كما يحرص القادة على تنسيق الجهود وتوزيع المهام وتفويض الأعمال للعاملين ، ويشجعونهم على الإبداع وعلى المنافسة الجماعية لأساليب العمل ، ويوفرون لهم الأجواء المناسبة للعمل ، ويؤكد هؤلاء على الأهداف المشتركة القائمة من خلال بناء جسور من الود وتفاهم المشاعر والظروف الاجتماعية للعاملين ، بحيث يستخدمون عبارات

الثناء والمدح لإشباع الحاجات النفسية ويشاركونهم في المناسبات الاجتماعية ، وهذا منسجم مع توجهات الإدارة الحديثة التي تركز على الاهتمام بحاجات العاملين وتراعي العلاقات الإنسانية في العمل .

وهذا يثبت مدى تحقق صدق الفرضية الأولى من خلال الجدول رقم (٢).

وجاءت هذه النتائج متفقة مع دراسة المخلافي (٢٠٠٨) ، ودراسة شرقي رابح (٢٠١٠) ، ودراسة حسن محمود ناصر (٢٠١٠) ، ودراسة نايف شحادة (٢٠٠٨).

واختلفت نتائج الدراسة مع حسين مرضي الدوسري (٢٠١٣)

فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية : والقائلة

توفر مستوى الولاء الوظيفي للعاملين قيد الدراسة بدرجة متوسطة .

أظهرت نتائج الجدول رقم (٧) أن نسبة الأفراد الموافقين على مضمون عبارات الولاء التنظيمي قد بلغت بنسبة 38.16% في حين بلغت نسبة المعارضين 29.37% وبلغت نسبة المحايدون 32.46%. وهذا يؤكد أن مستوى الولاء في المؤسسة قيد الدراسة لدى العاملين هو بدرجة متوسطة. حيث إن أبرز العبارات التي استجاب لها العاملين مثلا عبارة "الافتخار حين أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المؤسسة " وهذا راجع إلى قناعة ورضا العاملين مما يؤدي بهم إلى الولاء تجاه المؤسسة بإعتبارها مؤسسة حكومية تسعى لخدمة المجتمع.

ومن العبارات التي استجاب لها كذلك العاملين "هذه المؤسسة تدفعني إلى بذل أقصى جهد أستطيعه أثناء العمل " وهذه ربما ترجع إلى تفاهم المسؤول ومراعاته أسلوب المشاركة في العمل ، ومن العبارات أيضا التي استجاب لها العاملين " أشعر بالسعادة لأنني اخترت هذه



المؤسسة لأعمل لديها وفضلتها على عدة مؤسسات " ، وهذا يرجع إلى ارتفاع مستوى العلاقات الاجتماعية بين العاملين وكذلك قناعتهم في اختيارهم وحبهم لهذه المؤسسة التي خيرها على كثير من المؤسسات .

ومن العبارات التي استجاب لها العاملين أيضا " أنا مستعد بأن أعمل في مؤسسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة " وهذه بيدي ارتياح العاملين على طبيعة العمل الذي يمارسونه و على طبيعة النمط القيادي المفروض والسائد في تلك المؤسسة.

في حين تذمر العاملين من بعض العبارات نذكر منها " في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة بالمؤسسة في الأمور المتعلقة بموظفيها حيث كان رأي العاملون محايدون من هذه العبارة وهو تعبير عن عدم الرضا، ربما يرجع إلى نوعية العمل وعلى مستوى العاملين حيث لا تتوافق السياسة المطبقة مع مستوى العاملين .

وكذلك من العبارات التي تؤكد عدم الرضا من طرف العاملين عبارة " أتحدث عن مؤسستي أمام أصدقائي بأنها مميزة ويستحق أن يعمل فيها الفرد " جاءت الأغلبية محايدة من هذه العبارة وربما يعود هذا إلى سبب وظروف خاصة بالعاملين ورئيسهم .

وبالتالي تذمر العاملين وعدم رضاهم عن بعض العبارات في حين تقبلهم لعبارات أخرى هذا راجع إلى حسب العبارات التي تتماشى مع الظروف الخاصة بالعمل وعموما يمكن القول بأن مستوى الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة وهذا يؤكد مدى تحقق الفرضية الثانية .

#### فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة : والقائلة

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة .

وهذا ما تؤكد الجداول السابقة حيث الجدول رقم ( ٥ ) والذي يوضح ترتيب الأنماط القيادية يبين مدى تأثير مستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة حيث عبارات النمط الديمقراطي جاءت في المرتبة الأولى من حيث استجابات أفراد العينة أي بنسبة ٥٧.٥٤% ونسبة المحايدون ٢٣.٥٥% ونسبة المعارضين ١٨.٨٨% وعبارات النمط القيادي التسيبي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة كما هو مبين ٢٢.٨٨% ونسبة المحايدون ٢٤.٢٢% ونسبة المعارضين ٥٨.٤٣%، وجاءت

عبارات النمط القيادي الديكتاتوري في المرتبة الثالثة بنسبة ٢٢.٨٨% من الوافقين ونسبة ٢٧.١١% من المعارضين ونسبة ٤٩.٩٩% من المحايدون.

وهذه نسب تؤكد مدى تأثير مستوى الولاء بالأنماط القيادية السائدة في المؤسسة حيث يزيد الولاء التنظيمي وينقص حسب النمط القيادي السائد، وبالتالي هذا مدى صدق عبارة الفرضية الجزئية الثالثة، إذن توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد ومستوى الولاء لدى العاملين في المؤسسة قيد الدراسة.

حيث اتفقت مع دراسة "الكايد" (١٩٩٩) ، التي بينت نتائجها أنه توجد علاقة ايجابية الولاء والعوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي والعلاقات بين الأفراد والحرية المتاحة.

#### خلاصة :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة قيد الدراسة، لمؤسسة الشيخ أحمد الزبدة وعلاقة هذه الأنماط القيادة بالولاء التنظيمي للأساتذة والإداريين المهنيين من وجهة نظرهم ، حيث كان تفاوت في النسب بحسب طبيعة النمط القيادي المفروض ومستوى الولاء قيد الدراسة.



اقتراحات:

من خلال النتائج السالفة الذكر توصل الطالبين إلى مجموعة من المقترحات

وهي :

-إجراء دورات تدريبية للقادة في مجال تسيير الموارد البشرية .

-القيام بدراسات وبحوث تهتم ببناء برامج تدريبية وإرشادية للرفع من مستوى  
الولاء التنظيمي والفرد على حد سواء لأنه يعطي للمنظمة الحيوية والمرونة  
والسيولة والسهولة من طرف العاملين فيها وهذا نتيجة الولاء لها.

-الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت والاهتمام بالظروف التنظيمية في  
المؤسسة التربوية .

## خاتمة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الثانوية لمؤسسة الشيخ أحمد الزبدة وعلاقة هذه الأنماط القيادية بالولاء التنظيمي للأساتذة والعمال المهنيين والإداريين من وجهة نظرهم .

وبعد خوض المغامرة توصلنا في الأمر إلى أن السلوك القيادي له علاقة إرتباطية بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، وهذا ما أثبتته فرضيات بحثنا النمط السائد في المؤسسة والتي أسفرت على أن النمط القيادي الديمقراطي هو، وأن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة .

ومن خلال كله نستنتج أن القيادة التي تنتهج سلوك تراعي فيه رغبات الموظفين هي قيادة ناجحة بالفعل مع مرؤوسيه.

والقيادة التي تتخذ السلوكيات التي تعبر عن التسلط والإرغام وعدم تلبية حاجات العاملين فهي قيادة تؤثر سلبا على مستوى الولاء لدى العاملين ، ولم يبقى لنا سوى أن نشير إلى أن العلاقات الاجتماعية واستقرار العاملين وانضباطهم في بيئة العمل هي من أهم محددات الولاء التنظيمي المهمة في حياة الفرد فهذه العوامل تشعره بالانتماء داخل المؤسسة وخارجها ، وهذا ما يتحقق في ظل قيادة فعالة.



## قائمة مراجع:

- ١) السعود الراتب ، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ،مجلة جامعة دمشق ،المجلة ٢٥، العدد(١+٢)،جامعة عمان،الأردن ،٢٠٠٩.
- ٢) أمين عودة، الولاء التنظيمي سلوك منظم إنجاز مبدع ،ط١، دار وائل،عمان الأردن،١٩٩٦.
- آر كوفي ،القيادة المرتكزة على المبادئ،ط١،مكتبة جرير، الرياض، ٢٠٠٥.
- تير رضا، الولاء للإدارة ودور عدالة النظام الإشرافي في بناءه، (رسالة ماجستير)،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر ،٢٠٠٢.
- جودت عزت عطوي ،أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته وطرقه الإحصائية، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن ،٢٠٠٠.
- زرواتي رشيد ، تدريب على منهجية البحث العلمي والعلوم الاجتماعية ،ديوان المطبوعات ،الجزائر،٢٠٠٢.
- زهران ،حامد عبد السلام،علم النفس الاجتماعي ،ط٦،عالم الكتاب:القاهرة،سنة ٢٠٠٣.
- سالم نواف كنعان،القيادة الإدارية ،دار الثقافة للنشر،عمان،٢٠٠٧.
- سعد الدوسري ، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ،(رسالة ماجستير)،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية الرياض السعودية،٢٠٠٥.
- شافية بن حفيظ،علاقة النمط القيادي حسب نظرية الولاء التنظيمي ،(رسالة ماجستير)، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ،سنة:٢٠١٣/٢٠١٢.
- صيد مصطفى ،أثر التنشئة الاجتماعية على الولاء التنظيمي، (رسالة ليسانس)،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة الجلفة،٢٠١١/٢٠١٠
- طارق السويدان،فيصل عمر باشر اهيل،صناعة القائد،ط٣،دار بن حزم: بيروت،٢٠٠٤.

عطاري عارف ، وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب، سلطنة عمان  
،المجلد الثاني عشر، ٢٠٠٦.

ماهر محمد صالح حسين، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار  
الكندي، الأردن، ٢٠٠٤.

محمد أكرم العدلوني ، طارق السويدان، القيادة في الفكر الواحد والعشرين، قرطبة  
للإنتاج الفني، الرياض، سنة ٢٠٠٠.

محمد حسن حمادات، قيم الالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدرسة، ب  
ط، دار حامد ، عمان ، ٢٠٠٦.

محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل  
للنشر: الأردن، سنة ٢٠٠٥.

مصطفى أبو زيد فهمي ، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية  
الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣.

موسى اللوزي، التطوير: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل ، عمان، ب س.

موسى اللوزي، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار وائل ، عمان، ب س.

**المراجع الأجنبية:**

١-celeslin B & cynthia.M(2009) A case study of the need community,

M.A thesis.northcehrah. university .usa



# الملاحق

الاستبيان الخاص بالمبحوثين  
جامعة زيان عاشور - الجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم علم الاجتماع  
(استبيان)

أخي /أختي: الموظف(ة):

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين. نضع بين يديك هذه الاستمارة ونرجو منك الإجابة على بنودها بما يتناسب ورأيك بصدق وصراحة وتؤكد أن إجابتك في إطار خدمة البحث العلمي فقط.

المطلوب منك أخي الموظف(ة): وضع علامة (x) في بدائل كل عبارة

محور النمط القيادي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يراع المسؤول قدرات العمال عند توزيع المهام					
2	يشجع المسؤول العمال على الإبداع					
3	شجع المسؤول المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
4	يشارك المسؤول العمال في المناسبات الاجتماعية					
5	ي طرح المسؤول أفكاره على العمال لمناقشتها					
6	يوفر المسؤول للعاملين الأجواء المناسبة للعمل					
7	المسؤول يقوم بتفويض الأعمال للآخرين					
8	يحرص المسؤول على تنسيق جهود العمال					
9	يستخدم المسؤول عبارات الثناء والمدح في معاملته للعمال					
10	يتقيد المسؤول بالقوانين الإدارية					
11	يلزم المسؤول جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء					
12	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت					
13	يحرص المسؤول على أن يكون هو المتحدث الرسمي باسم العمال					
14	يتردد المسؤول في إعطاء أي نوع من حرية التصرف للعمال					
15	يتفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها					
16	يتصرف المسؤول دون استشارة العمال					
17	يعتمد المسؤول على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العمال					
18	لا يهتم المسؤول بتحقيق التعاون بين العمال					
19	يوافق المسؤول على الأساليب التي يختارها العمال لإجازة أعمالهم					
20	يتقبل المسؤول أي تغيير يقترحه العمال في أسلوب العمل					
21	يستجيب المسؤول لرغبات العامل					
22	يعطى المسؤول العمال استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم					
23	يتساهل المسؤول مع العمال المقصرين في أعمالهم					
24	يفوض المسؤول كل صلاحياته الإدارية للعمال					
25	يتجنب المسؤول التدخل في حل النزاعات بين العمال					
26	يسمح المسؤول في الاجتهاد الشخصي للعمال في حل المشكلات					
27	لا يؤثر غياب المسؤول على سير المؤسسة					

محور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أنا مستعد بأن أقدم مجهودا كبيرا أكثر من المجهود المتوقع مني وذلك لإنجاح المؤسسة التي أعمل بها					
2	أتحدث عن مؤسستي أمام أصدقائي بأنها مميزة وتستحق بأن يعمل المرء بها					
3	أشعر بالقليل من الإخلاص لهذه المؤسسة					
4	أنا مستعد لقبول أي عمل كي أحتفظ بعملي في هذه المؤسسة					
5	أجد أن قيمي تتطابق وقيم هذه المؤسسة					
6	أفخر حين أخبر الآخرين بأنني أعمل بهذه المؤسسة					
7	أنا مستعد بأن أعمل بمؤسسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة					
8	هذه المؤسسة تدفعني إلى بذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل					
9	أحس بأن أي تغيير سلبي مهما كان بسيطاً في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك هذه المؤسسة					
10	أشعر بالسعادة لأنني اخترت هذه المؤسسة لأعمل لديها وفضلتها على عدة مؤسسات					
11	لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلاً في هذه المؤسسة					
12	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على السياسات المطبقة بالمؤسسة في الأمور المتعلقة بموظفيها					
13	تهمني سمعة هذه المؤسسة ومدى تحقيقها لنسب أكبر من النجاح					
14	بالنسبة لي هذه المؤسسة الأفضل بين المؤسسات التي من الممكن أن أعمل بها					
15	لقد كان خطأ كبيراً عندما قررت أن أعمل بهذه المؤسسة					

تأكد من ملء البيانات الضرورية واذك لم تتحرك أي عبارة دون استجابة وشكراً جزيلاً على تعاونك.