



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية



الأسلوب القيادي و أثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية بمديرية الري بولاية الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف:

د/عيسوي عائشة

إعداد الطالبة:

- قدور زاوية

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا
مشرفا ومقررا
عضوا مناقشا

جامعة الجلفة
جامعة الجلفة
جامعة الجلفة

د.حدادو فطيمة
د.عيسوي عائشة
د.قديد مريم

السنة الجامعية: 2025 / 2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

أقدم بجزيل الشكر والتقدير الى استاذتي المشرفة الفاضلة: د عيساوي عائشة على مساعدتها وملاحظاتها القيمة في كل مراحل انجاز هذه المذكرة فلها مني كل الاحترام والعرفان لما قدمته لي ومساهمتها في دعمي وتوجيهي.

ولا يسعني أيضا الا أن أخص بالشكر إلى زملائي وزميلاتي دفعة 2025-2026 الذين شاركوني هذه المرحلة العلمية والإنسانية بكل ما حملته من تعب وتحديات.

لكم جميعا أسمى عبارات الشكر والتقدير وجعل الله هذا الجهد خطوة في طريق العلم والعمل.

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

" و قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون " صدق الله العظيم.

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك و لا تطيب الجنة إلا برؤيتك جل جلالك لك الحمد و لك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك.

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة و نصح الأمة إلى نبي الرحمة حبيبنا و سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة و التسليم

إلى من علمني العطاء إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك و تبقى نجما أهتدي به إلى والدي الغالي و العزيزة بها كبرت و عليها اعتمدت بعد الله الي من انارت ظلمة حياتي أمي الغالية .

إلى توأم روحي و رفيقة دربي إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة حيرش اشواق وحببتي ربعة ، إلى أعز الناس عليا أولادي ، رفيف ادم روجينا ، إلى زوجي الذي ساندني و إخوتي كل واحد باسمه

و إلى أصدقائي الذين كانوا عوناً لي في السراء و الضراء إلى جميع من أحب.

و الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذه المذكرة



ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأسلوب القيادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الري بالجلفة، من خلال إبراز طبيعة العلاقة بين نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة ومدى انتماء العاملين والتزامهم بأهداف المؤسسة وقيمها. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظاهرة، كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 20 عاملاً. وتوصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي الإيجابي، خاصة القائم على المشاركة والتواصل واحترام العاملين، يساهم في تعزيز الولاء التنظيمي ورفع مستوى الرضا والانتماء لدى العمال، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة واستقرارها.

الكلمات المفتاحية : القيادة ،الاسلوب القيادي ، الولاء التنظيمي

summary

This study aims to identify the impact of leadership style on organizational loyalty among employees at the Irrigation Institution of Djelfa. It seeks to highlight the relationship between the and the level of organized leadership style adopted within the employees' commitment, belonging, and loyalty to the organization's goals and values. The study adopted the descriptive analytical method as the most appropriate approach for examining this phenomenon. A questionnaire was used as the main tool for data collection from a purposive sample consisting of 20 employees. The study concluded that a positive leadership style, especially one based on participation, communication, and respect for employees, contributes to strengthening organizational loyalty and increasing employees' sense of satisfaction and belonging, which positively reflects on the institution's performance and stability

Keywords: Leadership, leadership style, organizational loyalty

فهرس المحتويات

الصفحة	
إهداء	
شكر وعرهان	
فهرس الاشكال	
فهرس الجداول	
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	تمهيد
04	1-أسباب اختيار الموضوع
04	2- أهداف الدراسة
04	3-أهمية الدراسة
05	4-الإشكالية
06	5-الفرضيات
06	6- تحديد مفاهيم الدراسة
08	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني : ماهية القيادة و أنماطها	
13	تمهيد
14	1- مفهوم القيادة بين الفكر العربي والغربي
16	2- أهمية القيادة
18	3- عناصر القيادة

20	4- تصنيفات القيادة
23	5- أنماط القيادة
28	6 - العوامل المؤثرة في نمط القيادة
29	7- مهارات القيادة
31	8- مصدر قوة القائد
32	9- أهم النظريات التي درست القيادة
الفصل الثالث : مفاهيم عامة حول الولاء التنظيمي	
37	تمهيد
38	1- مفهوم الولاء
43	2- مؤشرات الولاء للعملاء
45	3- مؤشرات الولاء المؤسسي (التنظيمي)
50	4-مراحل تكون الولاء التنظيمي
51	5-العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
52	6-النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
الفصل الرابع: لإجراءات المنهجية للدراسة المنهجية	
67	تمهيد
68	1. بطاقة الفنية للمؤسسة
69	2. مجالات الدراسة
69	3. منهج الدراسة
70	4. عينة الدراسة
70	5. أدوات جمع البيانات
73	6. أساليب المعالجة الإحصائية
75	خلاصة
الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضيات	
77	تمهيد

78	عرض ومناقشة نتائج الدراسة
97	الاستنتاج العام
99	خاتمة
101	قائمة المراجع
105	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	رقم الجدول
73	جدول رقم (01): توزيع فقرات استبيان الأسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي
78	الجدول رقم 02: يبين خصائص العينة من ناحية الجنس
79	الجدول رقم 03: يبين خصائص العينة من ناحية السن
80	جدول رقم 04: يبين خصائص العينة من ناحية المستوى
81	الجدول رقم 05: يبين خصائص العينة من ناحية التخصص
82	الجدول رقم 06: يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة
82	الجدول رقم 07: يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة
85	الجدول رقم 08: يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
87	الجدول رقم 09: يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب التكرارات والنسب المئوية

فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الاشكال
51	الشكل رقم 01العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، نموذج ستين
52	الشكل رقم 02: العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج مارش
77	الشكل رقم: (03) يبين توزيع أفراد العينة بناء على متغير الجنس
78	الشكل رقم: (04) يبين توزيع أفراد العينة بناء على متغير السن
79	الشكل رقم 05: يبين خصائص العينة من ناحية المستوى

مقدمة

مقدمة:

تلعب القيادة دورا مهما في نجاح المؤسسات لأنها تؤثر في سلوك العاملين وطريقة آدائهم لعملهم ويختلف تأثير القيادة حسب الأسلوب القيادي الذي يتبعه المسؤول في تعامله مع العمال، حيث يمكن لهذا الأسلوب أن يكون سببا في رفع معنوياتهم او حفظها.

ويعد الولاء التنظيمي من العوامل الأساسية التي تعكس مدى ارتباط العامل بمؤسسته وحرصه على الاستمرار فيها وبذل الجهد من اجل تحقيق أهدافها، لذلك فإن الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة له تأثير كبير على مستوى الولاء لدى العاملين.

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة لمعرفة أثر الأسلوب القيادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الري بالجلفة من خلال التعرف على الأسلوب القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي وذلك بهدف تقديم نتائج يمكن أن تساعد في تحسين أساليب القيادة وتعزيز الولاء لدى العاملين داخل المؤسسة.

الفصل الأول الاطار المنهجي

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. أهمية الدراسة

4. أسباب اختيار الموضوع

5. أهداف الدراسة

6. تحديد المفاهيم

7. الدراسات السابقة

تمهيد

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن تحديات متعددة تتطلب منها الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لنجاحها واستمراريتها، ويعد الأسلوب القيادي من العوامل المهمة التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المؤسسة، اذ يحدد طبيعة العلاقة بين الإدارة والعمال، وينعكس على مستوى أدائهم ودرجة إنتمائهم للمؤسسة، كما يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا مهما على استقرار العاملين والتزامهم بأهداف المؤسسة، حيث يساهم في تحسين الأداء والحد من المشكلات التنظيمية ومن هذا المنطلق أصبح الاهتمام بدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي أمرا ضروريا خاصة في المؤسسات العمومية ومنها مؤسسة الري بالجلفة لما لها من دور حيوي في خدمة المجتمع.

1- أسباب اختيار الموضوع

أسباب ذاتية:

من الأسباب الذاتية التي دفعتني الى اختيار الموضوع هي:

- الاهتمام الشخصي بمواضيع القيادة والتنظيم والعمل داخل المؤسسة.
- الرغبة في تعميق المعارف النظرية والمنهجية في مجال علم الاجتماع التنظيمي.
- الميل الى دراسة المشكلات الواقعية التي يعيشها العامل داخل المؤسسة.
- السعي الى انجاز بحث ميداني يربط بين الجانب النظري والتطبيقي.

الأسباب الموضوعية:

- أهمية الأسلوب القيادي في التأثير على سلوك العاملين ودرجة ولائهم للمؤسسة.
- الدور الذي يلعبه الولاء التنظيمي في تحقيق الاستقرار الوظيفي وتحسين الأداء.
- حاجة المؤسسات العمومية الى تحسين ممارساتها القيادية.
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي في مؤسسات الري على المستوى المحلي.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في تقديم اقتراحات.

2- أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على أثر الأسلوب القيادي المتبع في مؤسسة الري على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بها إضافة الى تحديد أنماط الأسلوب القيادي السائد في مؤسسة الري، وقياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة ومن بين الأهداف الرئيسية لهذه الدراسة هو الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي ومعرفة أكثر الأساليب القيادية وإبراز دور القيادة في تحسين الرضا الوظيفي والاستقرار التنظيمي داخل مؤسسة الري بولاية الجلفة.

3- أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعا مهما في مجال التنظيم والعمل وهو الأسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة الري بالجلفة.

- فعلى المستوى العلمي، تساهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي، كما تضيف معلومات نظرية يمكن الاستفادة منها في بحوث ودراسات

أخرى تتعلق بالقيادة داخل المؤسسات العمومية.

اما على مستوى التطبيقي فتساعد نتائج هذه الدراسة إدارة مؤسسة الري بالجلفة على التعرف على طبيعة الأسلوب القيادي المتبع، ومدى تأثيره على درجة ولاء العاملين، مما يمكنها من تحسين أساليب القيادة وتعزيز الانتماء والالتزام التنظيمي لدى العاملين، الأمل الذي ينعكس إيجابا على الأداء والاستقرار داخل المؤسسة.

4- إشكالية الدراسة:

تشكل القيادة الإدارية أحد المرتكزات الأساسية في البناء التنظيمي للمؤسسات الحديثة، لما لها من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد وتنسيق الجهود الجماعية وتحقيق الفعالية التنظيمية، وقد حظي موضوع الأسلوب القيادي بإهتمام واسع في الأدبيات الإدارية والسوسيولوجية، نظرا لتأثيره المباشر وغير مباشر على العديد من المتغيرات التنظيمية، من أبرزها الولاء التنظيمي الذي يعد مؤشرا جوهريا على استقرار المؤسسة واستمرارها.

ويقصد بالولاء التنظيمي ذلك الارتباط النفسي والمعنوي الذي يجمع العمال بالمؤسسة، والذي يتجسد في مستوى الالتزام والرغبة في البقاء والاستعداد لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ويتأثر هذا الولاء بجملة من العوامل التنظيمية يأتي في مقدمتها الأسلوب القيادي المتبع، حيث تختلف أثر القيادة باختلاف أنماطها (ديمقراطية-التسلطية- تشاركية- تحويلية) وبحسب طبيعة المؤسسة وسياقها التنظيمي في سابق المؤسسات العمومية الجزائرية ولاسيما مؤسسة الري، تبرز تحديات تنظيمية وإدارية مرتبطة بطبيعة الهيكل البيروقراطي وضغوط العمل ومتطلبات الخدمة العمومية، مما يفرض على القيادات الإدارية تبني أساليب قيادية قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء المؤسسي وتوقعات العاملين، غير أن الواقع الميداني يطرح تساؤلات حول مدى ملائمة الأساليب القيادية السائدة داخل هذه المؤسسات، ومدى إنعكاسها على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والولاء التنظيمي إلا ان أغلبها ركز على مؤسسات إنتاجية او خدمة خاصة، في حين لاتزال الدراسات التي تتناول هذه العلاقة داخل مؤسسات الري محدودة خاصة في ظل الخصوصية التنظيمية والوظيفية التي تميز هذا القطاع، ومن هنا تتحدد إشكالية هذه الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة

الري والكشف عن حجم واتجاه هذا التأثير في ضوء الواقع التنظيمي القائم وانطلاقاً مما سبق تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الرئيسي إلى أي مدى يؤثر الأسلوب القيادي المتبع في مؤسسة الري على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين؟.

ويندرج تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية منها:

- هل النمط القيادي المتسلط له أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين؟
- هل النمط القيادي الديمقراطي له أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

5- الفرضيات

- للنمط القيادي المتسلط أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- للنمط القيادي الديمقراطي أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين.

6- المفاهيم الأساسية للدراسة

-تأثير

التأثير في اللغة العربية مشتق من الفعل أثر، ويعني إحداث تغيير في شيء ما أو ترك علامة أو بصمة عليه، ويقال: أثر فيه أي أحدث فيه تغييراً أو ترك أثراً¹.

مفهوم التأثير اصطلاحاً:

التأثير هو القدرة على إحداث تغيير في الأفكار أو السلوك أو المشاعر لدى الأفراد أو الجماعات من خلال وسائل مباشرة أو غير مباشرة، ويستخدم هذا المفهوم في العديد من المجالات مثل الإعلام، علم النفس السياسة والتسويق حيث يقصد به التأثير في آراء

وسلوك الجمهور من خلال وسائل التواصل المختلفة².

بينما جاء في تعريف آخر أن تأثير هو القدرة على إحداث تغيير في الآخرين لا يرى إلا من خلال الأثر الذي يتسبب في إحداثه، دونما استخدام القوة أو السلطة الرسمية.

¹ ابن منظور، لسان العربية دار المعارف القاهرة 2016 من: 25

²² الانما تذكر عزام التأثير القوة الخفية في عصر متغير دار المعرفة للتنمية البشرية، ط 1 المملكة العربية السعودية، رياض 2010، ص :

-تعريف اجرائي:

هو قدرة القائد على إحداث تغيير إيجابي في تفكير وسلوك الأفراد داخل المنظمة وتعزيز بيئة محفزة على الإبداع والابتكار، وذلك من خلال أساليب قيادية تتسم بالدعم. التحفيز، والتوجيه غير المباشر، بعيدا عن فرض السلطة الرسمية،³ ويقاس هذا التأثير من خلال مدى تحفيز الموظفين على تقديم أفكار جديدة، وتحسين الأداء، والمشاركة الفعالة في تطوير بيئة العمل.

-الأسلوب القيادي

جاء في الموسوعة الحرة ويكيبيديا الأسلوب القيادي هو النهج أو الطريقة التي يتبعها القائد في توجيه الأفراد، واتخاذ القرارات وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف المرجوة. يحدد الأسلوب القيادي كيفية تفاعل القائد مع فريقه، ومستوى التحفيز والتوجيه الذي يقدمه، ومدى إشراك الأعضاء في عملية صنع القرار.

يختلف الأسلوب القيادي من شخص لآخر بناء على شخصيته، وخبرته، وطبيعة المنظمة أو الفريق الذي يقوده يمكن أن يكون أسلوب القائد سلطونا، ديمقراطيا تحويليا. تفويضيا، أو مزيجا من عدة أساليب وفقا للمواقف المختلفة.

تعريف اجرائي

من خلال دراستنا يمكن تعرف الاسلوب القيادي بأنه مجموعة السلوكيات والممارسات الفعلية التي ينتهجها القائد في إدارة الأفراد، وتحفيزهم، وصنع القرارات داخل المنظمة، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على بيئة العمل ومستوى الابتكار والإبداع بين الموظفين.

³سلى حامد العلاء دور القيادة في إدارة الأزمة دار الكتب القطرية، ط1، قطر 2015، ص 80

الولاء التنظيمي: عرفه شيلدون *Shelden* بأنه التقويم الإيجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.

في حين يرى ألتو و هربينك *Allutto et Herbinia* أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة.

أما كيدرون *Kidron* فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

أ- **الولاء الأدبي**: يقصد به تبني الفرد لأهداف و قيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه و أهدافه.

ب- **الولاء المحسوب**: و يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى و بمزايا أفضل.

التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو ذلك الشعور بالانتماء، و الانتساب، و كذا الاندماج بل و الدفاع عن التنظيم و اكتساب و التشبع بمبادئ و توجهات و قيم المؤسسة المنتمي لها من أجل تحقيق الأهداف عبر بؤادر المصير المشترك بين العامل و التنظيم⁴.

7- الدراسات السابقة:

7-1- الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة أماني عبد العزيز بن مسعود، أسماء أبو عنزة تحت عنوان:

"The role of leadership in promoting innoration within smal and Mdiums Enterpriss. United king down"

هدفت الدراسة لتحليل تأثير أساليب القيادة المختلفة مثل القيادة التحويلية والتحفيزية على تطوير الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهجية المتبعة:

اعتمدت الباحثتين على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان لقياس تأثير الأساليب القيادية على الابتكار.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

⁴خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86 - 87.

أظهرت النتائج أن القادة الذين يتبنون أساليب قيادية ملهمة ويشجعون التفكير الإبداعي يسهمون بشكل كبير ومباشر في تحسين مستوى الابتكار وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

تعتمد المؤسسات بشكل كبير على القيادة لتشجيع الابتكار بنسبة 48%.

7-2- الدراسات العربية:

الدراسة الأولى:

• دراسة الباحثة نجوى وفاتي سليم تحت عنوان: أنماط القيادة في مواجهة الأزمات في المستشفيات الحكومية في جائحة كورونا بالتطبيق على مستشفيات محافظة القاهرة وهو عبارة عن مقال منشور في المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية سنة 2023.

هدفت الدراسة الى:

التعرف على نمط القيادة السائدة في مواجهة وإدارة الأزمات داخل المستشفيات الحكومية والمعوقات التي تحاول دون ذلك ولتحقيق ذلك طرحت الباحثة إشكالية وهي (أنماط القيادة السائدة في المستشفيات الصحية الحكومية للحفاظ على الاستقرار خلال أزمة كورونا.

المنهجية المتبعة:

اعتمدت الباحثة على الوصف المسحي بإعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة كما اعتمدت على عينة تشمل جميع العاملين من المستشفيات الحكومية الموجودة بمحافظة القاهرة بجمهورية مصر العربية وقد بلغ حجم العينة 748 فردا.

اهم نتائج الدراسة:

لا بد أن يكون هناك وحدات لإدارة الأزمات في وزارة الصحة المصرية وفي المستشفيات الحكومية عن طريق تخصيص بند لها في ميزانية الدول مخصص لهذه الوحدات وتعيين أشخاص ذوي الخبرة.

يوجد فرق معنوي بين تأثير الفئة الديمقراطية وفوضوي في التغلب على معوقات إدارة الازمات لصالح الفئة الديمقراطية مما أنه كلما زادت الفئة الديمقراطية زادت القدرة على التغلب على معوقات إدارة الأزمات.

يوجد فرق معنوي بين فئة ديكتاتوري في التغلب على معوقات إدارة الازمات لصالح الفئة

الديكتاتوري، مما أنه كلما زادت الفئة زادت القدرة على التغلب على معوقات إدارة الأزمات.

الدراسة الثانية:

• دراسة تطبيقية من اعداد الطالب محمد صلاح الدين أو العلا حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة البحث كان ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال بالجامعة الإسلامية بغزة سنة 2009.

من بين أهداف الدراسة:

التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والامن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

من نتائج الدراسة:

ان مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر وبجه عام ضعيف وان عبئ العمل هو أكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية. كما خلصت الدراسة الى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة 82.49%.

عدم وجود فروق في مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الدراسة الثالثة:

دراسة مقارنة على ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام بحث للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من إعداد نايف بن ناصر المطيري بعنوان العوامل الشخصية والوظيفية وعلاقتها بالولاء الوظيفي سنة 2006.

أهداف الدراسة:

- تبيان مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينة الرياض والدمام.

- التعرف على العوامل الشخصية والوظيفية المؤثرة سلبا وإيجابا على مستوى الانتماء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بالمدينتين.

- التعرف على أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الانتماء الوظيفي لدى الضباط.

أما التساؤلات فكانت كالتالي:

- ما مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام؟

- ما أهم الأساليب التي يمكن استخدامها في تعميق الولاء الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود؟

أهم النتائج:

- ارتفاع مستوى درجة الانتماء الوظيفي الحالي لدى ضباط الحدود.

- معرفة أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لتعميق وترسيخ الانتماء الوظيفي لدى الضباط.

- إيجابية العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية لدى ضباط حرس الحدود بمدينتي الرياض والدمام وانتمائهم الوظيفي.

الفصل الثاني

ماهية القيادة و أنماطها

تمهيد:

تعد القيادة من المفاهيم الأساسية في مختلف مجالات الحياة، سواء في الإدارة، السياسة، الرياضة، أو حتى في الحياة الاجتماعية. فهي عملية توجيه الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف محددة من خلال التأثير والتحفيز واتخاذ القرارات المناسبة.

القيادة ليست مجرد منصب أو سلطة، بل هي مهارة تتطلب الكفاءة، الرؤية الاستراتيجية، والقدرة على التعامل مع التحديات المختلفة، فالقائد الفعّال هو الذي يستطيع إلهام الآخرين، تحفيزهم وإدارة الموارد بكفاءة لتحقيق النجاح المشترك.

وتختلف أنماط القيادة بين القيادة الاستبدادية الديمقراطية، والتشاركية، حيث لكل منها تأثيره الخاص على بيئة العمل أو المجموعة أو المنظمة ، وفي ضوء كل هذا سوف نتعرف على مفهوم القيادة وكل ما يخص هذا الموضوع في التراث النظري بدأ بالتعريف بها إلى أنماطها.

1- مفهوم القيادة بين الفكر العربي والغربي:

جاء في تحديد مفهوم لمصطلح القيادة العديد من الاختلافات فكل عرفها حسب توجهه وحسب بحثه ، فطبيعة الموضوع تلعب دور في تحديد أي مصطلح ومن هنا سوف نعرف بمفهوم القيادة في الفكرين العربي والغربي.

1-1- تعريف القيادة في الفكر الغربي:

القيادة هي المرادفة لكلمة Leadership ويمكن رصد عدة تعاريف لمصطلح القيادة لدى الباحثين ، حيث تختلف تعريفات القيادة بين الباحثين والمفكرين والممارسين الكبار في مجال الإدارة باختلاف اتجاهاتهم ومن هنا، يمكن استعراض هذه التعريفات ثم مناقشتها واستخلاص تعريف جامع لها. يُعرف L. Wolman القيادة بأنها: " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرًا ناجحًا"¹.

بينما يعتبر R. Persthus & T. Pfifner أن القيادة: " هي نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، متجاوزة المصالح الفردية لهم".

أما جون أتزيوني J. Etzioni: " فيعرف القيادة بأنها مهارة تستند إلى السمات الشخصية للقائد، مما يؤدي إلى تحقيق القبول الطوعي من قبل المرؤوسين في نطاق واسع من المواضيع"².

من جانبه، يرى أردوايتيد Ordway. Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي: " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة

¹شاهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط 1 ، الإسكندرية 2019، ص: 13، 14.

إليهم". وفي الفكر الغربي، وبعد تطور العلوم السلوكية في خمسينيات وستينيات القرن العشرين، ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته.¹ فعلى سبيل المثال، يُعرف فنجا هميفل القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد عند توجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك .

كما يرى همفيل Hamphil أيضا أن القيادة هي: استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المنظمة والجماعة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية"، بالإضافة إلى مساعدة الجماعة والمنظمة على تشكيل هويتها وثقافتها².

نلمس في هذه التعاريف السابقة تركيزا شديداً على أحد أهم عناصر القيادة، وهو القائد. فالقيادة، في نظر هؤلاء المفكرين هي مجموعة من الصفات أو السمات المعينة التي تتوفر في الفرد المتمثل في القائد، والتي من خلالها تتم عملية التأثير في اتجاه واحد، من القائد نحو مرؤوسيه³.

ومن خلال هذه التعاريف، نلاحظ التركيز الشديد على القائد، مع إهمال العناصر الأخرى التي تشكل عملية القيادة، رغم أنها لا تقل أهمية عنه. فالقيادة لا تركز فقط على القائد، بل تشمل أيضاً مجموعة المرؤوسين، والمواقف العملية، التي تعد عاملاً حاسماً وأساسياً في تحديد نوع القيادة التي يمارسها القائد، بالإضافة إلى الظروف التي توفرها المنظمة لتمكينه من القيادة الفعالة.

2-1- تعريف القيادة في الفكر العربي

¹صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2003، ص: 22

²شاهدان عادل عبد اللطيف الغرابوي، مرجع سابق، ص: 14.

³نفس المرجع ، ص: 14.

إن اختلاف الرؤى القيادية ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من موقع، فإنها تنصدر كافة الأنشطة وتقلص توسعها. كما جاء في المعجم العربية ولدى الباحثين العرب، فقد عُرفت القيادة في معجم لسان العرب بأنها "القيود"، وهو نقيض "السوق"، حيث يُقال: "يقود" الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها". ويمكن أن نستنتج من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع، ويقودهم إلى ما ينفعهم، ويرشدهم إلى تحقيق أهدافهم، فمعنى القيادة أن يكون الشخص في المقدمة ويوجه الآخرين.

وقد عرف بعض العلماء العرب، الذين اهتموا بدراسة القيادة، بأنها مركز أو وضع يُضفي على شخص معين في مؤسسة أو منشأة أو تنظيم معين. كما عرفت القيادة أيضًا بأنها التفاعل بين شخصية القائد والتابع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، وبين الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها، بالإضافة إلى غير ذلك من خصائص الجماعة والمواقف التي تواجهها، وذلك في إطار إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له، وإدراكه لهم، وكذلك إدراك المجتمع المشترك بين القائد والآخرين في سياق الجماعة والموقف¹.

كما عرفت الدكتورة اعتصام الشكرجي و صلاح هادي الحسيني القيادة أيضًا بأنها: "قدرة شخص ما على التأثير في الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، حيث يكون معبرا عن آمالهم وطموحاتهم، مما يمنحه القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً".

2- أهمية القيادة

تلعب القيادة دورًا حيويًا في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فيما يلي عشرة عناصر تبرز أهمية القيادة :

¹ صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ط 1 ، عمان، الأردن ، 2015، ص: 52.

- حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة تعمل القيادة كجسر يربط بين الموظفين وخطط المؤسسة المستقبلية، مما يضمن فهم الجميع للأهداف المشتركة.
- توحيد جهود العاملين: تسهم القيادة في تنسيق وتوجيه جهود الموظفين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، مما يزيد من كفاءة العمل.
- تحفيز وتشجيع الموظفين : يقوم القادة الفعالون بتحفيز فرقهم، مما يعزز الرضا الوظيفي ويزيد من الإنتاجية.
- إدارة الموارد بفعالية : تساعد القيادة في توزيع الموارد والمهام بشكل يتماشى مع أولويات المؤسسة، مما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- اتخاذ القرارات الحاسمة: القادة مسؤولون عن اتخاذ قرارات تؤثر على مسار المؤسسة وتساعد في تحقيق أهدافها.¹
- تعزيز التعاون والعمل الجماعي تشجع القيادة على بناء بيئة عمل تعاونية، مما يعزز الإبداع والابتكار .
- إدارة التغيير تلعب القيادة دورًا محوريًا في توجيه المؤسسة خلال فترات التغيير والتكيف المستجدة.
- تطوير المهارات والقدرات تهتم القيادة بتدريب الموظفين وتنمية مهاراتهم، مما يعزز من كفاءة المؤسسة.
- حل المشكلات واتخاذ المبادرات تُعنى القيادة بحل المشكلات التي قد تواجه المؤسسة وتبادر بوضع استراتيجيات للتغلب عليها.

¹مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، ط 1 ، القاهرة، مصر، 2012، ص: 20.

- توجيه وتوحيد الجهود نحو الأهداف المشتركة: تعمل القيادة على توجيه وتوحيد جهود العاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة .

في مجمل القول وباختصار القيادة الفعالة هي العامل الأساسي الذي يضمن تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام للمؤسسة.

3- عناصر القيادة:

القيادة الفعالة : تعتمد على مجموعة من العناصر الأساسية التي تُمكن القائد من توجيه فريقه أو مؤسسته نحو النجاح أول هذه العناصر الرؤية الواضحة، حيث يجب أن يكون لدى القائد تصور مستقبلي واضح لما يريد تحقيقه مع القدرة على إلهام الآخرين لمشاركته في تحقيق هذه الرؤية. بجانب ذلك، يمتلك القائد الناجح مهارة التأثير، حيث يستطيع التأثير على الآخرين من خلال سلوكه، قراراته، وطريقة تعامله، مما يعزز ولاء الفريق وثقته به¹.

- **التواصل الفعال:** يعد من أهم المهارات القيادية، إذ يحتاج القائد إلى توصيل الأفكار والتوقعات بوضوح لضمان فهم الجميع لأدوارهم ومسؤولياتهم.² كما أن اتخاذ القرار بحكمة يُعتبر عاملاً حاسماً، حيث يجب أن يكون القائد قادراً على تحليل المواقف المختلفة واتخاذ قرارات مدروسة تحقق المصلحة العامة. وإلى جانب ذلك، فإن الذكاء العاطفي يساعد القائد على فهم مشاعره ومشاعر فريقه، مما يسهل التعامل مع التحديات العاطفية داخل بيئة العمل.

التخطيط الاستراتيجي: عنصر جوهري أيضاً، حيث يحتاج القائد إلى وضع واضحة تحدد الأهداف الوسائل، والخطوات اللازمة لتحقيق النجاح. ولا يمكن إغفال أهمية إدارة الفريق،

¹مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سابق، ص: 21.

²المرجع نفسه، ص: 21

إذ يجب على القائد بناء فريق قوي ، توزيع المهام بشكل عادل، وتعزيز التعاون بين الأعضاء. بالإضافة إلى ذلك، فإن المرونة والتكيف تتيح للقائد التعامل مع غير المتوقعة، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي قد تطرأ.¹

أما على المستوى الأخلاقي، فإن الأمانة والنزاهة ضروريان للحفاظ على الثقة والاحترام داخل الفريق، حيث يجب أن يتحلّى القائد بالصدق والشفافية في تعامله مع الآخرين. وأخيراً، لا يمكن للقائد أن ينجح دون تحمل المسؤولية والمساءلة، فهو المسؤول الأول عن قراراته ونتائجها، ويجب أن يكون قدوة في تحمله للأخطاء والعمل على تصحيحها.

عندما يجمع القائد بين هذه العناصر، يصبح أكثر قدرة على تحقيق النجاح وقيادة فريقه نحو التميز، سواء كان ذلك في مجال الأعمال، الرياضة، أو أي مجال آخر يتطلب قيادة قوية ومؤثرة.

كما جاء تصنيف عناصر القيادة على شكل التالي:

تعدّ القيادة عملية ديناميكية تتطلب مزيجاً من المهارات والصفات لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة. يشير نورثهاوس (Northouse) إلى أن القيادة تتكون من عدة عناصر رئيسية²، أبرزها الرؤية، حيث يُلهم القائد أتباعه برؤية واضحة للمستقبل، والتأثير، الذي يمكنه من إقناع الآخرين بالسير وفق استراتيجيته.

كما تؤكد دراسات باس وأفوليو على أهمية التواصل الفعال كعامل رئيسي في بناء الثقة والتفاهم داخل الفريق من جهة أخرى، يشدد كوف على ضرورة الذكاء العاطفي في القيادة، والذي يساعد القائد على إدارة العلاقات بفعالية³. إضافة إلى ذلك، يرى كاتز أن

¹ نفس المرجع ، ص :22.

² Northouse, P. G, Leadership: Theory and practice (8th ed.), Sage publications, 2019, P170:

³ Yukl. G, Leadership in organizations, University of Albany Kingdom (UK) 2013, P:150

اتخاذ القرار وإدارة الفريق مهارتان حاسمتان في نجاح القائد، حيث يتطلب الأمر التفكير الاستراتيجي والقدرة على التكيف مع التغيرات. وأخيراً، تعد النزاهة والمساءلة من العناصر الجوهرية التي نذكرها يوكل إذ تسهم في بناء مصداقية القائد وتعزيز ثقافة العمل الأخلاقي داخل المنظمة.

بناءً على هذه العناصر ، يمكن القول إن القيادة الفعالة تعتمد على مزيج متكامل من المهارات الشخصية والاستراتيجية التي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة.

4- تصنيفات القيادة

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفة وخبرة بتصنيفات القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل صنف منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل المشكلة فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته ونوع للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري).

وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من المخاط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتاتوري كما أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا. وهذا ما يجب أن يمتلكه القائد الإداري الفاعل والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك القدرة على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفية بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ استراتيجية الآنية والمستقبلية والبديلة ويمكن إن توضح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:

- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى :

أ- القائد الإيجابي : يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.¹

ب- والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل بإستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.

- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى:

أ - القائد الإيجابي : يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.

ب والقائد السلبي : يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز القائمة على الحوف والتهديد.

- وفق مصدر السلطة:

أ- القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات و المهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.²

ب- القيادة غير الرسمية : تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعينون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال

¹صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار الرء للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، 2008، ص:58.

²نفس المرجع، ص 58، 56.

تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية.¹ كما تجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد فإن رسمي المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف

كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرس يفتقد إلى السلطة الرسمية.

- وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:

أ- قيادات الامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

ب- قيادات مركزية : تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تنقهم الموقف بصورة عامة.²

- وفق البعد السلوكي:

أ - القائد الأوتوقراطي : حكم المكتب (Autocratic Leader) يعتمد على السلطة المركزية و التشريعات والكفاءات والقوة القشرية الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوة.³

¹صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 72، 73، 74

²نفس المرجع، ص: 74.

³صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 75

ب- القائد الليبرالي Liberal Leader القيادة التسلية هي : تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموع ، أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي.

5- أنماط القيادة :

قبل التطرق إلى أنماط القيادة، لا بد من التعريف بمفهوم "النمط". يُعرّف النمط بأنه نسق منظم يمتد لفترة طويلة، يشمل أعمال الفرد وأفكاره واتجاهاته ونزاعاته، بحيث يمكن استخدامه كأساس لتوقعات وتحليلات تنبؤية تتعلق بالسلوك الفردي فهو نشاط تنظيمي يترك أثراً مباشراً على سلوك الأفراد الآخرين.¹

يمكن القول إن النمط هو منهج متسق ومنظم يتكون من مجموعة من السمات المترابطة التي تميزه عن غيره. كما أنه ينطوي على مجموعة من الأفكار والنزاعات والاتجاهات التي تؤثر في سلوك الإنسان.

وانطلاقاً من ذلك، وبما أن موضوعنا يركز أساساً على أنماط القيادة، لا بد من التعرف على مفهوم "النمط القيادي".

يُعرّف النمط القيادي بأنه نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة من خلال تجميع وتوحيد جميع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل مثمر.

ويرى الهواري أن النمط القيادي هو سلوك متكرر يصدر عن شخص معين، ويستمر لفترة زمنية تطول أو تقصر تبعاً لخبرة القائد كما يتم تحديد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد

¹ مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الإدارة مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص : 46، 47

وباختصار، يمكن القول إن النمط القيادي هو الأسلوب الذي يتبعه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين بهدف تحقيق أهداف المؤسسة. ومن هذا المنطلق، يمكن التعرف على الأنماط الحديثة للقيادة، والتي تُعد محل اهتمام الدراسات والأبحاث المتعلقة بالقيادة.

1-5- القيادة الديمقراطية

تقوم فلسفة القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، حيث يتفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات.¹ كما يسهم في توسيع نطاق تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، مما يجعله يباشر مهامه من خلال نهج جماعي في التنظيم.

في هذا النمط من القيادة، تتحدد السياسات من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية بين أعضاء التنظيم، حيث تلعب القيادة دوراً أساسياً في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات واضحة وبالتالي، فإن القرار في النهاية ينبع من تفكير الجماعة ومبادراتها.

من أبرز مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين،² وتعزيز الثقة في نفوسهم، وزيادة مستوى التفاعل فيما بينهم، مما يؤدي إلى مضاعفة الإنتاجية. كما يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم، مما يدفعهم إلى التمسك به والعمل على تنفيذه بالشكل السليم نظراً لارتباطهم العضوي به .

¹ صابرين عطية مرسل الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2014، ص:

25، 26.

² صابرين عطية مرسل مرجع سابق، ص: 26

في مجمل القول يمكن أن يُعد الأسلوب الديمقراطي في القيادة أكثر الأساليب فعالية وإنتاجية، وهو الأقرب لروح الشريعة الإسلامية، حيث يؤدي إلى توليد أفكار جديدة، وإحداث تغييرات إيجابية، وتعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية.

2-5- القيادة الأوتوقراطية

القيادة الأوتوقراطية (Autocratic Leadership) هي أسلوب إداري يتميز بسيطرة القائد المطلقة على عملية اتخاذ القرار، حيث يمتلك القائد السلطة الكاملة ولا يشارك المرؤوسين في صنع القرار يعتمد هذا النمط على فرض الأوامر والتوجيهات دون استشارة الآخرين، ويتوقع القائد من الموظفين الامتثال دون مناقشة.¹

القيادة الأوتوقراطية تتميز بالسيطرة الكاملة للقائد على القرارات دون مشاركة الآخرين، كما يركز القائد في هذا النوع على محاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشارك معه، ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل، مما يؤدي إلى سرعة التنفيذ ووضوح الأدوار، خاصة في البيئات التي تتطلب الانضباط والحسم لكنها قد تقلل من دافعية الموظفين وتحدّ من الإبداع، مما يخلق بيئة عمل غير مرنة وقد يؤدي إلى الاستياء وضعف التعاون داخل الفريق.

3-5- القيادة التحويلية:

يُعتبر "برنيس Burns" مؤسس هذا النوع من القيادة، حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978. ومن ثم قام "باس Bass" بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985. وقد صُنفت القيادة التحويلية كعملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم بعضهما البعض للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.²

¹ صلاح هادي الحسيني اعتصام الشكرجي، مرجع سابق، ص: 175.

² صابرين عطية مرسال . مرجع سابق، ص: 35

وهي قيادة تُبنى فيها علاقة تبادلية على أساس العمل، حيث يشجع القائد مرؤوسيه على الاتساق والاندماج مع المنظمة من خلال تقديم المكافآت، معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين. كما يسعى القائد التحويلي إلى تحويل المرؤوس إلى قائد مستقبلي.

يُعرف هذا النوع من القيادة بأنه علاقة تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، حيث لا يقتصر دور القائد على إصدار التعليمات فقط، بل يعمل على إلهام فريقه وتحفيزه ليكونوا أكثر التزاماً وإبداعاً في عملهم. تتميز القيادة التحويلية بأنها¹:

تحفز الأفراد على النمو والتطور القائد لا يكتفي بإعطاء المهام بل يساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم ليصبحوا قادة مستقبليين.

أهداف تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة: القائد التحويلي يشجع مرؤوسيه على تبني المنظمة كأهداف شخصية، مما يعزز الولاء والالتزام.

تعتمد على الدافعية الذاتية: القائد لا يستخدم فقط المكافآت المادية، بل يعمل على تحفيز الموظفين داخلياً، من خلال إعطائهم رؤية واضحة وشعوراً بالمسؤولية.

4-5 القيادة الاستبدادية

القيادة الاستبدادية (Autocratic Leadership) هي أسلوب قيادي يتميز بسيطرة القائد الكاملة على عملية اتخاذ القرار، حيث يكون لديه السلطة المطلقة دون إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات. في هذا النموذج، يُتوقع من المرؤوسين تنفيذ الأوامر دون نقاش أو اعتراض².

¹ مريم ارفيس، مرجع سابق، ص: 51.

² بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2 ، عمان، الأردن، 2014، ص: 144 145.

في هذا النوع يكون القائد فخورا بنفسه بحيث لا يفسح المجال للنقاش والحوار، وليس هناك فرصة للتعلم لا من العاملين ولا من المدير نفسه، مع العلم أنه ربما يكون هذا الأسلوب مفيدا في الحالات التي يكثر فيها الجدل وتتطلب الحزم والحسم والبت في الأمور، إلا أنها من الأنماط التي تحد من قدرات وابداعات العاملين معه، وتقلل الفرص من وجود مواهب قيادية ناشئة، وأيضاً تزيد المسافات والعلاقات الإنسانية بين لا قائد ومرؤوسيه¹.

وتتمثل خصائص القيادة الاستبدادية في عدة نقاط تم اختصارها فيما يلي : التحكم الكامل: القائد يتخذ جميع القرارات دون استشارة الفريق.

انعدام المشاركة : يقلل أو يلغي دور الآخرين في اتخاذ القرار.

الصرامة والانضباط: يتطلب طاعة صارمة ويضع لوائح صارمة.

قلة التحفيز للإبداع: لا يشجع على التفكير الابتكاري أو التعبير عن الأفكار. الاعتماد على السلطة : يعتمد على التهديد أو المكافآت للحفاظ على السيطرة².

5-5- القيادة الحرة (Laissez-Faire Leadership): هي أسلوب إداري يمنح

الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام دون تدخل مباشر من القائد يعتمد هذا النمط على تفويض كامل للسلطة، مما يسمح للموظفين بالعمل باستقلالية وفقاً لمبادراتهم الذاتية. وغالباً ما يكون القائد في هذا النموذج متساهلاً في التوجيه والمراقبة، مما يعزز بيئة مرنة تتيح الإبداع والابتكار، خاصةً في الفرق ذات الخبرة العالية. ومع ذلك، فإن غياب الإشراف قد يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية أو ارتباك في العمل إذا لم يكن الموظفون مؤهلين بما يكفي . لهذا السبب تعتبر القيادة الحرة فعالة في بيئات مثل البحث

¹بلال خلف السكارنه ، مرجع سابق، ص: 145

²نفس المرجع، ص: 145.

والتطوير، لكنها قد لا تناسب المؤسسات التي تحتاج إلى رقابة صارمة لضمان الأداء الفعّال¹.

أسلوب القيادة الحرة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستوى عقلي ومهني عال، كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات، وكذلك في الحالات التي يكون فيها الموظفون قد حصلوا على تدريب وخبرة تفوق خبرة قائدهم أو رئيسهم. وقد أثبتت الدراسات أنه على الرغم من التأثير الإيجابي لهذا النمط القيادي على معنويات العاملين، إلا أنه قد يؤدي إلى الفوضى وضعف التنظيم في العمل، حيث يوجد احتمال لسوء استغلال الحرية الممنوحة من قبل بعض الموظفين لتحقيق أهداف شخصية على حساب الأهداف المؤسسية.

6 - العوامل المؤثرة في نمط القيادة :

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي:

خصائص القائد.

خصائص المرؤوسين.

خصائص النسق التنظيمي.

خصائص المهمة.

البيئة المحيطة.²

1-6- خصائص القائد:

¹عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1 ، القاهرة، مصر، 2013، ص: 144

²عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط 1 ، القاهرة، 2012، ص: 119.

وتتضمن العناصر التالية:

السمات الشخصية / الجاذبية الشخصية / الحزم / الحيوية / استيعاب الآخرين.
القيم والمعتقدات.

الأفكار والخيرات ، طموحات القائد.

دافعيته للإنجاز.

2-6- خصائص المرؤوسين: وتتضمن العناصر التالية:

المستوى العلمي.¹

طبيعة القادة السابقين.

قيمهم ومعتقداتهم استعدادهم لتحمل المسؤولية.

3-6- خصائص النسق التنظيمي: وتتضمن العناصر التالية:

الثقافة التنظيمية.

المنظمة وجماعة العمل.

هدف المنظمة.

الهيكل التنظيمي.

الاتصالات الإدارية.²

7- مهارات القيادة :

¹شهدان عادل عبد اللطيف الغرياي، مرجع سابق، ص: 32

²نفس المرجع، ص: 32.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات ومهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها. ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي: القائد التابعون والموقف، فلا بد أن يحرز أو يكتسب أربع مهارات. وكذلك لكي يبلغ أهداف العمل برفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد برفع درجات رضاهم من ناحية أخرى. هذه المهارات الأساسية هي:¹

1-7- المهارات الفنية:

وهي أن يكون القائد جيداً في عمله ومنتقناً له، وملماً بأعمالهم، وعلى دراية بطبيعة الأعمال التي يؤديونها، وعارفاً بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها. كذلك يجب أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها، ومدركاً لطرق ووسائل إنجاز العمل المتاحة.

2-7- المهارات الإنسانية:

وتعني المقدرة على فهم سلوك العاملين وعلاقاتهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم. فمعرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ثم معرفة رؤوسيه ثانياً، مما يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة.

3-7- المهارات التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد إلى المنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها، وأنظمتها، وخططها، وهيكل السلطة والصلاحيات. كما تشمل تنظيم العمل، وتوزيع الواجبات، وتنسيق الجهود، والإمام بجميع اللوائح والأنظمة.

4-7- المهارات الفكرية:

¹بولرباح زرقط العربي حران، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017، ص: 238

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وأيضًا أفكار تغيير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.¹

8- مصدر قوة القائد:

قد لا تتمكن كل من المهارات القيادية ولا محفزات القيادة في حالة توافرها من تمكين القائد للتعامل مع موقف معين حيث أن افتقار مثل هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية. ونقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها. ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية. وقد أمدتنا الدراسات (Yuki 1989) بخمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي²:

- القوة الشرعية Legitimate Power.

يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الانتاجية في المنظمة الواحدة قوة شرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل.

- القوة التكرمية Reward Power:

وهي القوة التي تنبع من قدرة القائد على تكريم أتباعه بمعنى أن الاتباع يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه³.

- القوة القسرية Coercive Power:

¹ بشير العلق، القيادة الإدارية دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2020، ص: 14.

² شهدان عادل عبد اللطيف الغرياي، مرجع سابق، ص: 32.

³ نفس المرجع، ص: 32.

وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من إرغام الآخرين على تنفيذ الأعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة حيث يأخذ العقاب صوراً عدة (قطع أجر، إستغناء، نقل الى عمل آخر تكاليفات مقصودة، ولا نؤيد ذلك لقائد لمثل هذه القوة الا في حالات الضرورة.

- القوة المرجعية Referent Power:

باعتباره قدوتهم. كما وتتبع هذه القوة من شدة إعجاب الاتباع بالقائد وحبهم له ورغبتهم

بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً. - قوة الخبير Expert Power:

إن منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للاندفاع الى القائد للحصول على معرفة الكيف (Know How)، والتصرف تقنياً وبرامجياً تجاه الموقف. وهذا ويلجأ القادة عموماً لاعتماد هذه القوى وفي اوقات مختلفة، وحسبما تمليه عليهم الموقف المنظمة والقيادة الفاعلة هي التي تستطيع تحديد التشكيلة المناسبة من القوى ومعرفة الوقت والظرف المناسبين لاستخدامها .

9- أهم النظريات التي درست القيادة:

1-9- نظريات السمات (Trait Theories):

تفترض هذه النظريات أن القادة يولدون بسمات فطرية تؤهلهم ليكونوا قادة فعالين،

وتشمل هذه السمات¹:

الذكاء : القدرة على التحليل والتخطيط واتخاذ القرارات الحكيمة.

الثقة بالنفس : الشعور بالقدرة على القيادة والتأثير في الآخرين¹.

¹شهدان عادل عبد اللطيف الغراوي، مرجع سابق، ص: 33.

الحزم: القدرة على اتخاذ قرارات حاسمة دون تردد. القدرة على التواصل : إيصال الأفكار بوضوح وبطريقة مقنعة.

النزاهة والأمانة التصرف بشفافية وعدالة لكسب ثقة المرؤوسين.

ولكن هذه النظريات تعرضت للانتقاد لأنها لم تفسر لماذا يكون كل شخص يتمتع بهذه الصفات قائدًا، وأيضًا لأنها لم تراع تأثير البيئة والموقف على القيادة.

2-9- النظريات السلوكية (Behavioral Theories):

على عكس نظريات السمات، تركز هذه النظريات على أفعال القائد وليس على صفاته الشخصية. وتقسّم السلوكيات القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية:

- القيادة الأوتوقراطية (المستبدة):

- يتخذ القائد جميع القرارات دون إشراك الموظفين.

- يعتمد على الأوامر والتعليمات المباشرة.

- يفرض الرقابة الصارمة على المرؤوسين.

- قد يكون فعالاً في المواقف التي تتطلب سرعة اتخاذ القرار، ولكنه يقلل من رضا الموظفين².

- القيادة الديمقراطية:

- يشرك القائد الموظفين في اتخاذ القرارات. - يشجع على الحوار وتبادل الأفكار.

- يعزز الشعور بالمسؤولية لدى الفريق.

¹ جابر أحمد ماهر، القيادة الإدارية: مفاهيم، نظريات، وتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، ط 1، القاهرة، مصر، 200، ص: 21.

² محمود عقيلي، الإدارة والقيادة : الأسس والمفاهيم والتطبيقات الحديثة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ب ط، عمان، الأردن، 2015 ، ص: 75.

- ينتج عنه بيئة عمل إيجابية وإبداعية، لكنه قد يكون أقل فعالية في المواقف التي تحتاج إلى حسم سريع.

القيادة الحرة (Laissez-Faire):

يمنح القائد الموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرارات.

- يتدخل فقط عند الضرورة.

- يمكن أن يكون مفيدًا عند التعامل مع فرق ذات خبرة عالية، ولكنه قد يؤدي إلى الفوضى إذا لم يكن الفريق منظمًا¹.

3-9- نظرية الموقفية (Contingency Theories):

ترى هذه النظرية أن فعالية القائد لا تعتمد فقط على شخصيته أو سلوكياته، بل تتأثر أيضًا بالموقف الذي يوجد فيه. أي أن القائد الناجح في موقف معين قد لا يكون ناجحًا في موقف آخر².

من أشهر النماذج في هذه النظرية

- نموذج فيدلر للقيادة (Fiedler's Contingency Model)، يقيس مدى تفضيل القائد للعلاقات الشخصية مقابل التركيز على المهام، يحدد مدى توافق أسلوب القيادة مع طبيعة الموقف من خلال ثلاثة عوامل³:

1. العلاقة بين القائد والمرؤوسين : هل هي جيدة أم متوترة؟

2 هيكلية المهام : هل المهام واضحة ومحددة أم غير منظمة؟

¹محمود عقيلي، مرجع سابق، ص: 77.

²نفس المرجع، ص: 66.

³أحمد الطحان، الإدارة الحديثة نظريات وتطبيقات، دار الفكر العربي، ط 1، الجمهورية المصرية العربية، 2012، ص: 66.

3. سلطة القائد: هل لديه سلطة رسمية لاتخاذ القرارات؟

يوضح النموذج أن القادة الذين يركزون على المهام يكونون أكثر نجاحًا في المواقف شديدة التنظيم أو الفوضوية، بينما القادة الذين يركزون على العلاقات يكونون أكثر نجاحًا في المواقف المعتدلة.

خلاصة الفصل:

القيادة هي القدرة على التأثير على الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة، وهي تتطلب رؤية واضحة وشخصية مؤثرة تتجاوز حدود السلطة الرسمية. وفيما يلي نظرة مختصرة على أنماط القيادة تشمل:

- الأوتوقراطية : تعتمد على السلطة المطلقة واتخاذ القرارات دون مشاركة الفريق.
 - الديمقراطية: تشجع على المشاركة والتعاون في اتخاذ القرار .
 - التفويضية (الحرية): تمنح الفريق حرية اتخاذ القرارات دون تدخل مباشر من القائد. - التحويلية: تركز على الإلهام والتغيير.
 - التبادلية : تعتمد على نظام المكافآت والعقوبات.
- باختصار، تعد القيادة عنصرًا حيويًا في نجاح المؤسسات، ويتعين على القائد اختيار النمط المناسب وفقًا لظروف الفريق والبيئة التشغيلية لتحقيق أفضل النتائج.

الفصل الثالث الولاء التنظيمي

تمهيد

يعتبر لفظ الولاء من الألفاظ المثيرة للجدل ، و التي دائما ما يتطور معناها ، فارتبطت قديما بالسلطة و الحرب و حديثا بالمجتمع و البيئة والقيم الأخلاقية ، و بالرغم أن من الولاء قديما قيمة من القيم التي تطالب بالتمسك بها ، إلا أنها ترتبط بمشكلات كثيرة ، منها ما يتعلق بطبيعة الولاء و مدى الحاجة إليها ، ما إذا كان فطريا أم و مكتسب ، فموضوع الولاء مفهوم قديم في مجال العلوم الاجتماعية و النفسية ، و أول من بحث فيه هم علماء الاجتماع باعتبار أن الإنسان اجتماعيا كائن ، يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة تضم مشاعر الفرد و ولائه و انتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.

1- مفهوم الولاء .

1-1 : الولاء التنظيمي و مفهومه

لغة : هي بفتح الواو في المشهور و كذلك قرأها جمهور القراء و هي اسم لمصدر تولاه ، و قرأها حمزة وحده بكسر الواو .

قال أبو علي : الفتح أجود هنا ، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم و الإمارة.

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء و عندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم فإن ذلك الانتساب و يعني انتمائهم و انتسابهم و اخلاصهم لهم ، و الولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام و الانسجام و الجذب تجاه الغير ، كما يقصد بالولاء¹

لغة : العهد و القرب و المحبة ، و الالتزام و النصر .

المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي ، و يتضح هذا من خلال القرب و المساندة و الإخلاص و الرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح ، لسان العرب ، في أن الولاء من الموالاتة ، و ضد المعادة و الولي هو اسم من الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق ، و يقال بينهما ولاء أي قرابة ، و الولي الصديق و النصير ، و الولاية بالفتح تعني النصر. إذن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما ، أو فكرة ما تأييدا لها سبيلها.

و طاعة و اخلاصا و تضحية .

¹¹شادي حسين ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، إشراف ، سليمان الفارس ، مذكرة لنيل درجة الماجستير قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، غير منشورة.

و يرى "مدحت محمد أبو النصر" أن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الالتزام و الارتباط والنصرة و يمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

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

2 شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في

3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.

4- الإخلاص و المحبة و الاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.

5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهما الانسان ¹.

الولاء التنظيمي

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء حاجة اجتماعية ، فهو حالة شعورية تنمو داخل الفرد و من جهة أخرى يشعر هذا الفرد بالانتماء و المسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له لإخلاص و المحبة.²

و حسب تعريف "رونالدي ريجيو " الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته ، و ترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعداده لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضو فيها.

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير و منه قول الرسول صلى الله عليه و سلم " اللهم وال من والاه " أي أحبب من أحبه و أنصر من نصره ، و هذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى (يأيتها الذين آمنوا لا

¹راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2002

²رونالدي ريجيو ، مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ترجمة فارس حلمي ، عمان دار الشروق ، 373 .

تتخذوا اليهود و النصارى أولياء بعضهم أولياء بعض و من يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين (سورة المائدة.

و قال تعالى (ياأيها الدين أمنوا لا تتخذوا عدوي و عدوكم أولياء (سورة الممتحنة) و قال تعالى (إنما وليكم الله و رسوله و الذين امنوا الذين يقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة و هم راعون و من يتولى الله و رسوله و الذين امنوا فان حزب الله هم الغالبون) . سورة المائدة.

نستخلص مما سبق أن الولاء عبارة عن إحساس و شعور بالمحبة و بالمسؤولية و الانتماء للمؤسسة . و هذا الشعور ينمو داخل الفرد حيث يشعر أنه مسؤول عنها ، و من جهة أخرى متعلق و مرتبط بها ، فالولاء هو الإخلاص و الوفاء و الالتزام و الشعور بالعاطفة و الارتباط بشيء قوي هام في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه.

و تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين و الزوايا التي ينظرون منها فيعرفه " بأنه إخلاص الموظف لعمله و منظمته ، و التزامه بتحقيق أهداف وظيفته و القسم الذي يعمل فيه و منظمته و كذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي و المهني.

المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه ، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة و إخلاص.

و أما " بروس " فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة و التأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة و المودة و الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف و قيم المنظمة (أو التنظيم) و ان الولاء التنظيمي ، نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي :

التطابق : و هي تبني أهداف وقيم و سياسة التنظيم باعتبارها أهدافا و قيما للعامل في التنظيم.

الاستغراق : و المقصود به الانهماك و الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة و دور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء : و المقصود به الشعور بالعاطفة و الارتباط القوي إزاء المنظمة.

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء و يكرسون كل طاقتهم و أنشطتهم لإنجاحها و لو على حساب اهتماماتهم الأخرى ، و تعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

و يعتبر "مودي" و "يستيرز" و "بورتر" 1974, Steers and Parter, owday, من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي و ماهيته ، و قد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه " مدى قوة اندماج الموظف أو العامل المنظمة التي يعمل بها "

و أوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به ، يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسسته و العاملين بها ، و أشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد و لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ، و من هذه الصفات :

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة و قيمها.

2- استعداد و رغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤس سسة نيابة عنها.

3- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة.

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية ، تتمثل في التفاعل و الانسجام مع مؤسسته و التي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة و الميل إلى البقاء فيها.

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و قيم المنظمة و

الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة و ليس من أجل مصالحه الخاصة.

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف و القيم و الأدوار و تلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

و يذكر " جايمون " Jaemoon 2000 بأن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملا للولاء التنظيمي يركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف و قيم المنظمة ، و توفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة و كذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.

فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة و السعي للاستمرار فيها.

و عرفه " التو " و هربينك " : Allutto and herlinilq أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي ، أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة.

يوضح. هذا المفهوم أن الولاء هو عدم تفكير الفرد في ترك المنظمة ، مهما كان السبب خاص أو عام. كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة أن الفرد جزء لا ، و يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة، يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة و الانجذاب لأهدافها وتعلقه بها ، و المشاركة بحماس لتحقيق أهدافها.

و هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يمثل فيها الفرد لقيم و أهداف المنظمة ، و يرغب الفرد في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه "

و منه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد و منظمته في القيم والأهداف ، و يمكن بالرغبة في العضوية الدائمة.

كما يرى "بوشنان" Buchanan 1974 أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد و المنظمة التي يعملون بها و شعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي.

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة و يكون فيها رغبة لبذل المزيد من الجهد من جانبه.

و بعبارة أخرى الولاء التنظيمي هو انصهار الفرد مع . منظمته، و هذا ببذل أقصى مجهوداته.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو : حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص و الوفاء ، و الارتباط و الانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته و ينعكس ذلك على سلوكياته و تقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة ، و الرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

1.1.1- مؤشرات الولاء .

يمكن تحديد عدد من المؤشرات الدالة على سبيل المثال لبعض أنواع الولاء :

أولا - مؤشرات الولاء المهني : و تتمثل في :

1- العضوية في النقابة المهنية.

2- العضوية الفعالة في النقابة المهنية.

- 3- التعاون مع زملاء المهنة.
- 4- احترام زملاء المهنة.
- 5- الالتزام بقيم و أخلاقيات المهنة (ميثاق شرف المهنة).
- 6- ممارسة المهنة بشكل
- 7- المساهمة في تحقيق أهداف المهنة.
- 8- حب المهنة.
- 9 الافتخار بالانتماء إلى المهنة.
- 10- المحافظة على سرية المعلومات التي يتم الحصول عليها من العملاء عند ممارسة المهنة.

ثانيا - مؤشرات الولاء للعملاء :

- 1- الالتزام بقواعد و أخلاقيات التعامل مع الآخر

الولاء التنظيمي

- 2- احترام العملاء (إحترام الشخصية ، الديانة ، اللون ، النوع ، الأصول العرقية و الجغرافية...).
- 3- عدم التمييز بين العملاء أو التفرقة في المعاملة أو الخدمة لأي سبب من الأسباب السابق ذكرها في المؤشر السابق.
- 4- مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم.
- 5- معرفة العميل عن قرب و دوام الاتصال به.

- 6- تطوير الخدمات و السلع المقدمة للعملاء.
- 7- إشراك العملاء في عمليات صنع القرارات.
- 8- تقديم السلعة أو الخدمة للعميل في أقل وقت ممكن.
- 9- مصداقية الوعود مع العملاء.
- 10 - إتباع برامج لمكافأة العملاء.
- 11- دراسة مقترحات العملاء و الاستفادة منها.
- 12 - الاهتمام بشكاوى العملاء و العمل على حلها في أقل وقت ممكن.

ثالثاً : مؤشرات الولاء المؤسسي (التنظيمي)

يمكن رصد بعض مؤشرات Indicators الولاء المؤسسي :

- 1-درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- 2-درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- 3-درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة و عمليات المنظمة.
- 4-درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- 5-الحديث عن المنظمة بكل حيز بواسطة العاملين.
- 6-الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- 7-عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- 8-ارتفاع معنويات العاملين.

9- التركيز على حل المشكلات و ليس الشكوى الدائمة منها.

10- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.

11- إنخفاض شكاوى العملاء.

إن الولاء حالة مرغوبة في جميع الميادين و في كل المستويات و ينبغي على منظمات الأعمال أيضا أن تتيقن لهذا المفهوم و تدركه و تعمل به.

2.1: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له و على العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعدا واحدا و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، و قد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي ، الأول يركز على الاتجاهات و الثاني على السلوك.

و يتفق هذا مع " ستاو " و "سلانيك" staw and slanick عندما حدد أبعاد الولاء بأنها :

أولا : المدخل الإتجاهي :

و يقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف الفرد ، و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار فيها ، و يسميه البعض المدخل النفسي ، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته و نوعيته .

ثانيا : المدخل السلوكي :

و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق ، فالجهد و الوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها و عضويتها و وفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية و غير المادية) التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

نستخلص مما سبق ان أبعاد الولاء التنظيمي عديدة و مختلفة باختلاف الباحثين ، و لكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها ، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة و الفرد فهو مدخل نفسي و الثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة.

3.1- أهمية الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي جزءا من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل : المنظمة ، الأسرة ، الوظيفة ، المهنة ، النقابة ، أو جماعة العمل و جماعة الرفاق أو غير ذلك و لهذا لقي الولاء التنظيمي اهتماما واضحا من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة في العصر الحديث ، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة ، و درجة إنجاز العمل ، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته و اعتزازه بها ، و استعداده للدفاع عنها و عن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولا أن

يكون عنصر قوة في بقائها و منافستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظرا لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات اثر كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء ، فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته كالتحول الوظيفي الغياب و الفعالية في العمل ، كما أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي و الاستقلالية و تحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار ، و هو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر الجنس و الحاجة إلى الإنجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل.

كما أن ارتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل ، و يحسن مستوى و قد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل ، حيث يشعر الموظف ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الرضاو السعادة

و الارتباط العائلي كما أن الولاء التنظيمي عنصر أساسي لقياس مدى التوافق بين الفرد و

و دعم قيم المنظمة التي يعمل فيها ، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون إلى تأييد

البقاء فيها لفترة أطول إضافة إلى تأثير الولاء التنظيمي للفرد على حياته المهنية بانعكاسه على تقدمه الوظيفي ، و الناتج عن جاذبيته في العمل و اجتهاده لتحقيق أهداف المنظمة مما يسارع في ترقيته و تقدمه وظيفيا .

قد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية و التقليل من المصروفات و التكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين و تأخرهم عن العمل ، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى ، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع

يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية ، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية ، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة ، على لسان العاملين فيها ، كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي ، و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم ، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر.

بالتالي و مما سبق فإن الولاء التنظيمي المرتفع ، ذو أهمية كبيرة على كل من الفرد و المنظمة فتحقق المنظمة الفعالية التنظيمية و هذا بزيادة إنتاجيتها وقلّة مصاريفها كفاءة عمالها و يجد الفرد راحته النفسية من خلال رضاه عن العمل ، و توافقه مع منظمته مما يؤدي إلى ترقيته و تقدمه وظيفيا ، بالإضافة إلى أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي له الأثر البالغ على النمو الاقتصادي و الإنتاج القومي.

فأهمية الولاء التنظيمي يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

(1) يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في ربط المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل ، و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

(2) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

(3) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.

(4) إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.

(5) أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاحها و استمرارها و زيادة إنتاجها.

من خلال ما سبق نستنتج أن : الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما ، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها و زيادة إنتاجها و كذلك خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

أولا : مراحل تكون الولاء التنظيمي

إن عملية تكوين و نمو و تطور الولاء التنظيمي ، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد و قد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث و الدراسة للتعرف على مفهومه و تطوره و مراحل و فيما يلي عرض لتطور الولاء في مراحل المتعددة :

المرحلة الأولى :

تمثل مرحلة التجربة ، أي قبل الدخول إلى العمل وتمتد لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة ، لأن الأفراد يدخلون المنظمات و عندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار ، ففي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن و الشعور به و الحصول على القبول من التنظيم ، و بذل الجهود للتعلم و التعايش مع بيئة العمل الجديدة.

المرحلة الثانية:

تمثل مرحلة العمل و البدء به ، و تتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل ، و تتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، و

تظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية و الخوف من العجز ، و ظهور قيم الولاء التنظيمي.

المرحلة الثالثة:

مرحلة الثقة في التنظيم ، و تمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء التنظيمي ، و يزداد نمو هذا الولاء حتى يصل إلى مرحلة النضوج ، ثم دعم الولاء من خلال استثمار الفرد في التنظيم ، و تقييم عملية التوازن بين الجهود (التكلفة و الإغراءات المعطاة للأفراد).

2.2- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

في محاولات الباحثين لفهم العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الموظفين تنوعت اتجاهاتهم حول فهم العوامل المؤثرة فيه و تنوعت تصنيفاتهم تبعاً لذلك ، فلقد أشار أوليفر "oliver" ان ولاء الموظفين للمنظمة قد ينشأ و يتكون قبل الانضمام للمنظمة. حيث يرى "سايمون" أن إلى الهوية التنظيمية و تقسيم الأعمال بالإضافة إلى المكافآت و الحوافز تؤدي إلى و قد حاول الباحثين وضع نماذج تبين العوامل التي الإحساس بالافتخار و الانتماء ثم الولاء للمنظمة و تساعد في تكوين الولاء التنظيمي و توضح السلوك الذي قد يظهر نتيجة لهذا الولاء.

فأشار "ستيرز" إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد ، و هي : صفات الفرد ، صفات العمل ، الخبرة أثناء العمل.

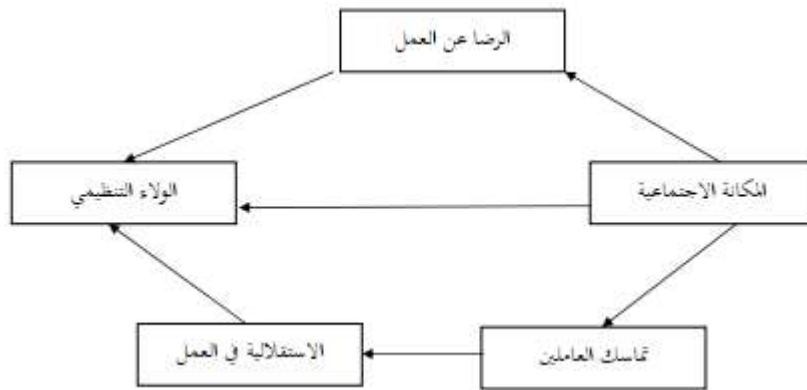
كما يوضحها الشكل رقم (1) :



الشكل رقم 1 العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ، نموذج ستين

كما وضح مارش و ماناري *March and Manary* نموذجا يبين عدة عوامل تتمثل في المكانة الاجتماعية و الرضا عن العمل ، و تماسك جماعة العمل ، و الاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تسهم في تكوين و تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ، و يوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل و الولاء التنظيمي كما يوضحه الشكل رقم (02) :

الشكل رقم (02) :



الشكل رقم 3: العوامل المساعدة في تفسير الولاء التنظيمي نموذج مارش

يلاحظ من الشكل السابق ان العوامل المساعدة في تكوين الولاء للأفراد العاملين في المنظمة تتمثل بالمكانة الاجتماعية ، الرضا عن العمل ، تماسك جماعة العمل و الاستقلالية في العمل.

1.1.2. النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج بين ذلك كله ، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي لذا سنحاول أن نستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم الى الأحدث و كان ذلك على النحو التالي :

أولا - نموذج " أتزيوني " 1961 ETZIONI :

تعتبر كتابات " أتزيوني " من أهم الكتابات حول الولاء التنظيمي ، حيث يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما بالولاء أو الالتزام و يأخذ ثلاثة أشكال هي:

الولاء المعنوي : و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم و معايير المنظمة التي يعمل بها تمثله لهذه الأهداف و المعايير .

الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة : و هو أقل درجة في رأيه ، من حيث اندماج الفرد في منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها ، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة.¹

الولاء الاغترابي : و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث أن اندماج الفرد منظمته غالبا ما يكون خارج عن إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 41

ثانيا - نموذج ستيرز 1977 SETTERS

الولاء التنظيمي

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات و تكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته و مشاركته لها اعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها ، و قبول هذه الأهداف و القيم و رغبته و الأكيدة في بذل اكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و بذل مزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها ، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي¹ ، و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك ، متبعا منهج النظم و مصنفا هذه العوامل والسلوك لمجموعات

ثالثا نموذج "سلاو" و "سلانيك" 1977 Slow and Slanick :

فقد أكدا على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما :

الولاء الموقفي : هذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود ، حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل : السمات الشخصية² ، و خصائص الدور الوظيفي ، الخصائص التنظيمية ، خبرات العمل ، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص تحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الحضور و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم.

¹ شادي حسين ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، إشراف ، سليمان الفارس ، مذكرة لنيل درجة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية

الاقتصاد جامعة دمشق ، سوريا ، غير منشورة ، ص 7.

² محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 43-42.

الولاء السلوكي : يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي و تحديدا الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظّمته الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك ، التصرف داخل التنظيم ، نتيجة إطلاعهم على بعض حيث المزايا و المكافآت التي ترتب على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن السلوك .

رابعا نموذج ستيغنز وزملاؤه Sterens and ALL 1978 :

فقد قدموا نموذجا لدراسة الولاء التنظيمي و قسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريتين هما : الاتجاه التبادلي : ركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها كما تركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لها يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة بموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز .

و ينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي هيربرت سيمون" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له و درجة إشباعها لحاجاته و دوافعه ، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها و انتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام و المساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية ، و توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل فيما يلي :¹ - أن هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا الشخصي عن الحوافز المقدمة له المنظمة من و امكانية بقاءه فيها ، فإذا

¹أبو العلا ، مرجع سبق ذكره . ، ص 43

توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى ، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها ، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة و توجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها.

- و هذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

المزايا و المكافآت التي ترتب على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن السلوك .

رابعا نموذج ستيغنز وزملاؤه Sterens and ALL 1978 :

فقد قدموا نموذجا لدراسة الولاء التنظيمي و قسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريتين هما : الاتجاه التبادلي : ركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها كما تركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لها يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة بموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز .

و ينسجم هذا الاتجاه مع نظرية التوازن التنظيمي هيربرت سيمون" التي تقوم على افتراض أن إسهامات الفرد في نشاطات المنظمة تكون بقدر توقعاته من العوائد المترتبة له و درجة إشباعها لحاجاته و دوافعه ، فدوافع العاملين للانضمام لمنظمة ما وقبولهم للسلطة فيها و انتمائهم لها ناجم عن اقتناع الفرد بأن هذا الانضمام و المساهمة في إنجاز أهدافها سيسهم في تحقيق أهدافه الفردية ، و توجد محددات على الاتجاه التبادلي تتمثل

فيما يلي :¹ - أن هذا الاتجاه يقيس درجة الرضا الشخصي عن الحوافز المقدمة له المنظمة من و امكانية بقاءه فيها ، فإذا

توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى ، فإنه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها ، فمثل هذا الاتجاه يزود بمعلومات عن نزعة و توجهات الفرد إلى إمكانية ترك أو البقاء في المنظمة التي يعمل بها.

- و هذا الاتجاه لا يغطي جوانب أخرى لها تأثير على ولاء الشخص للمنظمة.

- نقص في الدعم التجريبي بخصوص مخرجات سلوك الولاء التنظيمي داخل المنظمة.

و تبعا لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر، و الجنس، و التعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد ، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم.

نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي : يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي .

تحدث في المنظمة التي تحدد الولاء التنظيمي ، حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة العمل فيها ، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية الحاجات و الأهداف.² أي أن العملية هنا هي عملية تبادلية بين الفرد و المنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما بالعقد النفسي الذي أشار إليه "كوتر" Kotter.

¹ محمد صلاح الدين محمد الجريسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43

² سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 87

هذا العقد يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين - الفرد والمنظمة - لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنطقة¹.

و بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد و تعالج بها حاجاته في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها ، بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمة ، و بالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه و بين منظمته.

سادسا نموذج "كانتر" 1986 Konter :

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلف التي تفرضها المنظمات على أفرادها و هي :

الولاء المستديم :

و يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها ، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم و بالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

الولاء التلاحي :

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد منظمته التي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات ،¹ و تعترف فيها بجهود الأفراد ، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات كإعطاء البطاقات الشخصية.

¹سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص 88

الولاء الرقابي:

هذا النوع يتنبأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير و القيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا و دليلا لتوجيه سلوك الأفراد و بالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير و القيم.

و يرى "كانتر" أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة و في آن واحد.

سابعاً - نموذج "آلين" و "ماير" Allen and Mayer 1990

عرف نموذج "آلين" و "ماير" بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي

استندا نظرتهما للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له و هي على النحو التالي²:

لولاء العاطفي : يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله ، من استقلالية و اكتساب المهارات و طبيعة علاقته بالمشرفين ، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين. كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

الولاء المستمر: و يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة و يستند إلى افتراض و المكافآت، بين الفرد

¹محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره .89

²عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ص 45

أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل الترقيات ، و التعويضات ، و المنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية ، و تتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم ، و بصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر .

الولاء المعياري: يعبر عن إحساس العاملين بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة ، اي من الأسرة أو التنظيم الاجتماعي أوعقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد أنه أخلاقي .

و هذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض و هناك رابطة مشتركة بينها ، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها¹.

و لكن تجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى ، لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ، و من المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقة مع المنظمة ، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة .

ثامنا - نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات و قد قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير الولاء التنظيمي ، باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم

¹ - محمد صلاح الدين أبو العلا ، مرجع سبق ذكره ، ص 46

الموجودة بها و الجوانب الملموسة بها المتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا ، و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها و غيرها المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد ، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين ، و الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة.

و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية و عليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا و يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء ، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتة لديه نوع من الالتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة عندما تتعرض للخطر و التضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك.

وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد و الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية بل يحد من هذه المظاهر و المتمثلة في التسرب الوظيفي ، و الغياب و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة¹.

وعليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي يركز أساسا أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذا الولاء ، و بالتالي يكون قد عالج جانبا واحدا من جوانب هذه ، من النتائج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي².

¹ محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع سبق ذكره ، ص 151.

² سعد بن عميقان سعد الدوسري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 92 - 93.

ومجمل القول أن النماذج سألقة الذكر تساعدنا على فهم و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي و هي تمثل نوعا من تكامل الجهود المعنية ، و لكن وجود نموذج شامل و مقبول لدى جميع الباحثين في هذا الموضوع لا يزال أمرا غائبا عن الساحة.

3.2- الولاء و الرضا الوظيفي.

العلماء في تحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و أيهم يأتي نتيجة للثاني من اختلف الباحثين و فبينما يرى البعض أن الولاء هو سلوك الفرد (أي اختياره للوظيفة) و ليس مفهوما ادراكيا معرفيا ، إلا أنه غير المحتمل أن وجهة نظره معرفية (أو إدراكية) مثل الولاء ، تتسم عقلنتها من قبل المواقف اللاحقة المتعلقة بالرضا الوظيفي ، حيث إن الرضا الوظيفي يأتي نتيجة للولاء التنظيمي و لا يأتي الولاء التنظيمي نتيجة للرضا الوظيفي كما يراه بعض الباحثين¹.

وركز هذا المفهوم على تصرف الفرد في اختياره لعمله في منظمة ما و ليس للفرد قرار جازم بشأن هذه الوظيفة في بداية اختياره لها ، و لكن بعد فترة ونتيجة لمواقف عدة يجري من خلالها الفرد مقارنة عقلانية ، يبدي فيها ولاءه للمنظمة أو لا .

و يتضح من هذا المفهوم أنه مركب له عدة أوجه حيث تؤثر فيه الصفات الشخصية للفرد و العمل و خصائص العمل ، و كذلك الأبعاد التنظيمية ، و قد ركز هذا المفهوم على حالة الفرد

و التآلف و الانسجام بين عمله تجعله راغبا في إنجازة ، و لقد أشار هذا المفهوم ضمنا إلى أن ولاء الفرد يكون لإدارة العمل و الرؤساء و زملاء العمل ، و لمتطلبات العمل و لقدراته الذاتية و استعداداته و لمزاجه الخاص.

¹ محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع سبق ذكره ، ص.151

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي :

1 - أن معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد ألا و هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد منظمته

مع عمله فيصبح إنسانا تستغرقه المنظمة ، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته و نيته في النمو و التقدم و تحقيق أهداف المنظمة . خلاله من له كفرد ، و الولاء بهذا المعنى يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد و ككيان منفصل و كمجموعة متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.

2 - أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو منظمته نراه قد تفاعل و استغرق داخل إطار الجماعة ، هذا التفاعل و الاستغراق لم يذب جميع . صفاته و مميزاته الشخصية ، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل.

أن رغبة هذا الفرد في التنازل عن جزء من طموحاته و رغباته التي تؤثر على العمل و على الأهداف المشتركة للمجموعة أو المنظمة ، و تعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة و إيمان راسخ تجاه منظمته ، و لديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها ، و شعوره بالاتساق بين هدفه كفرد و هدف الجماعة الواحد و بين أهداف الإنتاج و النظام السائد في المنظمة.

3 - إن الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد ، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة.¹

¹ محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب ، مرجع 59 ص 153 152

أما العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء فنجد أن هناك ارتباطا وثيقا بينهما فقد أكد بعض الباحثين أن الولاء التنظيمي عبارة عن قوة تطابق الفرد مع منظمته و ارتباطه بها و لا يمكن أن تفهم دون رضاه عن وظيفته. و الولاء و الرضا مرتبطان بالمواقف و الاتجاهات المتميزة.

ان رضا الأفراد عن العمل لا يرتبط بالضرورة بدافعيتهم أو إنتاجيتهم ، فحصول الفرد على مزايا و عوائد من وظيفته لا تجعله بالضرورة راغبا في أداء العمل الموكل إليه و يستدل من ذلك على أن رضا الأفراد عن الوظيفة لا يعني بالضرورة زيادة أدائهم.

يرى بعض الباحثين أن الأداء و الرضا الوظيفي لا يسيران بالضرورة معا هذا المنطق مع الرأي القائل بأن و الولاء لدى الأفراد لا يعني بأي حال زيادة أدائهم و يرجع ذلك إلى طبيعة الاختلاف بين الولاء التنظيمي و الرضا

خلاصة الفصل

يُعتبر الولاء التنظيمي من العوامل الأساسية التي تساهم في نجاح المؤسسة، حيث يعكس مدى ارتباط العاملين بمؤسستهم وحرصهم على تحقيق أهدافها. وقد تناول هذا الفصل مفهوم الولاء التنظيمي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه، مع إبراز أهميته في رفع الأداء وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة. كما تبين أن توفير بيئة عمل مناسبة وأسلوب قيادة فعال يساعدان على تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- بطاقة الفنية للمؤسسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- منهج الدراسة
- 4- عينة الدراسة
- 5- أدوات جمع البيانات
- 6- أساليب المعالجة الإحصائية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة في انجاز الدراسة الميدانية، حيث سيتم عرض المنهج المعتمد في البحث، وتحديد مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها، كما يتضمن هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الميدانية من حيث المجال الزمني والمكاني والبشري لإضافة الى عرض أدوات جمع البيانات المستعملة في البحث وفي الأخير سيتم التطرق الى الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها من تطبيق أدوات البحث على عينة الدراسة وذلك بهدف الوصول الى نتائج علمية دقيقة تخدم موضوع الدراسة.

01- مجالات الدراسة:

1.1. بطاقة فنية للمؤسسة مديرية الري لولاية الجلفة

- 1.1 نبذة تاريخية

إن مديرية الري لولاية الجلفة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري أنشأت إبان الاستعمار الفرنسي سنة 1948 . كانت عبارة عن فرع المديرية الري لولاية المدية (التيطري)

و بعد الاستقلال و اثر التقسيم الإداري الجديد لسنة 1979 أصبحت المديرية مستقلة بذاتها وقد كانت هذه المديرية كباقي المديريات موضوعة تحت وصاية وزارة التجهيز بنص قرار وزاري مشترك مؤرخ في 19 ذو القعدة 1411 هـ الموافق لـ 2 يونيو 1991 يضبط هذه المديريات لتي تضم مصالح التجهيز في مستوى كل ولاية ويحدد النظام الداخلي للمصالح التي تتكون منها وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 328 المؤرخ في 08 ربيع الثاني 1411 هـ الموافق لـ 27 أبريل 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها.

وتقع مديرية الري بحي الفلاح لولاية الجلفة بها ثلاث مصالح وتضم 12 فرعا في كل من الجلفة ، عين وسارة حاسي بحبح ، مسعد عين الابل ، دار الشيوخ ، الشارف البيرين، فيض البطمة حد الصحاري، سيدي لعاجل الادريسية.

تحتوي المديرية على وسائل بشرية فهي توظف 180 عاملا ، و وسائل مادية كالمباني التي تشغلها المديرية والسيارات المسخرة لخدمة المديرية والتجهيزات المكتبية من مكاتب وأجهزة الإعلام آلي والطابعات.

1-1: المجال المكاني: تم اجراء الدراسة ميدانيا على مستوى مديرية الري بولاية الجلفة نظرا لما تمثله هذه المؤسسة من بيئة تنظيمية.

1.1-2: الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2026/2025 حيث تم انجاز الجانب الميداني وانطلاق وتوزيع الاستمارات يوم 2026/02/02 وتم ارجاعها وجمعها بعد أسبوع مما سمح بتحليلها بهدف دراسة أثر الأسلوب القيادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين.

1-1-3: المجال البشري: يتمثل المجال البشري لهذه الدراسة في العاملين بمديرية الري بولاية الجلفة حيث شملت الدراسة مجموعة من الموظفين بمختلف رتبهم الوظيفية ومستوياتهم المهنية وقد تم اختيار عينة متكونة من هؤلاء العمال قصد التعرف على آرائهم واتجاهاتهم حول الأسلوب القيادي السائد وأثرها على مستوى الولاء التنظيمي لديهم، وذلك بهدف الوصول الى نتائج تعكس طبيعة العلاقة بين القيادة والولاء التنظيمي داخل هذه المؤسسة.

02- منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يهدف الى التعرف على الأسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية الري بولاية الجلفة حيث يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة وصفا دقيقا من خلال جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول الى نتائج علمية.

كما يساعد هذا المنهج على دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في الأسلوب القيادي كمتغير مستقل والولاء التنظيمي كمتغير تابع، وذلك من خلال تحليل آراء العاملين واتجاهاتهم حول طبيعة القيادة السائدة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على مستوى ولائهم التنظيمي.

03- مجتمع البحث:

1-3: المجتمع الأصلي للدراسة

يعرف المجتمع الأصلي في البحث العلمي بأنه:

"المجموعة الكاملة من الافراد أو الوحدات الذين يشتركون في خاصية أو صفات معينة ويراد تعميم نتائج الدراسة عليهم"¹.

و"بمعنى اخر هو الإطار العام الذي تستمد منه العينة ويعد الأساس الذي تبنى عليه استنتاجات الباحث من خلال الدراسة الميدانية"².

ومن خلال التعريفين السابقين فان مجتمع الأصلي في هذه الدراسة متمثل في جميع موظفي مديرية الري بولاية الجلفة والذين يزاولون مهامهم ضمن مختلف الأقسام الإدارية والتقنية والتنظيمية داخل المؤسسة.

3-2: عينة الدراسة

عينة الدراسة : العينة القصدية

تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة القصدية (العمدية)، حيث تم اختيار أفراد العينة بشكل متعمد من بين العاملين بمديرية الرئيس بولاية الجلفة، وذلك بناءً على معايير محددة تخدم أهداف الدراسة.

وقد تم اختيار هذه العينة نظراً لقدرة أفرادها على تقديم معلومات دقيقة حول الأسلوب القيادي السائد ومدى تأثيره على الولاء التنظيمي، خاصة أنهم على احتكاك مباشر بالإدارة ويملكون خبرة مهنية تسمح لهم بتقييم نمط القيادة داخل المؤسسة.

وقد بلغ حجم العينة 20 موظفاً من مختلف الرتب والمستويات الوظيفية، مما يساهم في توفير بيانات متنوعة تساعد في تحليل موضوع الدراسة بشكل أفضل.

04- أدوات جمع البيانات:

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات والوسائل لجمع البيانات والمعلومات اللازمة:

كما تعرف أدوات الدراسة بأنها: "الوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمكنه من إختيار فروضه أو الإجابة عن أسئلته".

¹ عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي ومفاهيمه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، ط1، عمان، 2001، ص75.

² فاطمة الزهراء عابد، مبادئ الإحصاء الاجتماعي وتطبيقاته، دار الوطنية للنشر، الجزائر، 2021، ص47.

تعريف الاستمارة او الاستبيان: هو أداة بحثية تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة توجه الى افراد العينة للإجابة عنها بدقة، بغرض جمع بيانات كمية ونوعية حول الظاهرة المدروسة.

تم استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد تضمن أسئلة موجهة تقيس أبعاد النمط القيادي والولاء التنظيمي.

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة موظفي مديرية الري لولاية الجلفة، وذلك لما يتميز به قدرة على الوصول الى أكبر عدد من المبحوثين في وقت قصير، وفاعليته في جمع البيانات الكمية القابلة للمعالجة الإحصائية.

وقد تم اعداد الاستبيان يحتوي على ثلاث محاور (محور البيانات الشخصية، محور الفرضية الأولى، ومحور الفرضية الثانية).

المحور الأول: البيانات العامة بما فيها (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة المنصب الذي يشغله).

المحور الثاني: الخاص بأنماط القيادة (نمط متسلط والذي عبارة عن 10 أسئلة مغلقة وسؤالين نصف مغلقين وسؤالين مفتوحين تركت الحرية للمبحوث في الإجابة وذلك بهدف أخذ أفكار ميدانية تساعدنا في التحليل السوسولوجي للدراسة.

المحور الثالث: الخاص بأنماط القيادة (الديمقراطي) والذي متكون من 21 سؤال منها 14 سؤال مغلق و2 مغلقين و4 أسئلة مفتوحة تكرت الحرية للمبحوث في الإجابة وذلك بهدف أخذ أفكار ميدانية تساعدنا في التحليل السوسولوجي وتأثيرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في مديرية الري.

وشمل الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة تم تفرغها وتحليلها باستخدام SPSS مع توظيف جداول بسيطة لعرض التوزيعات، وجداول مركبة لدراسة العلاقات.

جدول رقم (01): توزيع فقرات استبيان الأسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي

رقم	المحاور	العبارات	عدد العبارات
1	البيانات الشخصية	1-2-3-4-5-6	06
2	النمط القيادي المتسلط وأثره على الولاء	6-7-8-9-10-11-12-13-14-15-16	10
3	النمط القيادي الديمقراطي وأثره على الولاء التنظيمي	17-18-19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29	13

طريقة الإجابة على الاستبيان فتمت عن طريق قيام المبحوث باختيار أحد البدائل (نعم-لا-أحياناً).

5-أساليب المعالجة الإحصائية

تم تحليل البيانات في الدراسة الميدانية باستخدام برنامج SPSS ، حيث تم اعتماد الجداول التكرارية البسيطة لمعرفة التوزيعات النسبية للأبعاد، بالاعتماد على النسب المئوية بناءً على التكرارات المتحصل عليها. التكرارات والنسب المئوية: استخدمت لوصف خصائص أفراد العينة وتحليل إجابات المبحوثين المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

المتوسط الحسابي:

استخدم لمعرفة درجة استجابة أفراد العينة على فقرات الاستبيان وتحديد مستوى كل متغير.

الانحراف المعياري:

استخدم لقياس مدى تشتت إجابات أفراد العينة حول المتوسط الحسابي.

والولاء التنظيمي لدى العاملين

الرسوم البيانية والجداول الإحصائية:

استُخدمت لتوضيح النتائج وتسهيل تفسير البيانات بطريقة منظمة وواضح

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل تم عرض مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في انجاز الدراسة الميدانية حيث تم التطرق الى المنهج المعتمد فيها، وتحديد مجتمع البحث والعينة وتحديد مجالات الدراسة الميدانية إضافة الى عرض أدوات جمع البيانات المعتمدة في الحصول على المعلومات من أفراد العينة.

كما تطرقنا الى الأساليب الإحصائية بهدف الوصول الى نتائج علمية دقيقة وبذلك يشكل هذا الفصل الإطار التطبيقي الذي يعتمد عليه في عرض وتحليل نتائج الدراسة في الفصل الموالي

الفصل الخامس

عرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

1. التحليل الاحصائي وعرض البيانات الخاصة باستجابات عينة الدراسة
2. عرض ومناقشة الفرضية الفرضيات
3. الاستنتاجات
4. الاقتراحات

تمهيد:

نعرض من خلال هذا الفصل عرض ومناقشة وتفسير النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق أداة الدراسة الميدانية على العمال بمؤسسة الري بولاية الجلفة من خلال دراسة أثر الأسلوب القيادي على الولاء التنظيمي، لنقوم بمناقشتها في ضوء الأدب النظري وما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة.

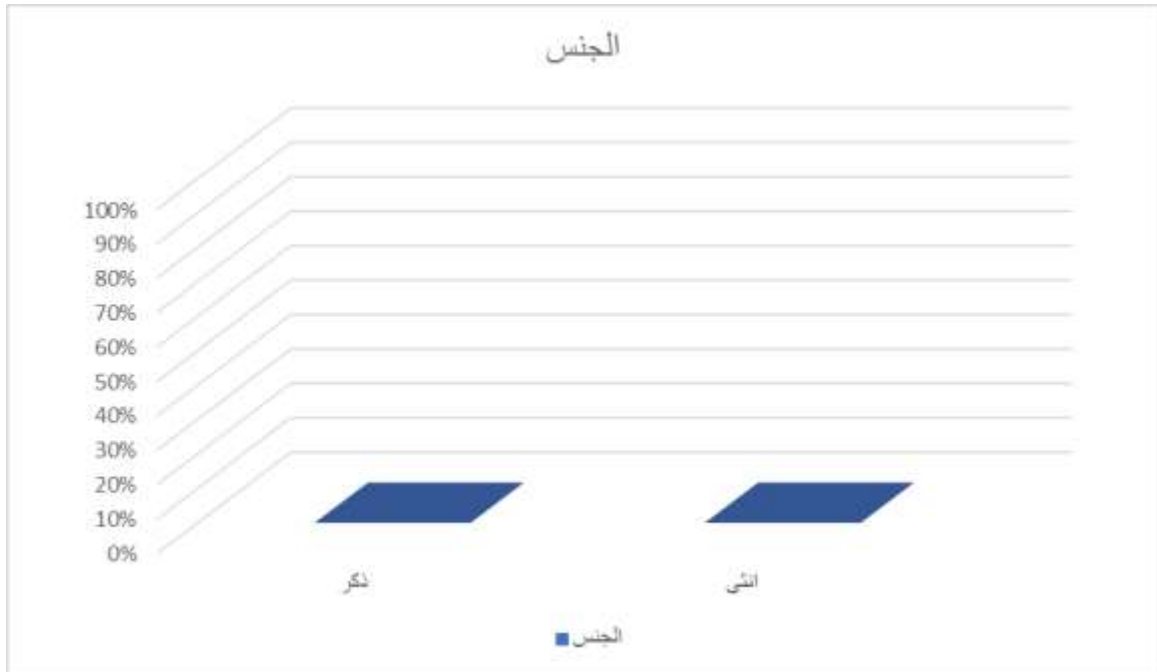
01- التحليل الاحصائي وعرض البيانات الخاصة باستجابات عينة الدراسة:

عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم 02: يبين خصائص العينة من ناحية الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
30%	06	ذكر
70%	14	انثى
100%	20	المجموع

الشكل رقم: (03) يبين توزيع أفراد العينة بناء على متغير الجنس

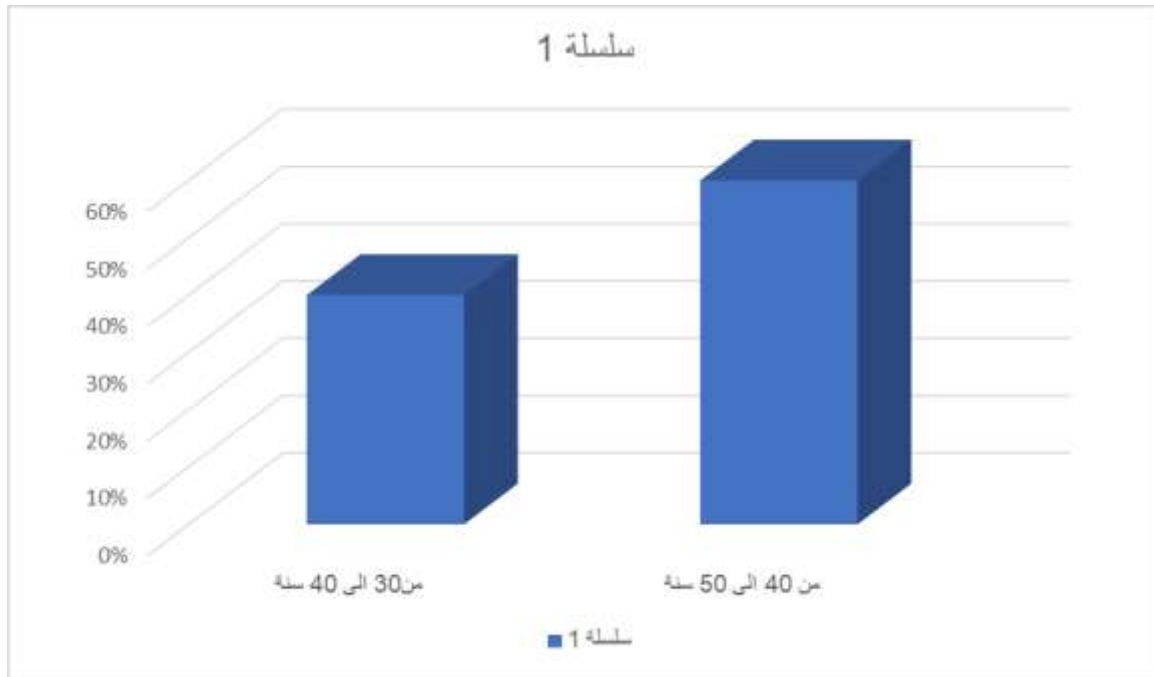


يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغ إجمالي العينة (20) مفردة. وتشير النتائج إلى أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهن (14) بنسبة (70%)، في حين بلغ عدد الذكور (06) بنسبة (30%).

الجدول رقم 03: يبين خصائص العينة من ناحية السن

النسبة	التكرار	الفئة
%40	08	من 30 الى 40 سنة
%60	12	من 40 الى 50 سنة
%100	20	المجموع

الشكل رقم: (04) يبين توزيع أفراد العينة بناء على متغير السن



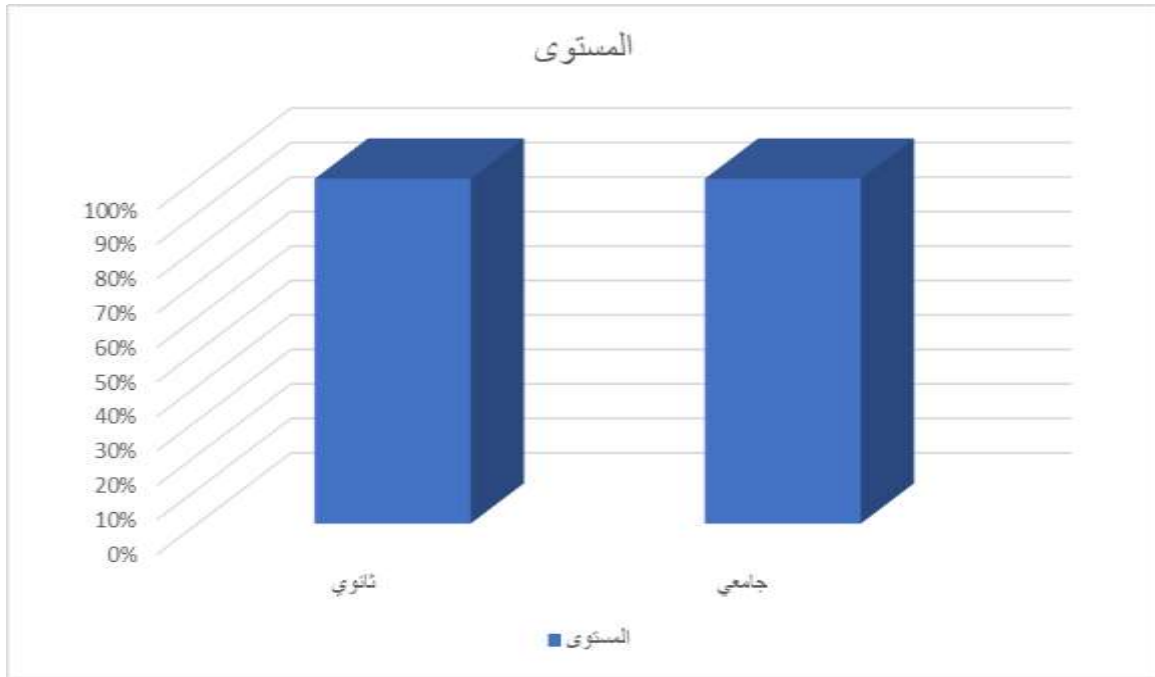
يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث بلغ إجمالي العينة (20) مفردة. وتشير النتائج إلى أن الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ

عددها (12) بنسبة (60%)، في حين بلغت الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة (08) أفراد بنسبة (40%).

جدول رقم 04: يبين خصائص العينة من ناحية المستوى

النسبة	التكرار	الفئة
%15	03	ثانوي
%85	17	جامعي
% 100.0	20	المجموع

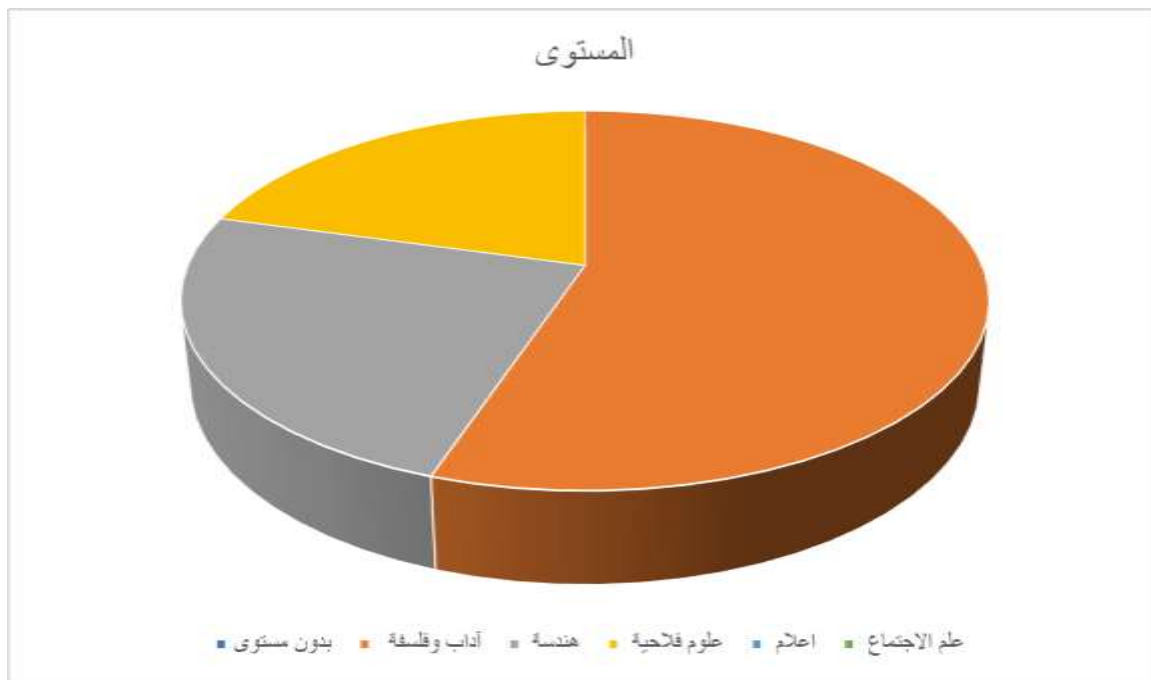
الشكل رقم 05: يبين خصائص العينة من ناحية المستوى



يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث بلغ إجمالي العينة (20) مفردة. وتشير النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة من ذوي المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (17) بنسبة (85%)، في حين بلغ عدد ذوي المستوى الثانوي (03) أفراد بنسبة (15%)

الجدول رقم 05: يبين خصائص العينة من ناحية التخصص

النسبة	التكرار	الفئة
10%	1	بدون مستوى
15%	02	آداب وفلسفة
05%	03	هندسة
05%	03	علوم فلاحية
45%	1	اعلام
05%	9	علم الاجتماع
05%	1	حقوق
100.0%	20	المجموع

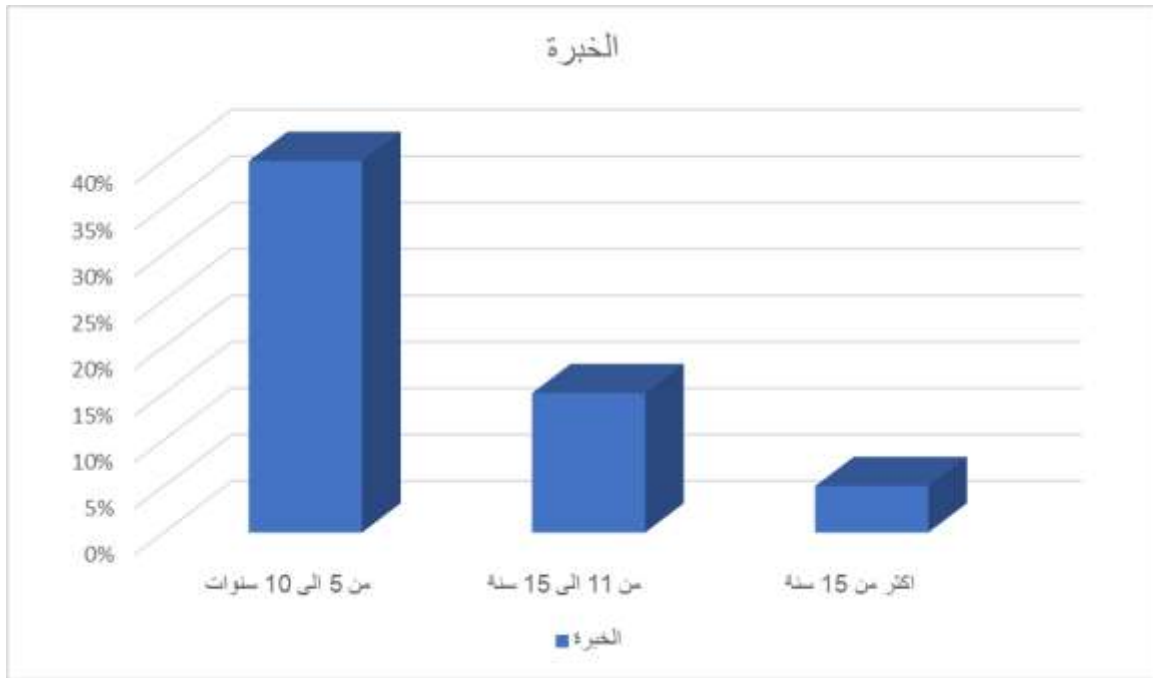


يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب التخصص، حيث بلغ إجمالي العينة (20) مفردة. وتشير النتائج إلى أن تخصص علم الاجتماع يحتل المرتبة الأولى من حيث التمثيل، حيث بلغ عدد أفرادها (9) بنسبة (45%)، مما يدل على هيمنة هذا التخصص داخل العينة.

تليه تخصصات الهندسة والعلوم الفلاحية بنسبة متساوية (15%) لكل منهما، ثم تخصص آداب وفلسفة بنسبة (10%). في حين جاءت تخصصات الإعلام، الحقوق، وبدون مستوى بنسبة ضعيفة بلغت (5%) لكل فئة.

الجدول رقم 06: يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
40%	09	من 5 الى 10 سنوات
15%	08	من 11 الى 15 سنة
05%	03	اكثر من 15 سنة
100.0%	20	المجموع

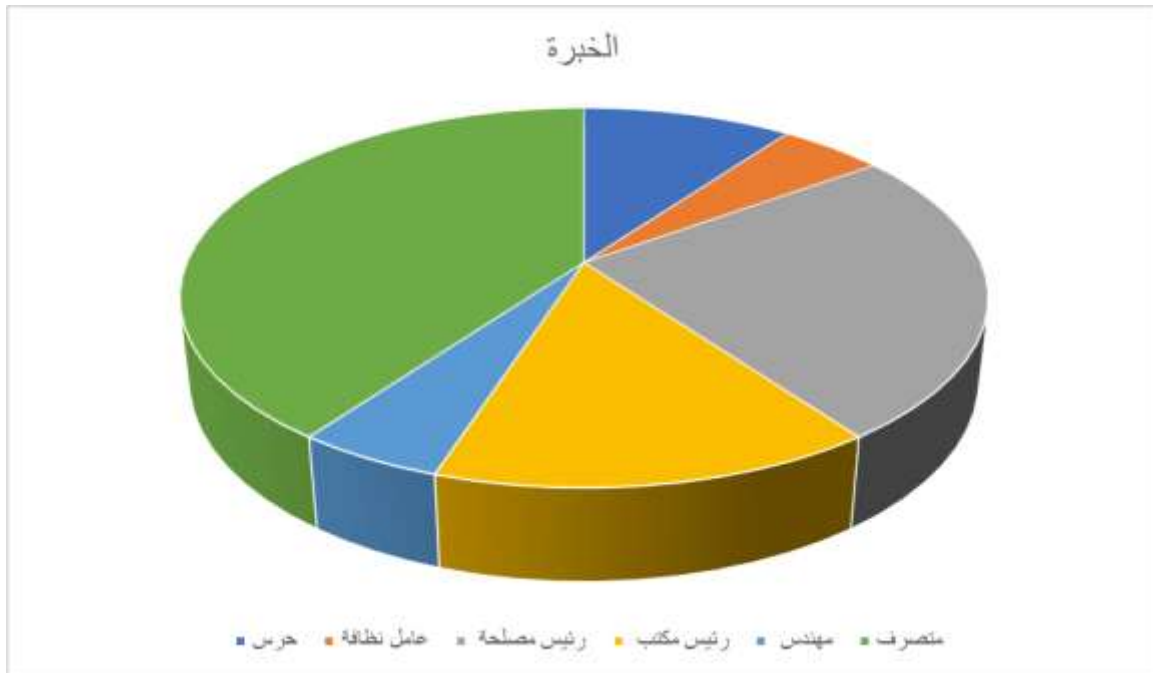


يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث بلغ إجمالي العينة (20) مفردة. وتشير النتائج إلى أن الفئة التي تمتلك خبرة من 5 إلى 10 سنوات تمثل النسبة الأكبر، حيث بلغ عددها (9) بنسبة (45%)، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بـ (8) أفراد بنسبة (40%).

في حين جاءت فئة أكثر من 15 سنة في المرتبة الأخيرة بـ (3) أفراد بنسبة (15%)، وهي نسبة محدودة مقارنة بباقي الفئات.

الجدول رقم 07: يبين خصائص العينة من ناحية الخبرة

النسبة	التكرار	الفئة
%10	2	حرس
%05	1	عامل نظافة
%25	5	رئيس مصلحة
%15	3	رئيس مكتب
%05	1	مهندس
%40	8	متصرف
%100	20	المجموع



يبين هذا الجدول توزيع 20 موظفًا حسب الفئات الوظيفية، حيث نلاحظ تفاوتًا واضحًا في نسب التمثيل بين الفئات.

تُعد فئة المتصرفين الأكثر عددًا بـ 8 أفراد، أي ما يمثل 40% من مجموع الموظفين، ما يشير إلى هيمنة الوظائف الإدارية داخل المؤسسة. تليها فئة رؤساء المصالح بـ 5 أفراد (25%)، وهو ما يعكس حضورًا معتبرًا لمناصب التأطير والإشراف.

في المرتبة الثالثة نجد رؤساء المكاتب بـ 3 أفراد (15%)

أ/ التحليل الإحصائي وعرض البيانات الخاصة باستجابات عينة الدراسة:

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية (IBM SPSS Statistics) أسفرت نتائج

تطبيق مقاييس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ما يلي:

الجدول رقم 08: يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب المتوسط الحسابي

والانحراف المعياري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العينة	الفقرات	الترتيب	العدد
0.695	2.20	20	هل يتخذ المدير جميع القرارات دون استشارة الموظفين على اختلاف مراكزهم	1	المحور الثاني
0.615	2.20	20	هل يتم فرض الأوامر دون توضيح الدوافع الخلفية من قبل المدراء	2	
0.767	2.20	20	هل تلاحظ وجود رقابة صارمة تحمل عقوبات على الموظفين	3	
0.561	2.00	20	هل تشعر بالخوف أو القلق عند اقتراحك لأفكار جديدة من قبلك أو من قبل أحد الموظفين؟	4	
0.852	1.90	20	هل يتم فرض عقوبات علنا على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء؟	5	
0.510	2.05	20	هل ترى أن العقوبات تستخدم داخل المؤسسة أكثر من التحفيزات؟	6	

0.718	1.90	20	هل تؤثر القيادة الإدارية الصارمة على ولائك في العمل؟	7	المحور الثالث
0.745	1.35	20	هل تعتقد أن تغيير أسلوب القيادة يعزز الولاء في مؤسستك؟	8	
0.512	1.50	20	برأيك ما اقتراحاتك لتطوير بيئة عمل أكثر دعماً؟	9	
0.489	1.65	20	ماهي العوامل التي ترى أنها تعيق الولاء في بيئة العمل بمؤسسة محل عملك؟	10	
2.139	18.95	20	المجموع		
0.833	1.80	20	هل يتم تشجيعك على تقديم أفكار جديدة من قبل المرؤوسين؟	11	
0.7880	1.90	20	هل يسمح لك المدير أو المسؤول المباشر على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟	12	
0.875	1.85	20	هل برأيك أن مديرك في العمل يستمع الى اقتراحات الموظفين بجدية من أجل تطوير المؤسسة؟	13	
0.788	1.90	20	هل يوفر المسؤولين بيئة عمل مفتوحة للحوار والتعاون؟	14	
0.852	1.90	20	هل تشعر ان بيئة العمل تساعدك على الابتكار؟	15	
0.794	2.00	20	هل يمنحك المدير الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام؟	16	
0.786	2.25	20	هل يمنح الموظفين برأيك الحرية من قبل المسؤولين في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام؟	17	
0.223	1.05	20	من وجهة نظرك ما مدى تأثير القيادة الديمقراطية على مستوى الولاء في مؤسستك؟	18	
0.820	1.40	20	ما التحديات التي تواجه القيادة الديمقراطية في تعزيز الولاء التنظيمي؟	19	

0.366	1.15	20	ما اقتراحاتك لتعزيز الولاء في مؤسستك من خلال أسلوب القيادة؟	20
0.718	2.10	20	هل سبق وان عملت تحت القيادة الديمقراطية وكانت لك الحرية في العمل؟	21
0.910	1.75	20	هل يوفر لكم الرؤساء في العمل بيئة محفزة على الحوار والنقاش في المسائل المهمة بالمؤسسة وتطويرها؟	22
0.786	2.25	20	هل يقبل الرؤساء النقد البناء من فريق العمل؟	23
0.812	1.65	20	هل يعتمد المدير على تفويض المهام للموظفين بدلا من تنفيذها بنفسه؟	24
0.794	2.00	20	هل يتم مكافأة الأفكار الجديدة والمبتكرة داخل المؤسسة؟	25
0.820	1.60	20	هل يعترف المدير بجهود الموظفين ويحفزهم على تقديم المزيد؟	26
0.825	1.55	20	هل توفر القيادة الديمقراطية فرصا؟	27
		20	المجموع	

بناءً على البيانات الموضحة في الجدول للمحاور المختلفة في الدراسة، يمكن تحليل هذه البيانات وفقاً للمحاور التي تم تحديدها، بما في ذلك المحور الثاني (النمط القيادي المتسلط) المحور الثالث (القيادة الديمقراطية).

سنقوم بتحليل كل محور على حدة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للوقوف على مدى تأثير الأساليب القيادية المختلفة على الولاء التنظيمي.

01- المحور الثاني: النمط القيادي المتسلط وأثره على الولاء التنظيمي**✓ متوسط الحسابي:**

مجموع المتوسط الحسابي للمحور الثاني هو **18.95** من أصل 30 نقطة، مما يعني أن الإجابات تتركز بشكل عام حول القيم المتوسطة إلى المنخفضة .
 الأسئلة التي تتعلق بالنمط القيادي المتسلط تشير إلى **متوسطات بين 1.35 و 2.25** .
 هذا يشير إلى أن أفراد العينة يرون الأسلوب القيادي المتسلط ليس هو النمط السائد على بشكل عام وبالتالي فإنه هناك مؤشرات إلى وجود بعض الأنماط القيادية المتسلطة مثل: استخدام العقوبات وكذا تغييب التحفيز وأيضا عدم الاعتماد على التشجيع الدائم للابتكارات.

✓ الانحراف المعياري:

الانحراف المعياري في هذا المحور يتراوح بين **0.489 و 0.852**، مما يشير إلى تباين في الآراء حول تأثير أسلوب القيادة المتسلط. بعض المشاركين يرون أن هناك تأثيراً أكبر لهذا النمط، بينما يرى آخرون أن هذا التأثير ليس قوياً .

02- المحور الثالث: القيادة الديمقراطية وأثرها على الولاء التنظيمي**✓ المتوسط الحسابي:**

- مجموع المتوسط الحسابي للمحور الثالث هو **33.65** من أصل 40 نقطة. يظهر أن هناك إشارة قوية إلى أن القيادة الديمقراطية تحظى بتقدير جيد بين أفراد العينة .
 - الأسئلة تتراوح بين **1.05 و 2.25**، مع وجود إجابة منخفضة على السؤال الأخير "من وجهة نظرك ما مدى تأثير القيادة الديمقراطية على مستوى الولاء في مؤسستك؟" حيث كان المتوسط **1.05**، مما يشير إلى أن القيادة الديمقراطية لها تأثير إيجابي على الولاء التنظيمي، وهو ما يتوافق مع إجابات أخرى التي تشير إلى بيئة عمل مشجعة على الابتكار والتعاون .

- يظهر إجابات متنوعة تتراوح بين **1.15 و 2.25**، مع ملاحظة أن الأسئلة تتعلق بتحديات القيادة الديمقراطية، مثل "ما التحديات التي تواجه القيادة الديمقراطية في تعزيز الولاء التنظيمي؟" والتي حصلت على متوسط حسابي **1.40**. كما أن هناك أسئلة تتعلق بتعزيز الولاء من خلال أسلوب القيادة، مثل "ما اقتراحاتك لتعزيز الولاء في مؤسستك من

خلال أسلوب القيادة؟ "والتي حصلت على متوسط 1.15، مما يدل على أن غالبية الأفراد يعتقدون أن القيادة الديمقراطية تساهم في تعزيز الولاء التنظيمي .

✓ الانحراف المعياري:

- الانحراف المعياري يتراوح بين 0.223 و0.910، مما يشير إلى توافق نسبي في الآراء حول تأثير القيادة الديمقراطية، مع تباين أكبر في الأسئلة التي تتعلق بمدى توفر فرص الابتكار والتعاون .

- الانحراف المعياري في هذا المحور يتراوح بين 0.366 و0.910، مما يشير إلى أن هناك بعض التباين في الآراء حول مدى فعالية القيادة الديمقراطية في تعزيز الولاء التنظيمي. بعض المشاركين يرون أن هذه القيادة تساعد على تعزيز الولاء، بينما يرى آخرون أن هناك تحديات بحاجة إلى معالجة.

يلاحظ أن معظم العينة لا ترى أن أسلوب القيادة المتسلط هو السائد، ولكن هناك تبايناً في الآراء حول مدى تأثيره على الولاء. المتوسط الحسابي المنخفض يشير إلى أن تأثير هذا النمط على الولاء التنظيمي قد يكون محدوداً ولكن موجوداً، امن بخصوص القيادي الديمقراطي يظهر أن القيادة الديمقراطية تحظى بتقدير جيد من العاملين، حيث يرون أنها تساهم في تحسين بيئة العمل وتعزيز التعاون والابتكار، المتوسط الحسابي المنخفض في الأسئلة المتعلقة بتأثير القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي يدل على تأثير إيجابي لهذه القيادة على الولاء .

ومن خلال الإجابات أيضا فبعض المشاركين يرون أن هناك تحديات في تطبيق القيادة الديمقراطية في بعض المؤسسات، مثل نقص البيئة المحفزة للنقاش أو المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات. ومع ذلك، الإجابات تشير إلى أن العديد من العاملين يرون أن القيادة الديمقراطية يمكن أن تساهم في تحسين الولاء التنظيمي .

ب/ عرض تكرارات ونسب الخاصة باستجابات عينة الدراسة:

الجدول رقم (09): يبين درجات استجابة عينة الدراسة حسب التكرارات والنسب المئوية

أحيانا		لا		نعم		الفصل الخالصة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%35	07	%50	10	%15	03	العبارة 01
%30	06	%60	12	%10	02	العبارة 02
%40	08	%40	08	%20	04	العبارة 03
%15	03	%70	14	%15	03	العبارة 04
%30	06	%30	06	%40	08	العبارة 05
%15	03	%75	15	%10	02	العبارة 06
%20	04	%50	10	%30	06	العبارة 07
%15	03	%05	01	%80	16	العبارة 08
////////////////////	تحفيز العمال		تغيير نمط التعامل		////////	
////////////////////	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	////////	
		%50	10	%50	10	العبارة 09
////////////////////	التعاملات		نقص التحفيز		////////	
////////////////////	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	////////	
		%65	13	%35	07	العبارة 10
أحيانا		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%25	05	%30	06	%45	09	العبارة 11
%25	05	%40	08	%35	07	العبارة 12
%30	06	%25	05	%45	09	العبارة 13
%25	05	%40	08	%35	07	العبارة 14
%30	06	%30	06	%40	08	العبارة 15
%30	06	%40	08	%30	06	العبارة 16
%45	09	%35	07	%20	04	العبارة 17
////////	////////	زيادة العمل		الاجتهاد		////////
////////	////////	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	////////

		05%	01	95%	19	العبارة 18
الاحترام		الولاء التنظيمي		الثقة		////////
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	////////
20%	04	00%	0	80%	16	العبارة 19
حل المشاكل		المتابعة الفعلية		التنظيم الجيد		////////
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	////////
00%	00	15%	03	85%	17	العبارة 20
أحيانا		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
30%	06	50%	10	20%	04	العبارة 21
30%	06	15%	03	55%	11	العبارة 22
45%	03	35%	07	20%	04	العبارة 23
20%	04	25%	05	55%	11	العبارة 24
30%	06	40%	08	30%	06	العبارة 25
20%	04	20%	04	60%	12	العبارة 26
20%	04	15%	03	65%	13	العبارة 27

البيانات التي قدمتها تمثل استجابة مجموعة من الأفراد لعدة عبارات تتعلق بأبعاد مختلفة من بيئة العمل مثل النمط القيادي، التحفيز، الاجتهاد، الثقة، الولاء التنظيمي، التنظيم الجيد، والمتابعة الفعلية. هذه الاستجابات تتوزع بين ثلاث خيارات: نعم، لا، وأحيانا، وتظهر بشكل تكراري مع نسب مئوية. بناءً على هذه البيانات، يمكن تحليل الأبعاد المختلفة للبيئة التنظيمية والعمل على توفير رؤى حول كيفية تأثير هذه العوامل على الولاء التنظيمي.

تحليل البيانات:

01- أسلوب القيادة والتحفيز:

العبارة 01 (هل يتخذ المدير جميع القرارات دون استشارة الموظفين؟): 50% من المشاركين أشاروا إلى أن المدير يتخذ القرارات دون استشارة، بينما 35% أجابوا بـ "أحيانًا"، و15% فقط قالوا "نعم". بخصوص العبارة 02 (هل يتم فرض الأوامر دون توضيح الدوافع الخلفية؟) 60% من المشاركين قالوا "لا"، مما يعكس وجود بعض الشفافية في التعامل أما العبارة 08 (هل تعتقد أن تغيير أسلوب القيادة يعزز الولاء؟) 80% من المشاركين أجابوا بـ "نعم"، مما يشير إلى أهمية تغيير أسلوب القيادة في تعزيز الولاء التنظيمي.

02- نقص التحفيز والتعاملات:

العبارة 09 (هل يتم تحفيز العمال؟) 50% من المشاركين قالوا "نعم"، بينما كانت النسبة نفسها (50%) للإجابة بـ "لا"، مما يشير إلى اختلاف الآراء حول وجود تحفيز كافٍ أما العبارة 10 (هل يعاني العاملون من نقص التحفيز؟) 65% من المشاركين قالوا "لا"، بينما 35% قالوا "نعم"، مما قد يعكس الحاجة إلى تحسين أساليب التحفيز.

03- الاجتهاد وزيادة العمل:

العبارة 18 (هل تشعر أن هناك زيادة في الاجتهاد في العمل؟) 95% من المشاركين أجابوا بـ "نعم"، مما يدل على وجود زيادة كبيرة في الاجتهاد بين الموظفين أما العبارة 17 (هل تشعر بزيادة في العمل؟) 45% من المشاركين قالوا "أحيانًا"، مما يشير إلى أن هناك شعورًا مختلطًا بشأن عبء العمل.

04- الثقة والولاء التنظيمي والاحترام:

العبارة 19 (هل تشعر بالثقة في القيادة؟) 80% من المشاركين قالوا "نعم"، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثقة في القيادة والعبارة 22 (هل ترى أن تنظيم العمل جيد؟) 55% من المشاركين قالوا "نعم"، مما يشير إلى أن التنظيم الجيد يحظى بتقدير في المؤسسة

وبخصوص العبارة 26 (هل تشعر أن القيادة تقدر جهود الموظفين؟ 60% من المشاركين قالوا "نعم"، مما يعكس تقديرًا جيدًا للجهود المبذولة.

05- التنظيم الجيد والمتابعة الفعلية:

العبارة 20 (هل توجد متابعة فعلية للعمل؟ 85% من المشاركين قالوا "نعم"، مما يشير إلى وجود متابعة فعالة لأداء العمل والعبارة 21 (هل تشعر أن هناك تفاعل معك من قبل الرؤساء؟ 50%

من المشاركين قالوا "لا"، مما قد يشير إلى غياب التفاعل الكافي من قبل الرؤساء.

02- عرض ومناقشة الفرضية الفرضيات:

- عرض ومناقشة الفرضية الأولى: تنص الفرضية على "النمط القيادي المتسلط له أثر على الولاء التنظيمي"

تشير النتائج المتحصل عليها لدى عينة الدراسة ان وذلك من خلال استجوابهم حول مدى تأثير أحد الأنماط القيادية وهو النمط القيادي المتسلط على الولاء التنظيمي لديهم، فمن خلال النتائج أن أغلب العمال إن لم نقل نصف العمال وهم يمثلون نسبة 50% يرون أن طريقة تسيير المؤسسة من قبل المدير لا تبين على أنه لا يمارس إتخاذ القرار لوحده وهذا ما يبين على أن هناك نوع من الاستشارة على المستوى الإداري لكن هذا لا يمنع من وجود سمات أخرى للنمط التسلطي في المؤسسة، وبخصوص قضية فرض الأوامر من قبل الرجل الأول في المؤسسة وذلك بدون تبرير أو توضيح مسبق من قبل المدير فنرى أنه قد أخذ أعلى نسبة وهي 60% وبالتالي أكثر من نصف العمال يقرون على أنه لا يوجد هذا النوع من التسلط، وبالنسبة للرقابة الصارمة على الموظفين نلاحظ من خلال الاستجابات أن أعلى نسبة وهي 40% وهي ما قابلت "لا" و "أحيانا" وبالتالي فمن خلال هاته الإجابات تبين أن هذا الرقابة تكون في بعض الحالات فقط وبعض المرات تكون منعدمة، وبالنسبة للسؤال الرابع الذي يهدف الى معرفة ما إذا كان لدى الموظفين هاجس الخوف أو القلق عند إقتراحه لأي فكرة على مستوى العمل فنسبة 70% من الموظفين

يرون أنه لا يوجد أي عائق بينهم وبين الإدارة في مثل هاته الأمور خاصة تلك التي تخص الجانب العملي، وفي السؤال خامس الذي يسعى إلى معرفة ما إذا كان هناك تطبيق للعقوبات وذلك بالشكل العلني على الموظفين لأكثر نسبة وهي 40% أقر فيها الموظفين بوجود هذا النوع من التصرفات من قبل الإدارة وهذا يمكن أن يكون راجع إلى فرض هيبة الإدارة أين ما اقتضى الحال والضرورة، إضافة إلى المقارنة بين العقوبة والتحفيز وأي أسلوب يتم استخدامه أكثر من الآخر داخل المؤسسة فنصف العمال يرون أنه لا تستخدم العقوبات أكثر من التحفيزات لكن هذا لا يبين بشكل كامل أن نظام التحفيزات يعتمد بشكل دائم، وبخصوص الولاء في العمل وتأثير الإدارة أو القيادة الإدارية الصارمة على الولاء فيرى 50% من العمال أن الصرامة الإدارية لا تعني بالموازاة انه يكون هناك ولاء على مستوى العمال فقد تنافي الصرامة سيرورة الجانب العملي وقد يكون هناك نوع من اللاعدالة على مستوى القرارات المتخذة، في حين يرى 80% من الموظفين ان تغيير أسلوب ونمطية القيادة يمكن أن يعزز الولاء التنظيمي في المؤسسة وهذا راجع أن الأسلوب الذي يجب أن تتبعه الإدارة يكون يوافق ويتمشى وراعي متطلبات وواقع العمل لدى الموظفين، ومن خلال ذلك فنمط التعامل حسب الموظفين يجب ان يتغير وكذا إعادة النظر في التحفيزات وتكثيف منها وهذا يضمن بكثير وجود الولاء في المؤسسة، أما بخصوص العوامل التي تعيق سيرورة النظام العملي في المؤسسة فيرى 65% أن الطريقة المتبعة تعيق الولاء للمؤسسة وبالتالي يجب على الإدارة انتهاز سبل أخرى وهذا من شأنه أن يعزز الولاء لدى العمال.

وخلاصة القول أن أفراد عينة الدراسة المتمثلة في عمال وموظفي مؤسسة مديرية الري بولاية الجلفة يرون ان النظام التسلطي القيادي ليس بالضرورة يمكن تطبيقه من خلال الصرامة في تطبيق قوانينه لأن هذا قد يؤدي إلى تصادم في العلاقات الإدارية والعبث بالسلم الإداري للمؤسسة فهناك ميكانيزمات أخرى أكثر نجاعة يمكن أن يتم الإعتماد عليها مثل تغيير نمط التعاملات والعمل والتحفيز الدائم للعمال، فالمؤسسة بالرغم من عدم إستعمال نظام التسلط أو أنه لا يؤثر بشكل كبير كما هو متوقع من الإدارة إلا أن هناك زاوية بعد أخرى يمكن الإعتماد عليها من خلال التغيير وهو ما يتمشى ما دراسة (أمانى

عبد العزيز بن مسعود، أسماء أبو عنزة) التي هدفت من معرفة الأساليب القيادية مثل التحويلية والتحفيزية على تطوير الابتكار وهو ما يعزز الولاء.

3- عرض ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الثانية: تنص الفرضية على " النمط القيادي الديمقراطي له أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين".

تشير النتائج المتحصل عليها لدى عينة الدراسة ان وذلك من خلال استجوابهم حول مدى تأثير أحد الأنماط القيادية وهو النمط القيادي الديمقراطي على الولاء التنظيمي، فمن خلال السؤال الذي يحدد ما إذا كان تشجيع على تقديم أفكار جديدة من قبل الإدارة فكانت أعلى نسبة قدرت ب 45% يرون ان هناك أسلوب للتشجع من قبل الإدارة في حين كانت الإجابة على السؤال الموالي له أكبر نسبة يرون فيها بأن هذا التشجيع لا يدفع الموظفين الآخرين الى الابتكار وهذا يمكن ان يرجع إلى ان لديهم رؤية أخرى او وجهة نظر تكون حافزا أكبر للابتكار، وفيما يخص السؤال الذي يسعى لمعرفة ما إذا كان المدير أو المسؤول المباشر يسمح على المشاركة في اتخاذ القرارات فأكثر نسبة من العمال والتي تقدر ب 45% يرون أنهم يسمحون لهم باتخاذ القرارات، وبخصوص استماع المدير في العمل لاقتراحات الموظفين هناك تقارب بين من يرى هناك تجاوب ومن يرى عدم وجود هذا النوع من النمط وبالتالي قد يرجع هذا الأمر على طبيعة المنصب او الخبرة الميدانية خاصة تلك التي تخص طريقة التسيير الإداري، وأيضا نفس الامر بخصوص توفير المسؤولين بيئة عمل مفتوحة للحوار والتعاون هناك تقارب في الإجابات بين من يرى ان البيئة متوفرة ومن يقر بعدم وجودها وبالتالي هذا راجع الى أن المسؤولين يفتحون باب الحوار إن اقتضت الضرورة فقط، اما بيئة العمل والابتكار فهناك أيضا تقارب في الإجابات والنسب وهذا يدل على أن لا توجد إستمرارية في نمط قيادي معين، وفي ما يخص الاقتراحات التي يرى الموظف انها مناسبة فأعلى نسبة كانت تقابل الجانب التنظيمي الفعلي لسيرورة الإدارة وبالتالي يقر الموظفين على أن ما ينقص الجانب الإداري

خاصة النمط القيادي الديمقراطي هو عملية التسيير الإداري لجميع المؤشرات الخاصة به وذلك من أجل وجود حلول دائمة تبقى مكرسة على مستوى الإدارة تعمل على تشجيع الابتكار وتحفيز الموظفين أكثر للعمل والإنتاج.

وخاصة القول من خلال الإجابات المختلفة والمتقاربة بين أفراد العينة حول النمط القيادي الديمقراطي المطبق على مستوى المؤسسة التي يشتغلون بها تبين على هناك تذبذب والاستقرار في التعاملات الإدارية ففتح المجال من قبل الإدارة أو المسؤول المباشر في المؤسسة لا يعني بالضرورة تطبيق كامل الأساليب الديمقراطية الأخرى وهذا ما تبين من خلال الاقتراحات التي قدمها بعض الموظفين وهذا من خلال التنظيم الفعلي لجميع المجالات في المؤسسة بما في ذلك نظام الحوافز وغيره وهذا ما خلصت إليه دراسة (نجوى وفائي سليم 2023).

03- الاستنتاج العام

- ✓ النمط القيادي: هناك تباين في الآراء حول هذا النمط وسيورته في المؤسسة، وجود بعض التسلط في طريقة تسيير المؤسسة، يرى الآخرون ان الأسلوب الديمقراطي يمكن أن يعزز الولاء لكن بالتنظيم الجيد والفعال.
- ✓ التحفيز: هناك نقص في التحفيز في المؤسسة، ويقترح البعض الى تحسين هذا النظام.
- ✓ الاجتهاد والزيادة في العمل: يظهر الموظفين الاجتهاد من قبلهم وهذا رغم التحديات التي يقعون فيها على مستوى المؤسسة.
- ✓ الثقة والاحترام: تظهر من خلال هذه الدراسة الثقة في القيادة الخاصة بالمؤسسة مع وجود الاحترام المتبادل بين الموظفين، وهذا ما يظهر تلائم في بيئة العمل والسعي لتغيير بعض النقائص.
- ✓ التنظيم والمتابعة: يقدر اغلبية الموظفين التنظيم الجيد والمتابعة، وهو ما يعكس الأداء الجيد للقيادة.

04- التوصيات:

- تحسين أساليب التحفيز ومكافأة الأفكار المبتكرة وتقديم التحفيز المناسبة.
- تعزيز الأسلوب الديمقراطي في القيادة وذلك من خلال التوجه نحو أسلوب القيادة الديمقراطية الذي من شأنه أن يعزز الولاء التنظيمي بشكل كبير لذلك ينبغي تعزيز المشاركة في اتخاذ القرارات وكيفية تسيير المؤسسة.
- مواصلة دعم الاجتهاد والمبادرات وهذا من خلال الحفاظ على بيئة تحفز الاجتهاد وزيادة العمل، مع ضمان أن يتم تقديم الدعم والتقدير للأفراد الذين يظهرون الالتزام بالأعمال التي يقومون بها ويفركون في مصلحة المؤسسة.
- تشجيع التفاعل والتواصل من قبل الرؤساء وذلك من خلال زيادة تفاعلهم مع الموظفين وتحفيز النقاشات المثمرة وهذا من شأنه أن يسهم في تحسين بيئة العمل.

خاتمة

الخاتمة

تُعدّ القيادة من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المؤسسات واستمرارها، لما لها من دور فعّال في توجيه العاملين وتحفيزهم وتحقيق الانسجام داخل بيئة العمل. ومن خلال هذه الدراسة التي تناولت موضوع الأسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الري بالجلفة، تم التوصل إلى أن الأسلوب القيادي يمثل عاملاً أساسياً في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العمال، حيث تؤثر طريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه على مستوى الرضا الوظيفي والانتماء والالتزام داخل المؤسسة.

➤ وقد بينت الدراسة أن اعتماد أسلوب قيادي يقوم على المشاركة والتواصل واحترام العاملين يساهم في رفع معنوياتهم وتقوية علاقتهم بالمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء والاستقرار التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن العاملين يشعرون بدرجة أكبر من الولاء والانتماء عندما تتوفر العدالة في المعاملة وإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

➤ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 20 عاملاً بمؤسسة الري بالجلفة، حيث ساعدت هذه الأداة في التعرف على آراء الباحثين حول طبيعة الأسلوب القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي لديهم.

➤ وفي ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن التأكيد على أهمية تطوير المهارات القيادية داخل المؤسسة، وتشجيع أساليب القيادة الديمقراطية التي تعزز الثقة والتعاون بين الإدارة والعاملين، إضافة إلى ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال وتحسين ظروف العمل، لما لذلك من أثر مباشر على زيادة الولاء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

➤ وفي الأخير، تبقى هذه الدراسة محاولة علمية لفهم العلاقة بين الأسلوب القيادي والولاء التنظيمي، ويمكن أن تفتح المجال أمام دراسات أخرى تتناول متغيرات جديدة أو عينات أوسع للوصول إلى نتائج أكثر دقة وشمولاً.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

كتب:

1. أحمد الطحان، الإدارة الحديثة نظريات وتطبيقات، دار الفكر العربي، ط 1 ، الجمهورية المصرية العربية، 2012.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 1 ، عمان، الأردن، 2020.
3. بلال خلف السكارنه، القيادة الادارية الفعالة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 2 ، عمان، الأردن، 2014.
4. بولرباح زرقط العربي حران، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 26، سبتمبر 2017.
5. جابر أحمد ماهر، القيادة الإدارية: مفاهيم، نظريات، وتطبيقات، دار الجامعة الجديدة، ط 1، القاهرة ، مصر ،200.
6. خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر، الأردن، ط 1.
7. راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، الدار الجامعية 2002
8. شادي حسين ، الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي ، إشراف ، سليمان الفارس ، مذكرة لنيل درجة الماجستير ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد جامعة دمشق ، سوريا ، غير منشورة .
9. شهدان عادل عبد اللطيف الغزبواوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية، دار الفكر الجامعي، ط 1 ، الإسكندرية 2019.

10. صابرين عطية مرسال الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار الوفاء
لندنيا الطباعة والنشر، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2014 .
11. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الدار
الجامعية، ب ط، الإسكندرية، 2003.
12. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، دار الرء
للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان، 2008.
13. صلاح هادي الحسيني، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة
الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع ط 1 ، عمان،
الأردن ، 2015.
14. عاطف عبد الله المكاوي، العلوم الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ط
1 ، القاهرة، 2012.
15. عبيدات ذوقان وآخرون، البحث العلمي ومفاهيمه وأدواته وأساليبه، دار
الفكر، ط1، عمان، 2001.
16. فاطمة الزهراء عابد، مبادئ الإحصاء الاجتماعي وتطبيقاته، دار الوطنية
للنشر، الجزائر، 2021، ص 47.
17. محمد خضر، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار المسيرة
للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. محمود عقيلي، الإدارة والقيادة : الأسس والمفاهيم والتطبيقات الحديثة، دار
اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ب ط، عمان، الأردن، 2015.
19. مدحت محمد ابو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة
العربية للتدريب والنشر، دار الكتب المصرية، ط 1 ، القاهرة، مصر، 2012.

20. مدحت محمد أبو النصر، قيم و أخلاقيات العمل و الإدارة، الدار العالمية للنشر و التوزيع، الجيزة، سنة 2008.
21. مريم ارفيس، الأنماط القيادية في الادارة مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2021.

المراجع باللغة الاجنبية

22. Northouse, P. G, Leadership: Theory and practice (8th ed.), Sage publications, 2019.
23. Yukl. G, Leadership in organizations, University of Albany Kingdom (UK) 2013.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

78778789

الملحق 02: مخرجات SPSS**Statistics**

فرضية 01

N	Valid	20
	Missin g	0
Mean		18,950
		0
Std. Deviation		2,1392 3

فرضية 01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	16,0	1	5,0	5,0	5,0
	17,0	6	30,0	30,0	35,0
	18,0	2	10,0	10,0	45,0
	19,0	5	25,0	25,0	70,0
	20,0	2	10,0	10,0	80,0
	22,0	2	10,0	10,0	90,0
	23,0	2	10,0	10,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Notes

Output Created		30-APR-2026 19:56:43
Comments		
Input	Data	F:\spss\قدور زواوية\قدور زواوية_1.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	20
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics are based on all cases with valid data.

Syntax		<p>FREQUENCIES</p> <p>VARIABLES= 1س 2س 3س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س</p> <p>/STATISTICS=ST DDEV MEAN</p> <p>/ORDER=ANALY SIS.</p>
Resources	Processor Time	00:00:00,00
	Elapsed Time	00:00:00,04

Statistics

		01م	01م	01م	01م	01م	01م	01م
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20
	Missin g	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,200 0	2,200 0	2,200 0	2,000 0	1,900 0	2,050 0	1,900 0
Std. Deviation		,6958 5	,6155 9	,7677 7	,5619 5	,8522 4	,5104 2	,7181 8

Statistics

		م01	م01	م01
N	Valid	20	20	20
	Missing	0	0	0
Mean		1,3500	1,5000	1,6500
Std. Deviation		,74516	,51299	,48936

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	3	15,0	15,0	15,0
	الا	10	50,0	50,0	65,0
	أحيانا	7	35,0	35,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	2	10,0	10,0	10,0
	الا	12	60,0	60,0	70,0
	أحيانا	6	30,0	30,0	100,0

Tota l	20	100,0	100,0	
-----------	----	-------	-------	--

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid d	نعم	4	20,0	20,0	20,0
	الا	8	40,0	40,0	60,0
	أحيانا	8	40,0	40,0	100,0
	Tota l	20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid d	نعم	3	15,0	15,0	15,0
	الا	14	70,0	70,0	85,0
	أحيانا	3	15,0	15,0	100,0
	Tota l	20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	8	40,0	40,0	40,0
	الآ	6	30,0	30,0	70,0
	أحياناً	6	30,0	30,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	2	10,0	10,0	10,0
	الآ	15	75,0	75,0	85,0
	أحياناً	3	15,0	15,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	6	30,0	30,0	30,0
	الآ	10	50,0	50,0	80,0
	أحياناً	4	20,0	20,0	100,0

Tota l	20	100,0	100,0	
-----------	----	-------	-------	--

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	16	80,0	80,0	80,0
d	الا	1	5,0	5,0	85,0
	أحيانا	3	15,0	15,0	100,0
Tota l		20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	تغيير نمط	10	50,0	50,0	50,0
d	التعامل				
	تحفيز	10	50,0	50,0	100,0
	العمال				
Total		20	100,0	100,0	

م01

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نقص التحفيز	7	35,0	35,0	35,0
	التعاملات	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Statistics

		فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		1,800 0	1,900 0	1,850 0	1,900 0	1,900 0	2,000 0	2,250 0
Std. Deviation		,8335 1	,7880 7	,8750 9	,7880 7	,8522 4	,7947 2	,7864 0

Statistics

		فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02
N	Valid	20	20	20	20	20	20	20

Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	1,050	1,400	1,150	2,100	1,750	2,250	1,650
Std. Deviation	,2236	,8207	,3663	,7181	,9104	,7864	,8127

Statistics

		فرضية 02	فرضية 02	فرضية 02
N	Valid	20	20	20
	Missing	0	0	0
Mean		2,0000	1,6000	1,5500
Std. Deviation		,79472	,82078	,82558

فرضية 02

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	نعم	9	45,0	45,0	45,0
	الا	6	30,0	30,0	75,0
	أحيانا	5	25,0	25,0	100,0
	Totally	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	7	35,0	35,0	35,0
	الا	8	40,0	40,0	75,0
	أحيانا	5	25,0	25,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	9	45,0	45,0	45,0
	الا	5	25,0	25,0	70,0
	أحيانا	6	30,0	30,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	7	35,0	35,0	35,0
	الا	8	40,0	40,0	75,0

أحيانا	5	25,0	25,0	100,0
Tota ا	20	100,0	100,0	

فرضية 02

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid نعم	8	40,0	40,0	40,0
Valid الا	6	30,0	30,0	70,0
Valid أحيانا	6	30,0	30,0	100,0
Tota ا	20	100,0	100,0	

فرضية 02

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid نعم	6	30,0	30,0	30,0
Valid الا	8	40,0	40,0	70,0
Valid أحيانا	6	30,0	30,0	100,0
Tota ا	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	4	20,0	20,0	20,0
	الا	7	35,0	35,0	55,0
	أحيانا	9	45,0	45,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	الاجتهاد	19	95,0	95,0	95,0
	زيادة العمل	1	5,0	5,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	الثقة	16	80,0	80,0	80,0
	الاحترام	4	20,0	20,0	100,0
	م				

Tota ا	20	100,0	100,0	
-----------	----	-------	-------	--

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid d	التنظيم الجيد	17	85,0	85,0	85,0
	المتابعة الفعالية	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid d	نعم	4	20,0	20,0	20,0
	الا	10	50,0	50,0	70,0
	أحيانا	6	30,0	30,0	100,0
Tota ا		20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	11	55,0	55,0	55,0
	الآ	3	15,0	15,0	70,0
	أحياناً	6	30,0	30,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	4	20,0	20,0	20,0
	الآ	7	35,0	35,0	55,0
	أحياناً	9	45,0	45,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	11	55,0	55,0	55,0
	الآ	5	25,0	25,0	80,0
	أحياناً	4	20,0	20,0	100,0

Tota ا	20	100,0	100,0	
-----------	----	-------	-------	--

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Vali d	نعم	6	30,0	30,0	30,0
	الا	8	40,0	40,0	70,0
	أحيانا	6	30,0	30,0	100,0
Tota ا		20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Vali d	نعم	12	60,0	60,0	60,0
	الا	4	20,0	20,0	80,0
	أحيانا	4	20,0	20,0	100,0
Tota ا		20	100,0	100,0	

فرضية 02

		Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid	نعم	13	65,0	65,0	65,0
	الآ	3	15,0	15,0	80,0
	أحياناً	4	20,0	20,0	100,0
	Tota ل	20	100,0	100,0	

Statistics

فرضية 01

N	Valid	20
	Missin g	0
Mean	18,950 0	
Std. Deviation	2,1392 3	

Case Processing Summary

Cases					
Valid		Missing		Total	
N	Perce nt	N	Perce nt	N	Perce nt

الخبرة * هل يتخذ المدير جميع القرارات دون استشارة الموظفين على اختلاف مركزهم	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * هل يتم فرض الأوامر دون توضيح الدوافع الخلفية من قبل المدراء	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * هل تلاحظ وجود رقابة صارمة تحمل عقوبات على الموظفين	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * هل تشعر بالخوف أو القلق عند اقتراحك لأفكار جديدة من قبلك أو من قبل أحد الموظفين؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * هل يتم فرض عقوبات علنا على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * هل ترى أن العقوبات تستخدم داخل المؤسسة أكثر من التحفيز؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %

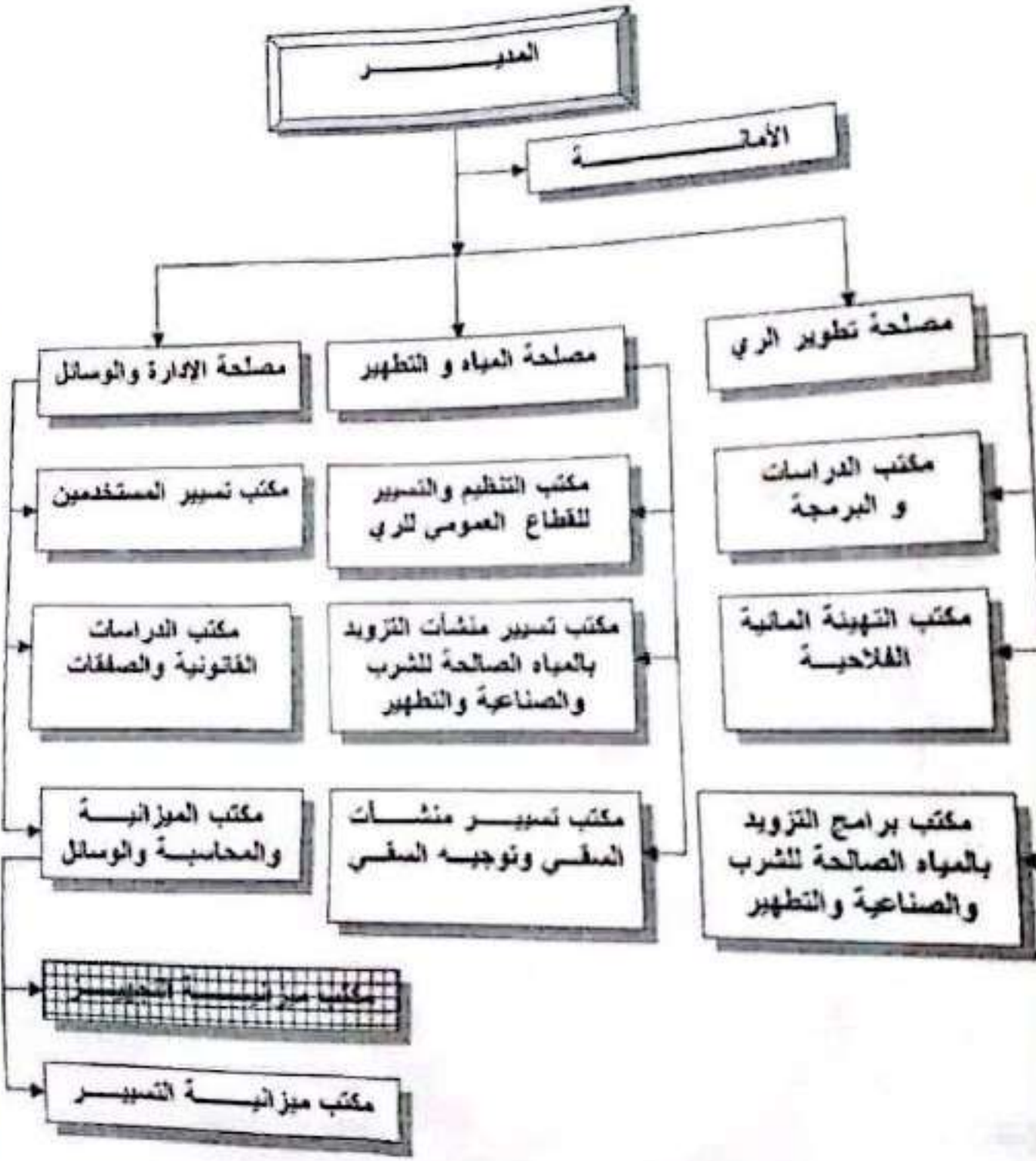
الخبرة * هل تؤثر القيادة الإدارية الصارمة على ولائك في العمل؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * هل تعتقد أن تغيير أسلوب القيادة يعزز الولاء في مؤسستك؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * برأيك ما اقتراحاتك لتطوير بيئة عمل أكثر دعماً؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %
الخبرة * ماهي العوامل التي ترى أنها تعيق الولاء في بيئة العمل بمؤسسة محل عملك؟	20	100,0 %	0	0,0%	20	100,0 %

Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	27

الهيكل التنظيمي لمديرية الري
لولاية الجلفة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور - الجلفة-
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

إستمارة إستبيان

عنوان الدراسة :

الاسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين

-دراسة ميدانية بمؤسسة مديرية الري بولاية الجلفة -

من إعداد الطالبة : قدور زاوية

الموسم الجامعي:

2026/2025

تحية طيبة وبعد؛ سيدي؛ سيديتي :

نضع بين يديك هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة في إطار إنجاز بحث علمي أكاديمي ، ونرجو منك الإجابة عن التساؤلات المطروحة ، بكل دقة وموضوعية، وتأكيدوا بأن هذه المعلومات التي تملكون بها ستحظى بالتمام السرية ولن نستخدم إلا لأغراض بحثية .
ملاحظة:

يرجى وضع علامة X أمام الإجابة التي تراها لتناسب مع طبيعة الموضوع.

المحور الأول: البيانات العامة للمبحوثين

1- الجنس: ذكر أنثى

2-السن:.....

3- للمستوى التعليمي:.....

4-التخصص العلمي:..... :

5 - سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5سنوات إلى 10 سنة من 10 سنة إلى 15 سنة من 15 سنة فأكثر

6- طبيعة المنصب الذي تشغله.....

المحور الثاني: " النمط القيادي المستلظ له أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين

7-هل يتخذ المدير جميع القرارات دون استشارة الموظفين على اختلاف مركزهم

نعم لا أحيانا

8-هل يتم فرض الأوامر دون توضيح الدوافع الخلفية من قبل المدراء :

نعم لا أحيانا

9- هل تلاحظ وجود رقابة صارمة تحمل عقوبات على الموظفين؟

نعم لا أحيانا

- إذا كانت إجابتك بنعم ماهي هذه العقوبات ؟ وما هي هذه الموقف أذكر منها لتوضيح

10- هل تشعر بالخوف أو القلق عند اقتراحك لأفكار جديدة من قبلك أو من قبل أحد الموظفين؟

نعم لا أحيانا

11- هل يتم فرض عقوبات علنا على الموظفين عند ارتكاب الأخطاء؟

نعم لا أحيانا

12- هل ترى أن العقوبات تستخدم داخل المؤسسة أكثر من التحفيزات ؟

نعم لا أحيانا

13- هل تؤثر القيادة الإدارية الصارمة على ولائك في العمل؟

نعم لا أحيانا

14- هل تعتقد حسب رأيك أن تغيير أسلوب القيادة يمكن أن يعزز الولاء في مؤسستك ؟ وكيف برأيك؟

16- ماهي العوامل التي ترى أنها تعيق الولاء في بيئة العمل بمؤسسة محل عملك؟

المحور الثالث: "النمط القيادي الديمقراطي له أثر على الولاء التنظيمي لدى العاملين

17- هل يتم تشجيعك على تقديم أفكار جديدة من قبل المرؤوسين ؟

نعم لا أحيانا

18- إذا كانت إجابتك (نعم) هل ترى أن هذا التشجيع يدفع بالموظفين الآخرين على الابتكار

19- هل يسمح لك المدير أو المسؤول المباشر على المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك؟

نعم لا أحيانا

20- هل برأيك أن مديرك في العمل يستمع إلى اقتراحات الموظفين بجدية من أجل تطوير المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

21- هل يوفر المسؤولون بيئة عمل مفتوحة للحوار والتعاون؟

نعم لا أحيانا

22- هل تشعر أن بيئة العمل تساعدك على الابتكار؟

نعم لا أحيانا

23- هل يمنحك المدير الحرية في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام؟

نعم لا أحيانا

24- هل يمنح الموفين برأيك الحرية من قبل المسؤولين في تجربة طرق جديدة لإنجاز المهام؟

نعم لا أحيانا

25- من وجهة نظرك، ما مدى تأثير القيادة الديمقراطية على مستوى الولاء في مؤسستك

26- ما التحديات التي تواجه القيادة الديمقراطية في تعزيز الولاء لتنظيمي؟

27- ما هي اقتراحاتك لتعزيز الولاء في مؤسستك من خلال أسلوب القيادة؟ وما هو الأسلوب الأنسب برأيك لتقديم المؤسسة؟

28- هل سبق وأن عملت تحت القيادة الديمقراطية وكانت لك الحرية في العمل؟

نعم لا أحيانا

29- إذا كانت إجابتك (نعم) برأيك هل هذا النمط أفضل نمط؟

30- هل يوفر لكم الرؤساء في العمل بيئة تحفز على الحوار و النقاش المفتوح في المسائل المهم بالمؤسسة و تطويرها؟

نعم لا أحيانا

30- هل ترى حسب رأيك أن قرارات المدير تستند إلى آراء الفريق وليست فقط قرارات فردية؟

نعم لا أحيانا

31- هل يقبل الرؤساء النقد البناء من فريق العمل؟

نعم لا أحيانا

32- هل يعتمد المدير على تفويض المهام للموظفين بدال من تنفيذها بنفسه؟

نعم لا أحيانا

33- هل يتم مكافأة الأفكار الجديدة و المبتكرة داخل المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

34- هل يعترف المدير بجهود الموفين و يحفزهم على تقديم المزيد؟

نعم لا أحيانا

35- هل توفر القيادة الديمقراطية فرصا ؟

نعم لا أحيانا



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



مرجع رقم: ا.ع. ا.ج. د. أ. ك. 20.

إلى السيد: مدير الم
لولاية الجلفة

الموضوع: طلب تسهيل مهمة عمل بحث علمي.

من أجل تتويج الجانب المعرفي في إطار التدرج الجامعي والربط بين الجوانب النظرية والواقع الميداني،

بشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على استقبال،

لقب واسم الطالب الأول: تدور زواوية رقم التسجيل: 12138043467

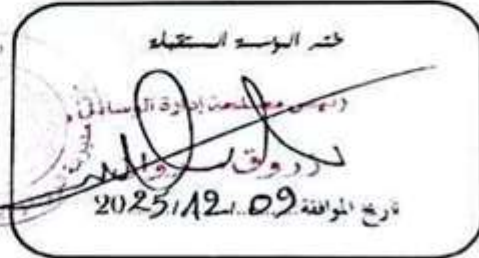
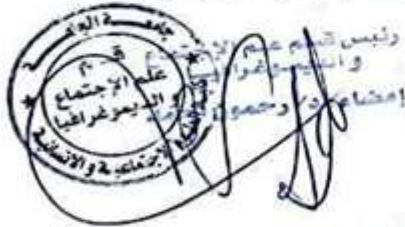
لقب واسم الطالب الثاني: رقم التسجيل:

بمؤسستكم من أجل مذكرة الماستر للسنة 2025 تخصص علم الاجتماع تطبيقي وعمل
بعنوان: الأسلوب القيادي وأثره على الولاء التنظيمي
لدى الحاج حسين

فتقبلوا فائق الاحترام والتقدير.

الجلفة في 6، 16 شهر 2025

إدارة قسم علم الاجتماع والديمقراطية



ملاحظة: بعد ختم الوثيقة من طرف المؤسسة المستقبلة تسلم نسخة للمسؤول.
والنسخة الأصلية تسلم لإدارة قسم علم الاجتماع والديمقراطية.