



جامعة زيان عاشور - الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة



الرقم التسلسلي:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء

التنظيمي لدى عمال البلدية

(دراسة ميدانية ببلدية الدويس بولاية الجلفة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

الدكتور فرحات عبد الرحمن

إعداد:

- بلّة بن داود

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

نحمد الله تعالى عز وجل على نعمه الكثيرة التي منّ بها علينا وخاصة نعمتي العقل والصحة، مما ساعدنا ومكننا من إتمام هذه الدراسة المتواضعة.

ولا مرّة في أن الشكر علم، خلق ودين، وتجيّدا لقوله " من لم يشكر الناس لا يشكر الله " ، لذا فإننا نجد لزاما علينا أن نقدم من الشكر أجزله ومن التقدير أعظمه للمشرف الأستاذ "فراحات عبد الرحمان " كما نتقدم بالشكر إلى كل من الزملاء "دحمانبي محمد و شعثان عبد الحميد بالإضافة لكريدة بن داود و دوارة عبد القادر " على ما قدموه لنا من توجيهات وإرشادات.

كذلك نتقدم بتشكراتنا إلى كل أساتذة جامعة زيان عاشور بالجلفة، خاصة أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

وإلى كل عمال وموظفي بلدية الدويس خاصة رئيس مصلحة

المستخدمين

والى كل من أماننا في إنجاز هذه الدراسة، وندعو الله أن يجزيهم عنا خير الجزاء.....



إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا

أما بعد/

أهدي هذا العمل المتواضع لروح والداي العزيزين أبي وأمي رحمهما الله

وأسكنهما فسيح جناته

وإلى كل أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا ولا أحصي لهم فضل

إلى كل أقرابي.

إلى كل الأصدقاء و الأحابي من دون استثناء

إلى أساتذتي الكرام و كل رفقاء الدراسة

إلى كل من يمزج بين العلم و الأخلاق

بلة بن داود



أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي ، حيث بلغ حجم العينة الكلية للدراسة (65) موظف، منها (61) ذكراً و(04) أنثى، موزعين على مختلف مصالح البلدية، واعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما هي بالواقع، كما يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكمياً، بينما استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وذلك من خلال مقياسين: الأول لقياس الأنماط القيادية ويتكون من 49 بنداً مقسمة على أربع محاور (محور النمط الأمر، محور النمط المشارك، محور النمط المسوق، محور النمط المفوض)، ومقياس الولاء التنظيمي ويتكون من 17 بنداً مقسمة على ثلاث محاور (محور الولاء العاطفي ، محور الولاء المستمر، محور الولاء الأخلاقي)، ويتم الإجابة على المقياسين وفق تدرج خماسي البدائل على طريقة ليكرت، واعتمد في المعالجة الإحصائية برنامج الحزم الإحصائية Spss، وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس منخفض.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير السن .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعاً لمتغير الخبرة المهنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي.

Le résumé

Cette étude a pour objectif de connaître la relation entre les modèles de leadership et la loyauté organisationnelle au niveau des services de la commune de Douisse , cette étude a été faite sur un effectif de **65** fonctionnaires dont **64** hommes et **04** femmes distribués sur des différents services de la commune de Douisse . L'étude a adopté une approche descriptive qui s'adapte avec le thème traité dans notre étude. Nous avons étudié le phénomène comme dans la réalité, et avons décrit avec justesse qualitativement et quantitativement. Un questionnaire a été mis en place pour comme moyen de collecter les informations sous deux formes :

- le premier se base sur les modèles de leadership qui se compose de **49** articles qui se forment de **04** axes.
- le deuxième concerne la loyauté organisationnelle qui se compose de **17** articles s'articulant autour de **03** axes.

La réponse se fait avec la méthode de Likert, et une approche statistique a été utilisée avec le logiciel **SPSS**, et les résultats de notre étude a été comme suit :

- Le niveau de la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services de la commune de Douisse est bas.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la les modèles de leadership chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur de sexe.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la les modèles de leadership chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur d'âge.
- Il y a des différences du genre statistique dans les modèles de leadership chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur de diplômes.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la les modèles de leadership chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur de l'expérience professionnelle.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la les modèles de leadership chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur du grade professionnel.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur de sexe.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur d'âge.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur diplômes.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur de l'expérience professionnelle.
- Aucune différence du genre statistique n'a été enregistrée en ce qui concerne la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services la commune de Douisse suivant le facteur du grade professionnel.
- Aucune relation n'existe entre les modèles de leadership et la loyauté organisationnelle chez les fonctionnaires des services de la commune de Douisse

فهرس المحتويات :

شكر و تقدير

إهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

1.....	مقدمة.....
4.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1. طرح الإشكالية.....
6.....	2. تساؤلات الدراسة.....
6.....	3. فرضيات الدراسة.....
7.....	4. أهداف الدراسة.....
7.....	5. أهمية الدراسة.....
8.....	6. المفاهيم الأساسية للدراسة.....
11.....	7. الدراسات السابقة.....
17.....	الفصل الثاني: الأنماط القيادية.....
18.....	تمهيد الفصل.....
18.....	1. مفهوم القيادة.....
19.....	2. ادوار ومهام القائد.....
20.....	3. أهمية القيادة.....
21.....	4. الأنماط القيادية.....
38.....	5. القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة.....
39.....	خلاصة الفصل.....
40.....	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.....
41.....	تمهيد الفصل.....
41.....	1. المعنى العام للولاء.....
43.....	2. خصائص الولاء التنظيمي.....
44.....	3. أهمية الولاء التنظيمي.....
45.....	4. أبعاد الولاء التنظيمي.....
46.....	5. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي.....
49.....	خلاصة الفصل.....

50	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
51	تمهيد الفصل
51	1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية
52	2. إجراءات الدراسة الأساسية
58	3. حدود الدراسة
59	4. أدوات الدراسة
64	5. المعالجة الإحصائية
65	خلاصة الفصل
66	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات
67	1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى
70	2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية
70	1.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للجنس
71	2.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للسن
72	3.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للمؤهل العلمي
73	4.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للخبرة المهنية
74	5.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للرتبة الوظيفية
75	3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة
75	1.3. اختبار الفروق في الولاء تبعا للجنس
76	2.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للسن
77	3.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي
78	4.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للخبرة المهنية
79	5.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للرتبة الوظيفية
80	4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية
82	5. استنتاج عام
83	خاتمة
86	قائمة المراجع
95	الملحقات

فهرس الجداول :

ص

- جدول 1 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس 53
- جدول 2 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن. 54
- جدول 3 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي 55
- جدول 4 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية. 56
- جدول 5 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية 57
- جدول 6 : توزيع فقرات استبانة الأنماط القيادية حسب الأنماط وعدد الفقرات في كل نمط 61
- جدول 7 : يبين معاملات ثبات استبانة الأنماط القيادية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test –retest) وطريقة الاتساق الداخلي..... 61
- جدول 8 : يبين الصدق لمقياس الولاء التنظيمي في دراسة مزوار منوبة (2013/2012)..... 62
- جدول 9 : يبين ثبات مقياس الولاء التنظيمي في دراسة مزوار منوبة (2013/2012) 63
- جدول 10 : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس الولاء التنظيمي 67
- جدول 11 : : يبين حساب مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدوبس 68
- جدول 12 : : يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للجنس 70
- جدول 13 : يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للسن 71
- جدول 14 : يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للمؤهل العلمي 72
- جدول 15: يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للخبرة المهنية 73
- جدول 16: يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للرتبة الوظيفية 74
- جدول 17 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للجنس 75
- جدول 18 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير السن 76
- جدول 19 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي 77
- جدول 20 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للخبرة المهنية 78
- جدول 21 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للرتبة الوظيفية 79
- جدول 22 : يبين نتائج اختبار العلاقة بين محاور الأنماط القيادية ومحاور الولاء التنظيمي 80

فهرس الأشكال :

ص

- شكل 1 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس 54
- شكل 2: يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن 55
- شكل 3 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي 56
- شكل 4 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية 57
- شكل 5 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية 58

مقدمة

مقدمة:

ارتبط ظهور القيادة بظهور الجماعة البشرية، فمنذ فجر البشرية عرفت القيادة كمكون رئيس في حياة الجماعة البشرية، كما أثبتت الأبحاث والدراسات أن الأهداف العظيمة لكل مجتمع من المجتمعات لا تكتمل بدون جماعة، والجماعة لا تنظم بمسيرة الإنجاز بدون قائد ينسق جهودها للوصول إلى الهدف ومستقبل حضارة المجتمع يتركز في أيدي القادة، وذلك لأن القيادة، تعد إحدى المحددات المهمة التي تسهم في طبيعة التفاعلات داخل الجماعة. (الطارق، 1997، ص47)

وتعتبر القيادة أهم عناصر الإدارة وتعني القيادة التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف التنظيمية (عوض، 2008) ويوضح (العابدي، 2009) إن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير بين شخص (قائد) وبين مجموعة من الأفراد سعياً للوصول إلى هدف محدد، ويؤكد (Kreitner and Kiniki, 2007) بأنها تتضمن التأثير الاجتماعي وهو يحصل في مستويات متعددة من المنظمة والقائد يبني الفرق واختيارات لحل الصراعات لمستوى الجماعة وكذلك يبني ثقافة تنظيمية في أي مستوى من المنظمة.

يعتبر النمط القيادي من العوامل الأساسية المؤثرة في سلوك المرؤوسين، فإذا كان النمط نموذجاً صالحاً فإنه يترك أثره الإيجابي على سلوك المرؤوسين. فالقائد الذي يمارس النمط الأوتوقراطي مع العاملين، بمعنى الاستبداد بالسلطة، والانفراد في اتخاذ القرارات، والاهتمام فقط بالعمل، وإهمال العاملين، بل يعتبرهم أدوات لتحقيق أهداف العمل، فإن ذلك النمط كفيل بأن لا يكسب ولاء العاملين له، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، أما القائد الذي يمارس النمط الديمقراطي مع مرؤوسيه، بمعنى إشراكهم في الرأي، و جعلهم محوراً لاهتمامه، وذلك بتنمية العلاقات الإنسانية بينه وبينهم وإتاحة الفرصة لهم للتعبير عن أفكارهم وأرائهم ومشكلاتهم، فإن ذلك يزيد من شعورهم بالانتماء للعمل، وبالتالي يزيد من تفعيل أداء العاملين. (مطاوع، 1980، ص214)

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة المرؤوسين، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمواضيع التي تؤثر عليها القيادة الإدارية إيجاباً أو سلباً وأهمها الولاء التنظيمي.

مع أن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها، في مجال المنظمات المختلفة فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين، بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الانتماء لهذه المنظمات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها، إن حداثة الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي في مجال الإدارة كان سبباً في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته. (الرواشدة 2007، ص 86)

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (اللوزي، 2003، ص 118)

وبعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما الولاء التنظيمي المنخفض ستتبعه أثاراً سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها. (محمد المخلافي، 2001، ص 186)

وهكذا تم تناول هذا الموضوع في شقيه النظري والميداني من خلال خطة اشتملت على مقدمة وخمسة فصول.

الفصل الأول: يحتوي على إشكالية الدراسة، الفرضيات، الأهداف، الأهمية، التعاريف الإجرائية، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ونتناول فيه موضوع الأنماط القيادية.

الفصل الثالث: ونتناول فيه موضوع الولاء التنظيمي.

أما بالنسبة للجانب الميداني فقد اعتمدنا على فصلين.

الفصل الرابع: ويتضمن الإجراءات الميدانية للدراسة، المنهج، الدراسة العينة، وصف أدوات المستخدمة في الدراسة، بعض الخصائص السيكومترية، الأساليب الإحصائية.

الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة وتفسير النتائج، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالج الفرضيات ومناقشة النتائج انطلاقاً من الدراسات السابقة وأخير استنتاج عام وجملة من التوصيات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. طرح الإشكالية
2. تساؤلات الدراسة
3. فرضيات الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. المفاهيم الأساسية للدراسة
7. الدراسات السابقة

1. طرح الإشكالية:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوط بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات . (بوهز ، مرزوقي ، 2009)

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء. فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم . وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة، أو ليقال من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

فالمنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها ، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد . (أبو العلا، 2009 ، ص 4)

من هنا يمكن القول أن لأنماط القيادة تأثيرا على أنشطة المنظمات ومنها الولاء التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة والفاعلية في المنظمات الخدمية والإنتاجية ، وفي بحثنا هذا نهتم بدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للعمال ببلدية الدويس ولاية الجلفة بحيث تهدف دراستنا إلى الإجابة على التساؤل التالي :

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي؟

2. تساؤلات الدراسة :

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1.2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة؟
- 2.2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟
- 3.2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

3. فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- 1.3. مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة مرتفع .
- 2.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟
- 3.3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

4. أهداف الدراسة :

1.4. معرفة العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي.

2.4. معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة .

3.4. معرفة الفروق في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية).

4.4. معرفة الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل

5. أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في حساسية موضوع القيادة الإدارية بشكل عام والعلاقة بين الأنماط القيادية بالولاء التنظيمي بشكل خاص حيث يتم من خلالها إبراز الدور الذي يمكن للقيادة الإدارية أن تلعبه في تنمية الولاء التنظيمي بالمؤسسة.

و تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في أهمية الولاء وأثره الواضح في سير العمل فيها ومدى تحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز، ومدى ارتباطه بسلوك القائد والتحفيزات والعلاقات بين العمال، والتي تلعب دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد الوجهة الصحيحة، وبالتالي التقليل من السلوكات السلبية كترك العمل والتغيب أو الإهمال في كثير من الأحيان.

العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية).

6. المفاهيم الأساسية للدراسة :

1.6. القيادة Leadership :

عرف (محمد الخولي) القيادة بأنها "تنسيق التعاون بين أفراد الجماعة وجعل كل فرد يبذل قصارى جهده". (الخولي ، 1994 ، ص262)

وعرفها (حسين توفيق) بأنها " قوة التأثير في نشاط فرد أو مجموعة بغية تحقيق الهدف ".(توفيق ، 1974 ، ص7)

أما (هشام الطالب) فعرف القيادة بأنها " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم ".(الطالب ، 1998 ، ص52)

حيث يرى (ليكرت) " Likert " أن القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف المنشودة ". (حريم، 1997، ص206)

بينما مفهوم القيادة عند ستوجديل Stogdill " بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه". (أبو النيل ، 1985، ص322)

في حين عرفها (باس) Bass " بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوحيدها في الاتجاه المطلوب ". (حسان، الصياد، 1986، ص981)

أما (مارتن شو) فقد رأى فيها العملية التي من خلالها يمارس عضو جماعة تأثيراً إيجابياً على باقي أعضاء الجماعة (مارتن، 1986، ص 667)

ويؤكد (حامد زهران) أن القيادة "هي دور اجتماعي رئيس يقوم به فرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به يكون له القوة والقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة". (زهران، 1984، ص301)

في حين عرفها ماهر عمر " بأنها القوة المهيمنة على إدارة العمل الجماعي الكلي في نطاق أي جماعة تتولاها والمسؤولة عن تصريف شؤون أعضائها والموجهة لسلوكياتهم نحو تحقيق أهدافها". (عمر، 1988، ص67)

2.6. النمط القيادي Leadership Style :

تعدد مفهوم النمط القيادي بين الباحثين، والمهتمين بالجوانب الإدارية. فعرف (قاموس كارتر جود) النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يلعبه الفرد ضمن مجموعة معينة". (Garter, 1973,p502)

و عرف (محي الدين الأزهري) النمط القيادي بأنه " مجموعة من الخصائص المميزة ، والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه ، أو يقاوم تأثيرها ، ويسلك سلوكه الفردي. (الأزهري، 1993،ص 287)

أما (حافظ فرج أحمد) ف عرف النمط القيادي بأنه " نوع القيادة التي تضيف على شخص ما سمة يتصف بها في ممارسته في إحدى المؤسسات التربوية ". (حافظ،1994،ص 187)

وفي دراستنا الحالية يعرف الباحث النمط القيادي إجرائيًا بأنه " كل الصفات والمميزات التي يتصف بها القائد ، والتي تكون له أسلوبا مميزا به في القيادة "

3.6. الولاء التنظيمي :

1.3.6. مفهوم الولاء لغة :

هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قراها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه ، وقراها حمزة وحده - بكسر الواو. قال أبوعلي : الفتح أجود هنا ، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة. (محمد دراجي ، 2001، ص.36)

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة. (خلف سليمان الرواشدة 2007،ص 86).

اتفق مختار الصحاح ، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاة ، وهي ضد المعادة ،والولي هو إسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة ، والولي الصديق والنصير، والولاية بالفتح تعني النصره .(محمد بن أبي بكر الرازي، 1926، ص 736).

إن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما ، أو فكرة ما تأييد لها ، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها .

ويرى "مدحت محمد أبو نصر " إن مصطلح الولاء لغويا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي :

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته .
- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان .
- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله .
- خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.

وحسب تعريف "رونالد. ي ريجيو " الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها ، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها ، واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها.(مدحت محمد أبو النصر،2005، ص 38)

أما الولاء من منظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه : "اللهم وال من ولاه"، أي أحبب من أحبه وانصر من نصره ، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى : (يأيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعض ومن يتولهم منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين) سورة المائدة .

7. الدراسات السابقة :

لقد حظي موضوع الأنماط القيادية والولاء التنظيمي باهتمام كبير من قبل الباحثين لما لهما من أهمية بالغة في تحقيق نجاح واستمرارية المنظمة، وكذا العلاقة التي تربط بينهما إذ لا يمكن أن يتحقق الولاء التنظيمي دون وجود قيادة رشيدة أو نمط قيادي سائد فعال كأحد العوامل البارزة في تحقيق ذلك ، سنبرز من خلال هذه النقطة أهم الدراسات السابقة التي اطلعت عليها والتي لها علاقة بموضوع البحث ومنها:

1.7. الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية :

1.1.7. دراسة (حسن ناصر، 2010) بعنوان : أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بالأداء

الوظيفي في المنظمات الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة السائدة في المنظمات الأهلية الفلسطينية، والتعرف على الأداء الوظيفي فيها، وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية، كما هدفت إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية ومدى تأثير المتغيرات التنظيمية على تقديرات العاملين للنمط القيادة السائد وأثره على الأداء الوظيفي، وتمت الدراسة على 138 منظمة أهلية (340 من المديرين ورؤساء الأقسام وغيرهم)، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- إن النمط القيادي الديمقراطي هو الأكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية ، يليه النمط القيادي الأوتوقراطي ، وأخيرا النمط الحر .
- أظهرت نتائج الدراسة أن المستوى العام للأداء الوظيفي كان جيدا .
- أظهرت الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي، ووجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.

2.1.7. دراسة (الحنيطي، 2010) بعنوان: أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن:

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن، وتحديد الأنماط القيادية السائدة لدى المديرين في الأجهزة الحكومية بالإضافة إلى تحديد مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن ، ويتكون مجتمع الدراسة من المديرين في الأجهزة الحكومية وعددهم 335 مدير ومديرة ، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد أثر للأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي في الأجهزة الحكومية في الأردن.
- يوجد أثر للأنماط القيادية (التحويلي ، الأوتوقراطي والديمقراطي) للمديرين على الأداء الوظيفي.
- لا يوجد أثر للأنماط القيادية (التبادلي ، الفوضوي) للمديرين على الأداء الوظيفي.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الأنماط القيادية لدى المديرين على الأداء الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي والخبرة الوظيفية).

3.1.7. دراسة (الشريف ، 2004) بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة بإمارة منطقة مكة المكرمة (مؤسسات حكومية) والتعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي ، ويتكون مجتمع البحث من 240 عينة تم توزيعها عشوائيا على العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة إداري ورئيس قسم ، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- تبين أنه هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في إمارة منطقة مكة المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين انه هنالك علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء، في حين وجود علاقة ارتباط ذو دلالة إحصائية سلبية بين نمط

القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحرة ونمط القيادة الأوتوقراطي.

وخلصت الدراسة إلى توصيات أهمها:

- إعطاء المزيد من العناية لتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.
- أن تحرص القيادة في منطقة إمارة مكة المكرمة بإتباع نمط القيادة الديمقراطي لأنو يؤدي إلى ترقية الأداء ورفع الإنتاجية.

4.1.7. دراسة كولمان بريارا (Coleman , Barbara (1995) بعنوان " أنماط القيادة في موقع الإدارة المدرسية "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن النمط القيادي السائد لدى مدراء المدارس الأمريكية تحديداً الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والسمة الشخصية لدى المدير، اتبع الباحث المنهج الوصفي، طبقت الدراسة على مدراء المدارس في (16) إقليمياً بالولايات المتحدة الأمريكية ، واستخدمت الباحثة أداتين لجمع البيانات هما: مقياس السمات الشخصية لدى المدراء من إعداد (مايريرجس) ، ومقياس النمط القيادي لدى المدراء ، من إعداد الباحثة، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- عدم وجود نمط قيادي ثابت لدى مدراء المدارس وذلك لتعدد المواقف التي تواجههم. وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي للمدير وبين سماته الشخصية.

2.7. الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي :

1.2.7. دراسة سليمان تيشيتيش محمد لمين: "أثر الجمود الوظيفي على الولاء التنظيمي للعمال"، رسالة ماجستير، جامعة 22 أوت 1900 سكيكدة، الجزائر، 2011

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الجمود الوظيفي و الولاء التنظيمي للعمال ، أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة سوناطراك، فرع البتروكيمياة وحدة إنتاج المواد البلاستيكية بسكيكدة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، أما فيما يخص الأدوات البحثية فلقد استعان الباحث بالملاحظة واعتمد على الاستمارة كوسيلة جمع للبيانات في حين تم اختيار العينة القصدية على عدد من المبحوثين بلغ 102مبحوث،

وبعد استرجاع الاستثمارات تقلص إلى 120 مبحوث، ويعد جمع البيانات وتفريغها وتحليلها بالاعتماد على الأشكال التوضيحية وذلك بعد التأكد من إمكانية تطبيق معاملات الارتباط عليها ، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- الجمود الهرمي يتأثر تأثيرا معنويا بمتغيرات الجنس، العمر، سنوات العمل بالمؤسسة والأقدمية.

- الولاء العاطفي يتأثر بمتغيرات العمر، المستوى التعليمي وسنوات العمل.

- الولاء المعياري يتأثر بالترقية وبطبيعة نظام العمل.

- وفي الأخير ترك الباحث المجال مفتوح أمام المهتمين واقتراح متغيرات أخرى كالرضا الوظيفي الروح المعنوية.

2.2.7. دراسة سليمان حورية قشمداد: " الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين

بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" ، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب البلدية،

الجزائر، 2011

هدفت الدراسة لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي المتبع بالمؤسسة والولاء التنظيمي من خلال مؤشر القيادة الإدارية والعلاقات الإنسانية والتحفيز وقد أنجزت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية لوحدة البلدية ، قامت الدراسة على اختيار العينة الطبقية العشوائية قدرت ب :103 عامل من مجتمع البحث الكلي الذي يقدر ب 332 : عامل، كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي مستعينة بالمنهج الإحصائي، أما فيما يخص الأدوات المستعملة في جمع المعطيات والبيانات فاستعملت الاستمارة ، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اعتماد الأساليب التشجيعية في التعامل مع العمال.

- اهتمام القيادة بالناحية النفسية والاجتماعية للعمال.

- تشجيع القيادة الإدارية في المؤسسة لعمليات التفاعل والتعاون بين العمال وتكريس العمل الجماعي.

- إقامة العمال لعلاقات اجتماعية تتجاوز الإطار الرسمي المحصور في نطاق العمل إلى علاقات إنسانية متينة تنمي فيهم المساعدة والتضامن وتزيد ارتباطهم ببعضهم البعض.
 - تحتل العلاقات الإنسانية دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الاستقرار والتكيف مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
 - إتباع نظام تحفيزي موضوعي من خلال تنويع الحوافز المقدمة للعمال.
- 3.2.7. دراسة جغلولي يوسف "القيادة الإدارية وعلاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية"**
- رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل ، الجزائر ، 2011**
- هدفت الدراسة إلى معرفة دور وأهمية القيادة الإدارية في تطوير الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية ، وخلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية وذلك من خلال ضعف التنسيق القيادي الأفقي بين القيادات الأخرى والتفرد بالسلطة وتعمل على اعتبار دورها القيادي متمثل في الرقابة المستمرة لاحترام إجراءات العمل.
 - ضرورة اعتبار الفرد على أنه مورد بشري وذلك بالاعتراف بأفكاره وإبداعاته ومبادراته مما يعزز ثقافة إبداعية تخدم توازن النسق الاجتماعي.
 - وجوب خلق مناخ تنظيمي يعبر عن بيئة اجتماعية طبيعية تعزز فيها علاقات الترابط والتعاون المتبادل بين أعضاء المنظمة مما يسهم في إنماء الثقافة التنظيمية.
 - وجوب اقتناع القيادة الإدارية بالمسؤول القدوة والنموذج في المنظمات وذلك لإعطاء أنماط للسلوك الإيجابي لروح المثابرة وإبداء الرأي والمشاركة والمساندة وحسن الاستماع للرأي الآخر.

3.7. التعقيب على الدراسات السابقة :

نلاحظ أن الدراسات السابقة قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها ، واختلف البيئة التي تمت فيها ، ومجتمع وعينة الدراسة .
تتفق الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أنها تتناول متغيرات الأنماط القيادية والولاء التنظيمي وربطها بمتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي وغيرها ، أما دراستنا الحالية فتتناول العلاقة بينهما .
كما نلاحظ أن هذه الدراسات تختلف مع دراستنا الحالية في مجتمع وعينة وبيئة الدراسة ، منها ما هو في البيئة الفلسطينية والأردنية ومكة المكرمة ، أما ما يتعلق بالبيئة الجزائرية مثل دراسة (سليمان،2011) فأجريت الدراسة بمؤسسة سوناطراك ، فرع البتروكيمياء بسكيكدة ، ودراسة (حورية،2011) أجريت هذه الأخيرة بالمؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية لولاية البليدة ، فبالرغم من أنها مؤسسات اقتصادية إلا أن هذا الاختلاف لم يمنعنا من الاستفادة من هذا الاختلاف .

الفصل الثاني: الأنماط القيادية

تمهيد الفصل

1. مفهوم القيادة

2. ادوار ومهام القائد

3. أهمية القيادة

4. الأنماط القيادية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل:

حظيت القيادة باهتمام العنصر البشري منذ زمن بعيد ، فالأدبيات القديمة للمصريين ، والصينيين ، واليونانيين ، والرومان أشارت إلى المآثر ، والإنجازات العظيمة لقادتهم وبينما كانت القيادة والقادة موجودين منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستخدم في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر حيث ظهر في بادئ الأمر في المنظمات العسكرية ، والسياسية ثم ما لبث أن وضعت تعاريف وتفسيرات أخرى اعتماداً على الظروف ، والبيئة التي يستخدم فيها هذا المصطلح. (علاء، 2006، ص23)

1. مفهوم القيادة:**مفهوم القيادة :**

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري والدليل على ذلك هو الكم الهائل من الدراسات والنظريات. (بلال، 2005، ص67)

1.1 القيادة لغة :

(القود) في اللغة نقيض (السوق) ويقال قيده بالإحسان(مصطفى، 2007، ص69) يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد . وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قاد والاقود من الرجال أي الشديد العنق وسمي بذلك لقلّة التفاته، أي انه إذا اقبل على شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجهه عنه (ابن منظور، 1978، ص37).

2.1 القيادة اصطلاحاً :

ولقد وضعت للقيادة تعريفات عديدة ، فقد عرفها تيري (Terry) : بأنها عملية يمكن للقائد من خلالها التأثير في الآخرين للعمل برغبة في علاقات وظيفية منظمة لتحقيق الأهداف (Terry, 1972)

حيث يشير (Fielder) إلى أن القيادة الإدارية عملية تحكمها أسس علمية بموجبها يمكن استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظروف معينة.

ينظر إليها (Chmiel, 2000) على أنها عملية التأثير في سلوك المرؤوسين . وتوجد اختلافات في وجهات نظر الباحثين والكتاب حول مفهوم القيادة، فقد أكد بعض الباحثين

على إن القيادة هي القدرة على التأثير في الأعضاء أو الجماعة وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين والبعض أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه ويرى (كشمولة، 2007) بأنها مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويرى (Manhal, 2009) بأنها عملية التأثير في الآخرين وجعلهم متحمسين ومجتهدين لانجاز الأهداف التنظيمية. إن جزء من متطلبات القيادة هي إطلاع الناس على إخبار قد لا يرغبون في سماعها ويمكن إن يكون ذلك من خلال استشاريين أكفاء، فالقائد الأقوى والأكثر ثقة هو بنفسه يسعى لتنويع مصادر المشورة والقيادة عبارة عن تفاعل متبادل بين القائد والتابعين في موقف معين وإن السلوك القيادي يتحدد بمستوى هذا التفاعل وقدرته على التأثير في أداء الجماعة وتوجيه نشاطاتها.

وهذا ما أكده (العبادي، 2008) بأن القيادة هي عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أو الأطراف ويؤكد الحمد، (الحمد، 2006) بأن العمل ومؤهلات القادة وحدها لا تكفي لظهور القيادة فالعنصر الرئيسي والأساس في ظهور القيادة هي نوع الاستجابة ودرجة الاقتناع الذي يعطيه المرؤوس للقائد بينما يرى (المغربي، 2013) بأن القيادة عملية مستمرة وتعتبر عن علاقة شخص بأخر وهو بذلك أي القائد (يؤثر في سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً)، كما أنها يمكن بواسطتها للمرؤوسين تقديم المعلومة الضرورية.

2. ادوار ومهام القائد:

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة، وإن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه أم انه يحتله طواعية فهو مطالب بانجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة. وهنا لابد من الإشارة إلى الأدوار التي يمكن أن توكل إلى القائد الإداري لتكتمل الصورة عنه من جميع الجوانب.

1.2. أدوار القيادة :

أن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات . فهو الزعيم (قدوة ونموذج يحتذى به) . وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفعاليته) وهو المراقب (يتابع ويراقب الأداء لتقويمه) وهو فعال (ينظر إلى كم وكيفية الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التمييز) . (عبد النبي ، 2001)

2.2. المهام الأساسية للقائد الإداري :

للقيادة مهام معينة تناط بهم لا بد من الإشارة إليها هنا للاسترشاد بها ومعرفة أبعادها وعلى وفق الآتي:

توكل إلى القائد مهام رسمية عليه القيام بها لقيادة مرؤوسيه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة ولكن عليه أن لا يغفل المهام الغير رسمية ، باعتبار إن العاملين تحت قيادته هم بشر ولهم شخصيات وثقافات مختلفة عليه التقرب منهم والإطلاع على أحوالهم حتى يكونوا على أرضية واحدة ولا يطلب منهم ما لا يستطيعون تنفيذه حسب إمكانياتهم ولا يرسم أهدافا للمنظمة لا يمكن أن يحققها مستقبلا ، أي تعتبر خطط طموحة بعيدة عن ارض الواقع، وعليه سنوضح ما المقصود بكل منهما وكما يلي:

1.2.2. مهام رسمية تنظيمية:

تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي، والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف. (المعيلي، 2007، ص13).

2.2.2. مهام غير رسمية:

تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلة في المنشأة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع

3. أهمية القيادة:

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها. (كنعان، 1999).

4. الأنماط القيادية :

لقد تباينت نظريات القيادة حول تفسير عوامل نجاح القائد , فهناك نظريات تعزو أسباب نجاحه إلى سمات وصفات أو خصائص معينة يمتلكها القائد , بينما هناك نظريات أخرى تعزو ذلك إلى السلوك القيادي للقائد , بينما يوجد نظريات أخرى تعزو ذلك إلى الموقف . وعليه يمكن تتبع تطور نظريات القيادة في المداخل الآتية . (عياصرة ، 2006)

1.4. أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر .

2.4. أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي .

3.4. أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة .

4.4. أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي .

5.4. أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية .

6.4. أنماط القيادة الإدارية السيئة .

1.4. أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر .

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات . فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه ، بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها . (Sean,2007:5)

كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر احدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل ، وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي ، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد وذلك يظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالآتي :

(Gitman,2000:98)

1.1.4 القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي . ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة ، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم . وعليهم ، كمرؤوسين ، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة ، ويمثل المدير

بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديرا لقسم أو لشعبة أو لوحدة ، أو ملاحظ للعمل، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (John R,1999:286)

2.1.4. القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد ، إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا. (Pride,2000:97)

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها. (زايد،2006، ص23)

ومن هنا يتضح بان القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية)، أو مجموعة متكاملة منها للمنظمة المعنية. (Ross,1999:67)

كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها، غير إن هذه الحالة غالبا ما تواجه

الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية. (مليوت، 77، 2001)

2.4. أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي

هناك تقسيم آخر للأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل على أربعة أنماط رئيسية هي: القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية) والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة. (James, 2007:6)

وسيحاول الباحث تسليط الضوء على هذه الأساليب على وفق الآتي:

1.2.4. القيادة الاستبدادية :

غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد) ، ذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم . ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم ، بل يملئ عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش . (جراهام، 1996، ص 215)

وهناك نوعان من القادة المستبدين (قادة جائرين و قادة عادلين) . (يونس، 2006، ص 46)

أ. القائد الجائر : هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد ، ويجعل شغله الشاغل

الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته .

ب. القائد المستبد العادل: غالبا ما يكون محبا للخير ، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها ، بيد أن الاعتماد المطلق هذا للقائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدهم عنها .

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير ، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة . ولكن على المدى البعيد ، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء ، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط كذلك ، فان الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لان القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة .

2.2.4. القيادة الديمقراطية :

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم .(Jay,1997:45) ، وبصفة عامة فان هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ، فضلا عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية .

ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية(بسمان،2004، ص15)

هما :

أ. القيادة الجماعية : وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم ، وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى : ((والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون))(القرآن الكريم،سورة الشورى،38)

ب. القيادة الفردية : مع الاستعانة بالمستشارين : حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استتار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات .(القريوتي،2000، ص76)

وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: ((فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله)) . (القرآن الكريم.سورة آل عمران،159)

3.2.4. القيادة الفوضوية :

يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون ، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ، ويعملون كل ما يحلو لهم . (Mullins,1996:810)

والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، لهذا فان من سمات هذه القيادة : (ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط ،التوسع في تفويض السلطات،عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار) . ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ، ولكننا إذا أردناه هنا لمجرد اكمال التقسيم فحسب .(ناصر،2006، ص12)

أيضا نادرا ما نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة ، ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم .

4.2.4. القيادة غير الموجهة :

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها . (الهواري،2002، ص50)

في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمروؤسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على مروؤسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. (Chandan,1997:507)

3.4. أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي :

إن التجاوب بين القائد ومروؤسيه لا ينبع فقط من الأمزجة الجيدة للقادة أو قدرتهم على قول الشيء الصحيح ، بل ينبع أيضا من مجموعة كاملة من الأنشطة المنسقة التي تتضمن أنماطا قيادية خاصة . (Sarah,2007:3)

وعادة فان أفضل القادة وأكثرهم فاعلية يتصرفون وفقا لواحدة أو أكثر من ستة أنماط مختلفة للقيادة ، ويتحولون بمهارة بين الأنماط المتنوعة حسب الموقف. (جولمان،2004)

1.3.4. ذو البصيرة يحدث تجاوبا وصدى the visionary resonates

النمط ذو البصيرة هو الذي يدفع بقوة المناخ العاطفي إلى الأفضل ، ويحول روح المنظمة عند العديد من المستويات ، فالقادة ذوو البصيرة مثلا ، يشكلون فريقا ، ولكن لا يذكرون كيف يتم ذلك ، مما يمنح الناس الحرية للتجديد والتجريب ، والقيام بمخاطرة محسوبة . (Amyzigkin,2000:13)

فمعرفة الصورة الكبرى وكيفية التكيف والانسجام معه الذي يعطي الناس صفاء واضحا ، ويفهمون ما هو متوقعا منهم ، كما أن الشعور بان الكل يعمل من اجل أهداف مشتركة يبني التزام الفريق ، ويشعر الناس بالاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم ، ويجني القادة ذوو البصيرة ثمرة أخرى ، فهم يحتفظون بأكثر الموظفين قيمة وأهمية ، فإذا بلغ الناس حد

التجاوب مع قيم شركة ما وأهدافها ورسالتها ، فإن تلك الشركة تصبح المكان الأفضل للعمل لديهم ، فالشركة البارعة تدرك أن رؤيتها ومهمتها تمنحان الناس ماركة فريدة ، وهي طريقة تميزها للتفرد عن باقي الشركات في نفس الصناعة، ومن خلال وضع المهمة الجماعية في صيغة رؤية رئيسية ، فإن هذا النمط يحدد معيارا للتغذية العكسية للأداء الذي يدور حول تلك الرؤية ، فالقادة ذوو البصيرة يساعدون الناس على إدراك كيف إن عملهم يجد مكانه في الصورة الكبرى ، مما يمنحهم إحساسا واضحا ليس فقط بأهمية ما يقومون به بل ومعرفة سبب ذلك العمل، مثل هذه القيادة تعظم الانخراط في الأهداف العامة ذات الأجل الطويل للمنظمة وإستراتيجيتها. (Bob Alden, 2001: 59)

2.3.4. فن الواحدة بواحدة (المعلم أو المدرب الخصوصي)

النمط التدريبي إن كل قائد يحتاج لأن يكون مدربا خاصا جيدا ، فان القادة يميلون إلى إظهار هذا النمط ، ففي هذه الأوقات التي تتميز بارتفاع الضغط ، والتوتر ، يقول القادة أنه ليس لديهم الوقت ليكونوا مدربين خصوصيين ، وبإهمال هذا النمط ، فهم يفقدون أداة فعالة ولأن كان ذلك النمط يركز على التنمية الفريدة بدلا من انجاز المهام ، فان النمط عموما ما يتنبأ باستجابة عاطفية ايجابية بشكل بارز وبتنتائج أفضل ، بغض النظر عن الأنماط الأخرى التي يعتمدها القائد ، فمن خلال التأكد من النظر إنهم اجروا محادثات شخصية مع الموظفين ، ينشئ القادة المدربون ألفة وثقة ، يتصلون عن اهتمام حقيقي بمروسيهم ، بدلا من اعتبارهم مجرد أدوات لانجاز العمل ، وهذا النمط الذي يبدو فيه القائد وكأنه مدرب خاص بالتالي يخلق حوارا متواصلا يسمح للموظفين بالإصغاء للتغذية العكسية عن الأداء بانفتاح اكبر ، إذ يرونه يخدم طموحاتهم الخاصة ، وليس لمصلحة الرئيس فقط . ويقول(Patrick obrian) ، رئيس شركة (جونسون اوت دورز) وهي شركة استجمام خارجي ،(إن التمكن من معرفة الناس بشكل فردي وشخصي أهم من أي وقت ، فإذا قضيت في البدء ساعة في حديث شخصي مع شخص ما ، فانه يقفز إلى ذهنك حتى بعد مرور ستة أشهر) . (Shelley, 2001:3)

3.3.4. بناء العلاقات (النمط الاندماجي)

هذا التقاسم الصريح للعواطف يعد سمة مميزة لنمط القيادة الاندماجية حيث يميل هؤلاء القادة لتقدير الناس ومشاعرهم ، وتقليل التركيز على المهام المؤداه والأهداف، وزيادة التركيز على حاجات الموظفين العاطفية ، فهم يكافحون لجعل الناس سعداء، ولخلق الانسجام و بناء التجاوب في الفريق. وبالرغم من محدوديته كدافع مباشر للأداء ، إلا أن للنمط الاندماجي تأثيرا ايجابيا بشكل مدهش على المناخ العام للجماعة ، لا يسبقه سوى النمطين ذوي البصيرة والمعلم أو المدرب الخصوصي في دفع كل المعايير إلى أعلى .
(Daniel,2001:98)

فمن خلال الاعتراف بان الموظفين بشر ، وتقديم الدعم العاطفي لهم في الأوقات العصيبة في حياتهم الخاصة ، يبني هؤلاء ولاء هائلا ويزيدون في قوة الإحساس بالانتماء ، فمتى يكون للنمط الاندماجي معنى ؟ إن تأثيره الاندماجي بشكل عام يجعل منه بناء للتجاوب في كل الأحيان على اختلافها، لكن ينبغي على القادة أن يطبقوه بالخصوص عند السعي لزيادة انسجام الفريق، ورفع المعنويات، وتحسين التواصل، أو معالجة الثقة المهزوزة داخل التنظيم. لتضع العديد من الثقافات قيمة هائلة للروابط الشخصية القوية، جاعلين بناء العلاقات شرطا أساسيا في نشاط الأعمال، ففي كثير من الثقافات الآسيوية كما في أمريكا اللاتينية أيضا وبعض الدول الأوربية يعتبر إقامة علاقة قوية شرطا مسبقا لممارسة نشاط الأعمال.

4.3.4. النمط الديمقراطي ؟ democratic type

من المعروف أن القيادة الديمقراطية، عميقة الجذور في التاريخ البشري، ترجع في أصولها إلى التاريخ اليوناني القديم، وعلى ضوء هذه الأصول وجدوا المصطلح Democracy يتكون من جزئين: Dem وتعني الحكم و Cracy وتعني الشعب، فهي حكم الشعب أو حكم الجماعة، والقيادة الديمقراطية هي التي تتأى عن حكم الفرد، فلا يوجد فرد يستطيع أن يباشر القيادة بمفرده ، يجب أن يميل القادة الإداريون إلى القيادة الديمقراطية كما تتمثل في مواقف معينة يتأثر فيها العاملون بتصرفات الإداري، بحيث يشترك هؤلاء الأفراد في تشكيل هذه التصرفات. (فهد، 2003، ص78)

ويتجلى أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية ومشاركة المرؤوسين وكذلك تفويض جزء من السلطة لهم. (Jack, 1998, p353)

إن التجارب الإدارية تؤكد أهمية إشراك المساعدين والمرؤوسين في الاتفاق على موقف معين، أو في اتخاذ القرارات ولا يعني هذا أبدا الضعف في شخصية القيادة بل تعزيزا لسلطتها، لكن علينا أن نتنبه إلى خطورة التمادي والمبالغة في المشاركة الديمقراطية التي قد تؤدي إلى التعطيل في اتخاذ القرارات إزاء موقف معين لا يتحمل التأخير أو التردد، وكثيرا ما تفشل الإدارة في موقف معين لأن القرارات قد وصلت ولكن بعد فوات الأوان.

إذن القيادة الديمقراطية هي أسلوب مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. (عبوي، 2007، ص83)

يلجأ القائد الديمقراطي بصفة دائمة إلى مشاوره مرؤوسيه وإشراكهم معه، ليس فقط في دراسة المشكلات بل وفي اتخاذ القرارات كذلك، وهو بالإضافة إلى ذلك تجده يفوض جزءا من سلطاته ويهدم جدران المركزية المطلقة، وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته وعلى حل المشاكل اليومية وعدم تعطيل الإنتاج، ويعمل كذلك على تدريبهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري. (العرابيد، 2010، ص32)

فالقائدة الديمقراطية تتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، ولهذا فإن القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة.

(كامل محمد المغربي، ، ص248)

وقد وضع علماء الإدارة أمثال: "مايو، ماسلو، ماكريجور"، بعض التبريرات والافتراضات التي أدت إلى ظهور هذا النمط من القيادة وهي:

* إن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل، وليس أسلوب الشدة.
* إن الثورة الصناعية قد جردت العمل من قيمته ومعناه، وتبع ذلك إهمال العنصر البشري، مما استوجب اللين في التعامل معه.

* إن استجابة العامل لقيادته تكون بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية، خاصة حاجته إلى الانتماء.

- * إن استجابة الفرد للضغوط الاجتماعية أكثر من تلك التي يفرضها القائد المتشدد.
- * إن الحفز السلبي لا يمكن أن يدفع العامل إلى الأداء المتميز، خلافا لما يحققه الحفز الإيجابي والتعامل اللين من نتائج إيجابية في مستويات الأداء.
- * إن لدى الفرد العادي حافزا ذاتيا لتعلم أداء العمل، إضافة إلى تمتعه بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
- * إن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل وهو يسعى لذلك.
- * إن لدى الإنسان نزوعا طبيعيا نحو النجاح والإنتاج، الأمر الذي يتطلب منحه نوعا من المرونة والاستقلال.
- * إن حاجات الإنسان هي الدافع إلى العمل، وهي مرتبة هرميا، كلما أشبع حاجة ظهرت أخرى.
- * إن الدوافع والاحتياجات هي محرك الإنسان، كذلك فإن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- * يعتبر أداء الفرد لعمله جزءا من تحقيقه لذاته.

4.4. أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي. (Jim,2007:7)

أي إن هناك مرتكزات للسلوك في كل نمط وهي أربعة رئيسية ، منها ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين وله خمسة أنماط ، والنظم الإدارية وفيه أربعة أنماط ، والفاعلية والكفاءة وفيه ثمانية أنماط وأخيرا التوجيه والدعم وفيه أربعة أنماط على وفق الآتي:

1.4.4. الاهتمام بالعمل والعاملين

مرتكزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعاملين ، وعليه يمكن درج خمسة أنماط قيادية على وفق الآتي:

أ. القائد السلبي (المنسحب)

فهو لا يقوم بمهام القيادة ، ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل، كما وأنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء ، و لا يحقق أي أهداف ، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه، وأخيرا فإنه تكثر الصراعات والخلافات في العمل.

(العلاق،271،1999)

ب. القائد الرسمي (العملي)

هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج. كما وانه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة. (Bobbey,1998:729)

ت. القائد الاجتماعي (المتعاطف)

لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية ، ويسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين، ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

ث. القائد المتأرجح

هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب، فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج ، و يمارس أسلوب منتصف الطريق، ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف. (مايكل ارمسترونغ،2001، ص130)

ج. القائد الجماعي (المتكامل)

يهتم القائد هنا بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج. وان روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها. ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية. ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين. ويستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد (Robbins,1998:615).

2.4.4. النظم الإدارية

وتمثل مرتكزات السلوك حسب النظم الإدارية وهي على قسمين هما: الثقة بالعاملين. وقدرة العاملين ، وتظهر منها أربعة أنماط قيادية على وفق الآتي:

أ. القيادة المستغلة (المتسلطة)

درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً. والتركيز على أساليب الترهيب والترغيب. وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة. ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة. (Robbins,2001:76)

ب. القيادة الجماعية (المشاركة)

درجة عالية من الثقة للقائد هنا بالمرؤوسين وقدراتهم. مع استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة. ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه. وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه. ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .
(Ameron,2000:56)

ت. القيادة المتسلطة العادلة

إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة. و تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية. (Schermerhorn,2000:86)

ث. القيادة الاستشارية

درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين. وان درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً. و يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد. (العتيبي، 2002، ص140)

3.4.4. الفاعلية والكفاءة

إن مرتكزات السلوك في هذا الجانب هو الاهتمام بالعمل و الاهتمام بالعاملين ودرجة الفاعلية ومن خلاله تظهر ثمانية أنماط قيادية وهي كما يأتي:

أ. القائد الانسحابي

القائد الانسحابي يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة ، و يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

ب. القائد المجامل

القائد المجامل يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. و تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين. (Certo,Samuel,2003:87)

ت. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي)

القائد الإنتاجي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار. ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية و يعمل الأفراد معه تحت الضغط. (وصفي، 2000، ص46)

ث. القائد الوسطي (الموفق)

القائد الوسطي يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم، وان الحل الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل، فقد يطيب زكماً لكنه يحدث جذاماً! وان تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها. (Daft,2003:56)

ج. القائد الروتيني (البيروقراطي)

القائد الروتيني لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد، حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح، ليكون تأثيره محدوداً جداً على الروح المعنوية للعاملين ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

ح. القائد التطويري (المنمي)

يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإثباع لدوافع العاملين، وتكون فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل. وهو ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف. (ياسين، 2002، ص 184)

خ. القائد الأوتوقراطي العادل

يعمل القائد الأوتوقراطي العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك لترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

د. القائد الإداري (المتكامل)

يوجه القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج. و يحقق أهدافاً عالية وانه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس، وتظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين. (Linda,2001:41)

4.4.4. حسب التوجيه والدعم.

التقسيم الأخير لأنماط القيادة تبعاً للسلوك القيادي حسب التوجيه والدعم تكون مرتكزات السلوك في هذا الجانب هي : درجة التوجيه ، و درجة الدعم والمساندة ، ومن خلاله تظهر أربعة أنماط وهي كما يأتي:

أ. القائد الموجه (إخباري)

لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة، يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة ، و يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع. (برنوطي،2003، ص371)

ب. القائد المساند (مشارك)

يمتدح القائد المساند ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم. حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام. (Ferrell,2003:87)

ت. القائد المفوض (مفوض)

يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة ، و يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية (Jones,2003:43).

ث. القائد الرئيس (استشاري)

يوجه القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه. ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها ، ويمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض. (نيكي،2005، ص145)

5.4. أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية.

1.5.4. القيادة التبادلية.

إن القاسم المشترك الأعظم لأنماط الإدارة السائدة في الواقع العملي هو المدير التبادلي وان الأساس الذي يبنى عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو التدعيم الشرطي في ظل التدعيم الشرطي أو التدعيم المشروط يقبل المرؤوسون وعود الرئيس بالمكافآت أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها. (Griffin,2006:88)

والتدعيم السلبي المشروط هنا يظهر في الإدارة استثناء حيث لا يتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية ، ومن منظور المرؤوسين فان القائد يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها. (الهواري،2002، ص255)

وقد أثبتت الدراسات انه بالتدعيم المشروط (السلبي والايجابي) يستطيع الرئيس رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها) إن أسلوب المدير التبادلي في تناول المنفعة للموظفين في مقابل الحصول على العمل المطلوب منهم :يوح العمل المطلوب من المرؤوسين وبالتالي يبني ثقة عند المرؤوسين للقيام بالمجهود ألالزم لتحي المستويات المتوقعة من النتائج .يشعر بحاجة ورغبات المرؤوسين ويوح لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمجهودات اللازمة لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم .(Shermerhorn,2005:45)

هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها .ويتبع المدير التبادلي الأسلوبين التاليين :

- أ. الإدارة بالاستثناء : التدخل فقط عندما تسوء الأحوال و الانتقاد والتدعيم السلبي .
- ب. الجزاء الشرطي : هو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف .والتسهيلات اللازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.(العطية،2003، ص240)

2.5.4. القيادة التحويلية.

استخدم الفكر العلمي المعاصر مصطلح القائد التحويلي ليشير إلى قادة التغيير ، وإن أهم ما يميز قادة منظمة القرن 21 هو أنهم يحبون التغيير . (إبراهيم،2006،ص57)

يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين وإن كان امتدادا للمدير الفعال حيث يرى نفسه شخصاً له رؤية مستقبلية وصاحب رسالة ، انه يرى شيء بعيد برؤية جديدة يعتبر انه شيئاً بعيداً وأحياناً يشعر إن وظيفته والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية . وإن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو من اجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة . وعادة ما نجد إن الناس تقلده وتحب أن تنتمي إليه . (الياسين،2006، ص33)

انه يظهر مستوى عالٍ من التعبير الانفعالي ونجده يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال، (Kuratko,2004:76)

ونجده حراً من الصراعات الداخلية وهذا الإحساس العالي يساعده على تجنب حالة الدفاع عن نفسه وإن له حضوراً بدنياً ديناميكياً ونشاطاً واضحاً وهو دائماً يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم . وعندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنويم المغناطيسي ، وهذا الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي . انه مثل الممثل ولكنه ممثل عظيم ، دائماً يتصرف وكأنه على مسرح وأن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية نلخصها في كلمة واحدة كما هي في اللغة الانجليزية (charisma) .

(علاء،2006، ص23)

وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون موجهة ذاتياً بمعنى الإحساس العالي بالذات الذي يصل إلى درجة الأناية حيث يركز القائد على قوته وعلى مركزه وقيمته في عيون الآخرين وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبناها ولا يناقشونه فيها كما يمكن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة (Helmreich,2000:133)

6.4. أنماط القيادة الإدارية السيئة

تشير إحدى الإحصائيات التي تناولت عينات من مواقع العمل إلى أن 61% من الموظفين راضين عن عملهم، بل ومنهم من هم راضون جداً، (Anna E,2007:3)

إلا أن نسبة من يعتقدون أنهم يتلقون معاملة جيدة، أو يعملون ضمن دائرة مدراء بارعين في بناء الفرق، أو مدراء يتخذون قرارات جيدة وفي الوقت المناسب 36% فقط أفادوا بأن شركاتهم تلتزم باقتراحاتهم من أجل التطوير . تقول أهم المعطيات الثابتة في دائرة العمل التي تمضي فيها سحابة نهارك إن الشخص الذي يمتلك نفوذاً كبيراً على سلوكك العملي هو مديرك المباشر. وبالرغم من إن هذه الحالة ليست عامة ، مثل الاستثناء الذي تحمله مجموعة الموظفين تجاهك لتجبرك على ترك العمل باعتبارك قادم جديد، فإنها أثبتت صحتها في معظم الأوقات . (Lights, 2007:44)

يدفعنا هذا إلى النظر بشأن العلاقة بين الموظف وبين المدير بصورة أوضح، ومع افتراضنا أسوأ الاحتمالات، سيتم طرح نموذج المدير السيئ للنقاش، والسؤال هنا يطرح نفسه: كيف يتوجب عليك التعامل مع مدير سيء؟ لمزيد من التركيز على هذا السؤال سيتم مناقشة خمسة أنواع من المدراء السيئين:

(مدير لا يستمع و استبدادي ولا يصنع قرارات و متسلط و يستأثر بجميع الامتيازات) .

1.6.4. لا يستمع ولا يريد أن يستمع.(المعامرة ،67،2004)

يعتبر عدم الاستماع مؤشراً واضحاً على عدم احترام الآخرين،(Hoffman,2000:23)

كما أنه يعرض لعادة سيئة جداً تستند إلى فكرة أن الاتصال الشفهي أمر غير ذي بال وليس من الضروري أن يؤخذ مأخذ الجد لمواجهة هذا النوع من المدراء هناك نوعين من الإجراءات المضادة، يمكن تطبيق كل منهما على حدا أو تطبيقهما معاً، الأول هو عن طريق طرح نفس الفكرة من قبل عدد من الأفراد في وقت واحد وبأكبر قدر من الإصرار، هنا لن يتمكن المدير من الاستخفاف بما يقال بسبب حجم الكلام المضاعف عن نفس الموضوع من جهة وبسبب عدد الناطقين به من جهة أخرى. (Wheelen,1998:21)

الإجراء الثاني هو الانتقال نحو التواصل الكتابي. يمنح العديد من المدراء قسطاً وافراً من اهتماماتهم إلى الأشياء المكتوبة لأنها تتخذ طابع السجلات الرسمية.

2.6.4. استبدادي إلى درجة كبيرة.

تعتبر هذه الطريقة في الإدارة أشبه ما تكون بالإنسان البدائي بالنسبة لنظريات وممارسات الإدارة العصرية ، حيث قد يكون أفضل ردة فعل على هذا النوع هو أن يمرر له بعض المواضيع التي تعرض لطرق بديلة للتعامل؛ وفي حال الاستدعاء إلى محاورة لشرح الموقف يتم بالنقاش الهادئ ومحاولة أن يكون الحوار خفيفاً قدر المستطاع.

(كشك، 2006، ص7)

3.6.4. لا يصنع القرارات.

هذه منطقة حرجة في طيف التواصل مع المدراء، لأن أسباب الفشل في صنع القرارات كثيرة ومتنوعة. قد تكون بسبب اختلاف الاحتياجات للموظف كلياً عن احتياجات المدير، لذلك لا يوجد توافق بينهما وانه يتوجب أن يتم التحري واثبات فشل المدير في اتخاذ القرارات بالاشتراك مع الزملاء، لكي لا يؤخذ موقفاً تجاهه على محمل شخصي، أو يظن أنهم يتوهمون فيه هذا الفشل لأسباب كامنة خاصة بهم. (Yeh,R,1999:61)

إذا وافق الزملاء قد يتوجب أن يتم قيادة المهمة بنفسك وتدير حواراً خاصاً تعرض فيه للقرارات التي لم تتخذ في الوقت والطريقة المناسبين إذا لم يفلح الحوار الخاص يمكنك أن تحاول الاستعانة ببعض المساعدين من زملائك لإقحامهم في النقاش المحتدم .

(منير، 2007، ص43)

4.6.4. التسلط.

هذه في الواقع شكوى نموذجية عن المدراء، كما أنها صعبة بالنسبة للكثير من الأشخاص لأن ردود الأفعال نحو سلوك كهذا يمكن أن يتحول إلى غضب متطرف بسرعة كبيرة ، الغضب يحتاج إلى استيعاب، يتبعه إجابة سريعة تشرح أن المدير يدير العمل بشكل غير ملائم في الوقت الحالي، وأنه يعتقد أن هذا السلوك مضاد للإنتاجية، ولا يقود إلا إلى نتائج سيئة مع الأعمال التي تكون في طور التنفيذ. في هذه الحال يجب أن تكون ردود الأفعال سريعة، لأن الكثير من المدراء لا يدركون أن الطرق التي يسلكونها في إدارة العمل سيئة ما لم يتم وضع المرآة أمامهم في لحظة الإساءة . (Razik,2001:80)

5.6.4. يستحوذ على جميع الامتيازات.

يعتبر هذا التصرف مدمراً في مجال التحفيز والقيم التنظيمية؛ وفي عالم اليوم لا يمكن مواجهة هذا النوع إلا بسلوك مضاد يمكن أن تعتبره الإدارة إيجابياً. إذا كان مدير غير متفاعل ويحب أن يكون هو دائماً في المقدمة، يجب أن تكون ردة الفعل جماعية بحيث يصر جميع الموظفون على مقابلة المدير ومواجهته بحقيقة تصرفه السيئ .

(Mc Nergney,2001:208)

5. القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة:

- هناك مجموعة من المفاهيم التي تمثل وجهة النظر الحديثة بالنسبة لطبيعة القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة ، لخصها (السلمي،2005) فيما يلي:
- 1.5. القيادة الإدارية عملية فكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة.
 - 2.5. القيادة الإدارية تنسيق لجهود الموارد البشرية ، ودعم لفرق العمل.
 - 3.5. تعمل القيادة الإدارية بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد بتمكينهم من الأداء بحرية.
 - 4.5. يعتمد القائد الإداري على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة.
 - 5.5. يعمل القائد الإداري على مساندة التابعين في اكتساب المهارات والمعارف وزيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.
 - 6.5. تحمل القيادة الإدارية مسؤولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة.
 - 7.5. القائد المنفوق هو الذي ينجح في تكوين وتنمية مجموعة من القادة.
 - 8.5. تتضمن القيادة الإدارية عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني.
- وبموجب هذه المفاهيم يتحول دور القائد الإداري إلى رائد ، ومساند ، وموجه ، وميسر ، بدلاً من رئيس ومدير ومراقب

خلاصة الفصل :

مما تقدم عن الأنماط القيادية يتضح بأنه يجب معرفة الأدوات السليمة للعمل لكي تعرف متى تستخدم هذا النمط القيادي أو ذاك فالقادة الأكثر تجاوبا يتجاوزون العملية الآلية المواءمة بين الأنماط لتناسب قائمة محددة من المواقف. فهم أكثر انسيابية و يفحصون بدقة الأشخاص فرادى وجماعات، ويقرءون التلميحات في اللحظة التي ترشدهم إلى النمط القيادي الصحيح المطلوب، وتجدهم يعدلون نمطهم بشكل خفيف ، وهذا يعني أنهم لا يستطيعون استخدام أنماط معينة مرنة لبناء التجاوب فقط ،بل أيضا بمقدورهم أيضا أن يكونوا ضابطي إيقاع أو حتى يصهروا الجانب الايجابي من نمط السيطرة والتحكم باتجاه قوي وملح وبالشكل المناسب ، ولكنهم عندما يقودون عبر هذه الأنماط الأكثر خطورة ، فإنهم يقومون بذلك على وفق شيء من الالتزام الذاتي وضبط النفس حتى يتفادوا إحداث التنافر بالتصرف بغضب أو نفاذ الصبر أو الانصياع وراء غريزة التهجم على الأشخاص .

(علاء،2006،ص23)

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

1. المعنى العام للولاء
 2. خصائص الولاء التنظيمي
 3. أهمية الولاء التنظيمي
 4. أبعاد الولاء التنظيمي
 5. مداخل دراسة الولاء التنظيمي
 6. طبيعة الولاء التنظيمي
 7. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي
 8. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
 9. قياس الولاء التنظيمي
- خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

اهتم كثير من الباحثين في السنوات الأخيرة بدراسة الولاء التنظيمي، و ركزت الأبحاث بصفة عامة في مسببات الولاء التنظيمي ومحدداته، و ما يترتب عليه من نتائج تؤثر في سلوك الأفراد و إنتاجيتهم في المنظمات ، فالمنظمات لها أهدافها التي تسعى لتحقيقها و الأفراد كذلك لهم أهدافهم الخاصة ، و متى اختلفت هذه الأهداف فسيكون هناك صراع حتمي، ربما يهدد تحقيق المنظمة لأهدافها، أو ربما يهدد بقاءها واستمرارها في العمل

1. المعنى العام للولاء:

1.1. الولاء لغة :

مصدر ولي بمعنى قرب منه، وبمعنى المودة و الإعانة و النصر و هذا المعنى تدل عليه الآيات الكريمة الآتية:

قال تعالى: ﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود و النصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين ﴾ (سورة المائدة، الآية . 51) وقال تعالى: ﴿ يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء ﴾ (سورة الممتحنة، الآية 01).

2.1. الولاء اصطلاحاً:

تعددت التعاريف التي تناولت الولاء، فيعرفه بدوي الولاء بأنه : الدلالة على العلاقات والعواطف الرومانتيكية، و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها، أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب، كالأسرة، والعمل والوطن) (احمد زكي بدوي، 16، 1982) وجاء معنى الولاء في موسوعة علم النفس " بأنه توحد الفرد مع جماعته وانتماءه لها على أن يتوافر له الإحساس بالأمان و الرضا و الفخر والاعتزاز بها" (وليم الخولي، 1997، ص72)

كما أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي لديه رغبة قوية في الاستمرار بعمله يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، إذ أن المنظمات التي يتمتع العاملون لديها بمثل هذه السمات هي أكثر قدرة من غيرها على التفاعل الإيجابي مع بيئتها

(Near Janet p.op.cit.pp 281.)

أما بروس (Bruse. 1974) فينظر إلى الولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة أو التنظيم وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاث هي:

1- **التطابق (Identification):** وهو تبني أهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهدافا وقيماً للفرد العامل في التنظيم

2- **الاستغراق (Involvement):** والمقصود به هو الانهماك أو الانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل

3- **الإخلاص والوفاء (Loyalty):** والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة

أما موريس وشيرمان (Morris & Sherman 1981) فقد ركزا على التوافق والارتباط النفسي للفرد في التنظيم أو المؤسسة ومدى شعوره بأمان مما يزيد في فعاليته مما يصبح أكثر انتماء للمؤسسة التي يعمل بها وأكدوا أن الولاء هو موقف الفرد تجاه منظمته وحددا بضع صفات يتمتع بها الفرد ذو الولاء العالي هي :

1- التطابق مع الأهداف والقيم المتعلقة بالمنظمة

2- ارتباط عالي في فعاليته في العمل

3- إخلاص للمنظمة

كما يرى بورتر (Porter) أن الولاء ليس فقط الحصول على درجة عالية من الرضا النفسي، وإنما من أجل المنظمة، و سعياً وراء تحقيق أهدافها، وهذه الدرجة العالية من الولاء من جانب الموظف توحى بكثير من المؤشرات الإيجابية

ويذكر جايمون (JAEMOON) ، بأن هناك من الباحثين من أعط تعريف شاملا للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة ، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة ، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة ، لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها .

وعرفه "التو" وهريينك" (ALLUTTO AND HERLINILQ) : أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجر أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية ، أو علاقات الصداقة. (الرواشدة 2007،ص 86).

2. خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بالعديد من الخصائص التالية:

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- يمثل الولاء التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الولاء التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الولاء التنظيمي عين حالية غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتيا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كميًا أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

- تتمثل مخرجات الولاء التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس والإخلاص للمنظمة (سلامة، 2003، ص15)

3. أهمية الولاء التنظيمي:

تتضح أهمية الولاء التنظيمي من خلال الجهود العلمية التي تم رصدها منذ فترة طويلة من الزمن، وربما يعود هذا الجهد إلى بدايات الثورة الصناعية، و محاولة تفسير المشكلات التي تعاني منها المصانع و الشركات المعتمدة على أساس علمي ومنطقي، و الاستفادة مما قدمته العلوم الاجتماعية و السلوكية من تفسيرات لمثل تلك الظواهر، مما لا شك فيه أن هذا الاهتمام نابع من آثار العواقب المادية المعنوية على التنظيم، إذ أن قلة الولاء للعمل وعدم الرضا عنه يكلفان المنظمة الشيء الكثير ماديا ومعنويا، وخصوصا إذا كان الموظفون من ذوي الكفاءات، و ممن لهم إنتاجية في هذه المنظمة، أو قد يكونون سببا في اضطرابات سلوكية و نفسية في حياة الأفراد، بحيث ينعكس لاحقا على المجتمع بأكمله، هذا من جانب ، و من جانب آخر فقد تجد هذه المنظمات نفسها في وضع لا تحسد عليها، إذ أنها بعد كل هذا الاهتمام منها بموظفيها وبعد إنفاقها أموالا باهظة على تعليمهم و تدريبه تصطدم بحقيقة أنها لن تستفيد مما اكتسبوه من خبرات، نتيجة لإحباطهم، أو انتقالهم لمنظمات أو جهات أخرى، مما يؤدي إلى تراجع العمل وتدهوره، و ازدياد حجم خسائرها المادية والمعنوية. (دخيل عبد الله، 1995، 36)

4. أبعاد الولاء التنظيمي: (سلامة، 2003، ص27)

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له وكذلك اختلف الباحثون بتصنيف أبعاد الولاء التنظيمي فمنهم من يصنفها إلى نوعين ومنهم من يصنفها إلى أكثر من ذلك فأحد الباحثين صنفها إلى نوعين هما:

1.4.الولاء الإتجاهي: و يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار بها.

2.4.الولاء السلوكي: و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد و الوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها و بعضويتها. وهناك من صنفها على النحو الآتي:

3.4.الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة لعمله مثل: الاستقلالية، و الأهمية، و الكيان، و المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين و توجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

4.4.الولاء الأخلاقي (المعياري): و يقصد به إحساس الموظف بالتزام البقاء مع المنظمة، و غالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للمنتسبين إليها و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم.

5.4.الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من استمراره بالعمل مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

5. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي :

1.5.1. الفاعلية التنظيمية :

تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين على استغلال البيئة في الحصول على الوارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة، إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي ، وهذا بالقدرة على استثمار الوارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية. (سلامة، 2003، ص76)

2.5. التوازن التنظيمي :

وهو اتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفراد الالتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والاستقرار فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو صراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم . (الدوسري، 2005، ص58)

3.5. الانتماء التنظيمي :

ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها ، لذا يعتبر الانتماء انتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الانتماء هو احد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده. (الدوسري، 2005، ص58)

4.5. الالتزام التنظيمي :

وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول عملية الالتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.(الدوسري، 2005، ص60)

ومنه يمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو الشعور الداخلي للفرد والذي يظهره للعمل والتفاعل بالأسلوب الذي يمكنه من تحقيق مصالح ومرامي المنظمة، فهو بذلك يصيب في نفس القالب الذي يصب فيه الولاء التنظيمي، هذا يعني أن الالتزام التنظيمي هو مرادف للولاء التنظيمي . (الأحمدي، 2004، ص61)

5.5. الصراع التنظيمي :

هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك اهتمامات، وعرفها " سلوكم" بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الاتفاق على الأهداف، الأفكار العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات . (الدوسري، 2005، ص60)

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي، مما يؤدي إلى اختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجا والعلاقات بين إدارة المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي. (الأحمدي، 2004، ص61)

6.5. الرضا الوظيفي :

هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ويتفاعل الأهداف المادية والاجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابيا بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فتؤدي إلى الانسجام بينهما والتكامل

لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به. (عبوي، 2006، ص207)

7.5. المناخ التنظيمي (أو جو العمل):

هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري، إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى تأثير على أفراد المنظمة إيجاباً أو سلباً، وتغير اتجاهاتهم وسلوكاتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم. (عبوي، 2006، ص208)

خلاصة الفصل :

تشير الأدبيات أن الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف والمنظمة، وأنه يمتلك خاصية التأثير على إرادة الموظف، إزاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلاً عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل ومثل تلك الدلالات والخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، ما تستند إلى عملية إدراكية، ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الولاء، أي أن الولاء يؤدي إلى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء والمرؤوسين ،وعلى الأداء بصورة فاعلة (عبد الباقي، 2003،ص62)

ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها(الكتبي،2001، ص15)

حيث قال (Iarson) أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتأخير عن الدوام ،وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي، وكذلك فإن أثر الولاء التنظيمي على العاملين قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.(ندا، 2007، ص117)

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية

1.1. ماهية الدراسة الاستطلاعية

2.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية

2. إجراءات الدراسة الأساسية

1.2. منهج البحث

2.2. العينة

3.2. خصائص العينة

3. حدود الدراسة

4. أدوات الدراسة

5. المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد الفصل :

بعد أن قمنا في الفصول النظرية لبحثنا هذا بعرض مشكلة البحث والتطرق لأهم الجوانب المتعلقة والمرتبطة بها ، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة وذلك بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف على الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها لئتم من خلال تحليلنا لها التأكد من مدى صحة أو عدم صحة الفرضيات المنطلق منها،و بالتالي الإجابة على تساؤلات الدراسة.

1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية :

1.1. ماهية الدراسة الاستطلاعية :

يتوقع الباحث من خلال الدراسة الاستطلاعية أن يحقق الأهداف التالية:

- التأكد من جدوى الدراسة التي يرغب الباحث القيام بها وفي هذا الإجراء توفير للوقت والجهد قبل الشروع باتخاذ قرار نهائي.

- تمكين الباحث من استقصاء المعوقات والعقبات التي تعترض سير تنفيذ إجراءات الدراسة الأصلية وبالتالي يتمكن من إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات والمعوقات المتوقعة ظهورها عند إجراء الدراسة الأصلية.

2.1. أدوات الدراسة الاستطلاعية :

تمّ الاعتماد في الدراسة الاستطلاعية على أداة الاستبيان من خلال المقياسين

التاليين:

1.2.1 مقياس الأنماط القيادية: قمت باعتماد مقياس الأنماط القيادية من رسالة دكتوراه

في الإدارة التربوية بعنوان " الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن " من

إعداد : سليمان سالم الحجايا (2006) ، حيث يتضمن هذا المقياس 49 بنداً.

2.2.1 مقياس الولاء التنظيمي : قمت باعتماد مقياس الولاء التنظيمي من رسالة

ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية " من إعداد الطالبة مزوار منوية

(2013/2012) جامعة امحمد بوقرة بومرداس، حيث يتضمن هذا المقياس 17 بندا مقسمة على ثلاث محاور (ولاء عاطفي، مستمر، معياري) .

3.1. نتائج الدراسة الاستطلاعية:

2. إجراءات الدراسة الأساسية :

1.2. منهج البحث :

يعتبر المنهج من العناصر الأساسية التي ينبغي توفرها في أي دراسة علمية لأهميته في توجيه الباحث نحو الوصول إلى أهدافه وللتحقق من الفرضيات التي انطلقت منها دراسته وكما هو معروف فإن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج الملائم للدراسة. وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة الحالية تهدف إلى تشخيص ومعرفة الأنماط القيادية داخل المؤسسة وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

لذا عمد الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتبر: " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " (سلاطية، جيلاني، 2004 ، ص 161) ويمكن القول أن تطبيقنا للمنهج الوصفي التحليلي جاء كما يلي:

1.1.2. المرحلة الأولى : الاستكشافية وتمثل الخطوة الأولى في الدراسة وتشمل جمع المعلومات النظرية التي لها علاقة بموضوع البحث وهي ذات أهمية بالغة بحيث تثرية من حيث المصادر والمراجع.

2.1.2. المرحلة الثانية: هي مرحلة الوصف المعمق وقد شملت هي الأخرى ما يلي:

- تحديد وصياغة تساؤلات الدراسة ومحاولة تشخيص هذه التساؤلات في واقع الدراسة الميدانية .

- ضبط وتحديد مجتمع البحث .

- اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث متمثلة في أداة الاستمارة .

- التركيز على مؤشرات محددة ومرتبطة بموضوع الدراسة ومحاولة تحليلها وتفسيرها .

3.1.2. المرحلة الثالثة : النزول إلى الميدان لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للخروج

بنتيجة عامة تلخص الواقع الفعلي للدور الذي تلعبه الأنماط القيادية في الولاء التنظيمي.

2.2. العينة: اعتمد الباحث على العينة القصدية حيث اشتملت الدراسة على 65 موظف من أصل 99 موظف ببلدية الدويس يشغلون الرتب التالية : إطار سامي ، إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذي .

3.2. خصائص العينة:

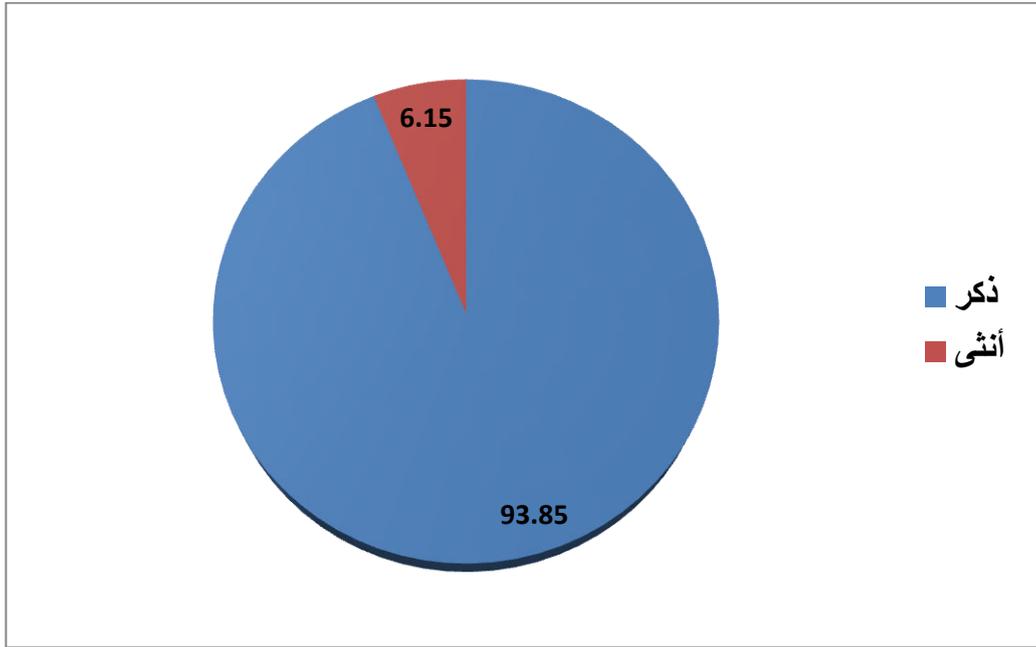
الجدول التالية تبين الوصف الدقيق لعينة الدراسة وفق المتغيرات المهنية

جدول 1 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
93.85%	61	ذكر
06.15%	04	أنثى
100%	65	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (01) أن عدد الموظفين الذكور كبير مقارنة بالإناث حيث عددهم هو 61 بنسبة قدرت بـ: 93.85% أمّا الإناث فقد بلغ عددهن 04 موظفات فقط بنسبة قدرها 06.15% وهذا التباين في النسبة يمكن تفسيره إلى طبيعة المجتمع الجزائري عامة والمجتمع في بلدية صغيرة مثل الدويس بالخصوص حيث أغلب النساء يتوجهن إلى مهنة التعليم والصحة أكثر منها من المهن الأخرى.

شكل 1 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الجنس

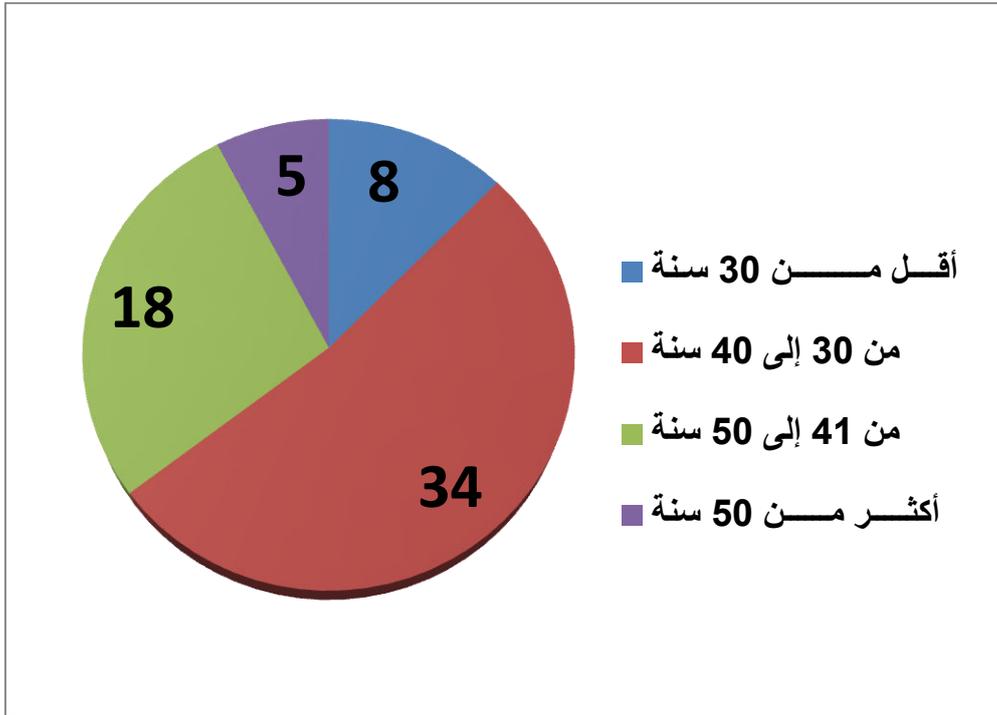


جدول 2 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن.

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات العمرية
12.3 %	08	أقل من 30 سنة
52.3 %	34	من 30 إلى 40 سنة
27.7 %	18	من 41 إلى 50 سنة
7.7 %	05	أكثر من 50 سنة
100%	65	المجموع

من خلال الجدول (02) نلاحظ أن الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى 40 سنة جاؤوا في المرتبة الأولى 34 موظفا بنسبة قدرها 52.3%، يليها في المرتبة الثانية الموظفين الذين تتراوح أعمارهم من 41 إلى 50 سنة 18 موظفا بنسبة 27.7%، ثم في المرتبة الثالثة الموظفون الأقل من 30 سنة 08 موظفين بنسبة 12.03% وفي المرتبة الأخيرة الموظفين الأكبر من 50 سنة بنسبة 7.7%.

شكل 2: يبين توزيع العينة وفقا لمتغير السن

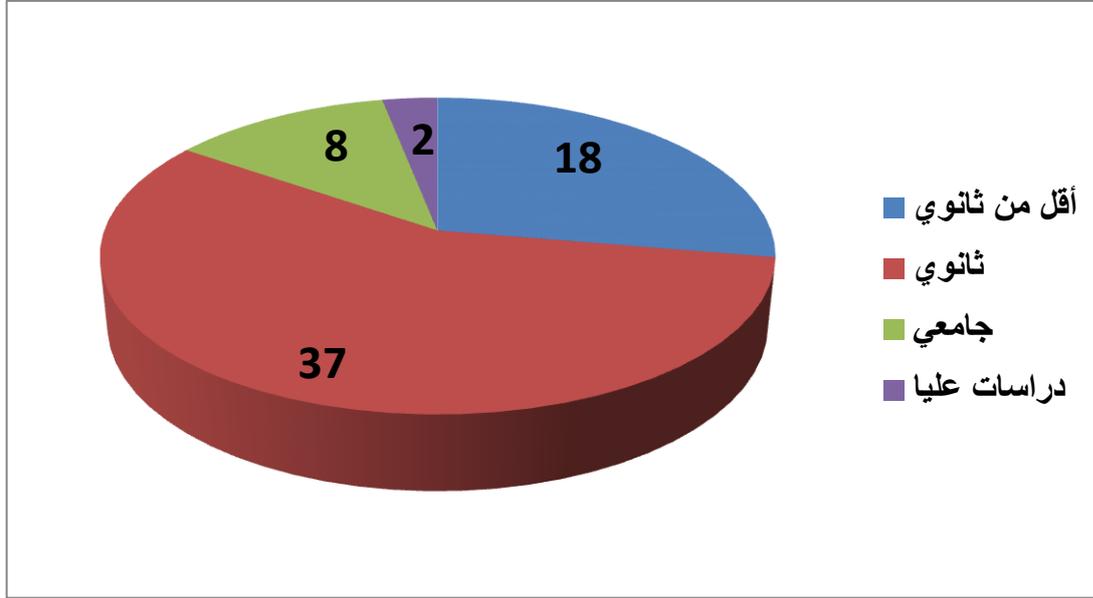


جدول 3 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي.

النسبة المئوية %	التكرارات	المؤهل العلمي
27.7%	18	أقل من ثانوي
57%	37	ثانوي
12.3%	08	جامعي
3%	02	دراسات عليا
100%	65	المجموع

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن الموظفين الذين يحملون أصحاب المستوى الثانوي وعددهم 37 موظفا يحتلون المرتبة الأولى بنسبة 57%، وبعدها الموظفون أصحاب المستوى أقل من الثانوي وعددهم 18 موظفا بنسبة 27.7% ، ثم أصحاب المستوى الجامعي وعددهم 08 موظفين بنسبة قدرها 12.3% ، ثم بنسبة قدرها 17.15%، ثم مستوى الدراسات العليا وعددهم اثنان 02 فقط بنسبة تقدر ب 3% .

شكل 3 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير المؤهل العلمي

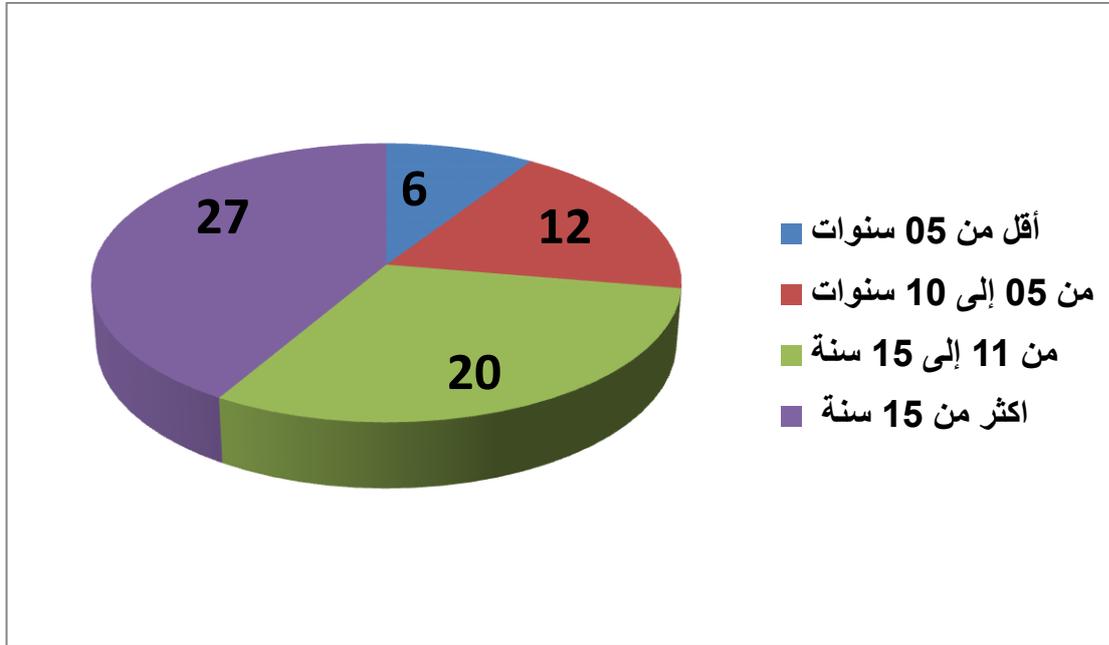


جدول 4 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	6	9.20%
من 5 إلى 10 سنوات	12	18.5%
من 11 إلى 15 سنة	20	30.8%
أكثر من 15 سنة	27	41.5%
المجموع	65	100%

يتبين من الجدول رقم (04) أنه يأتي في المرتبة الأولى الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة بنسبة قدرها: 41.5%، ويأتي في المرتبة الثانية الموظفون الذين لهم خبرة مهنية من 11 سنة إلى 15 سنة بنسبة 30.8%، بينما يأتي الموظفون الذين بلغت خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات في المرتبة الثالثة بنسبة 12%، أما الموظفون الذين تتراوح خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات جاؤوا في المرتبة الرابعة بنسبة قدرها 9.20%. نلاحظ من قراءة هذه النتائج أن أغلب عمال بلدية الدويس خبرتهم المهنية كبيرة .

شكل 4 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

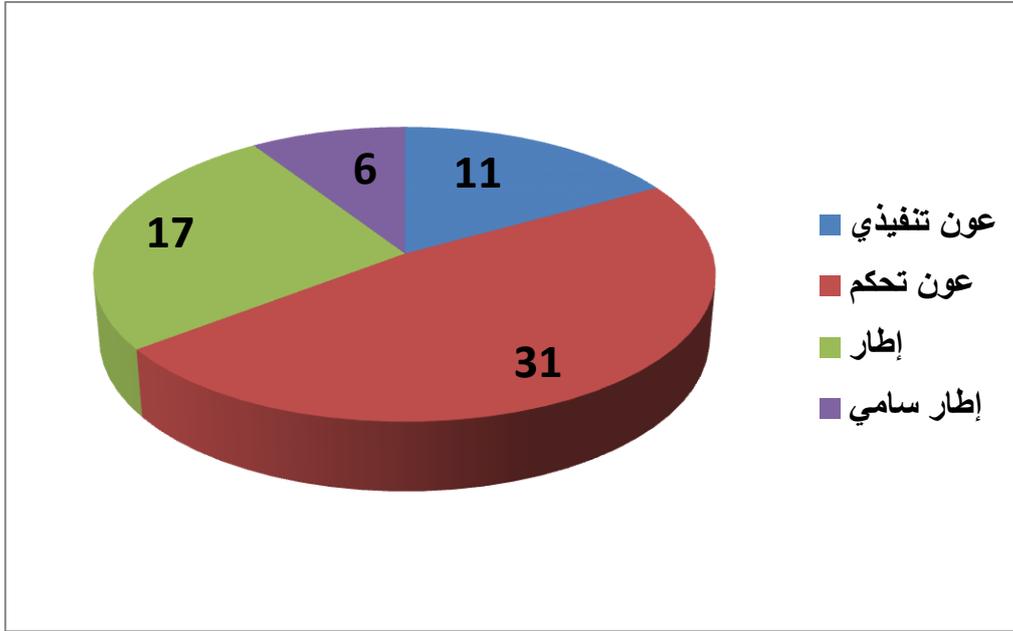


جدول 5 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الخبرة المهنية
16.92%	11	عون تنفيذي
47.7%	31	عون تحكم
26.15%	17	إطار
9.23%	6	إطار سامي
100%	65	المجموع

نلاحظ الجدول (05) الخاص بتوزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية ما يلي جاء في المرتبة الأولى الموظفون في رتبة عون التحكم حيث بلغت نسبتهم 47.7% ، وفي المرتبة الثانية الموظفون من رتبة إطار بنسبة 26.15% ، وفي المرتبة الثالثة الأخيرة الموظفين من رتبة عون تنفيذي بنسبة 16.92% ، وفي المرتبة الأخيرة الموظفين من رتبة إطار سامي بنسبة 9.23% ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الموظفون من رتبة عون التحكم هم أكثر نسبة من باقي الموظفين .

شكل 5 : يبين توزيع العينة وفقا لمتغير الرتبة الوظيفية.



3. حدود الدراسة :

1.3. المجال المكاني: التعريف بميدان الدراسة (بلدية الدويس)

أجريت هذه الدراسة في بلدية الدويس ولاية الجلفة، تقع بلدية الدويس في منطقة الجنوب الغربي من ولاية الجلفة، وتتربع على مساحة تقدر بـ: 5140000 م²، وتشارك البلدية في حدودها الجغرافية مع ست بلديات:

- بلدية تعظमित وولاية الأغواط من جهة الشرق.
- بلدية بن يعقوب وبلدية الشارف من جهة الشمال.
- بلدية الادريسية من جهة الغرب.
- بلدية عين الشهداء وولاية الأغواط من جهة الجنوب.

أصبحت بلدية على إثر التقسيم الإداري لسنة 1984 بموجب المرسوم 84/365 بتاريخ 1984/12/01 ويقدر التعداد السكاني لبلدية الدويس 11022 نسمة حسب الإحصاء السكاني لسنة 2014 كما تبعد البلدية عن مقر الدائرة بمسافة تقدر بـ 20 كلم، أما عن مقر الولاية بمسافة تقدر بـ 84 كم، ويتكون مجلسها البلدي من ثلاثة عشر (13) عضواً، أما الهيئة التنفيذية لها فتتكون من رئيس المجلس الشعبي البلدي وثلاثة نواب للرئيس ويقدر

عدد الموظفين والعاملين بها بـ 99 بين موظف وعامل وفقا للهيكل الإداري البلدي ، وتتنوع مختلف المصالح بها على النحو التالي:

- عدد الفروع بها: 03.
- عدد المكاتب بها: 13.
- عدد المصالح بها: 06.
- الكتابة العامة بها: واحدة.

2.3. المجال الزمني:

دام البحث الميداني (الاستطلاعي وملاً الاستمارات النهائية) مدة شهر تقريبا موزعة على فترتين: من 2017 /05/03 إلى 2017 /05/ 22.

***الفترة الأولى** : دامت 20 يوما خصصت للدراسة الاستطلاعية وإجراء مقابلات حرة مع رئيس البلدية والنواب والكتاب العام لبلدية الدويس، حيث قدموا لنا معلومات حول بلديتهم ونظام العمل بها، بالإضافة إلى إمكانيات إجراء مسح شامل لكل إطارات بلديتهم،

***الفترة الثانية** : دامت 11 يوما خصصت لإجراء مقابلات مع بعض إطارات هذه البلديات المعنية بالدراسة وملئ الاستمارات معها، أما الباقي من هذه الإطارات فقد وزعت عليهم الاستمارات وقاموا بملئها، ثم قمنا بجمعها منهم على عدة أيام.

4. أدوات الدراسة :

تتحدد الأدوات المنهجية لأية دراسة على ضوء طبيعة البيانات والمعلومات المتوفرة حول الموضوع وكذلك الاتجاه المنهجي الذي انطلقت منه الدراسة ، وعليه فقد انتقينا الاستمارة كأداة وتقنية ملائمة لجمع البيانات والحقائق من الميدان.

الاستمارة: تعتبر من أكثر الأدوات استخداما وشيوعا في البحوث وذلك راجع للميزات التي تحققها هذه الأداة من اختصار للجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا والنتائج المتحصل عليها تتحدد حسب محتواه من أسئلة وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة ويتم تنفيذها إما عن طريق المقابلة الشخصية أو عن طريق وسائل الاتصال الأخرى ،وهي تكون بالإجابة على تلك الأسئلة

بمعرفته الخاصة " (إبراهيم ، 2003 ،ص 11)

وبغرض إجراء الدراسة ومعرفة علاقة الأنماط القيادية بالولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدوبيس تم الاعتماد على مقياسين، الأول مقياس الأنماط القيادية، والثاني مقياس الولاء التنظيمي.

1.4. مقياس الأنماط القيادية قمنا باعتماد مقياس الأنماط القيادية من رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان " الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن " من إعداد : سليمان سالم الحجايا 2006 ، حيث يتضمن هذا المقياس 49 بنداً.

1.1.4. الصدق لمقياس الأنماط القيادية في دراسة سليمان سالم الحجايا 2006.

اعتمد الباحث طريقة صدق المحتوى ، وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على 20 محكماً من المختصين في الإدارة التربوية والإدارة العامة ، وإدارة الأعمال ، وعلم النفس والقياس ، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية ، وطلب من المحكمين إبداء آرائهم حول مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لتحديد الأنماط القيادية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن ، وكذلك مدى مناسبة كل فقرة للنمط الذي وضعت فيه ، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة ، وتم بعد ذلك تفرغ استبانة التحكيم ، وقد تم أخذ الفقرة التي حصلت على موافقة (16محكماً) كحد أدنى (أي بنسبة 80% فأعلى) ، مع الأخذ بعين الاعتبار التعديلات والملاحظات والإضافات واستبعاد الفقرات التي لم يوافق عليها هذا العدد من المحكمين ، حيث تم حذف (12) فقرة من النمط الأمر و(12) فقرة من النمط المشارك و(11) فقرة من النمط المسوق و(10) فقرات من المفوض ، وبعد أن استقرت الاستبانة بصورتها النهائية أصبحت مكونة من (49) فقرة ، تضم أربعة أنماط قيادية وهي : النمط الأمر وتضم (13) فقرة ، والنمط المشارك (12) فقرة ، والنمط المسوق (13) فقرة ، والنمط المفوض (11) فقرة ، والجدول رقم (06) يوضح ذلك .

(الحجايا، 2006، ص 72)

جدول 6 : توزيع فقرات استبانة الأنماط القيادية حسب الأنماط وعدد الفقرات في كل نمط

الرقم	النمط	رقم الفقرات	عدد الفقرات
1	الآمر	1.29.33.37.25.48.45.17.13.9.21.5.41	13
2	المشارك	11.19.3.15.7.39.27.43.47.35.23.31	12
3	المسوق	10.18.30.2.34.26.38.14.6.49.46.42.22	13
4	المفوض	28.40.36.12.32.4.8.16.20.24.44	11

المصدر: (الحجيا، 2006، ص 72)

2.1.4. ثبات استبانة الأنماط القيادية :

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الإختبار (test –retest) لإيجاد ثبات أداة الأنماط القيادية ، إذ تم توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن بلغ عددهم (30) رئيس قسم (من غير عينة الدراسة الأصلية) ، وقد تم تطبيق الأداة عليهم للمرة الأولى ، وأعطى لكل واحد منهم رقم معين من (1-30) ، وتم تطبيق الأداة على العينة نفسها بعد مضي أسبوعين ، وقد تم حساب معامل ارتباط بيرسون للاستبانة ككل ولأنماطها الفرعية ، كما استخدمت معادلة ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبانة ككل ، بالإضافة إلى الأنماط الفرعية بطريقة الاتساق الداخلي ، والجدول (07) يوضح ذلك : المصدر: (الحجيا، 2006، ص 72)

جدول 7 : يبين معاملات ثبات استبانة الأنماط القيادية لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في الأردن بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test –retest) وطريقة الاتساق الداخلي

الرقم	النمط	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار	طريقة الاتساق الداخلي
1	الآمر	0.87	13
2	المشارك	0.88	12
3	المسوق	0.90	13
4	المفوض	0.86	11

المصدر: (الحجيا، 2006، ص 73)

2.4. الصدق والثبات لمقياس مقياس الولاء التنظيمي : قمت باعتماد مقياس الولاء التنظيمي من رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية " من إعداد الطالبة مزوار منوبة (2012/2013) جامعة امحمد بوقرة بومرداس، حيث يتضمن هذا المقياس 17 بنداً مقسمة على ثلاث محاور (ولاء عاطفي، مستمر، معياري) .

1.2.4. الصدق لمقياس الولاء التنظيمي في دراسة مزوار منوبة (2012/2013).

الجدول التالي يبين معاملات ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الجزء الثاني المتعلق بالولاء مع الدرجة الكلية له. المصدر : (مزوار منوبة، 2013، ص 130)

جدول 8 : يبين الصدق لمقياس الولاء التنظيمي في دراسة مزوار منوبة (2012/2013).

الرقم	السؤال	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها	0.613	0.000
02	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين	0.675	0.000
03	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	0.581	0.000
04	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكي الشخصية وأسعى لحلها	0.511	0.000
05	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها	0.584	0.000
06	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة	0.756	0.000
0.000	مجموع الولاء العاطفي	0.837	0.000
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	0.342	0.000
08	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	0.489	0.000
09	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	0.481	0.000
10	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	0.288	0.000
11	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	0.719	0.000
0.000	مجموع الولاء المستمر	0.65	0.000
12	اشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها	0.64	0.000
13	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	0.655	0.000
14	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	0.706	0.000
15	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	0.720	0.000
16	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	0.699	0.000
17	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة	0.678	0.000
0.000	مجموع الولاء المعياري	0.877	0.000

المصدر : (مزوار منوبة، 2013، ص 130)

يتبين من الجدول رقم(08) أن معاملات الارتباط تتراوح بين (0.228 و 0.756) وهي تعتبر دالة عند مستوى دلالة 0.05 ، حيث أن مستوى المعنوية لجميع الفقرات أقل من 0.05 وقيمة r المحسوبة أكبر من قيمة r الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ، ودرجة حرية 44 والتي تساوي 0.228 وبذلك تعتبر جميع فقرات الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه، وتراوحت معاملات ارتباط كل محور من محاور الجزء الثاني (ولاء عاطفي، مستمر، معياري) مع الدرجة الكلية له ما بين(0.655 و 0.738) وهي مرتفعة تدل على دلالة المحاور وصدقها في قياس ما وضعت له. المصدر: (مزوار منوبة، 2013، ص 131)

2.2.4. الثبات لمقياس الولاء التنظيمي في دراسة مزوار منوبة (2013/2012).

يقصد بثبات أداة الدراسة، أنه سنحصل على نفس النتائج عند توزيع نفس الاستبيان على نفس الأشخاص في فترة زمنية T+1 ، وقد استعملنا مقياس ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة وهذا ما سنبينه كالتالي: المصدر: (مزوار منوبة، 2013، ص 131)

جدول 9 : يبين ثبات مقياس الولاء التنظيمي في دراسة مزوار منوبة (2013/2012).

البعء	عدد العبارات	معامل الثبات
الولاء العاطفي	6	0.914
الولاء المستمر	5	0.825
الولاء المعياري	6	0.89
المجموع الكلي للولاء	17	0.928

المصدر: (مزوار منوبة، 2013، ص 131)

نلاحظ من الجدول (09) أن محاور و أجزاء الاستبيان كلها تتسم بالثبات، حيث تتراوح معاملات الثبات ما بين (0.825 و 0.914) ، ومعدل الثبات الكلي للولاء وصل إلى 0.928 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا يدل على ثبات عالي للمقياس ، والجدير بالذكر هنا أنه قد اعتمد في تصميم الجزء المتعلق بالولاء على دراسات اعتمدت على الاستبانة التي أعدها بورتير وزملاؤه والتي ترجمها إلى اللغة العربية القطان سنة 1987 مع شيء من التعديل ليخدم أهداف دراسته . (مزوار منوبة، 2013، ص 131)

5. المعالجة الإحصائية:

فيما يتعلق بأساليب التحليل، فلقد تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيق الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء ومعامل الارتباط ومعامل الانحدار هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.

(وليد عبد الرحمن خالد الفراء، ص 3)

وفي دراستنا هذه نستخدم الأساليب التالية:

1.5. لخصائص العينة: التكرارات والنسب المئوية.

2.5. للفرضية الأولى:

- المتوسط الحسابي (\bar{X})
- المتوسط الفرضي (T-V)
- الانحراف المعياري (δ^2)
- اختبار (T-test)
- معامل ارتباط بيرسون (R)

3.5. للفرضية الثانية والثالثة:

- المتوسط الحسابي (\bar{X})
- الانحراف المعياري (δ^2)
- اختبار (T-test) للفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test
- اختبار تحليل التباين One Way ANOVA

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) و إتباع أسلوب العينة القصدية في اختيار مفردات الدراسة وتحديد المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات بعدها حددنا الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة و إثبات صحة فروضها من عدم صحتها وفي الفصل التالي سنقوم بعرض ومناقشة وتحليل النتائج المتحصل عليها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية

5. استنتاج عام

1. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية: مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس منخفض.

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب كل من: المتوسط الحسابي (\bar{X})، الانحراف المعياري (δ^2)، معامل ارتباط بيرسون (R)، قيمة (T Test) والمعنوية (α)، لكل عبارة من عبارات مقياس الولاء التنظيمي والنتائج موضحة في الجدول (12)

جدول 10 : يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل ارتباط بيرسون وقيمة T Test

والمعنوية لكل عبارة من عبارات مقياس الولاء التنظيمي

المعنوية (α)	قيمة (T)test	معامل ارتباط بيرسون (R)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{X})	العبارات
0.000	25.736	0.336	0.882	2.82	1
0.000	23.755	0.336	0.976	2.88	2
0.000	21.565	0.531	1.064	2.85	3
0.000	21.890	0.781	0.963	2.62	4
0.000	24.473	0.893	0.831	2.52	5
0.000	21.849	0.560	0.937	2.54	6
0.000	22.879	0.473	0.867	2.46	7
0.000	22.056	0.550	1.029	2.82	8
0.000	20.647	0.375	1.214	3.11	9
0.000	20.724	0.712	1.107	2.85	10
0.000	23.931	0.841	0.891	2.65	11
0.000	22.388	0.870	1.014	2.82	12
0.000	26.616	0.689	0.918	3.03	13
0.000	25.323	0.366	0.960	3.02	14
0.000	27.110	0.675	0.933	3.14	15
0.000	24.329	0.322	1.076	3.25	16
0.000	28.772	0.731	0.875	3.12	17

نلاحظ في الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية تراوحت من 2.46 إلى 3.25 وانحراف معياري مقدر من 0.831 إلى 0.8441.214، وقد تميزت هذه العبارات بمعامل تشبع عال حيث قدر الارتباط لهذه العبارات من 0.336^{**} إلى 0.893^{**} وهو ما يدل على أن المقياس يتمتع باتساق داخلي قوي. وفي ما يخص الفروق بين المتوسطات ودلالاتها فقد كانت كل العبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01

وللإجابة على الفرضية الأولى القائلة بأن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس منخفض قمنا باختبار النتائج المحصلة من أفراد العينة من خلال استجاباتهم على مقياس الولاء التنظيمي باستخدام اختبار الفروق بين المتوسطات لمجموعة واحدة (One Sample T-Test) فكانت النتائج كالتالي :

جدول 11 : : يبين حساب مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس .

المقياس	العدد N	المتوسط الحسابي (\bar{x})	المتوسط الفرضي (T-V)	الانحراف المعياري (δ^2)	قيمة قيمة (T-test)	المعنوية (α)	درجة الحرية(df)
الولاء التنظيمي	65	48.51	51	08.211	12.902	0,000	64

من خلال الجدول (11) نلاحظ وجود فرق دال إحصائياً بين المتوسط المحصل من استجابات أفراد العينة المقدر عددهم ب(65) فرد والذي قدر ب: 48.51 ومتوسط الدرجات الفرضي والمحدد بالقيمة الاختبارية (51) المحصلة من القيمة الافتراضية المتوسطة (3) مضروبة في عدد البنود (17)، حيث قدرت قيمة الاختبار (T) بين المتوسطين: المحسوب والفرضي ب: 12.902^{*} بانحراف معياري قدره 08.211 عند درجة الحرية 64 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت قيمة (α) ب: 0.000 ، ومنه نتائج الاختبار جاءت متوافقة مع فرضيتنا التي تقول أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس منخفض.

ويعزى هذا المستوى المنخفض إلى عدم رضا العمال عن العمل بالبلدية لتدني مستوى الأجور ورغبة العمال في تغيير المؤسسة المستخدمة ، لكن هذا الاختيار في الانتماء

لمؤسسة عمل تحدده عوامل أخرى كثيرة منها الخوف من احتمال عدم وجود فرص التوظيف في مؤسسة أخرى أو ربما قد لا يجد بها ما يرضي احتياجاته وغيرها من العوامل التي تجعل من العامل يعمل بمؤسسته كأنه أجبر فقط دون أي شعور بالولاء أو الاستعداد لبذل جهد أكبر من اللازم أو الاستعداد إلى التنازل والتضحية من أجل إنجازها.

فالأمر يرتبط بظروف العمل القائمة وما تقدمه من راحة في العمل وهو ما أثبتته الكثير من الدراسات منها دراسة" مراد أحمد محمد علي الكاساني "حيث أشار إلى أن لظروف العمل المادية تأثير كبير على الولاء التنظيمي للعمال كالحوافز المقدمة و العلاوات المعطاة وكفاية الرواتب ، كما يتأثر الولاء بأعباء المهنة والعلاقات مع الإدارة والعلاقات مع الزملاء في العمل. (مراد أحمد الكاساني، 2000،ص83)

2. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

1.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للجنس:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test

جدول 12 : : يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للجنس

المعنوية (α)	قيمة (T-test)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	نوع الجنس
0.120	2.500	5.236	152.80	60	ذكر
		8.770	145.75	04	أنثى
		/	/	64	المجموع

يتضح من الجدول (12) أن متوسط الأنماط القيادية لدى الذكور البالغ عددهم 60 موظفا بلغ 152.80 وانحراف معياري 5.236 مقابل الإناث البالغ عددهم 04 بمتوسط : 145.75 وانحراف معياري 8.770، أمّا قيمة اختبار T-Test فقد بلغت 2.500 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث قدرت (α) بـ: 0.120 مما يشير لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الجنس، عكس فرضيتنا القائلة بوجود فروق بين الجنسين في الأنماط القيادية. لأن أغلب الموظفين من الذكور ، فهم يشكلون ما يقارب 94 % من نسبة العمال لذلك لا نجد تأثير للإناث من حيث تقديرهم لمستوى الأنماط القيادية .

2.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للسن:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 13 : يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للسن

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.895	0.202	3	4.106	152.50	8	أقل من 30 سنة
			6.050	152.62	34	من 30 إلى 40 سنة
			4.909	152.28	18	من 41 إلى 50 سنة
			9.639	150.25	5	أكثر من 50 سنة

يتضح من الجدول (13) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.202 عند درجة الحرية 3 حيث قدرت قيمة (α) بـ: 0.895 ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند 0.05 ومن خلال الجدول نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات السن حيث تراوحت بين 150.25 و 152.62 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العمال لمستوى الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن ، حيث أن العمال بمختلف أعمارهم لهم نفس النظرة لمستوى الأنماط القيادية ، أي أنه لا يوجد تأثير لعمر العمال على نظرتهم لمستوى الأنماط القيادية السائدة بالبلدية. والسبب أن أغلب عمال البلدية أعمارهم متقاربة حيث أن أكثر من 80 % من العمال أعمارهم بين 30 و 50 سنة.

3.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للمؤهل العلمي:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 14 : يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للمؤهل العلمي.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي	العدد N	الفئات
0.025	3.349	3	4.656	154.17	18	أقل من ثانوي
			5.500	152.41	37	ثانوي
			6.386	149.75	8	جامعي
			.	139.00	2	دراسات عليا

يتضح من الجدول (14) وجود فرق دال إحصائيا في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس حيث بلغت قيمة اختبار (F) 3.349 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة دالة إحصائيا عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.025، وهو ما يؤكد صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي. حيث جاء في المرتبة الأولى من هم أقل من الثانوي بمتوسط قدره 154.17 بانحراف معياري يقدر ب: 4.656 والمرتبة الثانية أصحاب المؤهل الثانوي بمتوسط 152.41 وبانحراف معياري قدره : 5.5 ثم الجامعيون بمتوسط قدره: 149.75 وانحراف معياري 6.386

بينت نتائج الدراسة أن العمال من فئة أقل من الثانوي هم أكثر تقديرا لمستوى الأنماط القيادية مقارنة مع الفئات الأخرى حيث أنهم يمثلون شريحة كبرى من الموظفين في البلدية وهم الأكثر تقديرا لمستوى الأنماط القيادية نظرا للدور الذي يلعبه هؤلاء في أعمال البلدية ، فهم الفئة الأكثر نشاطا وتأثرا وتأثيرا من حيث هم عمال الشبابيك وفي الواجهة مع المواطنين ، هم والفئة القريبة فئة العمال ذوو المستوى الثانوي.

4.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للخبرة المهنية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 15: يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للخبرة المهنية.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.192	1.628	3	6.348	151.50	6	أقل من 5 سنوات
			7.177	149.33	12	من 5 إلى 10 سنوات
			5.450	153.47	19	من 11 إلى 15 سنة
			4.718	153.11	27	أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول (15) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.628 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.192، وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية. ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية نظرا لتقارب متوسطات الخبرة المهنية حيث تراوحت بين 149.33 و 153.47 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند درجة المعنوية 0.05. بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العمال لمستوى الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية، حيث أن العمال بمختلف مستويات خبرتهم لهم نفس النظرة لمستوى الأنماط القيادية، أي أنه لا يوجد تأثير لمستوى الخبرة المهنية للعمال على نظرهم لمستوى الأنماط القيادية السائدة بالبلدية.

5.2. اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للرتبة الوظيفية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA (F)

جدول 16: يبين نتائج اختبار الفروق في الأنماط القيادية تبعا للرتبة الوظيفية

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.655	0.542	3	6.886	150.73	11	عون تنفيذي
			6.220	152.24	33	عون تحكم
			4.032	153.40	15	إطار
			3.209	153.60	5	إطار سامي

يتضح من الجدول (16) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.542 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.655 وهي قيمة غير دالة عند 0.05

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات الرتبة الوظيفية حيث تراوحت بين 150.73 و 153.60 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في نظرة العمال لمستوى الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية ، حيث أن العمال بمختلف رتبهم الوظيفية لهم نفس النظرة لمستوى الأنماط القيادية ، أي أنه لا يوجد تأثير لمستوى الرتبة الوظيفية للعمال على نظرهم لمستوى الأنماط القيادية السائدة بالبلدية.

3. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تعزى لمتغيرات (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الدرجة الوظيفية)؟

1.3. اختبار الفروق في الولاء تبعا للجنس:

للإجابة على هذا التساؤل تم استخدام اختبار الفروق بين عينتين Independent-Samples T-Test

جدول 17 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للجنس

المعنوية (α)	قيمة (T-test)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد	نوع الجنس
0.332	-0.764-	2.716	48.39	61	ذكر
		4.203	49.50	04	أنثى
		/	/	65	المجموع

يتضح من الجدول (17) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة اختبار (T) -0.764- عند درجة الحرية 64 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.332 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة 0.05 ، ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات متغير الجنس حيث قدر متوسط الذكور ب 48.39 مقابل الإناث ب 49.39 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الجنس.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الجنس ، حيث أن العمال ذكورا وإناثا لهم نفس مستوى الولاء ، أي أنه لا يوجد تأثير لجنس للعمال على ولائهم للبلدية لأن غالبية عمال البلدية من الذكور ما يقارب 94 % والعدد القليل جدا من الإناث ليس له أي تأثير يذكر .

2.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للسن:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA

جدول 18 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير السن

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.352	1.110	3	3.891	50.00	8	أقل من 30 سنة
			2.644	48.26	34	من 30 إلى 40 سنة
			2.382	48.44	18	من 41 إلى 50 سنة
			3.209	47.40	5	أكثر من 50 سنة

يتضح من الجدول (18) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05 حيث بلغت قيمة اختبار (F) 1.110 عند درجة الحرية 3 حيث قدرت قيمة (α) ب: 0.352 ، وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند 0.05

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات السن حيث تراوحت بين 47.40 و 50.00 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن ، حيث أن العمال بمختلف أعمارهم لهم نفس مستوى الولاء للبلدية ، أي أنه لا يوجد تأثير لعمر العمال على ولائهم للبلدية ، والسبب أن أغلب عمال البلدية أعمارهم متقاربة حيث أن أكثر من 80 % من العمال أعمارهم بين 30 و 50 سنة ، ونجد أن من لهم نفس العمر أو متقاربين في العمر لهم نفس التفكير وتقريبا عاشوا نفس التجارب وتعاقب عليهم نفس القادة .

3.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA (F)

جدول 19 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للمؤهل العلمي.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي	العدد N	الفئات
0.811	0.319	3	3.025	48.28	18	أقل من ثانوي
			2.474	48.35	37	ثانوي
			3.292	49.38	8	جامعي
			6.364	48.50	2	دراسات عليا

يتضح من الجدول (19) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.319 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.811، وهو ما يؤكد عدم صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

ومن خلال الجدول نلاحظ أيضا عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات متغير المؤهل العلمي حيث تراوحت بين 48.28 و 49.38 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير المؤهل العلمي عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير المؤهل العلمي ، حيث أن العمال بمختلف مؤهلاتهم العلمية لهم نفس مستوى الولاء للبلدية ، أي أنه لا يوجد تأثير لمؤهل العمال العلمي على ولائهم للبلدية.

4.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للخبرة المهنية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA (F)

جدول 20 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للخبرة المهنية.

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.485	0.825	3	2.898	50.00	6	أقل من 5 سنوات
			3.621	48.75	12	من 5 إلى 10 سنوات
			2.661	48.35	19	من 11 إلى 15 سنة
			2.480	48.07	27	أكثر من 15 سنة

يتضح من الجدول (20) عدم وجود فروق دالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.825 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.485، وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائية نظرا لتقارب متوسطات الخبرة المهنية حيث تراوحت بين 48.35 و 50 وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية عند درجة المعنوية 0.05

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية ، حيث أن العمال بمختلف مدة خبرتهم المهنية لهم نفس مستوى الولاء للبلدية ، أي أنه لا يوجد تأثير لمدة الخبرة المهنية للعمال على ولائهم للبلدية.

5.3. اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للرتبة الوظيفية:

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل تحليل التباين (F) One Way ANOVA (F)

جدول 21 : يبين نتائج اختبار الفروق في الولاء التنظيمي تبعا للرتبة الوظيفية

المعنوية (α)	اختبار F	درجة الحرية (df)	الانحراف المعياري (δ^2)	المتوسط الحسابي (\bar{x})	العدد N	الفئات
0.424	0.945	3	1.940	47.18	11	عون تنفيذي
			2.963	48.65	34	عون تحكم
			2.875	48.87	15	إطار
			2.950	48.80	5	إطار سامي

يتضح من الجدول (21) عدم وجود فرق دال إحصائيا في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدوبس تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية حيث بلغت قيمة اختبار (F) 0.945 عند درجة الحرية 3 وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند 0.05 حيث قدرت قيمة المعنوية (α) 0.424 وهي قيمة غير دالة عند 0.05

ومن خلال الجدول أيضا نلاحظ عدم وجود فروق دالة إحصائيا نظرا لتقارب متوسطات الرتبة الوظيفية حيث تراوحت بين 47.18 و 48.87 فقط وهو ما ينفي صحة فرضيتنا القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدوبس تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية ، حيث أن العمال بمختلف رتبهم الوظيفية لهم نفس مستوى الولاء للبلدية ، أي أنه لا يوجد تأثير للرتبة الوظيفية على ولائهم للبلدية.

4. عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية :

- الفرضية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور مقياس الأنماط القيادية (الآمر ، المشارك ، المسوق ، المفوض) ومحاور الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي ، الولاء المستمر ، الولاء الأخلاقي).

للإجابة على هذا التساؤل تم حساب معامل ارتباط بيرسون (R) بين محاور مقياس الأنماط القيادية ومحاور مقياس الولاء التنظيمي ، والجدول (22) يوضح النتيجة.

جدول 22 : يبين نتائج اختبار العلاقة بين محاور الأنماط القيادية ومحاور الولاء التنظيمي.

مقياس الأنماط	محور النمط المفوض	محور النمط المسوق	محور النمط المشارك	محور النمط الأمر		
-0.159-	-0.001-	-0.185-	0.041	-0.139-	بيرسون (R)	الولاء العاطفي
0.210	0.997	0.140	0.748	0.272	المعنوية (α)	
-0.082-	0.146	-0.136-	0.086	-0.178-	بيرسون (R)	الولاء المستمر
0.519	0.246	0.279	0.498	0.159	المعنوية (α)	
-0.178-	-0.138-	0.146	0.087	-0.053-	بيرسون (R)	الولاء الأخلاقي
0.159	0.271	0.997	0.003	0.672	المعنوية (α)	
0.164	-0.053-	0.103	0.005	0.100	بيرسون (R)	مقياس الولاء
0.195	0.672	0.415	0.966	0.433	المعنوية (α)	

من خلال الجدول (22) نلاحظ أنه لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محاور الأنماط القيادية و محاور الولاء التنظيمي حيث قدر معامل ارتباط بيرسون (R) بين -0.185- و 0.164 وهي قيم غير دالة إحصائياً عند درجة المعنوية 0.05 حيث قدرت قيمة (α) بين: بين 0.140 و 0.997

كما نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين مقياس الأنماط القيادية ومحاور الولاء التنظيمي وبين مقياس الولاء التنظيمي ومحاور الأنماط القيادية.

وعموما نلاحظ عدم وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائية بين مقياس الأنماط القيادية و مقياس الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (R): 0.164 عند وقيمة (α) قدرت ب: 0.195 وهي قيمة غير دالة إحصائية عند 0.05

بينت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي.

5. استنتاج عام:

من خلال الدراسة الميدانية حول العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة و الولاء التنظيمي لدى موظفي مصالح بلدية الدويس، توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها في ما يلي:

- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس منخفض.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الجنس .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة تبعا لمتغير الخبرة المهنية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير السن.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير المؤهل العلمي .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي لدى عمال بلدية الدويس تبعا لمتغير الخبرة المهنية .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية.
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمال بلدية الدويس بولاية الجلفة ومستوى الولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة:

يرى بعض الكتاب أن القيادة الإداريه شأنها شأن الإدارة نفسها فهي ليست موهبة أو فن فقط , بل تستند إلى قواعد و مبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها , حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين و تغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه ، و يمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد و شهرته في مجال ما, و بالتالي فهي تستند إلى الخبرات و القدرات الذهنية التي تجعل من القائد مصدر إعجاب و قدوة و تكسبه بالتالي قدرة على التأثير في الآخرين, من خلال التأثير المباشر لنمط اتصالاته و مخاطبته للناس.(العبادلة،2003)

هناك مجموعة من المهارات و المفاهيم التي تساعد القائد الإداري على تحقيق الأهداف المنشودة بأكبر قدر من الكفاءة و الفعالية في حدود الإمكانيات و العناصر الأخرى المتاحة, تتمثل هذه المهارات فيما يلي: (المطيري،2003، ص 16-17)

1. القدرة على إقناع المرؤوسين بالسياسات و الأساليب التي يجب أن تتابع في إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات و التعامل معهم بمقدرة و كفاءة .
2. إتقان أساليب العمل في الاجتماعات و اللجان و المؤتمرات و القدرة على مناقشة البحوث و الآراء في الجلسات العامة و المتخصصة .
3. ممارسة العلاقات الإنسانية, و مهارة المشاركة في العمل الجماعي.
4. إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات و الأفراد الذين يتعاملون مع المنظمة .
5. إجادة أساليب عقد اللقاءات و إجراء المقابلات الشخصية مع الأفراد و الجماعات العاملة في الجهاز لإعلامهم بمتطلبات العمل .
6. التعرف على أساليب البحث المفيدة لمجالات العمل , وذلك عن طريق الإلمام المتكامل بطرق إعداد الدراسات العلمية ذات الصلة بمتطلبات العمل .
7. إتقان مهارات مواجهة المشاكل و اتخاذ القرارات, و هي من أهم المهارات التي تتطلبها القيادة الإدارية الناجحة. كما أن هذه المهارة ترتبط بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق

بالمواهب الذاتية و منها ما يمكن اكتسابه عن طريق التفكير العلمي في حل المشاكل و اتخاذ القرارات.

8. التجرد في إصدار القرار، و ذلك بان يكون لدى القائد القدرة على فصل انفعالاته النفسية عن المشاكل التي تعرض عليه بحيث يتعامل مع المشكلة بموضوعية. ومن نتائج الأهداف المنشودة من القيادة الإدارية الماهرة أنها تحقق العديد من الأهداف للمنظمة ومنها ولاء العاملين ، والولاء التنظيمي بدوره يؤدي إلى آثار إيجاب على الفرد مثل تحقيق الرضا المهني وتحسين الأداء المهني وللمنظمة مثل التقليل من دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر وزيادة الجهد والإنتاج .

قائمة المراجع

المراجع :

- أولاً : القرآن الكريم.
- ثانياً: الكتب .
01. إبراهيم، مصطفى وآخرون.(2007). المعجم الوسيط ، ط2 ، طهران : مكتبة المرتضون .
02. ابن منظور .(1978). قاموس لسان العرب، بيروت.
03. أبو النيل، محمود السيد. (1985) . علم النفس الاجتماعي . دراسات عربية وعالمية، بيروت: دار النهضة العربية.
04. الأزهرى، محي الدين. (1993). الإدارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات . القاهرة: دار الفكر العربي.
05. بدوي، أحمد زكي.(1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزي - فرنسي - عربي. بيروت .مكتبة لبنان.
06. برنوطي .(2003). أساسيات إدارة الأعمال ، ط 2 ، عمان : دار وائل.
07. بشير العلاق .(1999). أسس الإدارة الحديثة . ط 1 ، عمان : دار اليازوري. 08.
- بلال، محمد.(2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: مؤسسة مورس للنشر، القاهرة.
09. توفيق، حسين. (1974) . دليل المصطلحات العربية الموحدة في العلوم الإدارية. فلسطين:الجامعة المفتوحة.
10. جراهام ، كول بليز.(1996). إدارة المنشآت العامة ، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم .القاهرة: الدار الدولية.
11. حريم ، حسين. (1997). السلوك التنظيمي. عمان: المكتبة الوطنية.
12. الخولي ، وليم. (1972) . الموسوعة المختصرة في علم النفس و الطب العقلي . القاهرة :دار المعارف.
13. الخولي، محمد علي. (1994) . قاموس التربية . بيروت:دار العلم للملايين.

14. الخولي، وليم. (1972). الموسوعة المختصرة في علم النفس و الطب العقلي. القاهرة : دار المعارف.
15. دانيال جولمان. (2004). القادة الجدد . تعريب عثمان الجبالي، الرياض: دار المريخ .
16. الرواشدة خلف سليمان . (2007). صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي. عمان. الأردن: دار حامد
17. زايد ، عادل . الأداء التنظيمي المتميز . الطريق إلى منظمة المستقبل ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
18. زايد ،عبود(2006) . معجم مصطلحات الإدارة العامة . ط 1 . عمان: كنوز المعرفة .
19. زهران، حامد عبد السلام. (1984) . علم النفس الإجتماعي. القاهرة: عالم الكتب.
20. زيد منير عبوي.(2007). الإدارة واتجاهاتها المعاصرة. الأردن: دار دجلة.
21. سلاطنية بلقاسم ، حسان الجيلاني.(2007). أسس البحث العلمي . بن عكنون الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
22. سعيد رشيد عبد النبي، القيادة الإدارية، مجلة آفاق إستراتيجية، الرياض.
23. السيد مليوت . (2003). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة : دار السماح.
24. شو، مارتن . (1986) . ديناميات الجماعة . ترجمة قصري حنورة ومحي الدين حسين. القاهرة: دار المعارف.
25. الطارق، علي سعيد. (1997) . فسيولوجية القيادة . دراسة تطبيقية في اليمن، صفاء: مركز عبادى للدراسات والنشر.
26. الطالب، هشام. (1998) . دليل التدريب القيادي. فلسطين: دار المستقبل.
27. العبادي، هاشم فوزي.(2008). إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر. عمان ، الأردن: دار الوراق.

28. عبد الباقي، صلاح الدين. (2006). السلوك الفعال في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية ، 2003.
29. عبد الباقي، صلاح الدين. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الإسكندرية : الدار الجامعية.
30. عبوي ، زيد منير. (2006). التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته. عمان: دار أسامة لنشر والتوزيع .
31. العتيبي، صبحي .(2002). تطور الفكر والأنشطة الإدارية. عمان: دار مكتبة الحامد .
32. عمر، ماهر محمود. (1988). سيكولوجية العلاقات الاجتماعية. الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية.
33. عياصرة ،علي و أحمد ،عبد الرحمن.(2006). القيادية والدافعية في الإدارة التربوية. عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
34. القريوتي، محمد قاسم . (2000) . السلوك التنظيمي . دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية . عمان : دار الشروق.
35. كامل محمد المغربي.(2007). الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة . عمان: دار الفكر.
36. كنعان، نواف . (1999) . القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
37. اللوزي موسى . (2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة . ط2. عمان . الأردن: دار وائل للنشر .
38. مايكل، ارمسترونغ . (2001). كيف تكون مديرا أفضل . ترجمة سكينه سلوم . سوريا : دار الرضا للنشر .
39. ماجد العطية.(2003). سلوك المنظمة. عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع .
40. محمد اسماعيل بلال .(2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق . القاهرة . مصر: دار الجامعة الجديدة.

41. محمد بن أبي بكر الرازي. (1926). مختار الصحاح : مكتبة لبنان .
42. محمد كمال الدين منير. (2007). السلطة التقديرية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
43. مدحت محمد أبو النصر .(2005). بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة ، ط1.مصر: إتراك للنشر والتوزيع .
44. مطاوع، إبراهيم وحسن، أمينة. (1980) . الأصول الإدارية للتربية. القاهرة: دار المعارف.
45. المطيري ، ثامر بن ملح.(2003). القيادة العليا و الأداء . الرياض: دار الفجر للنشر و التوزيع.
46. المعامرة، محمد .(2004). الحكم المحلي في الوطن العربي واتجاهات التطوير ، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
47. المعيلي، ناصر.(2007).أساليب القيادة الإدارية في تنمية الموارد البشرية : مجلة عالم الاقتصاد .
- 48.نيكي، هاييس .(2005). إدارة الفريق (استراتيجية النجاح) . تعريب د م سور علي ، الرياض: دار المريخ.
- 49.الهام ، محمود احمد إبراهيم و أمينة ، مصطفى صبري.(2006). برنامج إعداد قادة المستقبل وخطوات التغيير. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 50.الهواري، سيد .(2002).الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21. القاهرة: دار الجيل للطباعة.
51. وصفي،عقيلي عمر.(2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد الاستراتيجي . ط 2. عمان: دار وائل للنشر.
52. يونس ، طارق ، الفكر الاستراتيجي للقادة . القاهرة :المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
53. ياسين، سعد.(2002). الإدارة الإستراتيجية . عمان : دار اليازوري.

- ثالثا : الرسائل الجامعية .
54. أبو العلا ، محمد صلاح . (2009) . ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي . دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، غزة ، الجامعة الإسلامية .
55. أحمد، حافظ فرج .(1994) . إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير . المؤتمر السنوي الثاني المنعقد في الفترة من 22-24 يناير 1994 ، الجزء الثاني . دراسات المؤتمر، الجمعية المصرية للتربية المقارنة ، الإدارة التعليمية.
56. الأحمدى، طلال بن عايد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة . دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض: المجلة العربية للإدارة.
57. الحجايا ، سليمان سالم .(2006). الأنماط القيادية لدى القادة التربويين وعلاقتها بالعدالة التنظيمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن . دكتوراه في الإدارة التربوية :الأردن.
58. الحمد، علاء دهام.(2006). اثر الأنماط القيادية للمديرين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة .رسالة ماجستير غير منشورة: كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة.
59. الدوسري ، سعد بن عميقان سعد. (2005) . ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية .دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية . رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية .السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
60. سلامة رتيبة محمد حسن .(2003) . الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن و علاقتها بالرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي للمعلمين . رسالة دكتوراه منشورة.الأردن:جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
61. سلامة رتيبة محمد حسن.(2003) . الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين . دكتوراه في الإدارة التربوية :كلية الدراسات التربوية العليا في جامعة عمان العربية.

62. العبادلة , عبد الرحمن .(2003). الأنماط القيادية و علاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن . رسالة ماجستير : جامعة مؤتة .
63. العوفي، محمد بن غالب . (2005) . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .رسالة ماجستير غير منشورة.الرياض:جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
64. فهد ، رزق الله ، سالم السلمي.(2003). مدى كفاءة القيادات الميدانية في رفع مستوى أداء الأفراد بحرس الحدود. دراسة مسحية على قطاعات ومراكز قيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في قسم العلوم الشرطية تخصص القيادة الأمنية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
65. الفهداوي ،فهمي خليفة ، والقطاونة، نشأت أحمد .(2004). تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي . دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية . المجلة العربية للإدارة ، مجلد 24 ، عدد02 ، عمان : المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
66. الكتبي، أمنة .(2001). قياس الولاء الوظيفي بالمجال الشرطي . دراسة ميدانية: الرياض.
67. كشمولة، عمر.(2007). تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الإستراتيجية للمنظمة . رسالة ماجستير غير منشورة .جامعة الموصل: كلية الإدارة والاقتصاد.
68. مزوار ، منوية. (2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية. رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال : جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
69. نبيل، أحمد والعرايب ، محمود.(2010). دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة . رسالة ماجستير في التربية تخصص أصول التربية: جامعة الأزهر.
70. ندا ، سامية خميس. (2007) . تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة . دراسة ميدانية على الوزارات في قطاع غزة، رسالة . ماجستير . غزة : الجامعة الإسلامية .
71. يوسف، درويش عبد الرحمن.(1999). العلاقة بين دافعية العمل الداخلية والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والخصائص الفردية. مجلة الإدارة العامة، مجلد 39 ، العدد3.

- رابعاً : المجالات العلمية .
72. بسمان ، محجوب . الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية . القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
73. بوهز ، محمد و مرزوقي، رفيق.(2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلي الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوضياف . الجمهورية الجزائرية
74. تغريد كشك.(2006). مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية. مجلة الركن الأخضر .
75. حسان، حسن محمد والصيد، عبد العاطي أحمد. (1986). البناء العالمي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة. رسالة الخليج العربي، العدد السابع، الرياض: مكتبة التربية العربي لدول الخليج.
76. دخيل عبد الله الدخيل الله.(1995). مقدمات الالتزام . مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 7 العلوم التربوية و الدراسات الإسلامية العدد1. الرياض :جامعة الملك سعود، عماد شئون المكتبات، الرياض.
77. محمد المخلافي .(2001). أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية ، المجلد17، العدد الثاني: دمشق.
78. محمد جودت ناصر.(2006). بعض المعايير المتبعة في تعيين الإداريين وأثرها في المنظمات والعاملين: مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية.
79. المغربي، عبد الحميد. (2013). الإدارة الإستراتيجية. الرياض: مكتبة الملك فهد.
80. الياسين، سامي عبد الله.(2006). القيادة الإدارية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.

خامسا : المراجع الغربية .

81. Ameron Carter , preparation of the brain : Angus Macdonald , stafan Ursu Andy Stenger , Myeong Ho Sohn , and John Anderson , How the Brain Gets Ready to per New Orleans from :2000).
82. Certo , Samuel c . , modern management , g th Edition ,(prentice – Hell , New jersey : 2003)
83. Chandan , J . S . management theory and practice. (New Delhi , vilcas pub : 1997) , p 507
84. Chimicl, N. 2000. Introduction to work and organizational psychology, (1st ed.), New York: Black well.
85. Coleman, Bar bare (1995): leadership styles in site – based Management ,D.A.I, Vol. 55. No (7) Junary.
86. Daft R. chard . l . , management , 6 th edition ,(Thomson ,Ohio :2003) .
87. Daniel Williams Leadership for the 21 st Century : Life Insurance Leadership Study (Boston: LOMA/ hay Group :2001)
88. Ferrell , O . C and Geoffrey Hirt , Business : A changing world ,(Mc Graw – Hill , new York : 2003).
89. Garter Good (1973) Dictionary of education, (New york: Me Grow-Hill Book.
90. Gitman , Lawrance j. principles of managerial finance ,Ninth . Edition R. R . Donnelly and company , U.S.A :2000>
91. Griffin , Richey W . and Ronald J . E . bret , Business 8 th Edition , Pearson prentice – Hall new jersey : 2006.
92. Helmreich , R . L . culture and error in space : implications from analog en vironments Aviation ,(space and Environmental Medicine:2000.
93. Hoffman , n.p., . "An Examination of sustainable competitive advantage concept : past , future , present, and future .(A academy of marketing science Review: 2000).
94. Jack miller and others, supervision, 3rded, New York, 1998, p353
95. James Aisner ,The Authentic Leader , (Harvard Business School Working Knowledge : May 2 , 2007) .
96. jay An tony , management and Machiavelli (New york :Rinehart and win ston : 1997
97. Jim Heskett , What is Management's Role in innovation ?(November 30,2007).
98. john R. shermerhorn Tr . management , john wilef sons ,Inc., (new York : 1999) p 286
- 99.jones , Gareth R. and Jennifer M. George , contemporary Management . 3 rd Edition(MC Graw Hill , Boston , 2003).
100. Julia Hanna , Learning to Make the Move to CEO ,(Harvard Business School Working Knowledge : June 27 , 2007) .
101. kuratko , Donald f . and welsch , Harold p., strategic . Entrepreneurial Growth" , 2 nd Edition .(Thomson , ohio : 2004).
102. Linda Pittari and Annie Mckee, Connecting culture with leadership development: Getting Bulish about Leadership (presentation for Linkage , Chicago :2001).

الملحقات

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

يقوم الطالب بإعداد بحث بعنوان " الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي " والذي يندرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، وبغرض إتمام هذه الدراسة نستسمحكم أن تفضلوا بالمشاركة في إثراء هذا الموضوع من خلال الإجابة على الأسئلة الموجودة بهذه الاستمارة و هذا من أجل التعرف على آرائكم، وحتى يتم التوصل إلى نتائج موضوعية ، نلتمس من سيادتكم الإجابة على جميع الأسئلة بكل عناية ووضوح، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض علمية.

وأخيرا نشكر لكم حسن تعاونكم ومساهماتكم في هذا البحث.

الطالب : بللة بن داود

ملاحظة :يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

أولا -البيانات الشخصية :

الجنس :	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى	
السن :أقل من 30	<input type="checkbox"/> من 30 إلى 40	<input type="checkbox"/> من 41 إلى 50	<input type="checkbox"/> أكثر من 50
المؤهل العلمي :أقل من ثانوي	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا
سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/> من 5 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/> من 11 إلى 15 سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من 15 سنة
الدرجة الوظيفية :عون تنفيذي	<input type="checkbox"/> عون تحكم	<input type="checkbox"/> إطار	<input type="checkbox"/> إطار سامي

ثانيا : فقرات الاستبيان :

المحور الأول : الأنماط القيادية .

ملاحظة : يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	الرقم
					يصدر المدير تصرفات تعسفية أثناء تعامله مع المرؤوسين	1
					يهتم المدير بالتخطيط لمستقبل المرؤوسين من خلال تنميتهم مهنيا	2
					يمنح الفرصة الكافية للمرؤوسين في صنع القرارات	3
					يشجع الزيارات بين المرؤوسين أثناء العمل الرسمي لتعزيز العلاقات بينهم	4
					يتابع انجاز الأعمال المطلوبة بكل دقة	5
					يشجع المرؤوسين على تبادل الخبرات فيما بينهم	6
					يشارك المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية	7
					يقوم بتفويض صلاحياته للمرؤوسين	8
					يحرص على رسم الخطط للعمل المطلوب استعدادا للعام الجديد	9
					يشرك المرؤوسين بالأعمال الإضافية التي تحقق لهم دخلا إضافيا	10
					يحث المرؤوسين ويشجعهم على الارتقاء بمستواهم المهني والأكاديمي	11
					ييدي اهتماما ضعيفا بنتائج الأعمال أحيانا	12
					يعالج الأمور بعقلانية	13
					ييدي اهتماما بالمرؤوس الجديد ويحث المرؤوسين على الاهتمام به	14
					يتحسس مشكلات المرؤوسين الوظيفية ويسهم في حلها	15
					يترك المرؤوسين يحلون مشاكلهم بأنفسهم	16
					يعتمد على أسس موضوعية عند تقويمه لأداء المرؤوسين	17
					يقوم بدراسة احتياجات المرؤوسين ويعمل على تلبيتها	18
					يعترف بأخطائه ولا يلصقها بغيره	19
					يترك المرؤوسين يقومون بتحديد اتجاهاتهم نحو التغيير	20
					يسائل المرؤوسين في حالة الخطأ	21
					يتحلى بسعة الصدر ويستوعب انفعالات المرؤوسين	22
					يقوم بحل المشكلات التي تعترض العمل أولا بأول	23

				يتعمد بالأ يتدخل في شؤون المرؤوسين فيما يتعلق بالعلاقات التفاعلية بينهم	24
				يتبع أسسا عادلة في ترقية المرؤوسين	25
				يبيدي استعدادا للحوار مع المرؤوسين دون أن يفرض نفسه عليهم	26
				يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب المرؤوسين	27
				يتجنب المواجهة ويترك الأمور تجري بشكل رتيب	28
				يستخدم الأسلوب المركزي المتشدد في العمل	29
				يشرك المرؤوسين في تطوير إجراءات التغيير التنظيمي	30
				يشجع العمل بروح الفريق الواحد	31
				يترك المرؤوسين ينفذون أعمالهم دون رقابة من جانبه	32
				يستخدم قواعد الثواب والعقاب بحق المرؤوسين	33
				يساند المرؤوسين في مناقشة المشكلات دون المبالغة في التوجيهات	34
				يحرص على متابعة كل جديد للارتقاء مهنيا وأكاديميا بما يخدم مصلحة العمل	35
				يبيدي اهتماما ضعيفا فيما يتعلق بالأهداف بعيدة المدى	36
				يؤكد على استخدام إجراءات محددة تركز على انجاز المهمة	37
				يشرك المرؤوسين في اختيار أساليب جديدة للارتقاء في مستوى الانجاز مستفيدا من خبراتهم	38
				يشرك المرؤوسين في تحديد الأهداف	39
				يبيدي اهتماما ضعيفا بإدخال التحسينات للارتقاء بمستوى العمل .	40
				يؤكد على أهمية الانجاز في الوقت المحدد	41
				يناقش المرؤوسين في الصعوبات التي تواجههم ويقدم لهم الدعم لمواجهتها	42
				يشرك المرؤوسين في صناعة القرارات ويتأكد من تحقيق الأهداف	43
				يبيدي اهتماما ضعيفا بالمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية فيما يتعلق بمكافنتهم على مجهوداتهم	44
				يقوم بشرح المهام والمسؤوليات المنوطة بالمرؤوسين	45
				يشارك المرؤوسين بتحديد أدوارهم ومسؤولياتهم	46
				يناقش المواقف التي تتطلب التغيير مع المرؤوسين	47
				يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه المرؤوسين للعمل بطريقة واضحة	48
				يقوم بعرض حلول على المرؤوسين لمواجهة الصعوبات الداخلية في العمل	49

المحور الثاني : الولاء التنظيمي.

ملاحظة : يتم وضع العلامة (x) أمام الإجابة المناسبة

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
الولاء العاطفي أو الوجداني						
01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها					
02	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين					
03	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة					
04	أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها					
05	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها					
06	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة					
الولاء المستمر أو البقائي						
07	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر					
08	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة					
09	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل					
10	أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل					
11	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى					
الولاء الأخلاقي (المعياري)						
12	أشعر بضرورة الالتزام والولاء للمؤسسة التي أعمل بها					
13	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي					
14	أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة					
15	أشعر أدبيا بضرورة الاستمرار في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر					
16	أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة					
17	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة					

Statistics

السن

N	Valid	65
	Missing	0
Mode		2
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	8	12.3	12.3	12.3
	سنة 40 إلى 30 من	34	52.3	52.3	64.6
	سنة 50 إلى 41 من	18	27.7	27.7	92.3
	سنة 50 من أكبر	5	7.7	7.7	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Statistics

الجنس

N	Valid	65
	Missing	0
Mode		1
Range		1
Minimum		1
Maximum		2

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	61	93.8	93.8	93.8
	أنثى	4	6.2	6.2	100.0
	Total	65	100.0	100.0	

Statistics

مؤالعلمي

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		1.91
Median		2.00
Std. Deviation		.723
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

مؤالعلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي من أقل	18	27.7	27.7	27.7
ثانوي	37	56.9	56.9	84.6
جامعي	8	12.3	12.3	96.9
عليا دراسات	2	3.1	3.1	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Statistics

الخبرة

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		3.05
Median		3.00
Std. Deviation		.991
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 05 من أقل	6	9.2	9.2	9.2
سنوات 10 إلى 05 من	12	18.5	18.5	27.7
سنة 15 إلى 11 من	20	30.8	30.8	58.5
سنة 15 من أكثر	27	41.5	41.5	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Statistics

الدرجة الوظيفية

N	Valid	65
	Missing	0
Mean		2.28
Median		2.00
Std. Deviation		.857
Range		3
Minimum		1
Maximum		4

الدرجة الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid تنفيذي عون	11	16.9	16.9	16.9
تحكم عون	31	47.7	47.7	64.6
إطار	17	26.2	26.2	90.8
سامي إطار	6	9.2	9.2	100.0
Total	65	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ع1	2.82	.882	65
ع2	2.88	.976	65
ع3	2.85	1.064	65
ع4	2.62	.963	65
ع5	2.52	.831	65
ع6	2.54	.937	65
ع7	2.46	.867	65
ع8	2.82	1.029	65
ع9	3.11	1.214	65
ع10	2.85	1.107	65
ع11	2.65	.891	65
ع12	2.82	1.014	65
ع13	3.03	.918	65
ع14	3.02	.960	65
ع15	3.14	.933	65
ع16	3.25	1.076	65
ع17	3.12	.875	65

ξ Pearson 1	-	-.320-	-.338-	-.307-	-.231-	.138	.235	-.106-	-.239-	.023	1	.220	-.082-	.335**	.417**	-.038-	-	
1 Sig. (2-tailed)	.184-013	.064	.272	.060	.399	.056	.855		.078	.516	.006	.001	.763	.073	
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
ξ Pearson 1	-	-.039-	-.360-	-.378-	-.125-	-.338-	.027	.117	.093	-.040-	.220	1	.392**	.163	.292*	.300*	-	
2 Sig. (2-tailed)	.039-002	.322	.006	.829	.355	.463	.754	.078		.001	.193	.018	.015	.832	
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
ξ Pearson 1	-	.074	-.123-	.049	-.267-	-.292-	-.214-	-.110-	.165	.035	-.082-	.392**	1	.354**	.232	.388**	.190	
3 Sig. (2-tailed)	.147-		..	.699	.031	.018	.086	.385	.188	.779	.516	.001		.004	.063	.001	.130	
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
ξ Pearson 1	-	-.366-	-.148-	-.089-	-.196-	-.441-	-.287-	-.084-	-.171-	.025	.311*	.335**	.163	.354**	1	.364**	.314*	.072
4 Sig. (2-tailed)	.366-117	.000	.020	.507	.173	.841	.012	.006	.193	.004		.003	.011	.568	
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
ξ Pearson 1	-	-.307-	-.010-	-.166-	-.397-	-.587-	-.119-	-.168-	-.248-	.021	.417**	.292*	.232	.364**	1	.292*	.342**	
5 Sig. (2-tailed)	.215-187	.001	.000	.346	.181	.046	.869	.001	.018	.063	.003		.018	.005	
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
ξ Pearson 1	-	-.134-	-.007-	.138	-.234-	-.149-	-.492-	-.424-	-.224-	-.086-	-.038-	.300*	.388**	.314*	.292*	1	.498**	
6 Sig. (2-tailed)	.001-061	.236	.000	.000	.073	.497	.763	.015	.001	.011	.018		.000		
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	
ξ Pearson 1	-	-.073-	.239	.094	-.154-	-.196-	-.323-	-.287-	-.292-	-.190-	-.224-	-.027-	.190	.072	.342**	.498**	1	
7 Sig. (2-tailed)	.031-220	.117	.009	.021	.018	.130	.073	.832	.130	.568	.005	.000			
N	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	65	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ξ1	65	2.82	.882	.109
ξ2	65	2.88	.976	.121
ξ3	65	2.85	1.064	.132
ξ4	65	2.62	.963	.119
ξ5	65	2.52	.831	.103
ξ6	65	2.54	.937	.116
ξ7	65	2.46	.867	.108
ξ8	65	2.82	1.029	.128
ξ9	65	3.11	1.214	.151
ξ10	65	2.85	1.107	.137
ξ11	65	2.65	.891	.111
ξ12	65	2.82	1.014	.126
ξ13	65	3.03	.918	.114
ξ14	65	3.02	.960	.119
ξ15	65	3.14	.933	.116
ξ16	65	3.25	1.076	.133
ξ17	65	3.12	.875	.109

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ξ1	25.736	64	.000	2.815	2.60	3.03
ξ2	23.755	64	.000	2.877	2.63	3.12
ξ3	21.565	64	.000	2.846	2.58	3.11
ξ4	21.890	64	.000	2.615	2.38	2.85
ξ5	24.473	64	.000	2.523	2.32	2.73
ξ6	21.849	64	.000	2.538	2.31	2.77
ξ7	22.879	64	.000	2.462	2.25	2.68
ξ8	22.056	64	.000	2.815	2.56	3.07
ξ9	20.647	64	.000	3.108	2.81	3.41
ξ10	20.724	64	.000	2.846	2.57	3.12
ξ11	23.931	64	.000	2.646	2.43	2.87
ξ12	22.388	64	.000	2.815	2.56	3.07
ξ13	26.616	64	.000	3.031	2.80	3.26
ξ14	25.323	64	.000	3.015	2.78	3.25
ξ15	27.110	64	.000	3.138	2.91	3.37
ξ16	24.329	64	.000	3.246	2.98	3.51
ξ17	28.772	64	.000	3.123	2.91	3.34

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
القيادة	ذكر	60	152.80	5.236	.676
	أنثى	4	145.75	8.770	4.385

Independent Samples Test

		القيادة	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	2.490	
	Sig.	.120	
t-test for Equality of Means	t	2.500	1.589
	df	62	3.144
	Sig. (2-tailed)	.015	.206
	Mean Difference	7.050	7.050
	Std. Error Difference	2.820	4.437
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower 1.414	-6.711-
		Upper 12.686	20.811

Oneway

Descriptives

القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من أقل	8	152.50	4.106	1.452	149.07	155.93
سنة 40 إلى 30 من	34	152.62	6.050	1.038	150.51	154.73
سنة 50 إلى 41 من	18	152.28	4.909	1.157	149.84	154.72
سنة 50 من أكبر	4	150.25	9.639	4.820	134.91	165.59
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	20.344	3	6.781	.202	.895
Within Groups	2014.391	60	33.573		
Total	2034.734	63			

Oneway

Descriptives

القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower Bound	Upper Bound	
ثانوي من أقل	18	154.17	4.656	1.097	151.85	156.48	141
ثانوي	37	152.41	5.500	.904	150.57	154.24	137
جامعي	8	149.75	6.386	2.258	144.41	155.09	137
عليا دراسات	1	139.00	139
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78	137

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	291.815	3	97.272	3.349	.025
Within Groups	1742.919	60	29.049		
Total	2034.734	63			

Oneway

Descriptives

القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum
					Lower Bound	Upper Bound	
سنوات 05 من أقل	6	151.50	6.348	2.592	144.84	158.16	142
سنوات 10 إلى 05 من	12	149.33	7.177	2.072	144.77	153.89	137
سنة 15 إلى 11 من	19	153.47	5.450	1.250	150.85	156.10	137
سنة 15 من أكثر	27	153.11	4.718	.908	151.24	154.98	141
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78	137

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	153.164	3	51.055	1.628	.192
Within Groups	1881.570	60	31.360		
Total	2034.734	63			

Oneway

Descriptives

القيادة

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
تنفيذي عون	11	150.73	6.886	2.076	146.10	155.35
تحكم عون	33	152.24	6.220	1.083	150.04	154.45
إطار	15	153.40	4.032	1.041	151.17	155.63
سامي إطار	5	153.60	3.209	1.435	149.62	157.58
Total	64	152.36	5.683	.710	150.94	153.78

ANOVA

القيادة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	53.692	3	17.897	.542	.655
Within Groups	1981.042	60	33.017		
Total	2034.734	63			

T-Test

Group Statistics

	الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الولاء	ذكر	61	48.39	2.716	.348
	أنثى	4	49.50	4.203	2.102

Independent Samples Test

		الولاء	
		Equal variances assumed	Equal variances not assumed
Levene's Test for Equality of Variances	F	.957	
	Sig.	.332	
t-test for Equality of Means	t	-.764	-.519
	df	63	3.166
	Sig. (2-tailed)	.447	.638
	Mean Difference	-1.107	-1.107
	Std. Error Difference	1.448	2.130
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower -3.999	-7.689
		Upper 1.786	5.475

Oneway

Descriptives

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
سنة 30 من أقل	8	50.00	3.891	1.376	46.75	53.25
سنة 40 إلى 30 من	34	48.26	2.644	.453	47.34	49.19
سنة 50 إلى 41 من	18	48.44	2.382	.561	47.26	49.63
سنة 50 من أكبر	5	47.40	3.209	1.435	43.42	51.38
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25.892	3	8.631	1.110	.352
Within Groups	474.262	61	7.775		
Total	500.154	64			

Oneway

Descriptives

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
ثانوي من أقل	18	48.28	3.025	.713	46.77	49.78
ثانوي	37	48.35	2.474	.407	47.53	49.18
جامعي	8	49.38	3.292	1.164	46.62	52.13
عليا دراسات	2	48.50	6.364	4.500	-8.68-	105.68
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7.735	3	2.578	.319	.811
Within Groups	492.419	61	8.072		
Total	500.154	64			

Oneway

Descriptives

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
					سنوات 05 من أقل	6
سنوات 10 إلى 05 من	12	48.75	3.621	1.045	46.45	51.05
سنة 15 إلى 11 من	20	48.35	2.661	.595	47.10	49.60
سنة 15 من أكثر	27	48.07	2.480	.477	47.09	49.05
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	19.502	3	6.501	.825	.485
Within Groups	480.652	61	7.880		
Total	500.154	64			

Oneway

Descriptives

الولاء

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean	
					Lower Bound	Upper Bound
					تنفيذي عون	11
تحكم عون	34	48.65	2.963	.508	47.61	49.68
إطار	15	48.87	2.875	.742	47.27	50.46
سامي إطار	5	48.80	2.950	1.319	45.14	52.46
Total	65	48.46	2.796	.347	47.77	49.15

ANOVA

الولاء

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	22.219	3	7.406	.945	.424
Within Groups	477.934	61	7.835		
Total	500.154	64			

Correlations

		الأمير	المشارك	المسوق	المفوض	محور1	محور2	محور3
الأمير	Pearson Correlation	1	-.467**	.408**	.004	-.139-	-.178-	.307*
	Sig. (2-tailed)		.000	.001	.973	.272	.159	.014
	N	64	64	64	64	64	64	64
المشارك	Pearson Correlation	-.467**	1	-.042-	-.005-	.041	.086	-.087-
	Sig. (2-tailed)	.000		.742	.968	.748	.498	.493
	N	64	65	65	65	65	65	65
المسوق	Pearson Correlation	.408**	-.042-	1	-.338**	-.185-	-.136-	.321**
	Sig. (2-tailed)	.001	.742		.006	.140	.279	.009
	N	64	65	65	65	65	65	65
المفوض	Pearson Correlation	.004	-.005-	-.338**	1	-.001-	.146	-.138-
	Sig. (2-tailed)	.973	.968	.006		.997	.246	.271
	N	64	65	65	65	65	65	65
محور1	Pearson Correlation	-.139-	.041	-.185-	-.001-	1	-.441**	-.461**
	Sig. (2-tailed)	.272	.748	.140	.997		.000	.000
	N	64	65	65	65	65	65	65
محور2	Pearson Correlation	-.178-	.086	-.136-	.146	-.441**	1	-.222-
	Sig. (2-tailed)	.159	.498	.279	.246	.000		.075
	N	64	65	65	65	65	65	65
محور3	Pearson Correlation	.307*	-.087-	.321**	-.138-	-.461**	-.222-	1
	Sig. (2-tailed)	.014	.493	.009	.271	.000	.075	
	N	64	65	65	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الأمير	39.27	3.657	64
المشارك	38.55	2.481	65
المسوق	39.91	3.578	65
المفوض	34.45	2.550	65
الانماط	152.36	5.683	64
محور1	16.22	2.987	65
محور2	13.88	2.459	65
محور3	18.37	3.660	65
الولاء	48.46	2.796	65

Correlations

		محور1	محور2	محور3	الولاء
الأمير	Pearson Correlation	-.139-	-.178-	-.053-	.100
	Sig. (2-tailed)	.272	.159	.672	.433
	N	64	64	64	64
المشارك	Pearson Correlation	.041	.086	-.087-	.005
	Sig. (2-tailed)	.748	.498	.493	.966
	N	65	65	65	65
المسوق	Pearson Correlation	-.185-	-.136-	-.001-	.103
	Sig. (2-tailed)	.140	.279	.997	.415
	N	65	65	65	65
المفوض	Pearson Correlation	-.001-	.146	-.138-	-.053-
	Sig. (2-tailed)	.997	.246	.271	.672
	N	65	65	65	65
الأنماط	Pearson Correlation	-.159-	-.082-	-.178-	.164
	Sig. (2-tailed)	.210	.519	.159	.195
	N	64	64	64	64
محور1	Pearson Correlation	1	-.441- ^{**}	-.461- ^{**}	.078
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.538
	N	65	65	65	65
محور2	Pearson Correlation	-.441- ^{**}	1	-.222-	.117
	Sig. (2-tailed)	.000		.075	.351
	N	65	65	65	65
محور3	Pearson Correlation	-.461- ^{**}	-.222-	1	.621 ^{**}
	Sig. (2-tailed)	.000	.075		.000
	N	65	65	65	65
الولاء	Pearson Correlation	.078	.117	.621 ^{**}	1
	Sig. (2-tailed)	.538	.351	.000	
	N	65	65	65	65

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).