

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم: التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين: - زيغم حدة

- تواتي سماح

بعنوان:

الممارسات القيادية السليمة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

(دراسة حالة: المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC_العلمة_)

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	رئيسا
الاسم واللقب: بونقيب أحمد	الرتبة أستاذ محاضر أ	مشرفا
الاسم واللقب	الرتبة	مناقشا

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

من قال فيهما الله تعالى:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

الآية 24 من سورة الإسراء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وألبسهما ثوب الصحة والعافية اللذين غمراني بدعوتهما حتى يسر الله لي إتمام هذه الدراسة.

إلى قرة عيني وسندي في هذه الحياة زوجي الغالي حفظه الله ورعاه وأكرمه من واسع رزقه

إلى أميراتي وبناتي الغاليات: هديل، امينة، مروة، غفران و ابني محمد حفظهم الله.

إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء نور الله طريقهم.

إلى زميلاتي ورفيقاتي صونية صليحة

إلى كل عائلة زوجي

إلى كل من يعرفني والذين وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكريتي إلى كل هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي وأهدي هذا العمل

المتواضع.

زيغم حدة

الإهداء

الى روح جدي الغالي على قلبي رحمة الله عليه.

الى من كله الله بالهيبة والوقار ومن علمني العطاء بدون انتظار...أبي الغالي.

أطال الله في عمره والبسه ثواب الصحة والعافية.

الى من ارضعتني الحب والحنان...الى ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل...أمي الحبيبة

كنتي سندا أطال الله عمرك.

الى من شاركني الطريق وغمرني حبا واخلاصا...زوجي العزيز سليم.

الى ابني فلذة كبدي تيم أنار الله طريقه ووقفه الله لما يحب ويرضى.

الى أخي سراج الدين وفقه الله

الى اختي شيماء وبسمة

الى جدتي الغالية اطال الله في عمرها الى عمتي الى أعمامي وكل عائلتي

الى عائلة زوجي الكريمة تواتي.

الى زميلاتي التي شاركنني العمل زيغم حدة، نسرين، كنزة، خولة،

الى كافة الأهل والأقارب والأحباب

تواتيسماح

شكرو عرفان

"كن عالماً.....فإن لم تستطع فكن متعلماً، فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذه المذكرة، نحمد الله عز وجل على هاته النعمة التي من الله بها علينا فهو العلي القدير.

يقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" لذلك لا يسعنا إلا أن نخص

بأسمى عبارات الشكر والتقدير للأستاذ المشرف "بونقيب احمد" لما قدمته لنا من توجيه ونصح ومعرفة

طويلة إنجازنا لهذا العمل ولا ننسى الاستاذ زميت وايضا الطالب احمد.

كما نشكر كل من ساندنا خلال مشوارنا الجامعي من أساتذة وطلبة بتخصص إدارة أعمال

إلى كل من زرعوا لنا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا التسهيلات والمساعدات نخص بالذكر زملاءنا في العمل

بالعمل بمتوسطة "كرنيف الجمعي" فلهم كل الشكر والتقدير والاحترام

فأقول لكل من أعاننا أعانكم الله

وجزاكم الله كل خير وأنا لله لكم الطريق.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الممارسات القيادية السليمة على الولاء التنظيمي، وقد تمت الدراسة على مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة AMC-العلمة-، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على برنامج Spss ، من خلال توزيع 70 استمارة على الموظفين من الإدارة الوسطى والإشرافية، ولقد توصلت الدراسة إلى ان المؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الممارسات القيادية المتمثلة في (المصداقية، الاحترام، العدالة) بشكل جيد، كما تتمتع المؤسسة بولاء تنظيمي مقبول، وأن العدالة في مؤسسة AMC لها تأثير كبير على الولاء التنظيمي مقارنة بالمصداقة والاحترام اللذين لم يكن لهما تأثير مهم على الولاء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الممارسات القيادية السليمة، مؤسسة AMC العلمة.

Abstract:

This study aimed to find out the extent of the impact of sound leadership practices on organizational loyalty. The study was conducted on the Measurement and Monitoring Instruments Corporation (AMC) - Al-Elamah -, and it was based on the descriptive analytical approach and relying on the Spss program, by distributing 70 questionnaires to employees from middle and supervisory management. The study found that the organization under study applies leadership practices represented in (credibility, respect, justice) well, and the organization enjoys acceptable organizational loyalty, and that justice in the AMC organization has a significant impact on organizational loyalty compared to credibility and respect, which had no effect Important on organizational loyalty

Keywords: *organizational loyalty, sound leadership practices, AMC el-eulma Foundation.*

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
–	شكر وتقدير
–	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول والاشكال
XII	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والممارسات القيادية	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
13	المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي
16	المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي
17	المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي
18	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة
18	المطلب الأول: ماهية القيادة
20	المطلب الثاني: أنماط القيادة
24	المطلب الثالث: نظريات القيادة
29	المطلب الرابع: الممارسات القيادية السليمة وتأثيرها على بيئة العمل
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC – العلة-	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الأول: منهج الدراسة الميدانية
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
42	المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات
42	المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية
45	المطلب الثاني: صدق وثبات الاستمارة

45	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمحور الولاء التنظيمي
52	المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها
52	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد
58	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
67	قائمة المراجع
70	الملاحق

فهرس الجداول
والاشكال
والملاحق

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	01
17	أبعاد الولاء التنظيمي	02
26	العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد	03
27	نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية.	04
28	دور القائد في نموذج المسار والهدف	05
32	نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة	06
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC العلمة	07
42	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس	08
43	يمثل مدرج تكراري لمتغير العمر	09
43	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي	10
44	يمثل الدائرة النسبية لمتغير سنوات العمل	11
44	يمثل الدائرة النسبية لمتغير المركز الوظيفي	12
52	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء المصادقية	13
53	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء الاحترام	14
54	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء العدالة	15
54	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء الولاء العدالة بعد تعديله	16
55	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء الولاء العاطفي	17

56	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المستمر	18
56	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري	19
57	يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري بعد تعديله	20

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور	01
41	درجات مقياس ليكارت	02
42	تقسيم متوسطات العينات	03
42	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	04
43	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	05
43	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
44	توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة	07
44	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	08
45	معامل الفاكرونباخ	09
46	قياس إتجاه الأفراد نحو المصدقية	10
47	قياس إتجاه الأفراد نحو الإحترام	11

48	قياس إتجاه الأفراد نحو العدالة	12
49	قياس إتجاه الأفراد نحو الولاء العاطفي	13
50	قياس إتجاه الأفراد نحو الولاء المستمر	14
51	قياس إتجاه الأفراد نحو الولاء المعياري	15
52	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء المصدقية	16
53	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الإحترام	17
53	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء العدالة	18
54	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء العدالة بعد تعديله.	19
55	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء العاطفي.	20
55	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المستمر.	21
56	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري	22
57	يمثل إختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري بعد تعديله	23
57	مصفوفة الإرتباط بين متغيرات الدراسة	24
58	يبين العلاقة بين المصدقية و الولاء التنظيمي	25
58	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر المصدقية على الولاء التنظيمي	26
59	يبين العلاقة بين الإحترام و الولاء التنظيمي	27
59	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر الإحترام على الولاء التنظيمي	28
60	يبين العلاقة بين العدالة و الولاء التنظيمي	29
60	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر العدالة على الولاء التنظيمي	30

فهرس الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	الإستبيان	01
75	نتائج تحليل البيانات (مخرجات spss)	02

مقدمة عامة

تنشط المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها في ظل بيئة تتسم بالعديد من التحديات والصعوبات الناتجة عن ظاهرة العولمة، وهذا من أجل مواجهة ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات والمنافسة الحادة التي قد تتعرض لها من قبل منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه، وسعيها لتحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية لضمان البقاء والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، نجد أن المؤسسات الناجحة تهتم بالموارد البشري وتعتبره العنصر الفعال والداعم الحقيقي الذي تركز عليه والذي يحقق لها ميزة تنافسية، وقد أثبتت العديد من الدراسات بأن قوة المؤسسات في الوقت الحالي أصبحت تقاس بما تملكه من موارد وكفاءات ومهارات ومعارف وخبرات، وليس من خلال ما تملكه من نظم ورأسمال وهيكل.

لقد أصبح الفكر الحديث يهتم بالاستثمار في المورد البشري والمحافظة عليه، والسعي الى تعزيز اتجاهاته وسلوكياته الإيجابية نحو المؤسسة، بغرض كسب الولاء التنظيمي الذي يعتبر مؤشرا هاما على لقاء الأفراد وانسجامهم مع مؤسساتهم، مما يزيد من إنتاجيتهم وأدائهم وهو ما يخدم ويطور المؤسسة التي بنتمون لها. لذلك على المؤسسات الراغبة في كسب ولاء عمالها ان ترضي دوافعهم، وتشبع رغباتهم وتحسسهم ان أهدافهم وقيمهم مع اهداف وقيم المؤسسة، والافتناع بان تغليب مصلحة المؤسسة ينصب في الأخير في تحقيق أهدافهم ومصالحهم. ومن أجل تحقيق كل ذلك يتوجب على المسيرين تهيئة مناخ تنظيمي محفز على العمل تسوده علاقات إنسانية جيدة أساسها التعاون والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الرضا الذي يؤدي الى الولاء.

تتحكم في الولاء التنظيمي العديد من العوامل، من أهمها القيادة الإدارية وبالتحديد الممارسات القيادية المتبعة، اذ تعد القيادة الإدارية من اهم الوظائف الادارية التي يمارسها المدير، فالقيادة بمثابة القلب النابض الذي تحيا به المؤسسة ككل، ومن ثمة فالقائد الإداري هو المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل المؤسسات، وذلك بالنظر لما يتميز به من قدرات وما يتضمنه من معارف ومهارات قيادية تمكنه من توجيه جهود الافراد التابعين له، وتحفيزهم على العمل، بما يحقق الأهداف المشتركة للأفراد المؤسسة والتمتع بالمرئوسين يسارعون لبذل أقصى ما عندهم من أجل الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وتطويرها. فالممارسات القيادية السليمة لها تأثير في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم وتوجيههم نحو هدف مشترك.

بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

"ما مدى مساهمة الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة اجهزة القياس والمراقبة - AMC العلمة-"

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية:

- ماهو واقع الممارسات القيادية السليمة في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة -AMC- العلمة؟
- ماهي درجة الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة -AMC- العلمة؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء المصداقية على الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاحترام على الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء العدالة على الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات يمكن طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

تساهم الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة -

الفرضيات الفرعية:

- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الممارسات القيادية المتمثلة في (المصداقية، الاحترام، العدالة) بشكل جيد.
- تتمتع المؤسسة محل الدراسة بولاء تنظيمي مقبول.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المصداقية و الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة -
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الاحترام و الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة -
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين العدالة و الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC - العلمة -

اهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى:

- تحديد دور الممارسات القيادية بأبعادها (بعء المصداقية، بعء الاحترام، بعء العدالة) في وصول المؤسسة الى تحقيق الولاء التنظيمي.
- معرفة درجة تأثير الممارسات القيادية على الولاء التنظيمي.
- التعرف على مستوى تطبيق الممارسات القيادية بالمنظمة محل الدراسة.
- معرفة درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء المؤسسة.

أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة على النحو التالي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال إيجاد التوليفة المثلى لأبعاد الممارسات القيادية والتي يمكن أن تؤثر على الولاء التنظيمي بمؤسسة -AMC العلمة-.
- يتناول البحث أهم أبعاد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين.
- التعرف على أهم الممارسات القيادية المتوفرة والتي يجب توفرها -AMC العلمة-.
- تبين مدى أهمية الممارسات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي.

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع الى:

- الرغبة في تطبيق الموضوع محل الدراسة على المؤسسة الجزائرية نظرا لحدائته.
- تسليط الضوء على دور الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- الولاء التنظيمي مهم في المؤسسة ويمس كل جوانبها.
- الممارسات القيادية السليمة والولاء التنظيمي هما سبب نجاح أو فشل المؤسسة.

منهج الدراسة:

قصد الامام الجيد بالجوانب المحيطة بدراستنا وسعيا لتحقيق أهدافه وأهميته المرجوة، اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي في جانبي الدراسة النظري والتطبيقي كونه أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع والذي سمح لنا بمعرفة دور الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي، وفي الجانب التطبيقي اعتمدنا على دراسة حالة لمعرفة دور الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة -AMC العلمة- كميدان للدراسة التطبيقية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وتم استخدام برنامج SPSS في معالجة وتحليل المعطيات.

حدود الدراسة:

شملت دراستنا الحدود التالية:

- الحدود المكانية: تم اسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة -AMC العلمة-
- الحدود الزمانية: تم تحديد مدة البحث للسداسي الثاني من السنة الدراسية 2022-2023
- الحدود الموضوعية: تطرقت هذه الدراسة لمختلف الممارسات القيادية السليمة ومدى تأثيرها على تعزيز الولاء التنظيمي.

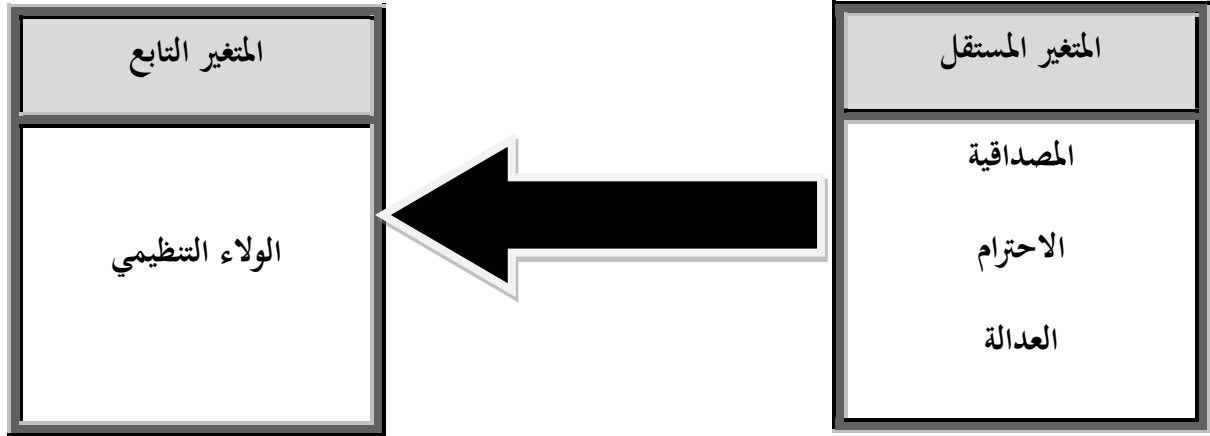
هيكل الدراسة:

من أجل الاحاطة بالموضوع تم تقسيم الدراسة الى فصلين رئيسيين، حيث تم التطرق في الفصل الأول الى الولاء التنظيمي والممارسات القيادية السليمة للتعرف على ماهية الولاء التنظيمي وكل ما يتعلق به من مراحل الولاء التنظيمي، وابعاد الولاء التنظيمي، ثم الى ماهية القيادة ومختلف النظريات التي تناولت القيادة، ومختلف أنماط القيادة، والممارسات القيادية السليمة. أما في الفصل الثاني تمت دراسة مدى مساهمة الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة

الوطنية للرقابة التقنية بالعلمة، باتباع منهجية البحث وإجراءات الدراسة، من خلال تحليل وعرض بيانات الدراسة، اختبار الفرضيات.

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها تم اعداد المخطط الموضح في الشكل التالي:
الشكل رقم(1): نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة
صعوبات الدراسة:

ان جميع البحوث العلمية لا تكاد تخلوا من الصعوبات، ومشاكل توجهه عند اجراء دراسته، ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بموضوع دراستنا.
- صعوبة التنقل للمؤسسة محل الدراسة بسبب بعد المسافة

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة عبد الرحمان العبادلة (2003) بعنوان "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. وتكونت عينة الدراسة من (كافة المديرين، والمساعدين، ورؤساء الأقسام) في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات (الكرك، والطفيلة، ومعان، والعقبة) والذين بلغ عددهم (44) فردا. ولجمع البيانات تم استخدام أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي، وبلانشرد (Heresy and Blanchard) لقياس الثقافة التنظيمية تم استخدام الاستبانة التي صممها Francis (Francis and Woodcock) وقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي متمثلة بالسبب المئوية، والمتوسطات

الحسابية، والانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) بالإضافة لاستخدام تحليل مربع كاي (Chi-Square) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- شيوع النمط القيادي المشارك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في الجنوب، حيث احتلت محافظة معان المركز الأول، وجاءت محافظة الكرك في المركز الثاني، بينما جاءت محافظة الطفيلة في المركز الثالث، ومحافظة العقبة في المركز الرابع.

- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية الشائعة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي)، بينما لم تكتشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الديموغرافية الأخرى.

- توصلت الدراس إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

- دلت نتائج الدراسة على أن تصورات أفراد العينة للثقافة التنظيمية كانت إيجابية، حيث كان ترتيب القيم التنظيمية حسب درجة شيوعها كما يلي: قيم إدارة العلاقات الإنسانية في المرتبة الأولى، وقيم إدارة البيئة التنظيمية في المرتبة الثانية، وقيم إدارة المهمة في المرتبة الثالثة، وجاءت قيم أسلوب الإدارة في المرتبة الرابعة.

- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القيم التنظيمية تعزى للمتغيرات: العمر، الخبرة، والمحافظة حيث كانت قيم العلاقات الإنسانية الأكثر شيوعاً، ودرجة شيوعها في المحافظات كما يلي: محافظة العقبة في المرتبة الأولى وحافظه الطفيلة في المرتبة الثانية، ومحافظة معان في المرتبة الثالثة، وجاءت محافظة الكرك في المرتبة الرابعة.

الدراسة الثانية: دراسة عبد الله الرشيدى (2010) بعنوان "الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وعلاقة الأنماط القيادية المدرسية بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل تختلف هذه العلاقة باختلاف متغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي. تكونت عينة الدراسة من 451 معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، منهم 194 معلماً، و257 معلمة تم اختيارهم بالطريقة القصدية. تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية وبينت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بينما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة، وجاء مستوى الولاء التنظيمي بمتوسط حسابي يعادل درجة تقدير مرتفعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين. وبينت النتائج وجود اختلاف دال إحصائياً في قوة العلاقة الارتباطية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي وكانت الفروق تعزى لصالح الذكور في النمطين التسبيبي والتسلطي، بينما لم تظهر فروق في النمط الديمقراطي.

الدراسة الثالثة: دراسة لعمور رميلة بعنوان "مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري دراسة حالة في مديرية الإدارة المحلية - ولاية غرداية" هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة في الإبداع الإداري، حيث تم إجراء دراسة

حالة على مديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية، وذلك من خلال تصميم وتوزيع 70 استبيان على عدد من القيادات والعاملين بالإدارة وقد خلصت الدراسة بعدد من النتائج أهمها:

- تمارس في الإدارة المحلية بولاية غرداية الأنماط المختلفة للقيادة، إلا أن النمط الاوتوقراطي جاء في المرتبة الأولى يليه النمط الديمقراطي والنمط الحر، وهذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة.
- تمارس عناصر الإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية بدرجة متوسطة.
- تبين أن العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والنمط القيادي الديمقراطي من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية هي علاقة ارتباط معنوية في حين كانت العلاقة بين النمط القيادي الاوتوقراطي والإبداع الإداري علاقة ارتباط غير معنوية.
- تبين انه توجد علاقة تأثير بين النمط القيادي الديمقراطي والإبداع الإداري في الإدارة المحلية بولاية غرداية. أما أهم ما وصت به الدراسة هو: ضرورة تخلص الإدارة المحلية بولاية غرداية من الأساليب القيادية التي من شأنها أن تحد من إبداع العاملين. ضرورة تدريب القيادات في الإدارة المحلية بولاية غرداية على الأنماط القيادية الايجابية. ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في الإدارة المحلية وذلك من خلال تنمية مهارات العاملين في عناصر الإبداع لا سيما مجال الطلاقة والأصالة والقدرة على التحليل والإقناع والحساسية للمشكلات وروح المجازفة.

الدراسة الرابعة: دراسة نور محمد أبو عبلة، بعنوان "القيادة الأخلاقية لدى مديري المدارس بوكالة الغوث في محافظة غزة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، هدفت هذه الدراسة على التعرف على درجة تقدير المعلمين للقيادة الاخلاقية لدى مديريهم وعلاقتهم بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين بمدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة. وقد تكونت عينة الدراسة من (336) معلما ومعلمة خلال العام الدراسي (2015-2014). ولتحقيق اهداف الدراسة استخدمت الباحثة لجمع البيانات الباحثة المنهج (الوصفي التحليلي). وقد استخدمت الباحثة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الادوات التالية: استبانة القيادة الاخلاقية وهي من اعداد الباحثة تتكون من (51) عبارة موزعة على اربعة مجالات هي: (سمات العلاقات الشخصية، سمات العمل الاداري والفني، العمل الفرقي الجماعي، الحس الانساني في المعاملات)، واستبانة الولاء التنظيمي من اعداد الباحثة وتتكون من (27) عبارة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (الايان بالعمل، الاستعداد للعمل، الاعتزاز بالعمل كمعلم).

الدراسة الخامسة: دراسة مريم بنت سالم بن حمدان الحمداني، بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان"، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن درجة الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الخاصة، والى الكشف عن الاختلاف في كل من درجة المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجامعة، والجنسية على مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء الهيئات التدريسية، ولتحقيق ذلك قامت الباحثة بإعداد وتطوير استبانة خاصة لذلك، ويتم التأكد من صدق الاداة وثباتها بالطرق الملائمة، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة اعضاء هيئة

التدريس في ثلاث جامعات خاصة في السلطنة هي صحار، ونزوي، وظفار، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (320) عضو هيئة التدريس ممن يمارسون العمل الأكاديمي في العام الدراسي 2009/2008 اما بالنسبة لعينة الدراسة فهي مجتمعها.

الدراسة السادسة: دراسة العتيبي والسواط (1997)، بعنوان "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الولاء لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز، وتحديد العوامل المؤثرة في ولائهم التنظيمي، ثم الكشف عن العلاقة بين الأبعاد المختلفة للولاء التنظيمي في جامعة الملك عبد العزيز لغير الأكاديميين والبالغ عددهم (1730)، حيث تم اختيار (291) فردا منهم كعينة دراسة بطريقة العينة الحصصية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي ببعده العاطفي كانت متوسطة، وأن الولاء التنظيمي المستمر للعاملين نابع من الخسائر التي يمكن أن يتكبدها الفرد في حالة تركه للعمل، وليس خشية من عدم وجود وظائف في منظمات أخرى، كما أن (49%) من المستجيبين للاستبانة لديهم ولاء تنظيمي أخلاقي متوسط، وأن (37.6%) منهم ولاء تنظيمي مرتفع وأن (9%) منهم لديهم ولاء تنظيمي منخفض، كما أظهرت الدراسة من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي: الصفات الشخصية للفرد، وخصائص وصفات العمل، والخبرة في العمل، حيث أن الولاء التنظيمي للفرد يزداد مع تقدم العمر، وزيادة مدة الخدمة، وأن المناخ العمل الاجتماعي بما فيه من علاقات بين العاملين والقادة ونوع القيادة جميعها عوامل تؤثر في درجة الولاء التنظيمي للفرد.

الدراسة السابعة: دراسة الاحمدي (2004)، بعنوان "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة"، هدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، وكذلك معرفة علاقة الولاء التنظيمي بالخصائص الشخصية وترك المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات الصحة بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، تكون مجتمع الدراسة من المرضين والمرضات العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وعددهم (5236) ممرض وممرضة من جنسيات مختلفة، وتم اختيار عينة عشوائية من (500) ممرض وممرضة تم اختيارهم من 9 مستشفيات قد خلصت الدراسة إلى أن هناك ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين، وعدم وجود فروق إحصائية في الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الحالة الاجتماعية، وكذلك وجود علاقة طردية بين كل من الدخل الشهري والولاء التنظيمي وعدم وجود علاقة بين الرغبة في ترك المنظمة والولاء التنظيمي

الدراسة السابعة: دراسة ديولوريا (Deloria 2001) بعنوان "الولاء التنظيمي بين الموظف الحكومي والموظف بعقد مؤقت" حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الولاء التنظيمي بين مجموعتين من الموظفين وهما: الموظف الحكومي، والموظف بعقد مؤقت، والذي يكون مدعوما من الحكومة الفيدرالية. واشتملت عينة الدراسة على (85) موظفا حكوميا، و(131) كوظفا بعقد مؤقت وصنفت الدراسة لكل مجموعة على حدى على حسب التنوع الوظيفي، وركزت الدراسة على فعالية الموظف من حيث مشاعر الموظف المكبوتة، والرغبة في المحافظة على العضوية، ووجود كينونة العمل. و أخذ بعين الاعتبار المؤهلات الدراسية لكل موظف.

توصلت النتائج إلى مجموعتين من الموظفين يعملون بكفاءة عالية لرفع جودة العمل الموكل إليهم، ولكن الموظف يلعب دورا في الاعمال والمراكز العالية لانها تكوم مدعومة من خلال الخدمات الفيدرالية أكثر من الموظف في المكاتب الخاصة للحكومة. كما بينت نتائج الدراسة العلاقة بين المؤهلات الدراسية والعمل، تؤثر في جودته في كلا المجموعتين.

الدراسة الثامنة: دراسة **AaronA.Buchko2007**: بعنوان " اثر القيادة على الإدارة المبنية على القيم"، هدفت هذه الدراسة الى فحص دور قادة المنظمات خصوصا القيادة العليا في سبيل استقطاب الدعم لتنمية السلوك الملازم للإدارة المبنية على القيم لدى المرؤوسين.ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير نظام لقياس وتقويم السلوكيات المبنية على القيم، لمجموعتين من القيادة العليا للمنظمة، كما تم تقييم تقاريرهم المباشرة. حيث أظهرت النتائج وجود اثر مهم لقيادة المنظمة على سلوكيات وممارسات مرؤوسيهم الإدارية المبنية على القيم، وان عملية إدارة المنظمة وفق مجموعة من القيم الأساسية يمكن ان تحسن الأداء الفردي والمؤسسي.

الفصل الأول
الإطار النظري للولاء التنظيمي
والممارسات القيادية

تمهيد

تلعب القيادة دورا هاما في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وهذا انطلاقا من الأهمية والمكانة التي باتت تحظى بها في جل المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعتها نشاطها، فقد أضحت الممارسات القيادية السليمة مفتاح الإدارة الرشيدة كونها المرجع الذي يستند اليه في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، بل من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد و اتجاهاتهم والذي يظهر مدى رغبتهم في الاستمرار بالعمل والبقاء بالمؤسسة.

قمنا من خلال هذا الفصل بعرض متغيرات الدراسة من المبحثن التاليين:

المبحث الأول: الولاء التنظيمي.

المبحث الثاني: الممارسات القيادية السليمة.

المبحث الأول:الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين في جميع المجالات كعلم النفس وعلم الاجتماع، في حين أن الاهتمام في مجال الإدارة لم يكن كافياً إلا في بداية التسعينيات من هذا القرن.

المطلب الأول ماهية الولاء التنظيمي:

أولاً: مفهوم الولاء التنظيمي

1. مفهوم الولاء:

المفهوم اللغوي: الولاء في اللغة يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والإرتباط والنصرة.¹

المفهوم الاصطلاحي: الولاء كلمة ذات أبعاد وقيمة كبيرة ويقصد بها في اللغة الإلتزام والإندماج في جماعة معينة والإخلاص إليهم.

أما شيلدون فقد عرف الولاء على أنه: "التقويم الإيجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها".

في حين يرى التو وهريبنك بأن الولاء "هو عدم الإستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقة الصداقة".²

ومن المنظور الإسلامي فقد وردت كلمة الولاء في القرآن الكريم في العديد من الآيات بين الله وعباده وبين المؤمنين لبعضهم والكافرين لبعضهم وذلك بمعنى التعاون والمودة والمناصرة في الأمور المشتركة.

ومن أمثلة ذلك: قوله تعالى "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة ويؤتون الزكاة ويطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله ان الله عزيز حكيم" (سورة التوبة، الآية 71) ، ويعني الولاء هنا النصرة في الأمور المشتركة والتعاون والمودة والمآزره والمواساة ،وهي تلك الولاية التي تقابلها ولاية الكافرين لبعضهم البعض.

وقوله صلى الله عليه وسلم "اللهم وال من ولاه" أيأحبب من أحبه وأنصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة قال تعالى "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين" (سورة المائدة، الآية 51)

¹حمياني صبرينة، بن أحمد لخصر، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد12، العدد01، 2019، ص404.

²دايرة عابدة، يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد06، العدد03، 2021، ص335.

2. مفهوم الولاء التنظيمي:

نظرا لكون الولاء التنظيمي له مدلول خاص بالمنظمة عكس الولاء كمفهوم عام، فإننا سنورد بعض التعريفات لمصطلح الولاء التنظيمي:¹

عرفه **بيشنان** بأنه "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدى الموظفون الموالمون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود اقل".

كما عرفه **ستارز** بأنه "قوة انتماء الفرد لمنظمتة ومساهمته الفعالة بها".

في حين يعرفه **مورو** بأنه "مفهوم يتشكل من مكونات عديدة تتضمن القناعة بأهداف المنظمة، وقيمها والسعي الحاد في بذل الجهود من أجلها والرغبة الدائمة على مواصلة البقاء فيها".

وبالتالي فإنه بالرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي، إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظمتة وأنه يكسب الفرد بفعل هذا الارتباط.²

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي، فهو يعتبر بمثابة قوة ايمان لدى الأفراد بقيم المنظمة ورغبتهم في البقاء والاستمرارية، وذلك ببذل كل جهودهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي

تكمن أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي حلقة الوصل بين الأفراد، ومنظمتهم لاسيما في الاوقات الحرجة التي قد تمر بها المنظمة، كأن تعجز عن تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل، وتحقيق اعلى مستوى من الانجاز، وهو بذلك يعتبر البديل الامثل للمحفزات التقليدية في اوقات الحاجة.
- كلما زاد الولاء قل معدل دوران العمل، هذا ما اثبته الكثير من الدراسات مثل: **ستيرز، بورتز، هارتمان، بلاووبول**، كما اظهرت نتائج العديد من الدراسات ان للولاء دور فعال في التقليل من نسب التغيب، والحد من سلوك التأخري الالتحاق بمكان العمل، وبالمقابل يعزز الاداء الوظيفي كدراسة **ماو ديستيرز ورث**، ودراسة: **درسون فوكون مي**.

- يؤدي الولاء التنظيمي الى تنمية السلوك التنظيمي لدى الافراد في المنظمة.

¹ عبد الملك مجادية، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية، الولاء التنظيمي نموذجاً، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة، البلدة مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، 2018، ص 172.

² أشرف سيد أبو السعود، مشكلة الولاء الانتماء والولاء مظاهرها-أسبابها - علاجها، مكتبة الثقافة الدينية، 2004، ص 54.

- ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- ان ولاء الافراد لمنظمتهم يعد عاملا هاما في ازدهار وتقدم المنظمات ،وكذا يمكن التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة او تركها¹.
- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمنظمة حيث يؤدي الى حرص المنظمة على امداد زبائنها بقيمة متفوقة من المنتجات او الخدمات.
- جذب أفضل العاملين والمحافظة عليهم، حيثان الموظف الوفي صاحب الولاء لمنظمتهم يستطيع بناء قاعدة من الزبائن الاوفياء، وعليه تقوم المنظمة على جذب هذه الكوادر والبحث عنهم واختيارهم والعمل على اسعادهم.
- جذب أفضل الزبائن وذلك يتحقق من خلال تكرار شراء الزبائن من منتجات المنظمة والشهادة الحسنة لها ومنتجاتها او خدماتها.
- جذب أفضل المستثمرين والمساهمين وهم المستخدمون الذين يفضلون شراء الاسهم والاحتفاظ بها بحثا عن الربح على المدى الطويل ويقوم بدعم استقرار المنظمة ويقلل من تكلفة بحثها عن مصادر التمويل المختلفة.²

ثالثا: خصائص الولاء التنظيمي

- يمتاز الولاء التنظيمي بمجموعة من الخصائص نذكر منها:
- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة التي يبديها الفرد للتعامل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط.
- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وعدة ظواهر اخرى داخل التنظيم.
- يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابتا نسبيا لأنه قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لبانه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما يصعب تنحيته الا بتأثير استراتيجيات ضاغطة في سلوكيات العامل داخل المنظمة.
- الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب، وليس فطرة في العامل داخل المنظمة.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة، ولكن يستدل عليه من خلال سلوك العاملين وتصرفاتهم في المنظمة والتي تجسد مدى ولائهم.³

¹ ايهاب احمد عويضة، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في منظمات الاهلية، رسالة ماجستير قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2008، ص31.

² حمياتي صبرينة، بن احمد لخضر، مرجع سابق، ص405.

³ وليد شلاي، دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2016، ص48.

المطلب الثاني: ابعاد الولاء التنظيمي

رغم اتفاق الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي، على تعدد ابعاده الا ان هناك اختلاف في تحديد هذه الابعاد حيث:
حددها مايرو الن في ثلاثة ابعاد في:

أولاً: الولاء العاطفي (التلاحمي)

يعكس الولاء العاطفي علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والاخلاص التي يكنها العامل لمنظمتها، وينتج عن ذلك الشعور انخفاض معدلات الغياب ودور ان العمالة وارتفاع مستوى الاداء والانجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومؤسساته وزملائه في العمل، وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي الى تقوية الاحساس بتماسك وتلاحم افراد وزملاء العمل.

ثانياً: الولاء المستمر

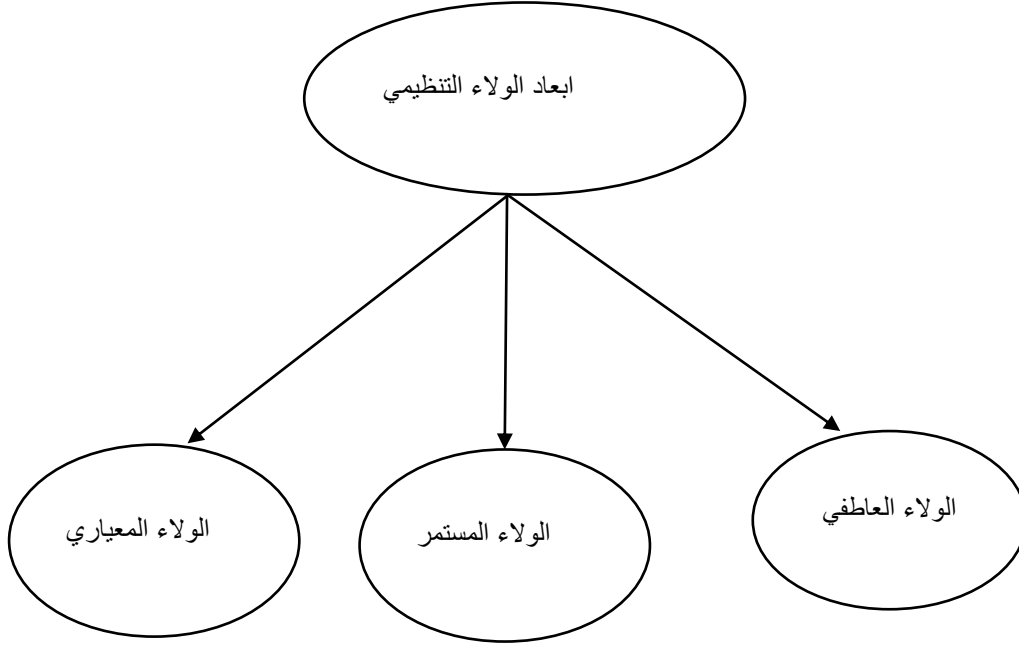
يعكس الولاء المستمر مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة فاذا كانت النتيجة ايجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص اخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء والعكس صحيح، وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من اجل بقاء جماعة العمل واستمرارها من خلال توضيحته الشخصية من اجل فريق العمل

ثالثاً: الولاء الاخلاقي (المعياري)

يختص الولاء الاخلاقي باحساس الموظف بالتزامه بالبقاء في المنظمة ومما ينمي ذلك الاحساس بعناية المنظمة بموظفيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي الذي يتجاوز مجرد اشراكه في تصميمي الاجراءات وتنفيذ العمل ليصل الى وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة كلما زاد الاهتمام من طرف العامل اتجاه منظمته والاستمرار في البقاء فيها والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح.¹

¹ فيصل محمود شوارورة، الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات (دراسة تطبيقية)، 2009، ص (6-7).

الشكل (02): أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

كما حدد كل من "ستاووسلانيك" ابعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما:

- **الولاء الاتجاهي:** ويعني الأمور التي تؤدي الى تطابق الأهداف وقيم الفرد على اهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.
 - **الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطين بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق، فالجهد الذي يبذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضوا فيها.
- اما كيدررون فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:
- **الولاء الادبي (الأخلاقي):** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة، باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.
 - **الولاء المحسوب:** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة، بالرغم من وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا افضل.

المطلب الثالث: مراحل الولاء التنظيمي.

يمر الولاء التنظيمي بعدة مراحل حيث تم حصرها في ثلاثة مراحل هي:

- أولا: **مرحلة الازعان والالتزام:** وذلك ان ولاء الفرد في البداية يكون مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة.

ثانيا: مرحلة التطابق والتماثلين الفرد والمنظمة:وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة ولأنها تشبع حاجاته للانتماء ومن ثمة يشعر بالفخر لانتمائه لها.

ثالثا: مرحلة التبني واعتباراهداف وقيم المنظمة قيما واهدافا له:وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق اهداف المنظمة وقيمها مع اهداف وقيم الفرد¹.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للقيادة

القيادة ظاهرة اجتماعية لأنها مرتبطة بين شخصين أو أكثر، وهي ظاهرة اجتماعية تعمل من خلال فهمالجماعة واشباع حاجاتها ورغباتها، تعبيرا عن ارادتها عن طريق هذه الحاجات، وهنا تصبح القيادة وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة، وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطها إلى اتجاهات اجتماعية إيجابية.

المطلب الأول: ماهية القيادة

أولا - مفهوم القيادة

تعددت الدراسات حول القيادة لما لها من أهمية في سير نشاط الشركات وتحقيق النتائج المطلوبة، وعليهيتضح معنى القيادة من خلال التعاريف التالية:

المفهوم اللغوي

القيادة مصدر قاد ، يقود ، قيادة ، وقودا وقد جاء في لسان العرب ان "القوم نقيض السوق ،يقال يقود الدابة من امامها ويسوقها من خلفها "،وهذا له دلالات لغوية عديدة ، ومنها ان مكانة القائد انما تكون في المقدمة لا المؤخرة،وهنا يبرز جانب التحفيز و التشجيع للاتباع وقيادة الصفوف كما يقال ،ويفيد معنى القيادة أيضا تركيز القيادة على البعد الطوعي لا الاكراه².

المفهوم الاصطلاحي

يعرفها كونتر و اودنيلالقيادة هي عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"³.

القيادة هي "مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائدفي الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والاتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الافراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة"⁴.

¹حمياني صبرينة، بن احمد لخصر، مرجع سابق، ص405.

²احمد بن عبدالله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، الرياض ، 2016، ص36.

³زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظماتعدد03، جامعة المدية 2014، ص 52.

⁴بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الاجازة في الاعلام الاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020 ص12.

يعرفها روبرت ليفجستون:"انها الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل و باقل التكاليف و في حدود الموارد و التسهيلات المتاحة مع حسن استخدام هذه الموارد و التسهيلات".¹

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف القيادة على انها كل ما ينبثق عن القائد من سلوكيات و قدرة التأثير على الاخرين بغرض الوصول للأهداف المشتركة.

ثانيا: القيادة والمفاهيم المتشابهة لها:

1- القيادة والرئاسة:

هناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة ،ويبرز هذا الفرق بشكل جلي من خلال الرجوع الى تعريف كل منهما فالقيادة تتبع من الجماعة و يتقبل الأعضاء سلكتها طواعية ،أما الرئاسة فتستمد قوتها من سلطة خارج الجماعة و يتقبل الأعضاء سلطتها خوفا من العقاب ، كما ان الرئيس مفروض على الجماعة و بعيد عن الأعضاء على عكس القائد.²

2- القيادة والإدارة:

يختلف مفهوم القيادة عن مفهوم الإدارة في العديد من العناصر من أهمها: أن القيادة تركز على التأثير التحفيز وتوجيه الاخرين نحو تحقيق الأهداف الموضوعة، في حين نجد بان الإدارة تركز على مجموعة من الوظائف كالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتنسيق...بالاضافة الى انها تكتسي الطابع الرسمي على عكس القيادة.

3- القيادة والإشراف:

تتميز القيادة عن الاشراف في كون القيادة تتوقف على مدى توفر قدر كبير من الموافقة و القبول من طرف الأعضاء ، الأمر الذي يمكن القائد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية أكثر من المشرف ، فإن حدث العكس فإنه يكون مشرفا ناجحا وليس قائدا

ثالثا: أهمية القيادة:

للقيادة أهمية كبيرة في التأثير على الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة ، ويظهر ذلك من خلال العناصر التالية:³

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- أنها قيادة المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تدعيم القوة الإيجابية في المنظمة، وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد اذ انهم الرأسمال الأهم للمورد الاغلى.

¹ناسو صالح سعيد علي وحسين وليد حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر، جمهورية العراق، الطبعة الأولى 2016، ص41.

²دايرة عابدة، يخلف لمياء، مرجع سابق، ص(333،334).

³محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000، ص20.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

رابعاً: أهداف القيادة

يمكن تلخيص اهداف القيادة على النحو الاتي ¹:

- رسم السياسات العامة في المنظمة والتأكد من التزام العاملين بها.
- تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية بأقل تكلفة وجهد ممكنين.
- اتخاذ القرارات المناسبة في الاوقات المناسبة.
- تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل اقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.
- توزيع السلطات والمسؤوليات واستخدام وسائل الاتصال المناسبة وتبادل الراي.
- العمل على معالجة الصعوبات التي تواجه الجماعات والافراد ورفع الروح المعنوية لديهم.
- تقدير الكفاءات الإدارية لدى الافراد وتدريبهم من اجل رفع مستوى الكفاءة في العمل.
- تعزيز العمل الجماعي وعمل الفريق بسبب أهميته الملحوظة مقارنة بالعمل الفردي.

المطلب الثاني: أنماط القيادة

أولاً: مفهوم النمط القيادي

النمط القيادي هو شكل من اشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد اداري اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعاته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة،وبعد تمثل مجموعة السمات والخصائص والاتجاهات والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها والتي تعد محددًا مهمًا في التعامل مع هذه المواقف من جهة أخرى، بل يمكن القول ان هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئية و الموقفية له.²

1- القيادة الاوتوقراطية:

يتصف القائد الاوتوقراطي بمحاولته تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل لا يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ويستند هذا النمط من القيادة الى فرضية ان العمل شر أولا فائدة فيه على أحسن تقدير.

ان معظم الناس اشرار والبعد عنهم غنيمة ليس من مسؤوليته التحفيز ومن يريد شيء يسعى اليه، ويعتبر القائد الاوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه للقائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير ارادتهم وغالبا ما يتصف بالإيجابية والموضوعية فهو يفعل ما يريد،

¹Farid mohamed et kawasimaK, **the impact of leadership styles in applying the principles of total quality management**, a case study of the industry, global journal of economics and business, vol 7, no3, jadara university, jordan, 2019, p263.

²ديننا مناف محمد، أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الإدارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوي، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012، ص 05.

وكان هذا السلوب سائدا لعدة سنوات ومازال مرغوبا فيه من جانب بعض المديرين، لكن في الوقت الحاضر بدأ يتلاشى في المؤسسات بسبب ارتفاع مستوي الثقافي للعاملين ووجود النقابات العمالية.¹

1-1 مزايا القيادة الاوتوقراطية

إن بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحا في التطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترة الأزمات.

في ظل الظروف الطارئة يكون النمط الاوتوقراطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يرغبون في التحمل المسؤولية هم الذين يخشون السلطة والذين تنقصهم ثقة النفس ويكون لديهم مسؤول عدواني مناسب للتعامل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل ذلك وهي كالاتي:

- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين له أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة الى تنظيم وتنسيق مبدئيين.
- بالإضافة الى ذلك فان استخدام أسلوب القيادة الاوتوقراطي يوفر سرعة في العمل ووضوح الاتجاه الثابت وأحيانا يستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليه فعله.

1-2 عيوب القيادة الاوتوقراطية:

- تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات الذي تسير في اتجاه واحد.
- عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي الى إيجاد المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- إحساس المرؤوسين بالقلق والسخط والاضطراب مما يؤدي الى إيجاد المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قيام المرؤوسين باي عمل ما لم يكون لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنباً للخطأ والتعرض للجزاء.
- اهتزاز في الشخصية الموظف وارتدادها، والافتقار الى ضبط الانفعال والقابلية لتصديقا لاشاعات.
- وجود التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي مثل النقابات.
- القائد يستخدم أسلوب الضغط والشدة دون الاخذ بعين الاعتبار تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط.

¹ رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، أكاديمية الإدارة السياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016، ص 19.

2- القيادة الديمقراطية:

يقوم هذا النمط على ثلاثة ركائز هي: العلاقات الإنسانية و المشاركة و تفويض السلطة ، فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه و التي تقوم على اشباع حاجاتهم و خلق التعاون فيما بينهم و حل مشكلاتهم . و تنتج القيادة الديمقراطية أساليب الاقناع و اعتبار احاسيس الافراد و مشاريعهم و كراماتهم القيادة تقوم على الثقة في المرؤوسين و الاستفادة من آرائهم ، و أفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة و اتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم و توفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر مع العاملين ، و القيادة الديمقراطية تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين و مضاعفة الطاقة الإنتاجية ،وتشجيع روح المبادرة و الابداع و الابتكار و تحقيق التآلف و الاندماج بين العاملين و القائد الديمقراطي لا يتسلط في عمله و انما يتفاعل من خلال عقد اللقاءات و اجراء الحوار و المناقشات، و يطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة و يسمح لهم بتبادل الأفكار و الاقتراحات لحل تلك المشكلات و يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و القائد الديمقراطي يحظى برضا التابعين عن قيادته في سعيه الى استمالتهم لمشاركته المسؤولية في اتخاذ القرارات بوصفه احد افراد الجماعة التي يقودها.

ومن مزايا القيادة الديمقراطية نجد:

- اتاحة الفرصة للمرؤوسين بالنمو، والتقدم الى مراكز اعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم للقيام بالأعمال والاستغلال الأمثل لمواهبهم.
 - زيادة الإحساس بالانتماء للتنظيم، فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القادة به وحرصها على تحقيق مطالبه واشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى اليه من الرقي والتقدم، كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة المنظمة.
 - خلق أجواء من التآلف والانسجام داخل المنظمة خالية من الخلافات والصراعات التي تنشأ عادة بين المرؤوسين وتؤدي الى تدني مستوى انتاجهم.
 - إيجاد نوع من الامن والاستقرار في نفوس المرؤوسين مما يدفعهم الى زيادة انتاجهم.
- ومن عيوب القيادة الديمقراطية نجد:
- تجاوز المرؤوسين لصلاحيات القائد ومسؤولياته نتيجة استخدام هذا النمط.
 - خلق ازمة ثقة بين القائد ومرؤوسيه، إضافة الى ظهور الصراعات والخلافات داخل المنظمة نتيجة أسلوب المناورة الذي قد يلجأ القائد لإقناع مرؤوسيه بإيمانه بأسلوب الديمقراطية في العمل.
 - لجوء بعض القادة الى استغلال أسلوب القيادة الديمقراطية والظهور بمظهر القائد الديمقراطي، لتحقيق غايات شخصية الامر الذي يتناقض مع مبدأ الديمقراطية في الإدارة وأهدافها.

- الاضرار بمصالح المنظمة نتيجة مغلاة القائد في تغلب مصلحة العاملين وأهدافهم على اهداف المنظمة وهذا الامر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على احداث التوازن بين اهداف التنظيم والمؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.¹

3 القيادة الحرة:

يرجع استخدام هذا النمط من القيادة الى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الافراد الا ان استخدام هذا الأسلوب لم يصل الى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا. ان قادة هذا النمط يأخذون دور الاستشاري ويشجعون وينمون أفكارالموظفين، ويقدمون اراهم ورؤيتهم الثاقبة عندما يطلب منهم ذلك، وان الاستشاري غير فاعل إذا سعت المجموعة وراء الأهداف التي لا تتفق واهداف المنظمة. ويتسم سلوك القادة في هذا النوع باستخدام القليل من الشدة في توجيه رؤوسيهم بحيث يتركوا لرؤوسيهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم او المتابعة لأداء الرؤوسين وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد في هذا النوع من القيادة.²

أ- خصائص نمط القيادة الحرة:

من اهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة ما يلي:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمؤوسيه لممارسة نشاطاتهم، واصدار القرارات، واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- تفويض القائد السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق، وميله الى اسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر ان التعليمات العامة تتيح للمؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدر قرارات أدني الى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار.
- سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى ان أسلوب الحرية في القيادة لن يكون مجديا الا إذا جعل بابه مفتوحا لمؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به، لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم امرها، فسياسة الباب المفتوح لا تعني استعداد القائد للاستماع الى مشاكل مؤوسيه وتفهمها ومعالجتها، وانما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركا حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل.

¹اطلال عبد الملك شريف، أنماط القيادة وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض 2004، ص44.

²رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، مرجع سابق، ص19.

ب- عيوب نمط القيادة الحرة:

- ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت.
- اهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
- عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة واهمالهم لعملهم.
- ان القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونوا ضعفاء في الرقابة والاشراف على المرؤوسين. او قد تكون معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في انجاز الاعمال كما ان في ظل هذا الأسلوب تعم الفوضى وإصدار قرارات خاطئة في اغلب الأحيان بسبب إطلاق العنان في أداء العمل للمرؤوسين.
- انه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية.
- عدم اكتساب المرؤوسين للخبرات اللازمة التي تقيدهم في المستقبل وضياع الوقت والجهد وانتشار التفكك في العلاقات وفقدان الوحد الاجتماعية.
- غموض فلسفة المنظمة وذلك نتيجة طبيعة لتولي مقاليد القيادة ممن ليس اهلا لها وبالتالي عدم مقدرته على رسم السياسة التي يجب ان يلتزم بها المرؤوسون.
- تفويض متطرف للسلطة والمرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات.

المطلب الثالث: نظريات القيادة:

تعرف النظرية على انها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل الى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيها ينبغي ان يكون، لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات الي يطرحها الانسان حول القائد من اين يأتي وخل يستمر القائد لفترة معينة او انه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها او هل هو متعلق بأفراد مرحلته فان تغيروا زال وهل القيادة مكتسبة او مورثة، مرتبطة بظرف معين أو هدف خاص او بصفات خاصة أو بالأسباب، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل او باخر ان تجيب عليها النظريات القيادية

أولاً: نظرية السمات: Trait Theory

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مؤداها ان القيادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الافراد، وتأهلهم لأن يكونوا قادة .¹

فأهم سمات القادة التي جاءت بها هذه النظرية نوضحها فيما يلي:

1. الخصائص الجسمية: بأن يكون القادة أكثر ميلا لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضلات وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن.

¹محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نخضة مصر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية 2009، ص13.

2. **القدرات العقلية:** بأن يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكا وتفكيراً وأثرى معرفة وأغنى ثقافة وأوسع أفقاً وأبعد نظراً، وأحسن تصرفاً وأنفذ بصيرة، وأقدر على التنبؤ ومواجهة المفاجآت وأكثر وعياً بالأحداث من المرؤوسين، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم.
3. **الخصائص الإجتماعية:** وتشمل الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية في أنشطة الجماعة والقدرة على تحقيق التعاون وتكوين علاقات وكسب الحب والاحترام، والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع قدرة السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.
4. **خصائص عامة:** حسن المظهر والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحب الغير، والثقة في الذات، مع قوة العزيمة والإرادة والمثابرة والطموح العالي وتحمل المسؤولية والحماس، وقوة الذاكرة والحرص على مصلحة الجماعة.

ثانياً: النظرية الموقفية: Situational Theory

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى... فالقائد الفاعل يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف. وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكنه أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع ان يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة، ومن العناصر التي تشكل وتعزيز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميم بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم. يقول أصحاب هذه النظرية ومؤيديها بان الفعالية القيادية لا يمكن ان تعزي لنمط قيادي محدد، فالموقف الذي يتواجد فيه القائد هو الذي يحدد فعالية القائد ومنابرز هذه النظريات:

أ- نموذج فيدلر : في هذا النموذج لابد من قياس امرين¹:

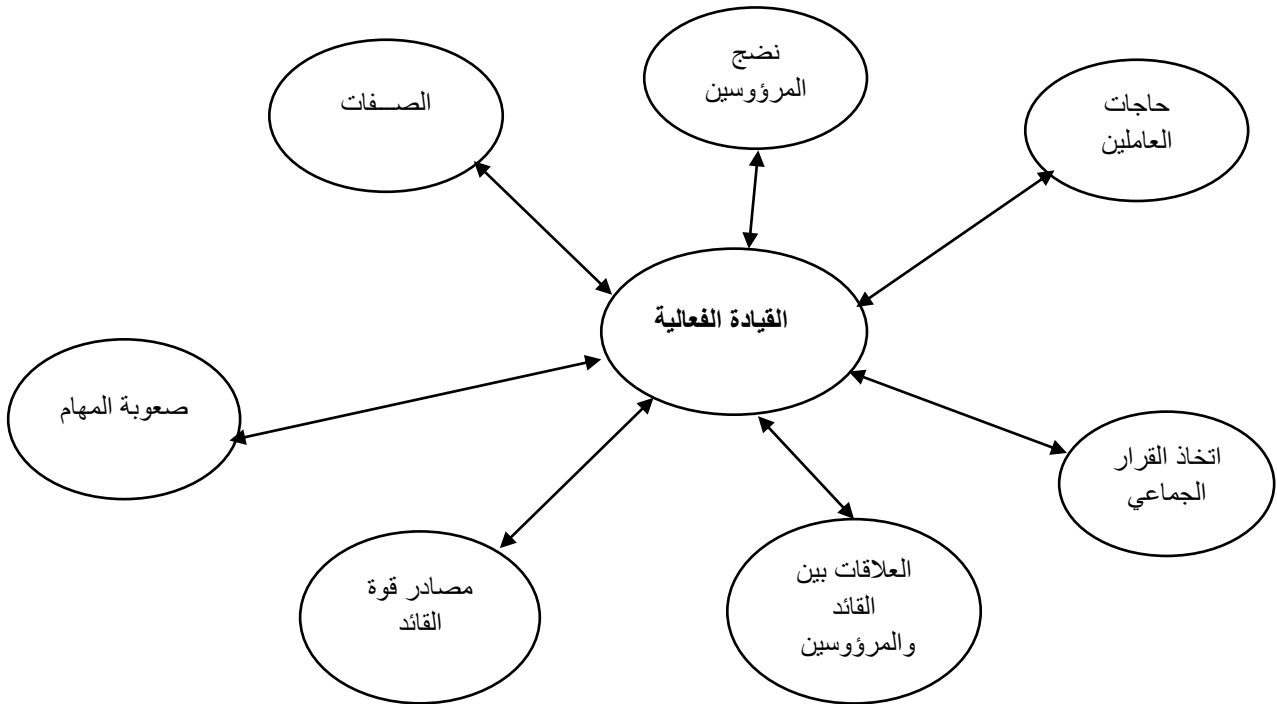
الامر الأول: وصف القائد لمرؤوسيه تفضيلاً عنده، فقد يصفه القائد بأنه جيد وعندما نقول ان القائد يهتم بالمرؤوسين وإذا ما وصفه بأنه غير جيد نقول ان القائد يركز على المهام، وقد يهتم بهما بشكل متوسط. الامر الثاني: الموقف القيادي، ويقاس من خلال الابعاد الثلاثة التالية:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة او سيئة.
- هيكله المهام: قد تكون مهيكلة او غير مهيكلة.
- قوة القائد: قد يكون قويا او ضعيفاً.

¹ بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص44.

ب- نموذج هاوس وايفانس : حيث اطلقا عليه تسمية (المسار والهدف) مبينين ان المهمة الأساسية للقائد هي توضيح الأهداف للمرؤوسين ومساعدتهم لتحقيقها بأفضل الطرق بالاعتماد على نظرية التوقع ونظرية الحفز.

الشكل رقم (03):العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



المصدر: إبراهيم درويش مرعي، اعداد وكتابة البحث العلمي، البحوث ورسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الفاروق الحديثة، القاهرة 1998، ص325.

ثالثا: النظرية التفاعلية

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، اذ نجده يربط الاتجاه الأول للسماة الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفى بتفاعل ديناميكوي بهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:¹

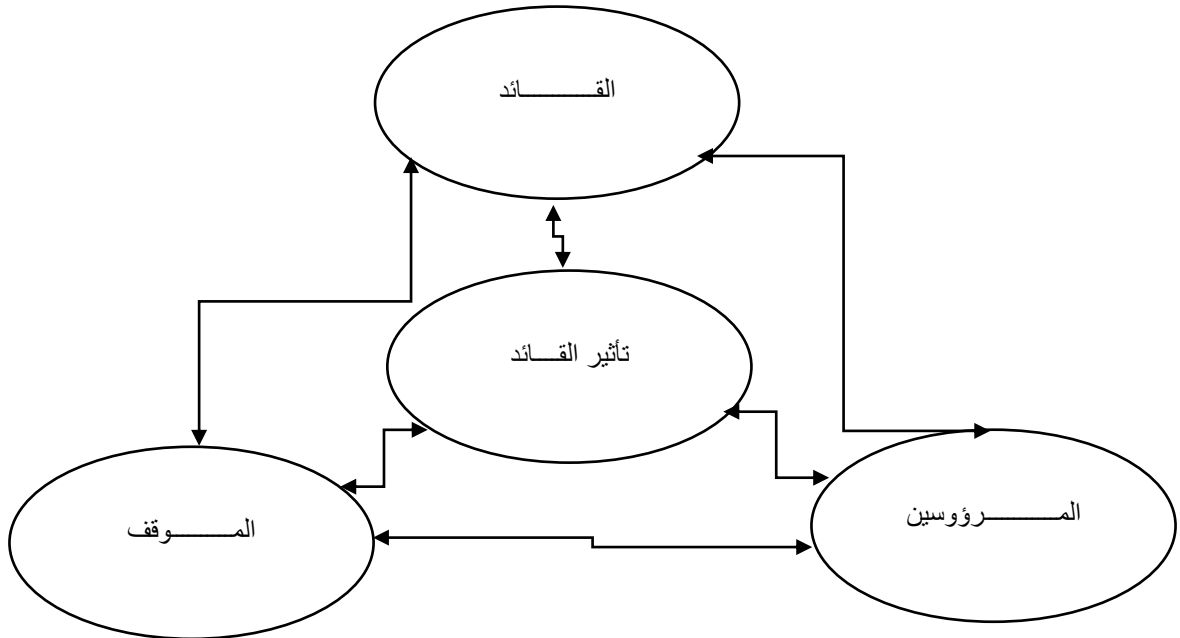
- السماة الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.
- الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.
- عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه.

¹ حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2012، ص77-78

وتستمد هذه النظرية جذورها من اتخاذ موقف وسط بين النظريتين المتطرفتين: نظرية السمات، والنظرية الموقفية، فسلوك القائد ليس مجرد ترديد سلوك افراد الجماعة، وفي نفس الوقت ليس القائد شخصية قوية يحرك افراد الجماعة ويشدهم كما يشد صانع مسرح العرائس هياكله بالحبال فتتحرك كما يريد بلا مبالاة او معارضة او مقامة منهم. وهنا يبدو أهمية التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، يؤثر في سلوك الجماعة بحكم قدراته وارتباطاته وناشطه، ويتأثر أيضا بسلوك الجماعة. فهو ليس معصوما كما تتصوره نظرية الرجل العظيم.

ان القائد يجب ان يكون عضوا في الجماعة، ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وامالها وأهدافها يوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم وتحقيق أهدافهم، واشباع حاجاتهم. فقد يعطى القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به.

الشكل رقم (04): نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية



المصدر: صلاح مهدي محسن العمري، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 471.

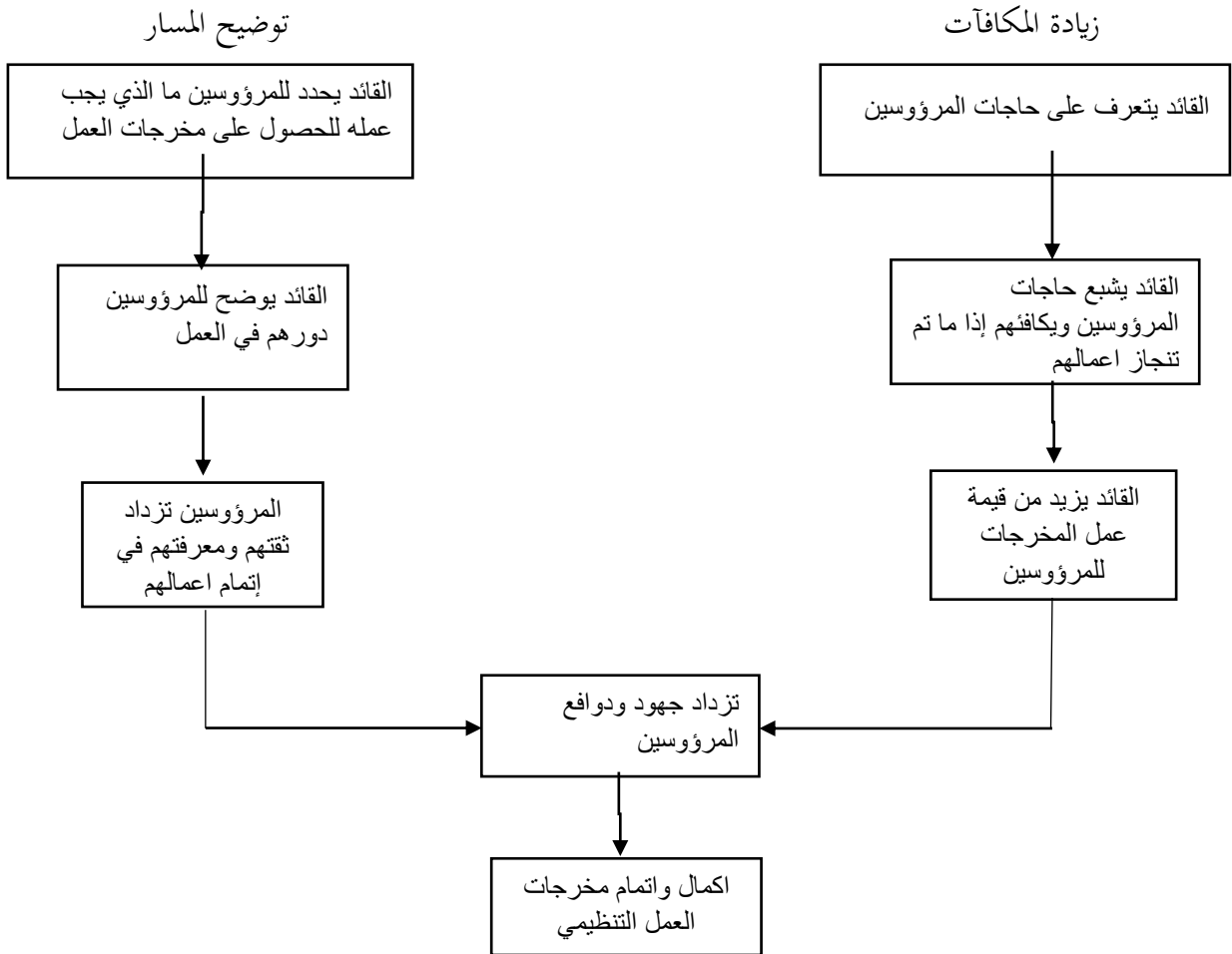
رابعا: نظرية المسار والهدف : لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس House Robert واساسها ان القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمؤوسين لغرض الوصول الى الأهداف ، سواء اكانت اهداف المنظمة شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات ، وتشير النظرية الى المؤوسين يمكن ان يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون الى أهدافهم¹.
يعتقد هاوس ان المدراء يجب ان يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربع أنماط قيادية هي:

¹قاسم شاهين، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص 107.

- أ- **قيادة توجيهية:** حيث يحتاج المرؤوسين الى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولية او ورقة عمل واضحة.
- ب- **قيادة مساندة:** حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة، ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.
- ت- **قيادة متوجهة للإنجاز:** توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع اظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.
- ث- **قيادة تشاركية:** تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات.

وفي إطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول اعمال او سلوكيات زائدة، والشكل الاتي يوضح مضمون النظرية:

الشكل رقم: (05) دور القائد في نموذج المسار والهدف



المصدر: قاسم شاهين برسيم العماري، أنماط القيادة وتأثيرها على إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق 2009، ص66.

خامسا: نظرية الرجل العظيم : Man Theory Great

تعد من اقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس وهو ان القادة يولدون ولا يصنعون، وان السمات القيادية موروثه وليست مكتسبة ، فهؤلاء القادة ذو قدرات فريدة منحها الخالق لهم ، كما وان القادة الذين احتلوا مكانة عالية تمتعوا بصفات لم تكتسب بأعمال او برامج مخططة ، بل لانهم اتصفوا بمواهب تؤهلهم للقيادة ، وتعد الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها" نظرية الرجل العظيم " انعكاسا لكل الظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي سادت في مراحل تاريخية مختلفة حيث استمدت منها مغزاها وحقيقتها ، وتعد هذه النظرية أساس التفكير وحجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلقة بدراسة موضوع القيادة، حيث صاغ على هديها كثير من العلماء والباحثين نظريتهم العلمية عن القيادة .¹

المطلب الرابع: الممارسات القيادية السليمة وتأثيرها على بيئة العمل

أولا: ماهية الممارسات القيادية

يتم تناول كل من تعريف الممارسات القيادية، وابعاد الممارسات القيادية.²

1. تعريف الممارسات القيادية:

عرفها (العيسويآخرون) بانها الأنشطة المرتبطة بعمليات التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتواصل، الفعال مع المجتمع المحلي والعلاقات الإيجابية مع الاخرين، ومشاركة العاملين في صنع القرارات، وتحفيزهم على التعاون والعمل المشترك، وتمكين وتفويض العاملين، وتحقيق اقصى استفادة ممكنة من الموارد المادية والبشرية. وعرفها(Rekha et al.,Shou,) بانها تحويل مركز الاهتمام نحو العاملين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتفويض، والبعد عن المركزية، ومواكبة التغيرات المحيطة.

وأوضح (Rekha et al.2016,Kouzes and Posners,2007) أن الممارسات القيادية يمكن ان تظهر في جميع العاملين بالمنظمة، وفي كل المستويات الإدارية، وبالتالي فالقيادة لا تقتصر على مديري الإدارة العليا، ولكنها مجموعة من المهارات يمكن ان يمارسها أي شخص داخل المنظمة سواء في الإدارة العليا ام الدنيا.

2. ابعاد الممارسات القيادية:

تتمثل أهم أبعاد الممارسات القيادية في:

¹فريد فهمي زيادة، مبادئ واصول الإدارة والاعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،2004، ص319.

²محمد احمد امين الغرابوي، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، ص04.

أ- **الرؤية المشتركة:** تمثل الرؤية في الطموح والاحلام والفتائل، وتتركز هذه الممارسة على طموحات القائد والذي يرغب في إنجازها مستقبلا، وكيفية انجاز هذه الطموحات، والقائد الناجح هو الذي يحث على اندماج العاملين في رسم رؤية المنظمة مما يزيد من قناعتهم بهذه الرؤية والتمسك بها والتعاون فيما بينهم والإصرار على نجاحها، فلا شك ان العاملين يملكون العديد من القدرات والتي تمكن المنظمة من تحقيق النجاح الباهر والأداء الفعال في تنفيذ رؤية المنظمة ويتوقف ذلك على أسلوب القيادة المتبع داخل المنظمة، فالقائد الإيجابي والحكيم هو الذي يملك المهارة التي تمكنه من الاستغلال الأمثل لهذه القدرات، وذلك من خلال القناعة التامة بهذه القدرات والثقة بها والعمل على التنسيق فيها بينها لتحقيق اعلى استفادة ممكنة.

ب- **الرغبة في التغيير:** القائد الناجح هو القائد الذي يملك روح المغامرة المحسوبة كما انه دائما ما يسعى الى التطور والتغير وذلك من خلال الاهتمام بدراسة كافة المتغيرات البيئية سواء الداخلية او الخارجية للمنظمة، والعمل على البحث عن الفرص الخارجية واقتناصها، ولا يمكن تحقيق الاستفادة المثلى من هذه الفرص الا بامتلاك روح المغامرة، والحساسية للتغيرات البيئية المحيطة من خلال القراءة الجيدة لكل ما يدور حوله من احداث والانصات الجيد لجميع الآراء.

ت- **الدعم والتحفيز:** يعد الدعم والتحفيز أحد اهم الممارسات القيادية التي يجب ان يهتم بها القائد الناجح، فالقيادة الناجحة لا يمكن ان تتم الا من خلال مرؤوسين لديهم الدافع القوي للعمل، والحرص على مصلحة المنظمة، والقناعة التامة بالقائد... ولا يمكن تحقيق ذلك بدون التعامل الإيجابي من قبل القائد لهؤلاء المرؤوسين والعمل على تحفيزهم ودعمهم بشكل مستمر وذلك من خلال الاعتراف بإنجازاتهم ومساهماتهم في العمل، والثقة في قدراتهم ومهاراتهم.

ث- **نشر ثقافة الابداع:** تتسم بيئة الاعمال الحالية بالتغير السريع و المنافسة الشرسة بين منظمات الاعمال، وهو ما يفرض بقاء واستمرار المنظمات المتميزة فقط، و التي تمتلك القدرة على مواكبة هذه التغيرات و التعامل معها بشكل إيجابي من خلال الحساسية لكافة المشكلات و التغيرات الخارجية و الداخلية و العمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة التي تمتلكها في الاستغلال الأمثل للفرص الخارجية ومواجهة المخاطر الخارجية ، ولا يمكن تحقيق هذا التميز بدون بيئة عمل مبدعة قائمة على الشركة و التعاون بين العاملين داخل المنظمة ، و الانصات لكافة الآراء ، و التشجيع المستمر للمبادرات الفردية و الجماعية ، وتفهم وجهات النظر المختلفة و الاهتمام بها وعدم التقليل بشأها

ج- **الاتصال الفعال والعلاقات الإيجابية مع الاخرين:** القائد الفاعل هو القائد الذي يمتلك القدرة على تكوين علاقات إيجابية مع العاملين داخل المنظمة ، لما لذلك من دور فعال في تطوير أداء العاملين، والمناخ التنظيمي الإيجابي القائم على الانتماء، والتعاون، والمبادرة، والحفاظ على الموارد، والرضا الوظيفي، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات والحرص على مصالح المنظمة ، ويعد الاتصال الفعال هو المحدد الرئيسي للعلاقات الإيجابية بين العاملين وبعضهم البعض، وبينهم والقائد، فمن خلاله يتم تبادل المعلومات والآراء والأفكار و المقترحات والقرارات والسياسات... وغيرها. ويستلزم التواصل القيادي الفعال بيئة عمل تضمن تدفق المعلومات بحرية وفي جميع الاتجاهات ويعد التواصل هو مفتاح القيادة الفعالة وبدونه فان المدير لا يتوافر فعالية القيادة.

ثانيا : ماهية بيئة العمل

1- تعريف بيئة العمل

بيئة العمل هي مجموعة متغيرات واحداث قد تتكون داخل محيط معين وهو المؤسسة او الوظيفة، ويمكن للإدارة المسؤولة التحكم بها وبشكل مباشر واكيد، وكل بيئة عمل تختلف عن الأخرى. وهي كل مكان يتواجد فيه الأشخاص للعمل مقابل الحصول على المال والرزق ، ويستطيع المدير العام التحكم في أداء العاملين وخلق بيئة مختلفة من خلال أسلوبه مع الموظفين والوامر التي يشير بها.¹

2- خصائص بيئة العمل:

تكمن أهم خصائص بيئة العمل في الآتي:²

أ- **مهام المرؤوسين:**ركز الباحثون على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة او غير واضحة، ويكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا انه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه او الاجرائي.

ب- **وضوح الهدف:** كلما كانت مهام وانشطة العمل صعبة، وغامضة كلما كان من الأفضل ان يكون نمط القيادة موجها نحو العمل، لان هذا النمط سيساعد على توضيح العمل واجلاء الغموض.

ت- **جماعة العمل:**قد تؤثر خصائص جماعة العمل على مدى قبول أسلوب قائد معين. وتبدو وجود علاقة بين الأسلوب القيادي، وسلوك جماعة العمل. وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة (مثل السلوك الاجرائي في مرحلة التوجيه)، الا ان ذلك لا يعني ان يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادي.

ث- **روتينية العمل:** تتضارب الآراء حول نمط القيادة المناسب حيث يكون العمل روتينيا مملا. فالبعض يقول ان نمط القيادة المهتم بالإنتاج والموجه ضروري حتى يمكن انجاز مثل هذه الاعمال الا ان الراي الأقوى يقول ان النمط المشارك ونمط العلاقات الإنسانية هو نمط فعال، لأنه يساعد المرؤوسين على تحمل المصاعب الموجودة في بيئة العمل.

ج- **مستوى المهارة:** كلما تطلب العمل مستوى مهارة عال من المرؤوسين زاد انتماء الفرد لمهنته، وقل انتمائه الى بيئة العمل وقائده، هنا على القائد ان يستميل المرؤوسين بنمط جذاب مثل نمط العلاقات الإنسانية ونمط المشاركة.

ح- **العوامل التنظيمية:**يتبدى ذلك في مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في اعمال الموظفين، والمواقف الصعبة او ظروف الضغط النفسي، والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض.

ثالثا: الممارسات القيادية الحديثة -نموذج بيئة العمل السعيدة : "GPTW"

يعتبر نموذج "بيئة العمل السعيدة (Great Place To Work) والذي يرمز له اختصارا ب "GPTW" مقارنة بالنماذج الأخرى التي تهتم بقياس صحة بيئة العمل من بين أعرق النماذج وأكثرها مصداقية، فهو ثمرة عمل تفوق 30عاما، قام فيها الباحثان " روبنتليفيرنغ" و" امي ليمان" باستجوابات لملايين الموظفين للعديد من المؤسسات حول العالم

¹مضى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 11، 2020، ص29.

²حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة 2010، ص 214-2015

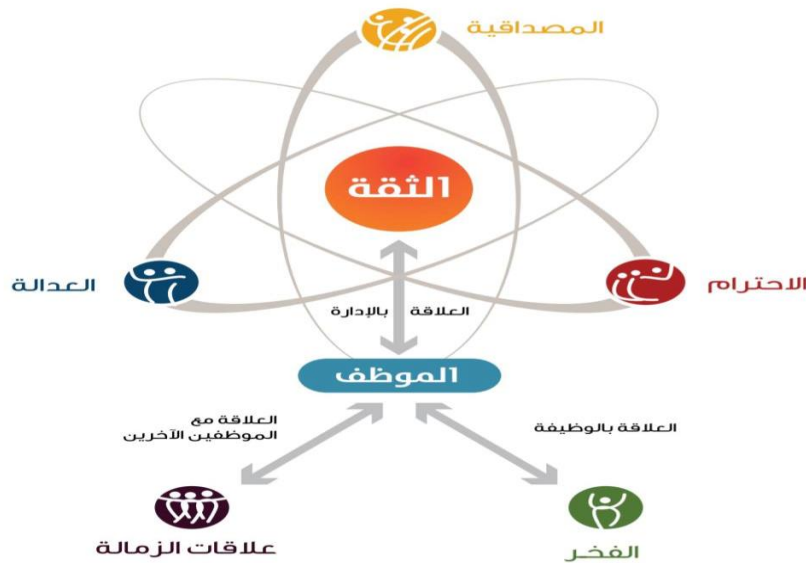
في مختلف القطاعات والاحجام، حيث وجدوا ان مكان العمل الرائع هو المكان الذي يشع بالثقة المتبادلة بين العمال ومرؤوسيهم والذي يكونون فيه فخورين بما يقومون به.

1- أبعاد نموذج بيئة العمل السعيدة:

لقد قام "روبرت ليفرينغ" و "امي ليمان" مؤسسا معهد بيئة العمل السعيدة بتحديد ابعاد مكان العمل الجيد، وبذلك تم تطوير نموذج للبيئة الطبيعية المثالية يضم خمسة ابعاد رئيسية متمثلة في المصادقية والاحترام والعدالة وهي المكونة للثقة، بالإضافة الى الفخر والصدقة. في نموذج بيئة العمل السعيدة، نجد ان بناء الثقة لدى الموظفين يبني من خلال تصرف الإدارة بطريقة تعبر عن مصداقيتها، وتظهر الاحترام الى الآخرين، وتؤكد التزامها بالعدالة، هذه العناصر الثلاثة تبين للموظفين ان الإدارة جديرة بالثقة واهل لها، مما يولد لدى الموظف حب الانتماء ممثلا الفخر بالعمل في هذه المنظمة

وضمن هذا الفريق، وينتج عن هذه الثقة كذلك علاقات صداقة متينة مع الموظفين الآخرين ، وقد توصل الباحثان الى ان الموظفين يعتبرون ان بيئة العمل المثالية في البيئة التي تبقي على الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين و الإدارة ، لتلقي بظلالها على مختلف العلاقات السائدة في المنظمة ، حيث تمثل الثقة العنصر الأساسي في هذه العلاقات ، ويضيف "وارن بيبي" في هذا المجال قائلا ان الثقة في ذلك الهواء التي تستنشقه، لا احد يشعر به اما اذا غاب او نقص شعر به الجميع ويمثل الشكل رقم (5) نموذج الأبعاد الخمسة لبيئة العمل المثالية.

الشكل رقم (06): نموذج الابعاد الخمسة لبيئة العمل السعيدة



المصدر: GREAT PLACE TO WORK MODEL

من خلال الشكل رقم (5) نجد ان الموظف يمثل مركز ومحور العلاقات التفاعلية، فمكان العمل الرائع تحده جودة ممارسات هذه العلاقات التفاعلية الثلاث:

- علاقة الموظفين بالإدارة او ثقة الموظفين في تصرفات الإدارة، وتقاس جودة ممارسات هذه العلاقة من خلال الابعاد الثلاثة (المصادقية، الإحترام والعدالة) والتي هي أساس بناء الثقة.
 - علاقة الموظفين بالوظيفة او درجة فخر الموظفين بالعمل.
 - علاقة الموظفين بزملائهم او درجة الصداقة بين الموظفين.
- ويتكون نموذج بيئة العمل السعيدة من ابعاد خمسة هي المصادقية، الاحترام، العدالة، الفخر والصداقة.

أ- المصادقية:

يقصد بهذا البعد مدى التزام إدارة المنظمة بوعودها ومدى جديتها، وجدارتها على كسب ثقة الموظفين، ويتم قياس مصادقية الإدارة من خلال ممارساتها للاتصال، وكفاءتها و نزاهتها فمهارات الاتصال الجيد تسمح بحوار ثنائي الاتجاه يكون فيه المسؤول واضحاً وصریحاً في المعلومات التي يقدمها لموظفيه، وان يتيح للموظف الفرصة في بدء الحوار حول المعلومات التي يحتاجها او يرغب في مشاركتها، فكلما كان الاتصال واضحاً مكن من فهم الرسائل دون الحاجة وضع تفسيرات او تخمينات، مما ينمي الثقة الإدارة والموظفين ويسمح لهم بتحقيق تطلعات الإدارة والعمل بأكثر إنتاجية.

ب- الإحترام:

يمثل الاحترام تقدير إدارة المنظمة لموظفيها. واحساسهم بقيمتهم وتميزهم، فنجد ان الاحترام ضروري في خلق جو من الثقة في مكان العمل، ويشمل بعد الاحترام كلا من الدعم والتعاون والرعاية من طرف الإدارة للموظفين فالدعم المهني للموظفين يظهر من خلال توفير فرص التكوين والتدريب، والموارد التجهيزات الضرورية لإنجاز الاعمال، مع تامين وتقدير الإنجازات المهنية والجهود الإضافية.

وهذه العوامل من شأنها دعم التطور المهني الفردي للموظفين، كما ان التعاون بين الموظفين والإدارة يزيد من الاحترام.

ت- العدالة:

يقصد ببعده العدالة المساواة والحيادية والانصاف، ويعتبر العدل في ممارسات الإدارة العامل الرئيسي الثالث في بناء الثقة في مكان العمل بالإضافة الى عاملي الاحترام والمصادقية، حيث يشعر الموظفون بالمساواة عندما يكون هناك توازن وعدل في معاملة الموظفين فيما يخص توزيع الكافآت المادية والمعنوية، كما ان حيادية الإدارة تقتضي تجنب الإدارة للمحاباة والمحسوبية في ممارسات التوظيف والترقية، بالإضافة الى انصاف الموظفين وتجنب التمييز على أساس الصفات الشخصية للأفراد، وضمان وجود قانون عادل يستوفي من خلاله كلّ حقه.

ث- الفخر:

يقصد بالفخر التباهي والاعجاب بما من نواح ثلاثة وحي شعور الموظف بالفخر بعمله والفخر بالفريق الذي ينتمي اليه، والفخر بالمنظمة التي ينتمي لها، فزيادة معدلات الفخر في هذه المستويات الثلاث يشجع ويزيد من إنتاجية الموظفين، والانخراط في العمل الجماعي.

فافتخار الموظف بعمله ينتج عن إحساسه بان مهاراته الشخصية فريدة من نوعها، وان مساهماته الفردية ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ونجاحها، فالشعور بالفخر المتعلق بمساهمات الموظف يدفع به للعمل جاهدا نحو تحقيق اهداف المنظمة

ج- الصداقة المتينة:

الصداقة الحقيقية التي تحكمها المودة العميقة المتبادلة، والمبنية على الصدق والتعاون والإخلاص والثقة المتبادلة، فالصداقة الحميمة في مكان العمل تتكون من ابعاد فرعية ثلاث هي: إحساس الموظف بالأنس في مكان العمل، وحسنالضيافة، والاحساس بروح الجماعة داخل مكان العمل. فالأفراد يشعرون بالصداقة الحقيقية في مكان العمل بفضل درجات الانس والالفة والانسجام الموجودة بين الموظفين والقدرة على الاعتماد على بعضهم، كما ان لحسن الضيافة التي يلقاها الموظف تأثيرا بالغاً على تعزيز درجة الصداقة.¹

ومن خلال ما سبق يمكن القول ان نموذج "بيئة العمل السعيدة" او "مكان العمل الرائع" واحد من بينأحدث الابداعات في المجال الاجتماعي بالمنظمات، ومن بين اهم الأدوات الإدارية المستخدمة في قياس الثقة بين العاملين والإدارة. وعليه نقول ان نموذج "بيئة العمل السعيدة" بأبعاده الخمسة، أحدث قفزة نوعية وثورة في تجديد نظم قياس جودة بيئة العمل، ويعتبر بذلك لبنة اخرى تضاف الى محاولات خلق بيئة عمل صحية تكون بمثابة التربة الخصبة لنمو الثقة والفخر والعمل الجماعي، وهذا النموذج بأبعاده الثلاثة "المصدقية والاحترام والعدالة" هو ما يمثل الممارسات القيادية السليمة التي تولد الثقة وتعزز الصداقة وتنمي الفخر؛ كل ذلك يؤثران على الولاء التنظيمي.

¹احمد بو نقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد12، العدد2، 2019 ص397.

خلاصة:

أصبح واضحاً في وقتنا الحالي أن تقدم الأمم يكون نتيجة لفعالية قياداتها وفي العديد من المجالات لذلك تناولنا في هذا الفصل محاولة أبرز أهم العناصر الرئيسية في موضوع القيادة حيث تم التطرق إلى مجموعة من العناصر منها مفهوم القيادة، أهمية القيادة، أنماط القيادة، بالإضافة إلى التعرف على أهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة، وبعض الممارسات القيادية السليمة، كما تطرقنا إلى مفهوم الولاء التنظيمي، وأهميته، مراحلها، أبعاده، كما إعتدنا في دراستنا على الدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع، وقمنا بعرض أهم ما ميز هذه الدراسات التي خلصت نتائجها إلى مدى تأثير الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الثاني من خلال الدراسة الميدانية لدى المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس الرقابة- AMC العلمة-.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية

– لأجهزة القياس والمراقبة AMC

– العلمة

تمهيد:

بعد ان تم التطرق في الفصل السابق الى الأسس لمفهوم الممارسات القيادية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط هذه الأسس على ميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) وذلك من خلال التعرف على اهم الممارسات القيادية السليمة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة، ويتناول هذا الفصل وصفا لمنهج الدراسة، وذلك بدءا من مجتمع الدراسة وخصائص افراد عينة الدراسة، الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وفي الأخير سيتم تحليل وتفسير البيانات المجمعة باستخدام الانحدار البسيط بين المتغيرات المستقلة والمتمثل في الممارسات القيادية(المصادقية، الاحترام، العدالة) و المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الاختبارات اللازمة، وعلى هذا الأساس تلخصت محاور هذا الفصل في النقاط التالية:

أولاً: الإطار المنهجي للدراسة.

ثانياً: عرض وتحليل البيانات.

ثالثاً: اختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا الإطار سنحاول إبراز منهجية الدراسة بمختلف جوانبها، بعرض المنهج المتبع وتعريف بمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، بالإضافة إلى نموذج الدراسة والأساليب والأدوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: منهجية البحث

أولاً: تعريف المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة [AMC]

تعتبر المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس من أهم وأقدم المشاريع الاقتصادية على مستوى ولاية سطيف، والوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي في مجال صناعة الميكانيك الدقيقة، أنشأت بعد إعادة الهيكلة العضوية، التي مست مؤسسة سونلغاز طبقاً للمرسوم 83/63 المؤرخ بتاريخ 1953/11/05، هذه المؤسسة تابعة لقطاع الصناعات الثقيلة، تتخصص في صنع مختلف أجهزة القياس و المراقبة المستعملة في قياس الماء، والكهرباء، والغاز، كما تتخصص أيضاً في صناعة بعض أنظمة التحكم الكهربائي، كالمقواطع، وأزرار اللمس، والموصلات الحرارية، وتعد منتجاتها واسعة ومتنوعة، وموجهة لمختلف الاستعمالات المنزلية، والفلاحية، والصناعية أنشأت للصنع بتاريخ 1975/06/12 في جنوب شرق مدينة العالمة، بمساحة 13 هكتار منها ومن مقرها الاجتماعي حيث يتواجد على الطريق الرابط بين مدينة العالمة و مدينة جميلة.

في 19 مارس 1989 دخلت المؤسسة في مرحلة الاستقلالية برأس مال يقدر ب: 30 000 000 دج وارتفع إلى 10 500 000 دج، وفي 1997 قدر ب: 560 000 000 دج ليصل سنة 2000 إلى 770 000 000 دج وفي سنة 2015 إلى 1 462 825 000 دج.

تقوم المؤسسة بتسويق أجهزة العد والقياس والتنظيم والحماية ولواحق هذه الأجهزة ومكوناتها، كذلك من مهامها البحث والتنمية والاستيراد والتصدير وقد دخلت عملية الإنتاج تدريجياً بعد حصولها على الفحص من قبل أصحاب المنتج الأصليين.

ثانياً: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة

باعتبار المؤسسة " ENAMC " الوحيدة من نوعها في الوطن التي تنتج العدادات وأجهزة القياس المختلفة، فإنها تعتبر ذات أهمية اقتصادية بالغة فهي:

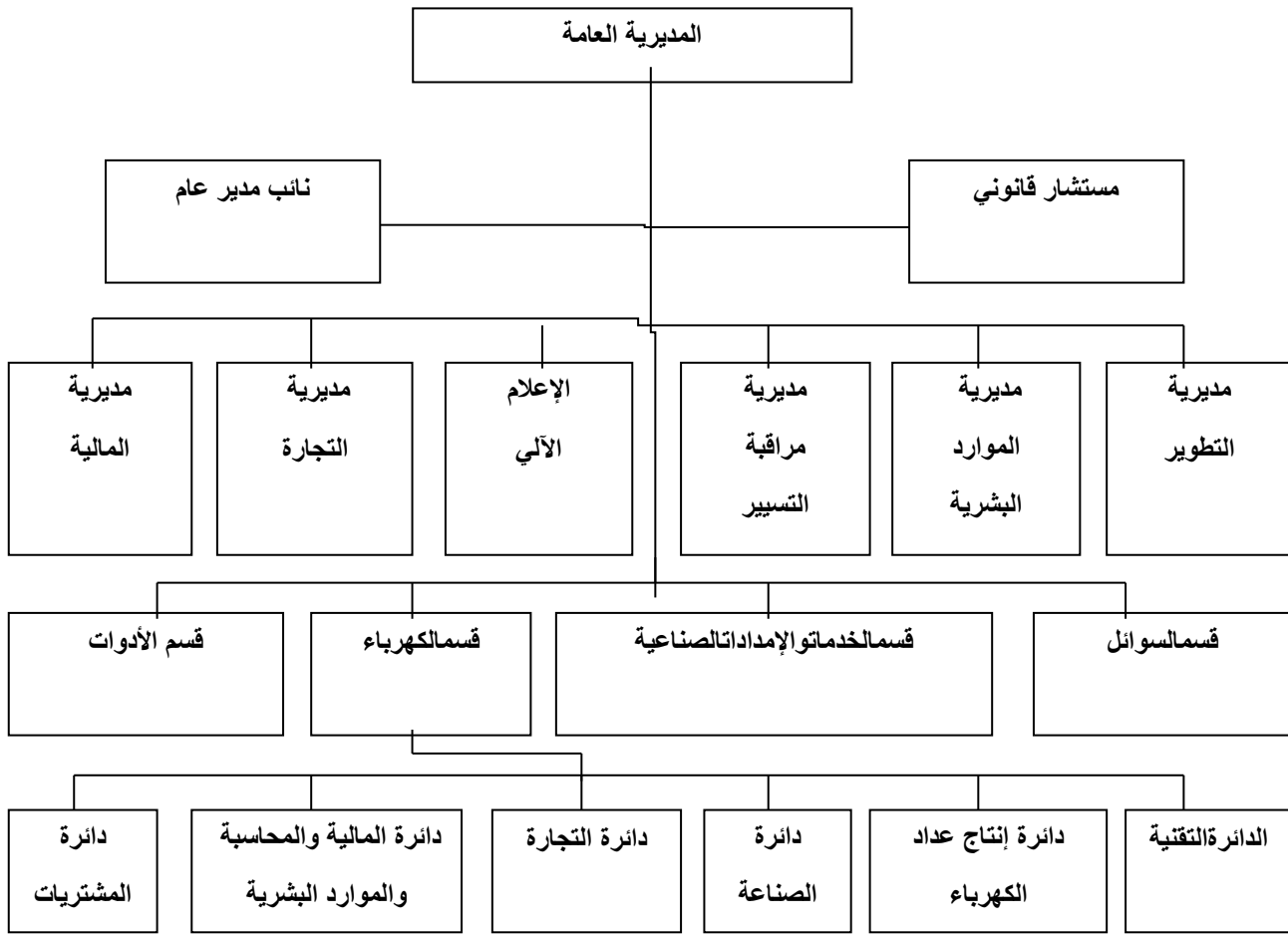
- تستجيب للطلبات الوطنية من منتج العدادات وأجهزة القياس والتي تشهد طلباً متزايداً ودائماً.
- تقوم بمخلق صناعة جيدة وجديدة في مجال الميكانيك الدقيقة.
- نظراً لكثرة منتجاتها وتنوع خدماتها، فهي توفر بذلك مناصب شغل جديدة، وتعمل على التخفيض من أزمة البطالة في الوطن.

- كون المؤسسة تقوم بالتصدير والاستيراد، مما جعلها تكون علاقات مع أكبر المتعاملين الاقتصاديين في العالم.
- كون المؤسسة هي الوحيدة من نوعها على المستوى الإفريقي، فهذا جعل الإقبال الواسع على منتجاتها يزيد من سنة إلى أخرى.

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تقوم المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بتأدية مهامها أو وظيفتها، من خلال اعتمادها على الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(07): الهيكل التنظيمي لمؤسسة AMC



المصدر: دائرة الموارد البشري

رابعا: منهجية الدراسة

تمشيا مع طبيعة هذه الدراسة، ومن اجل تحقيق أهدافها ودراسة الإشكالية المطروحة وتحليل أبعادها ونتائجها والإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، قامت الباحثان باستخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يركز على الوصف العلمي الدقيق للظاهرة المدروسة وصفا كيميا أو وصفا نوعيا، لاستقصاء الحلول والتفسيرات، استنادا إلى ماتفرزه البيانات والمعلومات من النتائج، فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها

من اجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ثم استخلاص النتائج، ومعرفة كيفية الضبط والتحكم في هذه العوامل وأيضا التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

ولقد تمثلت عينة الدراسة في اداري المؤسسة الوطنية لإنتاج أجهزة القياس والمراقبة والبالغ عددهم 61 وقد تم توزيع 70 استبانة على الموظفين.

وفي الأخير تقرر الاعتماد على (61) استمارة من مجموع الاستمارات الموزعة وذلك بعدم استلام (07) استمارة، واستبعاد (02) استمارة لنقص الإجابات من طرف المستجوبين.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة

من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في Excel والاستعانة ببرنامج Spss، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية من بينها:

- 1- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل الفاكرومباخ.
- 2- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- 3- الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- 4- معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- 5- اختبار كولموجروف سميير نوف لمعرفة البيانات إن كانت تتبع التوزيع الطبيعي أولا.

ثانيا: أدوات جمع البيانات

في موضوع دراستنا هذه سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

1- **الاستمارة:** تعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. وتم الاعتماد على هذه الأداة من اجل الوصول إلى معلومات أكثر موضوعية عن العينة محل الدراسة. وكانت هذه الأداة تهدف إلى:

- تشخيص ما مدى معرفة عينة الدراسة لفائدة الممارسات القيادية.
 - إظهار مدى تطبيق الممارسات القيادية السليمة ومستوى التحكم فيه.
 - معرفة دور الممارسات القيادية في دعم الولاء التنظيمي.
- 2- **تصميم الاستمارة:** تم الاعتماد على العديد من الدراسات السابقة والبحوث والاعتماد على الخلفية النظرية لدراسة لبناء الاستمارة، حيث كونت من محورين أساسين هما:

الفصل الثاني..... دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة - AMC العلية-.

- محور البيانات العامة: تتضمن البيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة وهي: السن، المستوى التعليمي، الجنس، عدد سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

- محور البيانات الموضوعية: تشمل في المجموع على (42) عبارة، مقسمة أساسا وفق محورين: محور الممارسات القيادية السليمة ويحتوي على 3 ابعاد ، محور الولاء التنظيمي الذي يحتوي على 3 ابعاد.

الجدول رقم(01): محاور الاستمارة وعدد ونسبة فقرات كل محور

اسم المحور	البعاد	عدد الفقرات	النسبة %
الممارسات القيادية السليمة	المصادقية	06	14.28%
	الاحترام	08	19.05%
	العدالة	07	16.66%
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	07	16.66%
	الولاء المستمر	07	16.66%
	الولاء المعياري	07	16.66%
المجموع	/	42	100%

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام بيانات الاستمارة

وتم الاعتماد على سلم " ليكرت الخماسي " كمقياس لإجابات أفراد عينة الدراسة والجدول التالي يوضح درجات قياس هذا السلم:

الجدول رقم(02): درجات مقياس ليكرت

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

كما تم الاعتماد على المتوسط الحسابي بمجالاته الموضحة في الجدول رقم(02) وذلك لتفسير مستوى ومعدل إجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان أو على كل محور من محاور الاستبيان.

الجدول رقم(03): تقسيم متوسطات العينات

الإجابة	درجات السلم	المجالات
من 1 إلى 1.79	1	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى 2.59	2	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	3	محايد
من 3.40 إلى 4.19	4	موافق
من 4.20 إلى 5	5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثين

3- الصدق الظاهري للاستمارة: لقد تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين في تخصصات متعددة من جامعة برج بوعرييج، وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها المحكمون قمنا بإجراء التعديلات اللازمة.

حيث كان الهدف من عرض الاستمارة على المحكمين هو تبيان مدى وضوح صياغة كل عباراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه ولي تعرف على مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وهذا لكي تصبح في الأخير بالشكل الصحيح القابل للتداول في ميدان الدراسة.

4- الملاحظة العلمية: تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الفروع والهياكل والمصالح التابعة للشركة وذلك من خلال تجولنا في محيط المؤسسة.

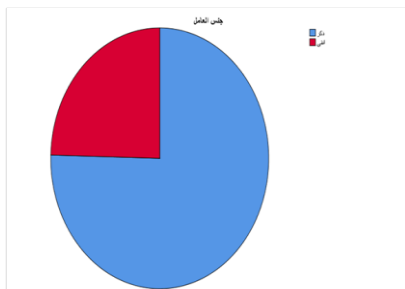
المبحث الثاني: عرض وتحليل البيانات

المطلب الأول: تحليل محور البيانات الشخصية

من خلال هذا المطلب سنقوم بتحليل بيانات الاستبيان المتعلقة بأفراد العينة من خلال جنسهم وأعمارهم والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل في المؤسسة والمستوى الوظيفي.

أولا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمتغير الجنسي

جدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس الشكل(08): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



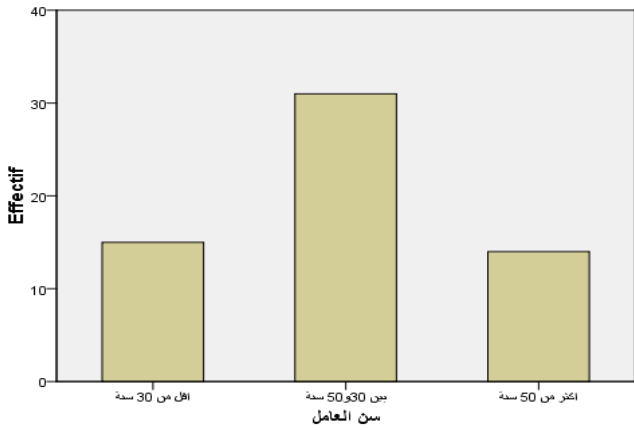
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	%75.40
انثى	15	%24.59
المجموع	61	% 100

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss

يشير الجدول إلى أن غالبية عينة الدراسة تقريبا هم ذكور حيث بلغ عدده (46) من إجمالي (61) بنسبة تقدر (75.40%) بينما تقدر نسبة الاناث ب(24.59%) أي (15) من بين(61).

ثانيا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الفئة العمرية

جدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب العمر الشكل(09):يمثل مدرج تكراري لمتغير العمر



العمر	التكرار	النسبة
اقل من 30 سنة	15	%24.59
من 30 إلى 50 سنة	32	%52.45
اكثر من 50 سنة	14	%22.95
المجموع	61	%100

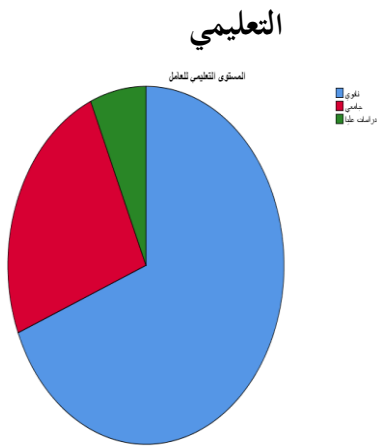
المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (09) بأن الفئات العمرية اقل من 30 سنة تمثل نسبة 24.59% حيث كان عددهم 15 ، في حين نجد بأن فئة ما بين 30 سنة و 50 سنة تمثل ما نسبته 52.45% التي تتمتع بالكفاءة والخبرة بينما نجد 14 موظف أعمارهم اكبر من 50 سنة بنسبة 22.95%.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي

جدول رقم(06): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

الشكل رقم (11): يمثل الدائرة النسبية لمتغير المستوى التعليمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	42	%68.85
جامعي	15	%24.59
دراسات عليا	4	%6.55
المجموع	61	%100

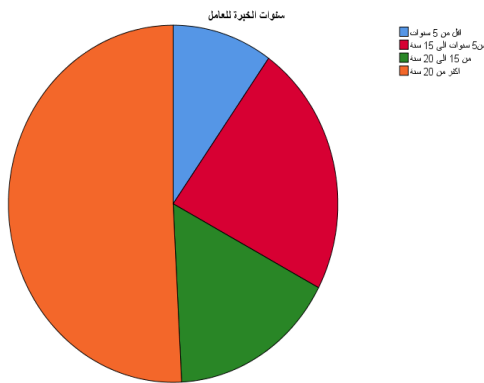
المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss

من الجدول السابق يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة هم من المستوى الثانوي، بنسبة 68.85%. بينما المستوى الجامعي فعددهم 15 بنسبة 24.59%، أما مستوى الدراسات العليا تمثل النسبة الضعيفة بـ 6.55% و عددهم هو 04.

رابعا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات العمل بالمؤسسة.

جدول رقم(07): توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات العمل بالمؤسسة

الشكل رقم (11): يمثل الدائرة النسبية لمتغير سنوات العمل



عدد سنوات العمل بالشركة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	9.83%
من 5 إلى 15 سنة	14	22.95%
من 15 إلى 20 سنة	10	16.39%
أكثر من 20 سنة	31	58.82%
المجموع	61	100%

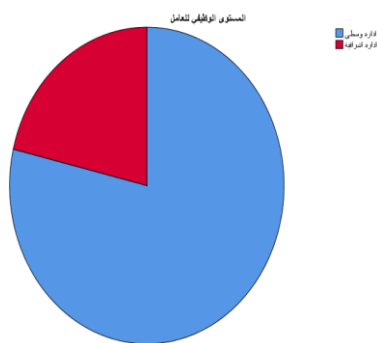
المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) بأن ما نسبته 9.83% يملكون خبرة اقل من خمسة سنوات أي ما يعادل 06 افراد أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم من 5 إلى 15 سنة فقد بلغت نسبتهم 22.95% أي ما يعادل 14 فردا، أما المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين 15 و 20 سنة فقد بلغت نسبتهم 16.39% أي ما يعادل 10 أفراد، بينما بلغ عدد المبحوثين الذين يملكون خبرة أكبر من 20 سنة 31 فرد أي بنسبة 58.82%.

خامسا: توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي

جدول رقم(08): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي.

الشكل رقم (12): يمثل الدائرة النسبية لمتغير المركز الوظيفي



المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة
إدارة وسطى	48	78.69%
إدارة إشرافية	13	21.31%
المجموع	61	100%

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول (08) يمكن أن نلاحظ أن الأغلبية الساحقة من عينة الدراسة هم موظفين في الإدارة الوسطى، حيث مثلت هذه الفئة نسبة 78.69% بـ 48 مشاهدة من أصل 61 موظف، ومثلت الإدارة الاشرافية نسبة 21.31% أي 13 موظف.

المطلب الثاني: صدق وثبات الاستمارة

المقصود بثبات الاستمارة الاستقرار في نتائج الاستمارة وعدم تغييرها بشكل كبير، ثم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات، وخلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات الاستمارة من خلال استخدام معامل الفاكرونباخ والذي يعتبر أكثر الاختبارات شيوعا لقياس درجة الارتباط بين مكونات المقياس، ويقاس هذا المعامل الاتساق الداخلي في فقرات الاستبانة، حتى يتحقق ثبات الأداة يجب أن يكون الفاكرونباخ أكبر أو يساوي (0.60).

ومن خلال دراستنا كانت نتائج الاختبار كما يلي:

الجدول رقم(09): معامل الفاكرونباخ

معامل الثبات	
عدد العبارات	الفاكرونباخ
42	0.877

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية تقدر بـ 0.877 أي ما نسبة 87.7% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر بـ 60%، ودلالة هذه النسبة هو أن المحوثين يفهمون البنود أو العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة (87.7%) تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد درجة الموافقة.

أولا: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الممارسات القيادية السليمة

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

الخوور الأول: البعد الأول المصدقية.

ويشتمل هذا البعد على ستة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): قياس اتجاه الأفراد نحو المصدقية.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عدد عبارات البعد هو 06			البعد الأول: المصدقية	الرقم
موافق بشدة	0.714	4.39	افهم بوضوح رؤية المؤسسة.	1
موافق	0.876	4	استطيع التركيز على عمل، من دون الحاجة الى تفسير المعلومات الواردة اليّ من الإدارة.	2
موافق	0.912	3.97	يوجد ترحيب بالاسئلة التي اقدمها للإدارة.	3
موافق	1.128	3.62	أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.	4
موافق	0.790	4.10	اتيحت لي الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.	5
موافق بشدة	0.765	4.31	يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لاطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.	6
موافق	0.545	4.07	المصدقية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الباحثين باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن معظم العبارات موافق (2،3،4،5) بمتوسطات تتراوح ما بين (3.62-4.10) وانحراف معياري (0.790-1.128) بينما العبارتين (1،6) "افهم بوضوح رؤية المؤسسة، يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لاطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم." كانت نتيجتهما موافق بشدة بمتوسط (4.31-4.39) وانحراف معياري (0.765-0.714) وهذا راجع إلى ان المؤسسة تقوم بتوضيح رؤية المؤسسة بصورة ملائمة، كما تفي بالوعود المقدمة للعاملين.

المحور الأول: البعد الثاني الاحترام

ويشتمل هذا البعد على ثمانية عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): قياس اتجاه الأفراد نحو الاحترام.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
عدد عبارات البعد هو 08			البعد الأول: الاحترام	الرقم

7	يتم تكويني وتدريب من اجل تحسين ادائي.	3.74	1.153	موافق
8	تعمل الإدارة على تشجيع الابداع لدي.	3.18	1.073	محايد
9	يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير.	3.90	0.926	موافق
10	اشعر بالارتباط بعلمي.	3.95	0.784	موافق
11	تؤدي الاقتراحات التي اعرضها الى طرح أفكار قيمة وحلول.	3.51	1.135	موافق
12	انا اتفهم القرارات المتخذة من طرف الادارة واشعر بالملكية في عملي بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار.	3.85	1.078	موافق
13	بيئة العمل التي اعمل فيها اكثر إنسانية.	3.70	0.882	موافق
14	انا اثق في اخلاص الإدارة.	3.70	0.882	موافق
	الاحترام بشكل عام	3.69	0.610	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات Spss

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن معظم العبارات موافق (7,9,10,11,12,13,14) بمتوسطات تتراوح ما بين (3.51 - 3.95) وانحراف معياري (1.135 - 0.784)، حب الموظفين للابداع جعل لهم مكانة داخل المؤسسة، بينما العبارة (08) " تعمل الإدارة على تشجيع الابداع لدي "، كانت نتيجتها محايد بمتوسط 3.18 وانحراف معياري (1.073). وهذا نتيجة ان بعض الموظفين لم يكن ابداعهم بالمستوى المطلوب بالمؤسسة.

المحور الأول: البعد الثالث العدالة.

ويشتمل هذا البعد على سبعة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(12): قياس اتجاه الأفراد نحو العدالة.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
			العدد عبارات البعد هو 07	الرقم
			البعد الأول: العدالة	
15	ينظر الي المسؤولون كعضو قيم في المجموعة.	4.03	0.983	موافق
16	لا اجد حرجا في طلب المساعدة.	3.89	0.933	موافق

17	تعمل الإدارة على تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل.	3.15	1.062	محايد
18	انا واثق بان لدى فرصة للمساهمة والنجاح.	3.89	0.950	موافق
19	الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي.	3.34	0.964	محايد
20	انا مدرك ان الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العدالة جزءا لا يتجزأ منها	3.28	1.240	محايد
21	السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في اصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.	3.51	1.074	موافق
	العدالة بشكل عام	3.58	0.75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن معظم النتائج موافق للعبارات التالية (1,2,4,7) بمتوسط يتراوح بين (4.03,3.51) وانحراف معياري يتراوح بين (1.074,0.983) والعبارات (3,5,6) بمتوسطات على التوالي (3.15,3.34,3.28) وانحراف معياري على التوالي (1.062,0.964,1.240) بنتيجة محايد، وهذا الاختلاف في الإجابات على العبارات لعدم فهم الموظفين للعبارات.

ثانيا: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع الولاء التنظيمي.

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

المحور الثاني البعد الأول الولاء العاطفي.

ويشتمل هذا البعد على سبعة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(13): قياس اتجاه الأفراد نحو الولاء العاطفي

الرقم	البعد الأول: الولاء العاطفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
	عدد عبارات البعد هو 07			
22	اشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي اعمل فيها.	3.43	1.040	موافق
23	اشعر بان المؤسسة تمثل جزء من حياتي ومن	3.52	0.924	موافق

			الصعب الابتعاد عنها.	
24	اتعامل مع مشكلات المؤسسة وكأنها مشكلاتي الخاصة.	3.80	1.166	موافق
25	اشتاق الى المؤسسة اثناء الاجازات والعطل الرسمية .	3.72	1.142	موافق
26	ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.	3.28	1.097	محايد
27	اتحدث عن المؤسسة التي اعمل فيها باعتزاز وفخر.	3.52	0.942	موافق
28	اشعر بوجود جو اخوي يربطني بعملتي.	3.90	1.012	موافق
	الولاء العاطفي بشكل عام	3.59	0.75	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (13) أن نتيجة معظم العبارات (22،23،24،25،27،28) موافق بمتوسطات حساب تتراوح بين (3.43-3.90) بانحراف معياري يتراوح بين (1.012-1.040)، وهذا راجع الى ان الموظفين يتمتعون بولاء عاطفي كبير لمؤسستهم، بينما العبارة (26) التي كانت نتيجتها محايد بمتوسط حسابي 3.28 وانحراف معياري 1.097. وهذا راجع الى تمتع الموظفين بولاء عاطفي مما ولد لديهم رابط قوي جعل المؤسسة جزء من حياتهم.

المحور الثاني: البعد الثاني الولاء المستمر

ويشتمل هذا البعد على سبعة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): قياس اتجاه الأفراد نحو الولاء المستمر

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
الرقم	البعد الأول: الولاء المستمر	عدد عبارات البعد هو 07		
29	اتحدث عن المؤسسة التي اعمل فيها بانها عظيمة.	3.77	1.007	موافق
30	اشعر بان المزايا التي تقدمها هذه المؤسسة افضل المزايا المقدمة في المؤسسات الأخرى.	3.38	1.280	محايد

31	اشعر بان أمورا كثيرة سوف تتاثر بها حياتي اذا ما قررت ترك العمل.	3.15	1.236	محايد
32	اريد ان اقضي حياتي المهنية في مؤسسة واحدة.	4.11	0.896	موافق
33	انا غير مستعد ان اتخلى عن عملي في هذه المؤسسة في حالة وجود وظيفة بمؤسسة أخرى.	4.21	0.878	موافق بشدة
34	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	4.48	0.673	موافق بشدة
35	اشعر ان بقائي في المؤسسة نتيجة حاجتي للعمل فيه.	4.51	0.766	موافق بشدة
الولاء المستمر بشكل عام		3.94	0.54	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (14) نلاحظ معظم النتائج كانت موافق بشدة للعبارات (33,34,35) بمتوسطات محصورة بين (4.21-4.51) والانحراف المعياري ما بين (0.766-0.878)، وهذا راجع الى تقديم مزايا وتحفيزات افضل من باقي المؤسسات الأخرى، و النتيجة موافق للعبارتين (29,32) هما على التوالي (3.77-4.11) وأما الإنحرافين هما على التوالي (0.896-1.007) وهذا راجع لولاء الموظفين للمؤسسة، في حين جاءت العبارتين (30,31) بنتيجة محايد بمتوسطين حسابيين (3.15-3.83) وانحرافيين معياريين (1.236-1.280) وهذا نتيجة حداثة توظيف بعض الموظفين، وذلك لقصر فترة العمل بالمؤسسة.

المحور الثاني: البعد الثاني الولاء المعياري

يضم هذا المتغير سبعة عبارة، وسنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(15): قياس اتجاه الأفراد نحو الولاء المعياري

الرقم	البعد الأول: الولاء المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
عدد عبارات البعد هو 07				
36	اقبل أي عمل اكلف به من منطلق التزامي الأخلاقي.	4.21	1.157	موافق بشدة
37	اشعر بان قيم هذه المؤسسة جزء من قيمتي.	3.84	1.213	موافق

38	اظن ان الالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار بعملي في المؤسسة.	3.21	1.213	محايد
39	نجاح هذه المؤسسة جزء من نجاحي.	3.95	1.056	موافق
40	اشعر بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها.	3.84	1.153	موافق
41	اظن ان الانتقال لمؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي .	3.21	1.213	محايد
42	لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص و الوفاء واحترام للمسؤولين والعمال بالمؤسسة.	3.95	1.056	موافق
	الولاء المعياري بشكل عام	3.74	0.80	موافق

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن معظم عبارات كانت نتيجتهم موافق والعبارات هي (37,39,40,42) بمتوسطات محصورة ما بين (3.59-3.84) وانحراف معياري محصور ما بين (1.056-1.213) اما العبارتين (38,41) بمتوسط حسابي 3.21 وانحراف معياري 1.213، والعبارة (36) كانت نتيجتها موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف معياري 1.175. العمل بالمؤسسة لفترات زمنية طويلة تؤثر بالشكل الايجابي على ولاء الموظفين.

المبحث الثالث: تحليل النتائج ومناقشتها

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي للأبعاد

في هذه المرحلة سنقوم باختبار ما إذا كان أفراد العينة التي تم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وبما أن عدد العينة هو 61 أي أكبر من 50 نستخدم Smirnova

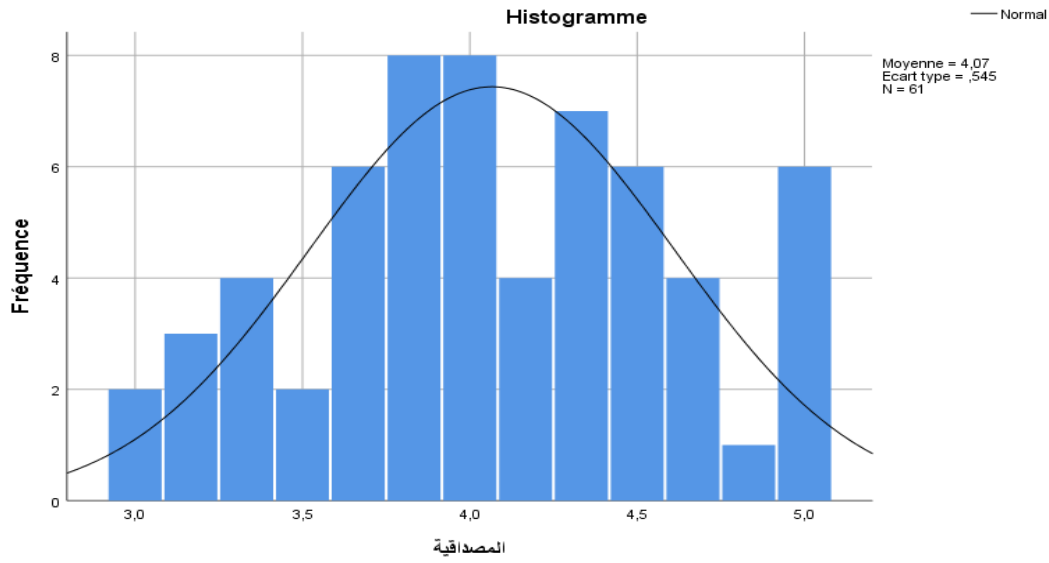
اولا: اختبار التوزيع الطبيعي للمصدقية:

جدول رقم(16): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعده المصدقية

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المصدقية	,089	61	,200 [*]	,967	61	,100

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام برنامج spss

الشكل رقم(13): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعده المصدقية



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي.

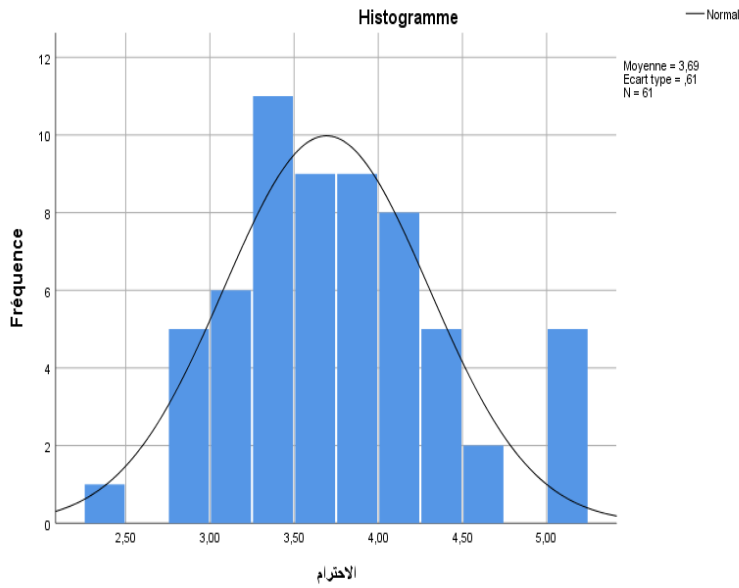
ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الاحترام:

جدول رقم(17): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الاحترام

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الاحترام	,094	61	,200*	,965	61	,077

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(14): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعد الاحترام



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي أكبر من 5% وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي.

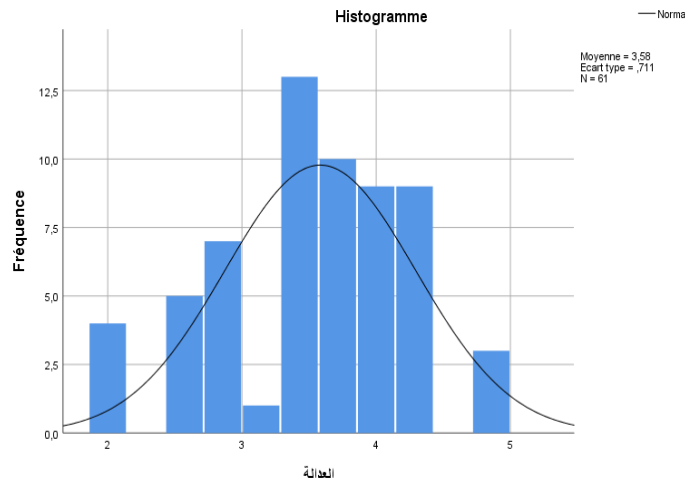
ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لبعد العدالة:

جدول رقم (18): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعد العدالة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
العدالة	,135	61	,007	,961	61	,051

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم (15): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعد العدالة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

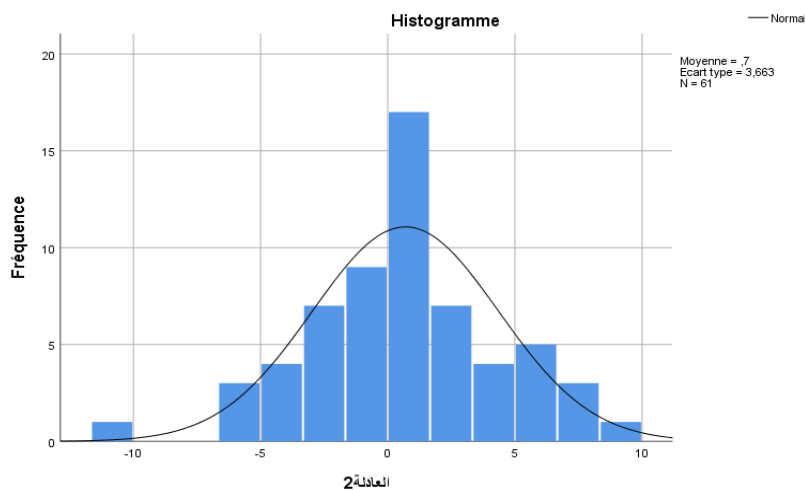
جدول رقم (19): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعد العدالة بعد تعديله

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
العادلة ²	,098	61	,200*	,984	61	,628

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.
Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم (16) يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعد العدالة بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

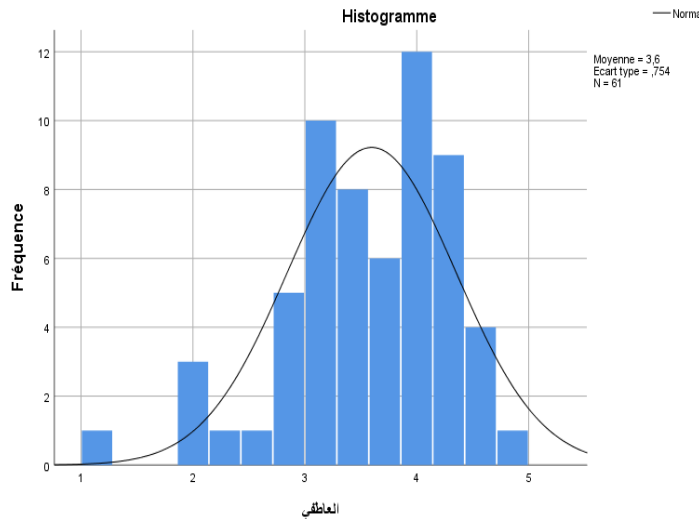
رابعاً: اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الولاء العاطفي:

جدول رقم(20): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء العاطفي.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
العاطفي	,093	61	,200 [*]	,956	61	,027
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(17): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعء الولاء العاطفي



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

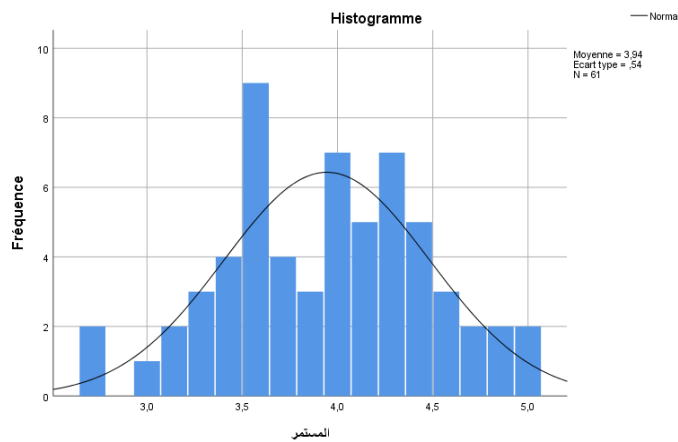
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5% وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي. خامسا: اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المستمر:

جدول رقم(21): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المستمر.

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المستمر	,099	61	,200 [*]	,981	61	,479
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(18): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعء الولاء المستمر.



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي أكبر من 5% وبالتالي هذا البعديتبع التوزيع الطبيعي.

سادسا: اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري:

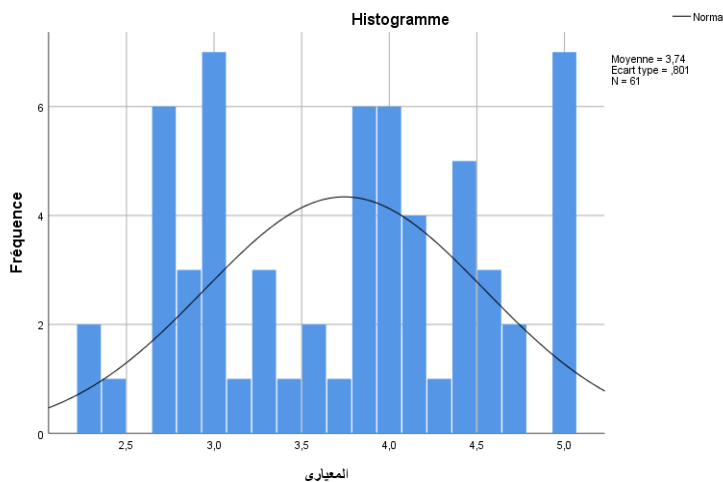
جدول رقم(22): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
المعياري	,135	61	,007	,944	61	,008

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(19): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعء الولاء المعياري



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد:

جدول رقم(23): يمثل اختبار التوزيع الطبيعي لبعد الولاء المعياري بعد تعديله

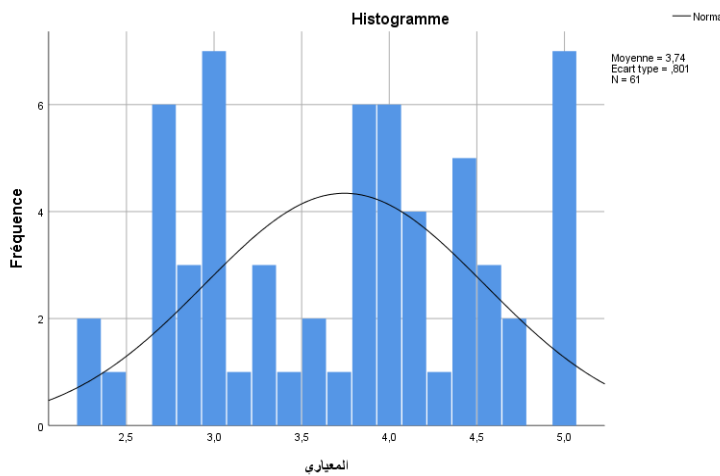
Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المعياري	,056	61	,200 [*]	,988	61	,829

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

الشكل رقم(20): يمثل الرسم البياني لطبيعة التوزيع لبعد الولاء المعياري بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوي اكبر من 5% وبالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه.

الجدول رقم(24) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	المصدقية	الاحترام	العدالة	الولاء التنظيمي
المصدقية	1	0.680	0.040-	0.052
الاحترام	0.680	1	0.044	0.113
العدالة	0.040	0.044	1	0.890
الولاء التنظيمي	0.052	0.113	0.890	1

المصدر: من الباحثين بالاعتماد على برنامج Spss

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول السابق نلاحظ أن العلاقة بين المتغيرين العدالة و الولاء التنظيمي هي علاقة طردية قوية، حيث ان معامل الارتباط يساوي 0.89 بينما مستوى المعنوية هو اقل من 5 بالمائة،وعلى هذا الأساس يمكن ان نقول ان كل زيادة في العدالة ستؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي، بينما العلاقة بين باقي المتغيرات هي

علاقة طردية ضعيفة وغير معنوية إحصائيا، حيث ان درجة الارتباط بين المصدقية والولاء التنظيمي هي 0.05 (علاقة طردية ضعيفة) وهي غير معنوية إحصائيا لانها اكبر من 5 بالمئة، وكذلك درجة الارتباط بين الاحترام والولاء التنظيمي هي 0.11 (علاقة طردية ضعيفة)، وهي غير معنوية إحصائيا لانها اكبر من 5 بالمئة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "واقع الممارسات القيادية السليمة في مؤسسة-AMC- العلة".

من خلال دراستنا لمختلف ابعاد الممارسات القيادية وبالاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي لكل بعد كانت النتائج كما يلي: المصدقية بمتوسط حسابي (4.07)، الاحترام بمتوسط حسابي (3.69)، العدالة بمتوسط حسابي (3.58)، بدرجة موافق مما يدل على وجود هذه الممارسات في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: "ماهي درجة الولاء التنظيمي في مؤسسة-AMC- العلة".

من خلال دراستنا ل مختلف ابعاد الولاء التنظيمي وبالاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي لكل بعد كانت النتائج كما يلي: الولاء العاطفي بمتوسط حسابي (3.59)، الولاء المستمر بمتوسط حسابي (3.94)، الولاء بمتوسط حسابي (3.74)، بدرجة موافق مما يدل على وجود ولاء تنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

اختبار الفرضية الثالثة: "هل يوجد تأثير للمصدقية على الولاء التنظيمي في مؤسسة-AMC- العلة".

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في الولاء التنظيمي والمتغير المستقل في المصدقية، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (25): يبين العلاقة بين المصدقية و الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	التحديد	Durbin-Watson
المصدقية	0.052	0.003	0.014-		0.549

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج spss

جدول رقم (26): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المصدقية على الولاء التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	4.010		25.476	0.000
المصدقية	0.020	0.052	0.397	0.693

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع، والمصدقية كمتغير

مستقل:

$$Y=4.010+0.020X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع المعلومات أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ أكبر من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ليست ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير الولاء التنظيمي خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي هذا المتغير لا يؤثر على الولاء التنظيمي. مما يدل على أن ممارسة المؤسسة للمصادقية من خلال نص قوانين واضحة، لا يؤثر بشكل قوي على ولائهم.

ثانيا: اختبار الفرضية الرابعة "هل يوجد تأثير للاحتزام على الولاء التنظيمي مؤسسة-AMC- العلية."

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في الولاء التنظيمي والمتغير المستقل في الاحترام، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(27): يبين العلاقة بين الاحترام والولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	التحديد	Durbin-Watson
الاحترام	0.113	0.013	-0.004		0.611

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(28): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الاحترام على الولاء التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	3.556		20.316	0.000
الاحترام	0.050	0.113	0.874	0.385

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين الولاء التنظيمي كمتغير مستقل، والاحترام

كمتغير تابع:

$$Y=3.556+0.050X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع المعلومات أكبر من قيمتها الجدولية، واحتمال الخطأ أكبر من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ليست ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير الولاء التنظيمي خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي هي هذا المتغير لا يؤثر على الولاء التنظيمي. مما يدل على أن الموظفين به المؤسسة لا يتأثر ولاؤهم بشكل كبير بالاحترام المقدم لهم من طرف الإدارة .

ونقول أن كل زيادة في الاحترام بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ب(0.050) درجة.

ثالثا: اختبار الفرضية الخامسة "هل يوجد تأثير للعدالة على الولاء التنظيمي مؤسسة-AMC- العلية."

للإجابة على هذه الفرضية نستخدم الانحدار الخطي البسيط، حيث يتمثل المتغير التابع في الولاء التنظيمي والمتغير المستقل في العدالة، باستخدام برنامج Spss كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(29): بين العلاقة بين العدالة و الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التصحيح	التحديد	Durbin-Watson
العدالة	0.890	0.792	0.789		1.684

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

جدول رقم(30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر العدالة على الولاء التنظيمي

المتغير	معامل الانحدار	Beta	T	Sig
الثابت	-5.777		-11.973	0.000
العدالة	2.354	0.890	14.994	0.000

المصدر: من إعداد الباحثان باستخدام برنامج Spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين الولاء التنظيمي كمتغير مستقل، والعدالة كمتغير

تابع:

$$Y = -5.777 + 2.354X$$

ونلاحظ أن القيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع المعلومات اقل من قيمتها الجدولية، واحتمال اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير الولاء التنظيمي خلال الفترة محل الدراسة ، وبالتالي هي متغيرات مؤثرة على الولاء التنظيمي. مما يدل على ان إدارة المؤسسة صارمة في اتخاذ القرارات بطريقة متساوية مع كافة الموظفين. عدم التمييز بين الموظفين.

ونقول أن كل زيادة في العدالة بدرجة واحدة ستؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي ب(2.354) درجة.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل دراسة مدى مساهمة الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تم اسقاط المفاهيم النظرية على الدراسة التطبيقية من خلال ابعاد تقيس الدراسة ممثلة كل من المتغير المستقل الممارسات القيادية السليمة و المتغير التابع الولاء التنظيمي، وتم التطرق الى تعريف المؤسسة محل الدراسة، ثم عرض مختلف البيانات المستخرجة من استمارة البحث بمختلف محاورها، ومن خلال نتائج الانحدار البسيط، حول ابعاد كل متغيرات الدراسة لاختيارفرضيات الدراسة، حيث توصلتنا الى ما يلي:

ختبار الفرضيات للتأكد من صحتها وعدمها، للوصول في الاخير الى انه توجد علاقة ارتباطية متوسطة بين المتغير عند مستوى الدلالة 0,05 تبرر مدى مساهمة أبعاد الممارسات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي .

الخاتمة

خاتمة

استهدفت الدراسة بحث جانب هام يتعلق بالممارسات القيادية السليمة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة (AMC) العلمة، فلقد تناولنا بالدراسة والتحليل هذا الموضوع، من خلال الاطار النظري أهم التعاريف التي قدمت لكل من الولاء التنظيمي، الممارسات القيادية السليمة، أهم الخصائص والأهمية البالغة التي يحظى بها كلاهما، كما تم التطرق الى أبعاد كل متغير ومعالجته أيضا بالنزول للميدان، فبالربط بين الجانبين النظري والتطبيقي توصلنا من خلال النتائج السابقة الى الاجابة على الاشكال الرئيسي "ما مدى مساهمة الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة (AMC)-العلمة-" ولقد تم التوصل الى النتائج التالية:

- السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في اصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.
- التزام إدارة المؤسسة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العدالة جزءا لا يتجزأ منها.
- يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لاطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.
- تفهم الموظفي القرارات المتخذة من طرف الادارة وشعورهم بالملكية في العمل وذلك بمشاركتهم في عملية صنع القرار.
- ممارسة المؤسسة للمصداقية لا تؤثر بشكل قوي على ولائهم.
- وجود عدالة فعالة داخل المؤسسة.
- الموظفين بالمؤسسة لا يتأثر ولائهم بشكل كبير بالاحترام المقدم لهم من طرف الادارة.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية الرئيسية: تساهم الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسة اجهزة القياس والمراقبة - AMC العلمة-

أشارت النتائج الى أن المؤسسة تتمتع بممارسات قيادية تساهم بنسبة كبيرة في تعزيز الولاء التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

-الفرضية الاولى: تقوم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الممارسات القيادية المتمثلة في (المصداقية، الاحترام، العدالة) بشكل جيد.

من خلال دراستنا لمختلف ابعاد الممارسات القيادية وبالاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي لكل بعد كانت النتائج كما يلي: المصداقية بمتوسط حسابي (4.07)، الاحترام بمتوسط حسابي (3.69)، العدالة بمتوسط حسابي (3.58) بدرجة موافق مما يدل على وجود هذه الممارسات في المؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الثانية: تتمتع المؤسسة محل الدراسة بولاء تنظيمي مقبول. من خلال نتائج الفرضيات وبالاعتماد على نتائج المتوسط الحسابي لكل بعد كانت النتائج كما يلي: الولاء العاطفي بمتوسط حسابي (3.59)، الولاء المستمر بمتوسط

حسابي (3.94)، الولاء بمتوسط حسابي (3.74)، بدرجة موافق مما يدل على وجود ولاء تنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

-الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين المصدقية و الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC العلمة-"
أشارت النتائج الى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين المصدقية والولاء التنظيمي بمؤسسة (AMC) العلمة_ الفرضية غير صحيحة لان الأثر ضعيف جدا, هذا المتغير لا يؤثر على الولاء التنظيمي مما يدل على أن ممارسة المؤسسة للمصدقية لا تؤثر بشكل قوي على ولائهم.

-الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين الاحترام و الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC العلمة-"
أشارت النتائج الى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الاحترام والولاء التنظيمي بمؤسسة (AMC) العلمة_ من خلال تحليل النتائج وجدنا أن هذا المتغير لا يؤثر على الولاء التنظيمي. مما يدل على أن الموظفين بالمؤسسة لا يتأثر ولائهم بشكل كبير بالاحترام المقدم لهم من طرف الادارة

-الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين العدالة و الولاء التنظيمي في مؤسسة أجهزة القياس والمراقبة - AMC العلمة-"
أشارت النتائج الى أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العدالة والولاء التنظيمي بمؤسسة (AMC) العلمة_ من خلال النتائج المتوصل اليها وجدنا أنه يوجد أثر مما يدل على أن العدالة فعالة داخل المؤسسة.

الاقتراحات

بعد استيفائنا الدراسة النظرية والميدانية لموضوع الممارسات القيادية السليمة ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة AMC العلمة- يمكن تقديم جملة الاقتراحات التي من شأنها تحسين أداء العاملين، ورفع قيمة ولائهم لمؤسستهم أيا كانت:

- تشجيع العمال المبدعين من طرف الادارة.
- ضرورة تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين مؤسستهم ككل.
- ضرورة التزام الادارة بالعدالة بين العمال.
- توفير مزايا وعروض مغرية للعمال من اجل البقاء والاستمرار بها.
- عدم التمييز بين العمال والتفريق بينهم لعدم خلق الانانية والتحيز.
- سعى الادارة الى توفير مكافآت مادية كانت أم معنوية تشجيعية داخل المؤسسة.

- منح العاملين تسهيلات وصلاحيات أكثر تتلائم والعمل المطلوب انجازه لتخلق عندهم الشعور باهميتهم داخل مؤسساتهم.

- منح الترقية وتسهيل مواصلة الدراسات العليا في ما يسمح به القانون.

آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور الممارسات القيادية السليمة في تحقيق التميز.

- أثر القيادة على ادارة المعرفة.

- دور الممارسات القيادية السليمة في تفعيل الادارة الالكترونية.

- أثر القيادة في تحسين جودة الأداء.

المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

اولا: الكتب

1. رائدة علي عبد الكريم أبو ناموس، فعالية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2016.
2. محمد شفيق، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، نُهضة مصر للطباعة والنشر، الطبعة الثانية 2009.
3. بشير العلاق، القيادة الإدارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
4. حسين عبد الحميد احمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2012.
5. فريد فهمي زيادة، مبادئ واصول الإدارة والاعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
6. ثاسو صالح سعيد علي وحسين وليد حسين عباس، الشخصية القيادية، دار غيداء للنشر، جمهورية العراق، الطبعة الأولى 2016.
7. احمد بن عبدالله الكبير، القيادة الأخلاقية من منظور إسلامي دراسة نظرية تطبيقية مقارنة، الطبعة الأولى، الألوكة، الرياض ، 2016.

ثانيا: الرسائل الجامعية.

1. بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الاجازة في الاعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية 2020.
2. محمد أكرم العدلوني، القائد الفعال، قرطبة للإنتاج الفني، الرياض، 2000.
3. قاسم شهين، أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق، 2009.

ثالثا: المجلات والملتقيات.

1. حمياني صبرينة، بن احمد لخضر دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية، دراسة حالة خزينة ولاية الجلفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 12، العدد 01، 2019.
2. عبد المالك مجادية، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية، الولاء التنظيمي نموذجا، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة، البليدة مجلة دراسات، المجلد 07، العدد 01، 2018.
3. زواتيني عبد العزيز، حاج الله مصطفى القيادة الإدارية ودورها في تكوين المورد البشري، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، عدد 03، جامعة المدية 2014.

4. Farid mohamed et kawasimaK, the impact of leadership styles in applying the principles of total quality management, a case study of the industry, global journal of economics and business, vol 7, no3, jadara university jordan, 2019.
5. منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الأول، العدد 11، 2020.
6. احمد بو نقيب، أهمية بيئة العمل السعيدة في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تحليلية لأفضل أماكن العمل في العالم مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، المجلد 12، العدد 2، 2019.
7. محمد احمد امين الغرابوي، دور الممارسات القيادية في بناء البراعة التنظيمية دراسة تطبيقية على معلمي المدارس الخاصة بمدينة المنصورة، كلية التجارة، جامعة المنصور.

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

رقم الإستمارة...

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
قسم: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه إلى المديرين في المستويات الوسطى والإشرافية بمؤسسة AMC

بعد واجب التحية والتقدير،...

إيماناً بقيمة البحث العلمي وارتباطه بالمؤسسة في اتجاه إيجاد حلول لمشكلاتها وتحسين تنافسيتها، يقوم الباحث بإجراء دراسة بحثية حول:

دور الممارسات القيادية السليمة في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة حالة مؤسسة AMC بالعلمة-.

فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، والتي نرجو من سيادتكم المحترمة التكرم بالإجابة على فقراتها من وجهة نظركم. حيث أن استكمال الإجابة على كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستنعكس على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها. كما نؤكد بأن كل المعلومات التي تقدمونها من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولكم منا جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى وضع إشارة (X) في المكان الذي يعبر عن واقع مؤسستكم.

إعداد الطالبين:

- زيغم حدة

- تواتي سماح

السنة الجامعية: 2022-2023

الجزء الأول: معلومات عامة

1. السن:

أقل من 30 سنة

بين 30 و 50 سنة

أكثر من 50 سنة

2. المستوى التعليمي:

ابتدائي

ثانوي دراسات عليا

متوسط

جامعي

3. الجنس:

ذكر

أنثى

4. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 05 إلى 15 سنة

من 15 إلى 20 سنة

أكثر من 20 سنة

5- المستوى الوظيفي:

إدارة وسطى

إدارة إشرافية

الجزء الثاني: الممارسات القيادية

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	البعد الأول: المصدقية					
01	أفهم بوضوح رؤية المؤسسة .					
02	أستطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة إلى تفسير المعلومات الواردة إلي من الإدارة.					
03	يوجد ترحيب بالأسئلة التي أقدمها للإدارة.					
04	أساهم بفاعلية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل.					
05	أتيحت لي الفرصة لتولي مسؤوليات أكبر.					
06	يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لإطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.					
	البعد الثاني: الاحترام					
07	يتم تكويني وتدريب من أجل تحسين أدائي.					
08	تعمل الإدارة على تشجيع الإبداع لدي					
09	يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لمواصلة جهودهم من خلال الشكر والتقدير.					
10	أشعر بالارتباط بعلمي.					
11	تؤدي الاقتراحات التي أعرضها إلى طرح أفكار قيمة وحلول.					
12	أنا أتفهم القرارات المتخذة من طرف الإدارة وأشعر بالملكية في عملي، بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار.					

					13	بيئة العمل التي أعمل فيها أكثر إنسانية..
					14	أنا أثق في إخلاص الإدارة .
						البعد الثالث: العدالة
					15	ينظر إليّ المسؤولون كعضو قيّم في المجموعة.
					16	لا أجد حرجاً في طلب المساعدة.
					17	تعمل الإدارة على تعزيز الروابط بين الموظفين بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل.
					18	أن واثق بأن لديّ فرصة للمساهمة والنجاح.
					19	الإدارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي
					20	أنا مدرك أن الإدارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكّل فيه المعاملة العادلة جزءاً لا يتجزأ منها.
					21	السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في إصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.

الجزء الثالث : الولاء التنظيمي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات	الرقم
					البعد الأول: الولاء العاطفي	
					أشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي أعمل فيها	22
					أشعر بان المؤسسة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها	23
					أتعامل مع مشكلات المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة	24
					أشتاق الى المؤسسة اثناء الإجازات والعطل الرسمية	25
					أرغب في قضاء ما تبقي من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	26
					أتحدث عن المؤسسة التي أعمل فيها باعتزاز	27

					وفخر	
					أشعر بوجود جو أخوي يربطني بعملتي	28
					البعد الثاني: الولاء المستمر	
					اتحدث عن المؤسسة التي اعلم فيها بانها عظيمة	29
					اشعر بان المزايا المقدمة في هذه المؤسسة افضل المزايا المقدمة في المؤسسات الأخرى .	30
					أشعر بان أموراً كثيرة سوف تتأثر بها حياتي اذا ما قررت ترك العمل .	31
					أريد ان أقضي حياتي المهنية في مؤسسة واحدة .	32
					أنا غير مستعد ان اتخلى عن عملي في هذه المؤسسة في حالة وجود وظيفة بمؤسسة أخرى .	33
					أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	34
					أشعر أن بقائي في المؤسسة نتيجة حاجتي للعمل فيه .	35
					البعد الثالث: الولاء المعياري	
					أقبل أي عمل اكلف به من منطق التزامي الأخلاقي .	36
					اشعر بان قيم هذه المؤسسة جزء من قيمي .	37
					أظن أن الالتزام الأخلاقي يدفعني للاستمرار بعملتي في المؤسسة .	38
					نجاح هذه المؤسسة جزء من نجاحي .	39
					اشعر بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها .	40
					اظن ان الانتقال لمؤسسة أخرى عمل غير أخلاقي .	41
					لدي التزام أخلاقي بضرورة الإخلاص و الوفاء واحترام للمسؤولين والعمال بالمؤسسة .	42

الملحق رقم (02): نتائج تحليل البيانات (مخرجات spss)

Statistiques de fiabilité

1_ قيمة معامل ألفا كرومباخ

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,877	42

2_ خصائص العينة

سن العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 30 سنة	15	24,6	24,6	24,6
	بين 30 و50 سنة	32	52,5	52,5	77,0
	اكثر من 50 سنة	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

المستوى التعليمي للعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	ثانوي	42	68,9	68,9	68,9
	جامعي	15	24,6	24,6	93,4
	دراسات عليا	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

جنس العامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	46	75,4	75,4	75,4
	انثى	15	24,6	24,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

سنوات الخبرة للعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل من 5 سنوات	6	9,8	9,8	9,8
	من 5 سنوات الى 15 سنة	14	23,0	23,0	32,8
	من 15 الى 20 سنة	10	16,4	16,4	49,2
	اكثر من 20 سنة	31	50,8	50,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

المستوى الوظيفي للعامل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ادارة وسطى	48	78,7	78,7	78,7
	ادارة اشرافية	13	21,3	21,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

3_ المتوسط الحسابي : البعد الأول للمحور الأول (المصدقية)

المصدقية

N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		4,07
Ecart type		,545

4 - قياس اتجاه الأفراد نحو المصدقية.

Statistiques

		افهم بوضوح رؤية المؤسسة	استطيع التركيز على عملي، من دون الحاجة الى تفسير المعلومات الواردة اليمن الإدارة	يوجد ترحيب بالاسئلة التي اقدمها للإدارة	اساهم بفعالية في نجاح العمل ورفع الروح المعنوية للفريق ككل
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,39	4,00	3,97	3,62
Ecart type		,714	,876	,912	1,128
Ecart type		,714	,876	,912	1,128

Statistiques

		انا اتفق في اخلاص الادارة	بيئة العمل التي اعمل فيها اكثر انسانية	في عملي بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار	اعرضها الى طرح افكار قيمة وحلول	انا اتفق في اخلاص الادارة
N	Valide	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,51	3,70	3,85	3,51	3,70
Ecart type		1,135	,882	1,078	1,135	,882

5_ المتوسط الحسابي: البعد الثاني للمحور الأول (الاحترام)

Statistiques

الاحترام

N	Valide	61
	Manquant	0

Moyenne	3,69
Ecart type	,610

6_ قياس اتجاه الافراد نحو الاحترام

Statistiques

		اشعر بالارتباط بعلمي	الابداع لديّ	يتم تشجيع وتحفيز الموظفين لواصله جهودهم من خلال الشكر والتقدير	تعمل الادارة على تشجيع	يتم تكويني وتدريب من اجل تحسين ادائي
N	Valide	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,74	3,18	3,90	3,95	
Ecart type		1,153	1,073	,926	,784	

Statistiques

		انا اتفق في اخلاص الادارة	بينة العمل التي اعلم فيها اكثر إنسانية	في عملي بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار	طرف الادارة واشعر بالملكية	تؤدي الاقتراحات التي اعرضها الى طرح افكار قيّمة وحلول
N	Valide	61	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,51	3,85	3,70	3,70	3,70
Ecart type		1,135	1,078	,882	,882	,882

7_ المتوسط الحسابي: البعد الثالث للمحور الأول (العدالة)

Statistiques

العدالة

N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,58
Ecart type		,711

8- قياس اتجاه الافراد نحو العدالة

Statistiques

		انا واثق بان لديّ فرصة للمساهمة والنجاح	بعضهم البعض وبين المؤسسة ككل	لا اجد حرجا في طلب المساعدة	ينظر الى المسؤولين كعضو قيم في المجموعة
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,89	3,15	3,89	4,03
Ecart type		,950	1,062	,933	,983

Statistiques

		السياسات والاجراءات التي تستخدمها الادارة في اصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين	انا مدرك ان الادارة ملتزمة بخلق مكان عمل تشكّل فيه المعاملة العادية جزءاً لا يتجزأ منها	الادارة لا تتسامح حيال السلوك التمييزي داخل مجموعة عملي
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,34	3,28	3,51
Ecart type		,964	1,240	1,074

9- المتوسط الحسابي: البعد الاول للمحور الثاني(الولاء العاطفي)

Statistiques

		الولاء لعاطفي
N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,60
Ecart type		,754

10- قياس اتجاه الافراد نحو الولاء العاطفي

Statistiques

		اشعر بان المؤسسة تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب الابتعاد عنها	اشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي اعمل فيها	اشتاق الى المؤسسة اثناء الاجازات والعطل الرسمية	اشتاق الى المؤسسة اثناء الاجازات والعطل الرسمية
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,43	3,52	3,80	3,72
Ecart type		1,040	,924	1,166	1,142

Statistiques

		ارغب في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة	اتحدث عن المؤسسة التي اعمل فيها باعتزاز وفخر	اشعر بوجود جو أخوي يربطني بعملتي
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,28	3,52	3,90
Ecart type		1,097	,942	1,012

11- المتوسط الحسابي: البعد الاول للمحور الثاني (الولاء المستمر)

Statistiques

الولاء المستمر		
N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,94
Ecart type		,540

12- قياس اتجاه الافراد نحو الولاء المستمر

Statistiques

		اشعر بأن المزايا المقدمة في هذه المؤسسة اقل	اشعر بان امورا كثيرة سوف تتأثر بها حياتي اذا ما قررت ترك العمل	اريد ان اقضي حياتي في مؤسسة واحدة
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,77	3,38	4,11

Ecart type	1,007	1,280	1,236	,896
------------	-------	-------	-------	------

Statistiques

		انا غير مستعد ان اتخلى عن عملي في هذه المؤسسة في حالة وجود وظيفة بمؤسسة اخرى	اشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	اشعر أن بقائي في المؤسسة نتيجة حاجتي للعمل فيه
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
Moyenne		4,21	4,48	4,51
Ecart type		,878	,673	,766

13- المتوسط الحسابي: البعد الاول للمحور الثاني(الولاء المعياري)

Statistiques

الولاء المعياري		
N	Valide	61
	Manquant	0
Moyenne		3,74
Ecart type		,801

14- قياس اتجاه الافراد نحو الولاء المعياري

Statistiques

		اقبل اي عمل أكلف به من منطق التزامي الأخلاقي	اشعر بأن قيم هذه المؤسسة جزء من قيمي	اظن ان الالتزام الاخلاقي يدفعني للاستمرار بعلمي في المؤسسة	نجاح هذه المؤسسة جزء من نجاحي
N	Valide	61	61	61	61
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		4,21	3,84	3,21	3,95
Ecart type		1,097	1,157	1,213	1,056

Statistiques

		اشعر بالمسؤولية والواجب اتجاه المؤسسة والعاملين فيها	اظن ان الانتقال لمؤسسة اخرى عمل غير اخلاقي	لدي التزام اخلاقي بضرورة الاخلاص و الوفاء واحترام للمسؤولين والعمال بالمؤسسة
N	Valide	61	61	61
	Manquant	0	0	0
Moyenne		3,84	3,21	3,95
Ecart type		1,157	1,213	1,056

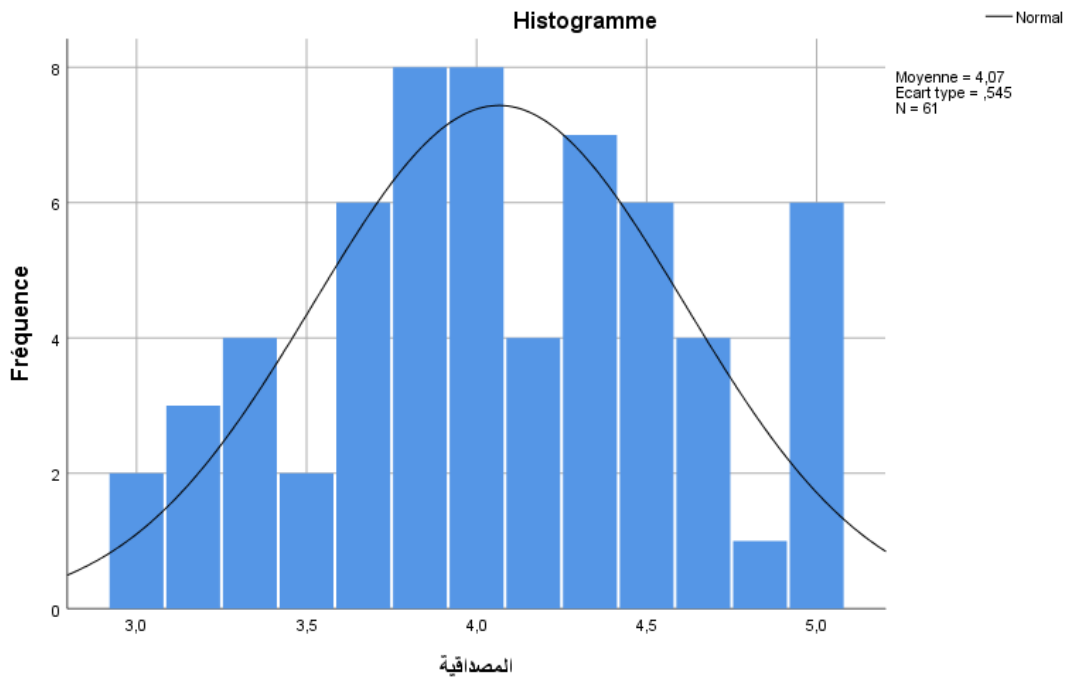
15- التوزيع الطبيعي لبعء المصدافية

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المصدافية	,089	61	,200*	,967	61	,100

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المصدافية



16-التوزيع الطبيعي

لبعد الاحترام

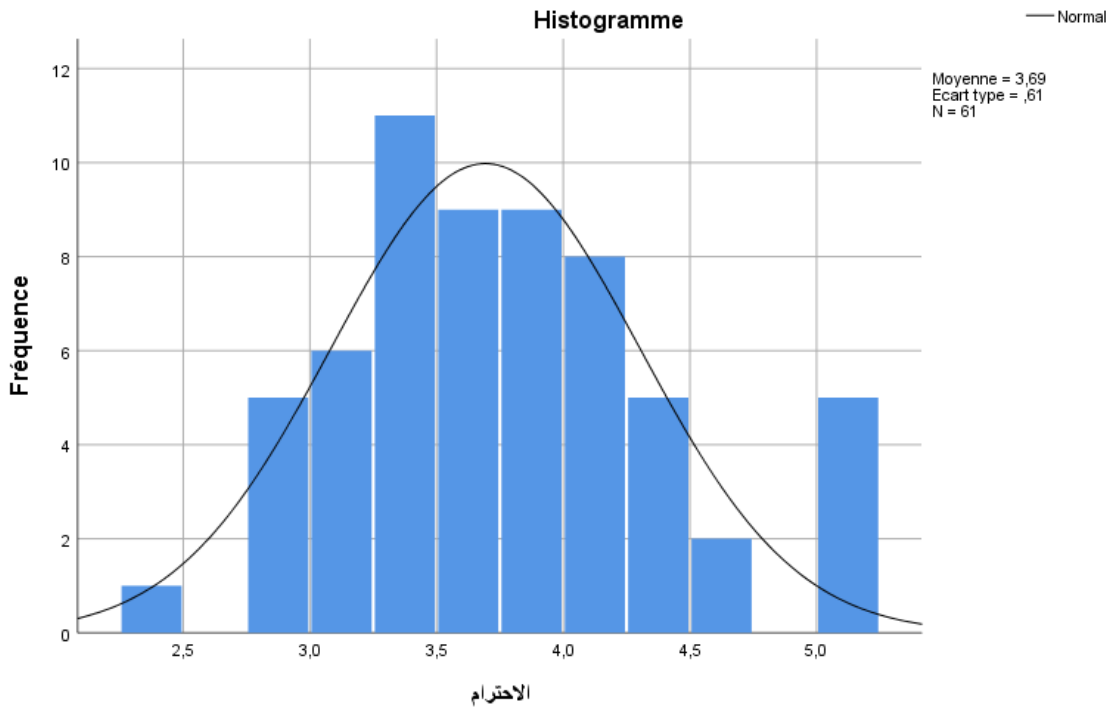
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الاحترام	,094	61	,200*	,965	61	,077

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الاحترام



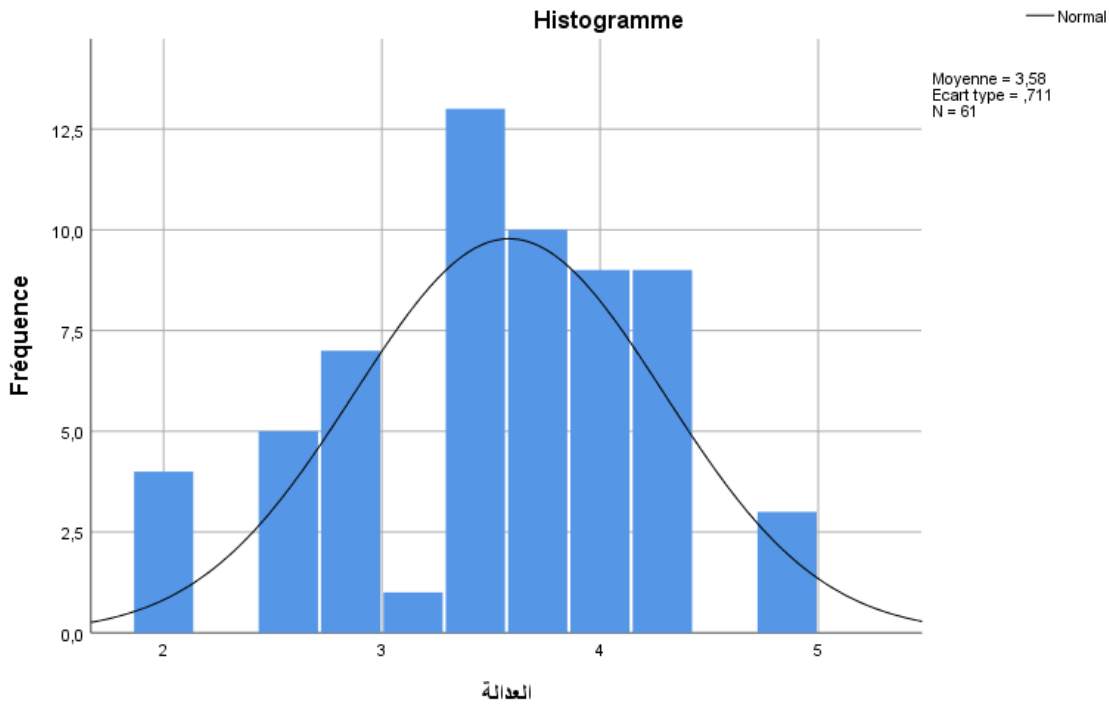
17- التوزيع الطبيعي لبعء العدالة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العدالة	,135	61	,007	,961	61	,051

a. Correction de signification de Lilliefors

العدالة



18- التوزيع الطبيعي لبعء العدالة بعد تصحيحه

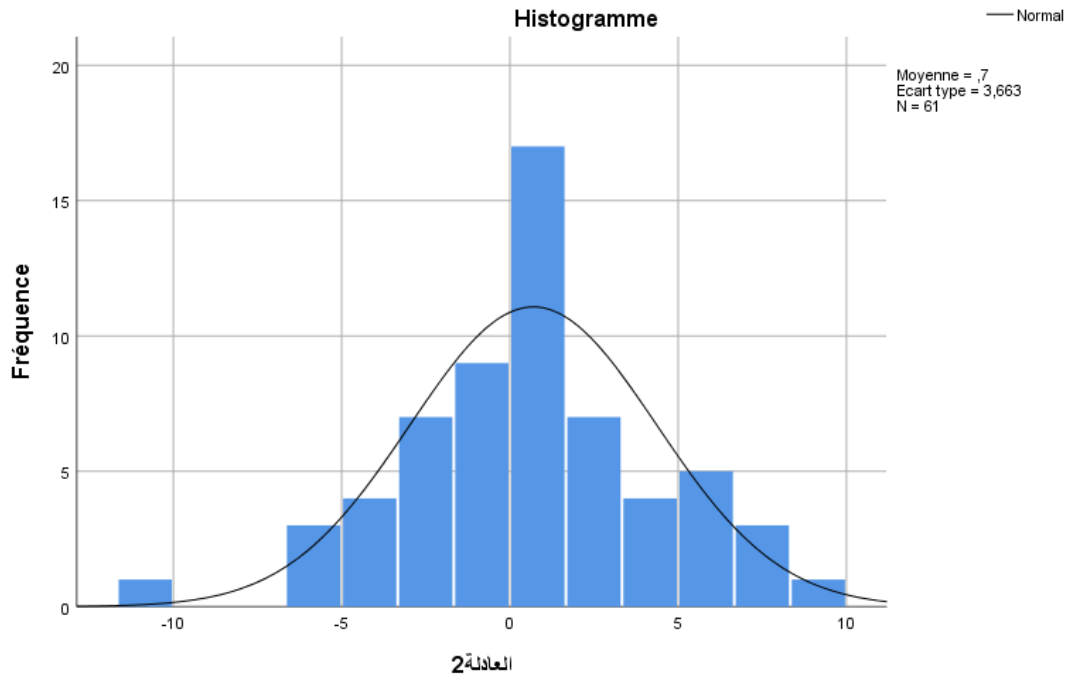
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العدالة	,098	61	,200*	,984	61	,628

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

العدالة



19-التوزيع الطبيعي لبعء الولاء العاطفي

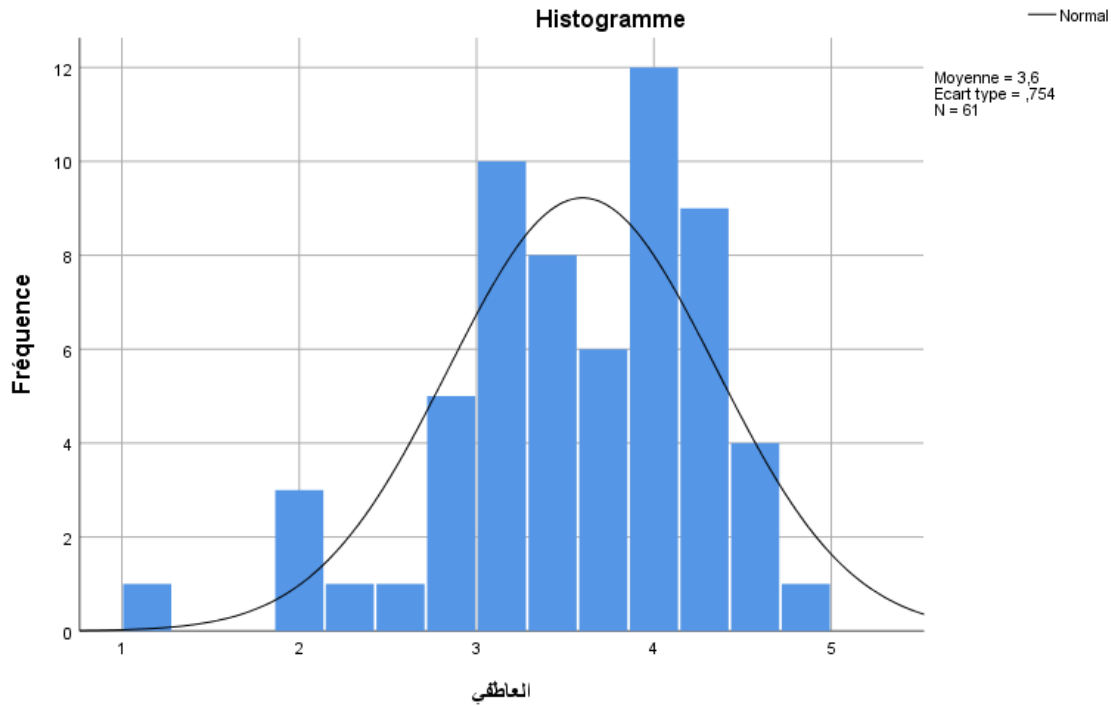
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الولاء	,093	61	,200*	,956	61	,027
العاطفي						

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الولاء العاطفي



20-التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المستمر

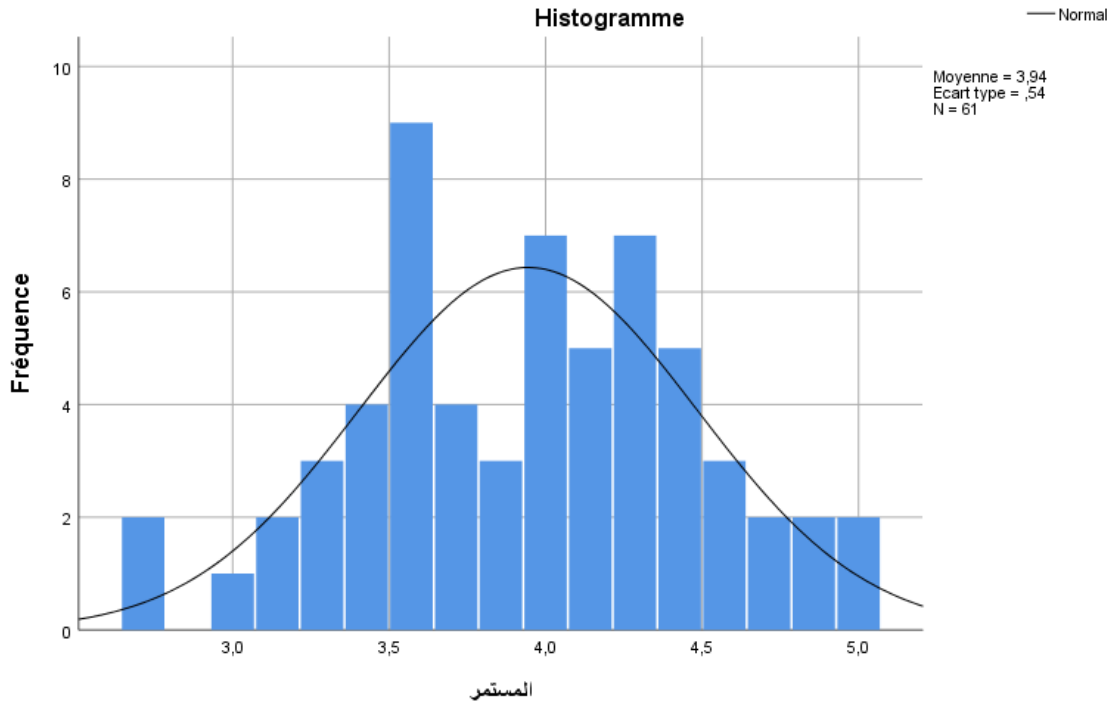
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
الولاء المستمر	,099	61	,200*	,981	61	,479

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الولاء المستمر



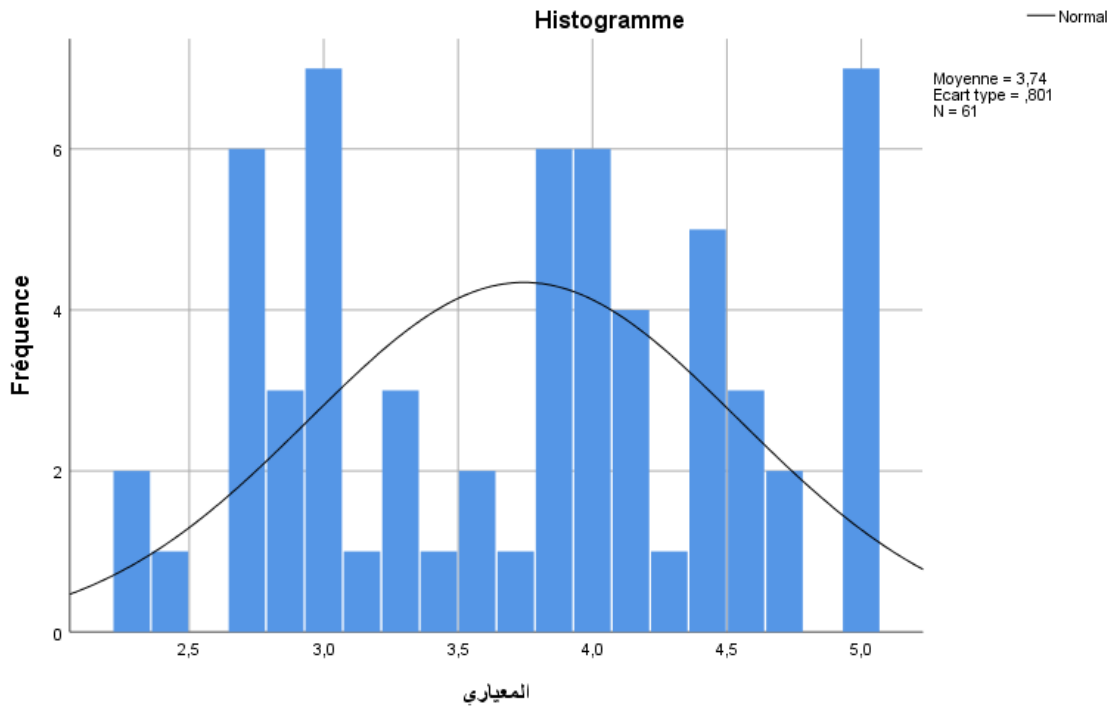
21- التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الولاء المعياري	,135	61	,007	,944	61	,008

a. Correction de signification de Lilliefors

الولاء المعياري



22- التوزيع الطبيعي لبعء الولاء المعياري بعد تصحيحه

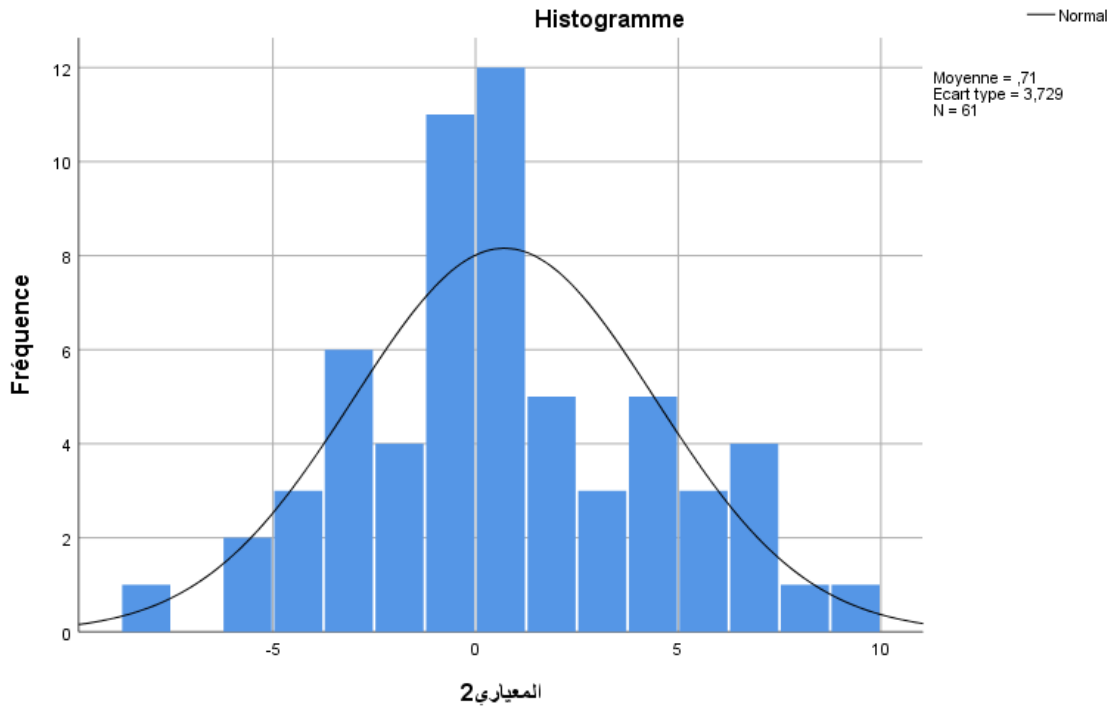
Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
المعياري2	,097	61	,200*	,985	61	,684

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

المعياري 2



23- المصفوفة

Corrélations

		المصداقية	الاحترام	العادلة ²	الولاء التنظيمي
المصداقية	Corrélation de Pearson	1	,680**	-,040	,052
	Sig. (bilatérale)		,000	,761	,693
	N	61	61	61	61
الاحترام	Corrélation de Pearson	,680**	1	,044	,113
	Sig. (bilatérale)	,000		,735	,385
	N	61	61	61	61
العادلة ²	Corrélation de Pearson	-,040	,044	1	,890**
	Sig. (bilatérale)	,761	,735		,000
	N	61	61	61	61
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,052	,113	,890**	1
	Sig. (bilatérale)	,693	,385	,000	
	N	61	61	61	61

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

24- العلاقة بين المصداقية و الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,052 ^a	,003	-,014	,549

a. Prédicteurs : (Constante), الولاء التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,048	1	,048	,158	,693 ^b
	de Student	17,801	59	,302		
	Total	17,849	60			

a. Variable dépendante : المصداقية

b. Prédicteurs : (Constante), الولاء التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	T	Sig.
1	(Constante)	4,010	,157		25,476	,000
	الولاء التنظيمي	,020	,051	,052	,397	,693

a. Variable dépendante : المصداقية

25-العلاقة بين الاحترام و الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,113 ^a	,013	-,004	,611

a. Prédicteurs : (Constante), الولاء التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,285	1	,285	,765	,385 ^b
	de Student	22,014	59	,373		
	Total	22,299	60			

a. Variable dépendante : الاحترام

b. Prédicteurs : (Constante), الولاء التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	3,556	,175		20,316	,000
	الولاء التنظيمي	,050	,057	,113	,874	,385

a. Variable dépendante : الاحترام

26-العلاقة بين العدالة و الولاء التنظيمي

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,890 ^a	,792	,789	1,68402

a. Prédicteurs : (Constante), الولاء التنظيمي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	637,582	1	637,582	224,823	,000 ^b
	de Student	167,320	59	2,836		
	Total	804,901	60			

a. Variable dépendante : العدالة 2

b. Prédicteurs : (Constante), الولاء التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	-5,777	,483		-11,973	,000
	الولاء التنظيمي	2,354	,157	,890	14,994	,000

a. Variable dépendante : العدالة 2

الملخص:

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الممارسات القيادية السليمة الولاء التنظيمي في مؤسسة AMC - العلمة-، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يناسب موضوع البحث اعتمدنا على مجموعة من ادوات جمع البيانات الملاحظة العلمية، الاستمارة من اجل تحليل البيانات التي تم جمعها من قوائم الاستبيان تمت عملية تفرغ البيانات في Exel والاستعانة ببرنامج Spss.
- وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- السياسات والإجراءات التي تستخدمها الإدارة في اصدار القرارات ستستخدم بنفس الطريقة مع كافة الموظفين.
 - التزام إدارة المؤسسة محل الدراسة بخلق مكان عمل تشكل فيه المعاملة العادلة جزءا لا يتجزأ منها.
 - يقوم المسؤولون بصفة منتظمة بعمليات تحديث لاطلاع الموظفين على الوعود التي تم الوفاء بها ونسبة التقدم.
 - انا اتفهم القرارات المتخذة من طرف الادارة واشعر بالملكية في عملي بسبب مشاركتي في عملية صنع القرار.
 - ممارسة المؤسسة للمصداقية لا تؤثر بشكل قوي على ولائهم.
 - يوجد اثر مما يدل على ان العدالة فعالة داخل المؤسسة.
 - الموظفين بالمؤسسة لا يتاثر ولائهم بشكل كبير بالاحترام المقدم لهم من طرف الادارة.
- الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، الممارسات القيادية السليمة، مؤسسة AMC العلمة.

Abstract:

This study aimed to find out the extent of the impact of sound leadership practices on organizational loyalty in the AMC institution - Al-Alamah -, and for that, the descriptive analytical approach was relied on, which fits the subject of the research. Collected from the questionnaire lists, the data was dumped into Excel and using the Spss program.

The study reached several results, the most important of which are:

- The policies and procedures used by management in issuing decisions will be used in the same way with all employees.
- The commitment of the management of the institution under study to create a workplace in which fair treatment is an integral part of it.

- Administrators regularly make updates to inform employees of promises made and progress.
- I understand the decisions made by management and feel ownership in my work because of my participation in the decision-making process.
- The institution's practice of credibility does not strongly affect their loyalty.
- There is an effect indicating that justice is effective within the institution.
- The employees of the institution are not greatly affected by the respect given to them by the administration.

Keywords: organizational loyalty, sound leadership practices, AMC Al-Alamah Foundation.