



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

عنوان المذكرة:

الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد  
وكالة برج بوعريريج  
( دراسة ميدانية على مستوى الصندوق الوطني للتقاعد لولاية برج بوعريريج )

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيمي

وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

عبد العزيز بونديرة

إعداد الطالبة:

بوخروبة ضحى

السنة الجامعية: 2019\_2020

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي من علي بإتمام هذه الرسالة وأسأله سبحانه وتعالى أن ينفع بها وتكون عوناً لي على طاعته.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ عبد العزيز بوبنديرة على التوجيهات والنصائح السديدة التي قدمها لي طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل وعلى رأسهم أساتذة علم النفس الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومات القيمة، وأيضاً الشكر موجه لإدارة الكلية لتوفيرهم لي وتسهيل الخدمات المطلوبة.

وبشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة.

كما لا يفوتني أن أشكر مدير الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعربريج على إتاحتها الفرصة لي لإنجاز هذا العمل في الوكالة.

# رهاء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله وحده .... والصلاة والسلام على من لا نبي بعده سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

وعلى أله وصحبه أجمعين... إلى يوم الدين..

أهدري ثمرة هذا العمل المتواضع إلى النبع الذي لا ينقطع حبا والذي مهد لي طريق الدراسة والعلم وعلمني الخوض في غمار الحياة إلى المثل الأعلى أبي العزيز والحنون.

إلى القلب الرحيم الذي رحمني بعطفه وحنانه إلى الروح التي كانت ومازالت رمزا للتضحية والعطاء إلى من أضاءت في عقلي نور المعرفة أمي الغالية.

إلى من تجرني دماهم في عروقي وقاسموني طفولتي إخوتي الأعماء والأحباء.

خولة ، آية ، آدم

إلى كل عائلة بوخروبة وخاصة عمي محمد العربي بوخروبة، وكل عائلة حاجد

إلى كل من مد لي يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو كانت بكلمة تدعيمه أو دعوة.

هفتاد و نه

يعد موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية في حياة المجتمعات في المؤسسات الصناعية، وحيثما وجدت هذه الجماعة فإنها تتطلع إلى قائد ونظرا للتطور السريع في عالم الأعمال فقد فرض على المنظمات القيام بتحديثات عدة من أجل تحقيق استمراريته وبتوقف ذلك على مدى كفاءة قياداتها الإدارية، وقدرتها على مواكبة هذه التطورات وتحقيق الأهداف المسطرة، كون نجاح المنظمات غالبا ما يكون مرهون بتواجد قيادات مسؤولة، واعية وفعالة تعمل باستمرار على توفير ظروف ملائمة وإمكانيات ما دية ومعنوية، ولما كانت القيادة في معناها تعني التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة وانطلاقا من الدور المؤثر لها وأهميتها في التنظيمات المعاصرة .

ويكون هذا عن طريق انتهاج القائد لنمط أو أسلوب قيادي محدد يكون في نظره الأنسب لتسيير شؤون المنظمة ويخدم أهداف كل من المنظمة والعاملين بها، إذ أن الأنماط القيادية هي الأساليب أو السلوكيات التي يجب على القائد التعامل بها في حالات مختلفة وخلال فترات متعددة إذ أن الأفراد ينتقلون في حياتهم من نمط إلى آخر بالتسلسل والأنماط القيادية تعكس وجهات نظر مختلفة، وتقسم الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنماط رئيسية هي النمط الديمقراطي والنمط التسلطي والنمط التسيبي.

ونظرا للأهمية البالغة للأنماط القيادية وأثرها على استقرار العاملين واستقرار المنظمة، مما ينعكس سواء بالإيجاب أو بالسلب على ولاء العاملين للمنظمة.

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتناول موضوع الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعرييج.

وتكن مشكلة الدراسة في التعرف على النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعرييج وعلاقتها بالولاء التنظيمي من خلال الأنماط الثلاثة ( النمط الديمقراطي، النمط التسلطي، النمط

التسيبي)، اما بالنسبة للولاء التنظيمي فأبعاده هي: (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء المعياري)

ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة الراهنة للإجابة عن السؤال المركزي مفاده: هل توجد علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للعمال في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعرييج؟

ولتحقيق أهداف الدراسة.

وللوصول إلى حقائق موضوعية تم انتهاج مسار منهجي محدد تمثل باختصار في: تحديد الإطار النظري لعناصر الموضوع، ثم تحديد إجراءات البحث الميداني من حيث اختيار مجلات الدراسة، وجمع المادة الميدانية ثم تحليلها و استخلاص النتائج.

وانجاز المجلد هذا المسار قسم البحث إلى خمسة فصول، مبدوءة بمقدمة توضيحية ومنتهية بخاتمة استنتاجية، حيث خصص الفصل الأول لتحديد موضوع البحث من خلال إبراز إشكاليه، وكذلك أهميتها



وأهدافها، فضلا عن تحديد المفاهيم الرئيسية المستخدمة فيها، وكذا بيان أهم الدراسات السابقة التي ارتكزت عليها هذه الدراسة مع التعقيب عليها.

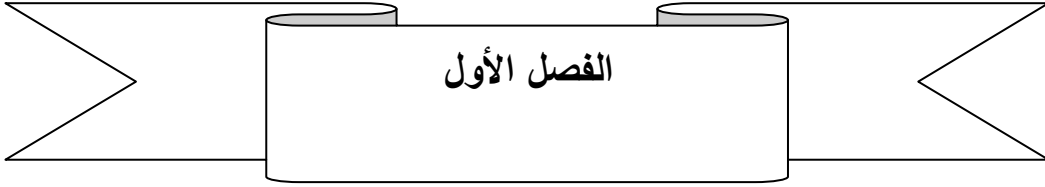
أما الفصل الثاني فقد خصص لتحديد النمط القيادي السائد لدى العاملين بالصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعرييج.

وخصص الفصل الثالث للوقوف لإبراز على طبيعة الولاء التنظيمي والنظريات المفسرة له مع تحديد مراحلها و استراتيجياته.

أما الفصل الرابع فقد تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة المكانية و الزمانية والبشرية، وكذا مجتمع البحث وعينة الدراسة بخصائصها، وأيضا المنهج المعتمد والأدوات المستخدمة فضلا عن الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الدراسة.

بالنسبة للفصل الخامس والمتضمن عرض البيانات ومعالجتها إحصائيا فقد تعذر علينا انجازه نظرا للوضع السائد وانتشار فايروس كوفيد 19 مما جعل إمكانية الوصول الى الميدان غير ممكنة.

الخطيب  
النظري



## الفصل الأول

- (1) إشكالية الدراسة
- (2) فرضيات الدراسة
- (3) أهمية الدراسة
- (4) أهداف الدراسة
- (5) تحديدي المفاهيم الإجرائية للدراسة
- (6) أسباب اختيار الموضوع
- (7) الدراسات السابقة
- (8) التعقيب على الدراسات السابقة



## 1- إشكالية الدراسة

أصبحت المؤسسات اليوم سواء العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدماتية تواجه تحديات كبيرة ومتنوعة وذلك نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، ومواجهة هذه التحديات يتطلب منها قدرات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تسمح لها بالاستمرار والتطور والنمو.

ونظرا لكون العديد من المنظمات الإدارية تعاني بشكل واضح من المشكلات والسلبيات، نتيجة بقائها لعقود طويلة أسيرة للمركزية الشديدة وهرمية المستويات الإدارية، أصبح القيام بعملية تفعيل العنصر القيادي ضرورة حتمية لرفع قدرة المؤسسات وتحسين أدائها دورها وتحقيق أهدافها المسطرة.

ويحضى اليوم موضوع القيادة الإدارية باهتمام كبير من قبل الباحثين نظرا لدور القيادات الإدارية وإسهاماتها الفعالة في إنجاح العمل الإداري والعمل على تفسير وفهم الكثير من المشكلات المرتبطة بالنمو المهني للعمال أثناء فترات الإنتاج وتوجيههم نحو الأهداف المراد تحقيقها، من خلال النمط القيادي الذي يمارس في الإدارة وانعكاساته على الأنشطة المختلفة، ويعد النمط القيادي احد أهم عوامل نجاح أو فشل أي منظمة، لما له من دور فعال في التأثير في سلوك العاملين واستقرارهم واستقرار المنظمة، إذ أن استخدام القائد لأسلوب قيادي معين قد يؤثر بالإيجاب أو السلب على السلوكيات التي يبدونها تجاه المنظمة وإخلاصهم واندماجهم بها وولائهم نحوها، وهذا الأخير هو عبارة عن انتماء الفرد للمنظمة التي يعمل فيها أي انصهار الفرد داخل المنظمة، والعمل على تحقيق أهداف المنظمة والسعي بها نحو التقدم، ولا يتحقق الولاء التنظيمي إلا إذا كانت مشاعر الأفراد ايجابية اتجاه منظماتهم ومن ثم ترفع إنتاجهم وهذا ما ينعكس على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها، ومن هنا يسعى الفرد إلى المحافظة على بقاء عضويته في المنظمة، فعندما يكون مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى الفرد تجاه الأفراد العاملين معه واتجاه المنظمة التي يعمل بها يؤدي إلى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بيئة العمل.

ولذلك أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، فالولاء لا ينعكس على الأداء داخل المؤسسة فقط وإنما على الجمهور الخارجي، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي للتعرف على نقاط القوة والضعف بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل، والعمل على استثمارها وتطويرها وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

ونظرا لأهمية موضوع الأنماط القيادية وموضوع الولاء التنظيمي وتأثيرهما في نجاح واستمرار المنظمات، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين مختلف الأنماط القيادية والولاء

التنظيمي للموظفين في الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج، وقد تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي للموظفين في الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج؟

وبناء على التساؤل العام للدراسة فإن الدراسة سعت للإجابة عن التساؤلات الفرعية التالية:

1. ماهي الأنماط القيادية السائدة لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج؟
- 2 ما مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج؟
- 3 هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج؟
- 4 هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج؟
- 5- هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج؟
- 6\_ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الأقدمية في العمل)؟

## 2\_ فرضيات الدراسة

### الفرضية العامة

توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج.

### الفرضيات الفرعية

- 1\_ النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج هو النمط الديمقراطي.
- 2\_ مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج مرتفع.
- 3\_ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج.
- 4\_ توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج.

5- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج.

6\_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الأقدمية في العمل).

### 3\_ أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال تناول موضوع هام يتعلق بالقيادة التنظيمية والولاء التنظيمي للارتقاء بالمؤسسة بشكل أفضل، إذ أن القيادة في عالم اليوم تعتبر من أهم المتغيرات التي تؤثر على بقاء المؤسسة واستمرارها، ولهذا كان لابد من العمل على تطوير الإدارة من خلال بناء وتوفير القيادات القادرة على إتباع الأنماط والأساليب الملائمة بالكفاءة المطلوبة بما يكفل تحقيق الولاء التنظيمي بشكل فعال وتحسين الأداء الوظيفي اللازم لتحقيق الخطط والأهداف الموضوعية، وأيضاً الاستفادة من النتائج والتوصيات المتوصل إليها بهدف إثراء المعرفة العلمية. ولذلك تتبع أهمية هذه الدراسة مما يلي:

\_ أنها تحاول التطرق لموضوع القيادة التنظيمية والتعرف على النمط القيادي السائد في المنظمة ونوع العلاقة بين هذه الأخير والولاء التنظيمي للعاملين.

\_ إن للولاء التنظيمي أهمية بالغة في حياة المنظمات على اختلافها، لما لهذا الأخير من اثر فعال على سير العمل وبالتالي فإن هذه الدراسة تحاول التركيز على دور العاملين باعتبارهم احد أهم العناصر الأساسية في المنظمة، وبذلك فإن ولاء العاملين ينعكس بالإيجاب في تطوير الأعمال والخدمات التي يقدمها الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج.

### 4\_ أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية والتمثلة في:

\_ التعرف على الأنماط القيادية السائد في الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج.

\_ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد.

\_ التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد.

\_ معرفة إن كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الأقدمية في العمل).

## 5\_ تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

**5-1 القيادة التنظيمية:** هي القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف كل من المنظمة والعاملين على حد سواء، وتشمل مختلف النشاطات والعمليات التي يتم من خلالها التأثير على أفكار أو سلوك العاملين وحتى مشاعرهم وتوجيهها بالاتجاه المطلوب.

**5-2 الأنماط القيادية:** هي الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه القائد في إدارته للمنظمة والعاملين، وتختلف الأنماط القيادية باختلاف وسائل التأثير التي قد يلجأ إليها القائد أو ينتهجها لتوجيه المرؤوسين. وتقتصر الدراسة الحالية على الأنماط القيادية التالية:

**النمط الديمقراطي:** هو النمط الذي تتوزع فيه السلطة بين القائد والمرؤوسين، يعتمد على القيادة الإنساني والاجتماعية التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم.

**النمط التسلسلي:** يعتبر القائد في هذا النمط هو المصدر الوحيد للأوامر والوحيد الذي يملك سلطة اتخاذ القرارات ويحتكر توجيه القيادة.

**النمط التسببي:** النمط التسببي أو الحر يركز على الحرية الفرد العامل في أداء العمل، حيث إن القائد يتولى إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها.

## 5-3 الولاء التنظيمي

هو شعور يتعلق بوجود العامل اتجاه المنظمة أو جماعة معينة أو فكرة ما تأييدا لها، وطاعة وإخلاصا وتضحية في سبيلها.

## 6\_ أسباب اختيار الموضوع

هناك مجموعة من الدوافع الذاتية والموضوعية أدت إلى اختيار هذا الموضوع تتمثل في:  
سبب ذاتي:

\_ يتمثل في الرغبة الذاتية والميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي باعتباره موضوعا مثيرا وجديدا نسبيا، بالإضافة إلى الفضول ورغبة البحث في الموضوع كونه ضمن تخصص إدارة الموارد البشرية.

\_ قلة الدراسات وخاصة المتعلقة بموضوع العلاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي، حسب معلومات الطالبة .

أسباب موضوعية:

\_ الرغبة في التعرف على النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريبيج.

- \_ إجراء مقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي في موضوع العلاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.  
\_ أهمية موضوع القيادة في المؤسسات وماله من تأثير على نجاح او فشل الإدارة

## 7\_ الدراسات السابقة

### 7\_1\_ الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي معا

#### الدراسة الأولى:

دراسة عبد الله بشير الرشيد (2010) بعنوان الأنماط القيادية المدرسية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم.

#### تساؤلات الدراسة:

1- ما الأنماط القيادية المدرسية السائدة لدى مديري المدارس المتوسطة في دولت الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وبين الولاء التنظيمي للعاملين؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى الى متغير الجنس؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى الى متغير الخبرة؟

6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين درجة ممارسة الأنماط القيادية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى إلى متغير المؤهل العلمي؟

طبقت الدراسة على عينة مكونة من 451 معلما ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، منهم 194 معلما، و257 معلمة تم اختيارهم بطريقة قصديه، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير مقياس الأنماط القيادية المدرسية من خلال الاطلاع على المقاييس المستخدمة في الدراسات (الاغربي، 2003، الخطيب، 2007، الزهراني، 2009)، ومقياس الولاء التنظيمي الذي تم تطويره أيضا من خلال المقاييس المستخدمة في دراسات (المخلافي، 2001، الأحمد، 2006، الطعجان، 2007) حيث تم اختيار مجموعة من الفقرات تناسب أهداف الدراسة، ولتحقيق من دلالات الصدق الظاهري تم استخدام صدق المحكمين.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ بينت النتائج أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي، بينما جاء النمط التسبيبي في المرتبة الأخيرة، وجاء مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت بمتوسط حسابي (3.91) يعادل درجة تقدير مرتفع على مستوى المقياس ككل وعلى مجالاته الثلاثة.

✓ كما أظهرت النتائج انه توجد علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين.

✓ بينت النتائج وجود اختلاف دال إحصائيا 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.

✓ لا يوجد اختلاف دال إحصائيا في قوة العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير الخبرة في جميع الأنماط القيادية المدرسية.

✓ وجود اختلاف دال إحصائيا في قوة العلاقة الإرتباطية بين الولاء التنظيمي ومتغير المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح الدبلوم في النمط التسبيبي، بينما لم تظهر فروق في الفئات الجامعي وأعلى من الجامعي.

#### الدراسة الثانية:

دراسة منار منصور احمد (2015) تحت عنوان درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من جهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسي. والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. التعرف على

العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

تساؤلات الدراسة:

1- ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟

3- ما دلالة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

4- ما دلالة الفروق في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس؟

5- ما دلالة الفروق في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وفقا للجنس وسنوات خبرة والتخصص عضو هيئة التدريس؟

تكونت عينت الدراسة من 198 من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف من شطري الطلبة والطالبات ومن كليات نظرية وعملية. وفي ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية تم تصميم أدوات الدراسة وهي إستبانة القيادة التشاركية والأداة الثانية مقياس الولاء التنظيمي من إعداد بورتر وزملائه. نتائج الدراسة:

- رئيس القسم يحترم الأعضاء الجدد من منطلق اهتمامه بمصلحة الطلبة وحرصه على انعكاس عضو هيئة التدريس لما يتلقاه من تقدير.
- درجة الولاء لدى هيئة التدريس متوسطة.
- ممارسة القيادة التشاركية من قبل رئيس القسم داخل الكلية يسهم بشكل كبير في توفير مناخ إيجابي فمزيد من الحب والولاء للمؤسسة والعاملين فيها.

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى:

دراسة شو و ريبس(1992) بعنوان "العلاقة بين النمط القيادة الدراسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدرسة التقنية في ولاية كارولانيا الجنوبية،هدفت الدراسة إلى الكشف عن وجود علاقة بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين في المدارس التقنية. وتكونت عينة البحث

من (284) معلما من المدارس التقنية في كارولانيا الجنوبية في الولايات المتحدة الأمريكية. تم تطبيق مقياس الأنماط القيادية، ومقياس الولاء التنظيمي. وكانت نتائج الدراسة :

- مستوى الولاء لدى المعلمين كان بدرجة عالية فيما يتعلق بالعلاقة مع زملاء المهنة والوظيفة عموما والإشراف والعمل في الوظيفة الراهنة، وأن أدنى مستوى للولاء التنظيمي فقد كانت متعلقة بالدخل ولم تسجل الدراسة أي علاقة ارتباطيه بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الولاء التنظيمي.

#### الدراسة الثانية:

دراسة كيونغ و آل (2014) بعنوان تأثير أنماط القيادة تجاه ولاء البائعين دراسة لشركات الاستيراد والتصدير في مدينة هوشي منه الفيتنام، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة وولاء الموظفين مع الأخذ بعين الاعتبار وجود متغير وسيط هو السمة الشخصية المنفتحة للموظفين. طبقت الدراسة على 217 من رجال البيع في شركات التصدير والاستيراد ولجمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان، مع الاعتماد على الأساليب والتقنيات الإحصائية بما في ذلك التحليل الاستكشافي العملي واختبار الانحدار المتعدد وغيرها.

نتائج الدراسة: توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود ارتباط إيجابي دال معنويا بين شخصية رجل البائع المنفتحة تجاه الآخرين وولائهم للشركة التي يعمل فيها.
- وجود علاقة ارتباطيه إيجابية ودالة معنويا بين كل من أنماط القيادة (التفاعل بين القائد والعضو\_التحويلية- التبادلية) من جهة وولاء الموظفين للشركات التي يعملون فيها من جهة أخرى.
- وجود علاقة ارتباطيه سلبية ودالة معنويا بين النمط القيادي الأوتوقراطي وولاء الموظفين للشركات التي يعملون فيها.ومن أجل رفع ولاء الموظفين، فقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد بشكل أكبر على الموظفين ذوي الشخصية المنفتحة تجاه الآخرين، مع الانتباه إلى ضرورة الابتعاد عن النمط الأوتوقراطي في شركات الاستيراد والتصدير، وتعزيز كل من الأنماط القيادية (التفاعل بين القائد والعضو\_التحويلية\_ التبادلية) فيها.



## 7\_2\_ الدراسات التي تناولت القيادة التنظيمية

### الدراسة الأولى:

دراسة عبد الرحمان العبدلة (2003) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية الشائعة لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب، وعلاقتها بالثقافة التنظيمية. طبقت الدراسة على عينة مكونة من (444) فردا وتكونت من كافة المديرين، والمساعدين، و رؤساء الأقسام و لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة وصف فعالية وتكيف القائد لتحديد النمط القيادي المناسب للحالة، والتي تم تصميمها من قبل هيرسي وبلانشرود وترجم هذه الاستبانة (المغدي وآل ناجي،1994) حيث طبقتها على المجتمع السعودي، ثم أجريت عليها بعض التعديلات الطفيفة لتتلاءم مع البيئة الأردنية.

ولقياس الثقافة التنظيمية فقد قام الباحث بتطوير استبانة لقياس العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة للمعالجة الإحصائية فقد تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي متمثلة بالنسب المئوية، الانحرافات المعيارية، كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي بالإضافة إلى لاستخدام تحليل مربع كاي. نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ شيع النمط القيادي المشترك لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية الرئيسية في محافظات الجنوب.

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

✓ توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

### الدراسة الثانية:

دراسة طلال الشريف (2004) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بأمانة مكة المكرمة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية بأمانة مكة المكرمة، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بأمانة منطقة مكة المكرمة.

تساؤلات الدراسة: التساؤل الرئيسي

ما هي الأنماط القيادية السائدة لإمارة منطقة مكة المكرمة وما هي علاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين بها؟ التساؤلات الفرعية:

ما هي الأنماط القيادية السائدة في أمانة منطقة مكة المكرمة؟

ما مدى فعالية الأداء الوظيفي للعاملين بامارة منطقة مكة المكرمة؟

ما علاقة الأنماط القيادية السائدة بالأداء الوظيفي للعاملين بأمانة منطقة مكة المكرمة؟

اشتمل مجتمع البحث على عاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة يشغلون وظيفة مدير إداري رئيس وعدددهم (240)، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصف التحليلي، ولجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث "الاستبانة" كأداة لجمع والمعلومات اللازمة بالدراسة باعتبارها من انسب أدوات البحث العلمي وقد اشتملتا الاستبانة على ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

الخصائص الديموغرافية الأساسية لأفراد عينة البحث والتي اشتملت على (العمر، المؤهل العلمي، ومسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في العمل، الحالة الاجتماعية)

الأنماط القيادية السائد هو تشمل(النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر)

الأداء الوظيفي عاملين بأمانة منطقة مكة المكرمة، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وقد خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

1. تبين أن هناك توافر نمط ارتباط الثلاثة حيث يمارس القائد في أماره منطقه المكرمة النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الحر بدرجة متوسطة والنمط الاوتوقراطي بدرجة اقل.

تبين وجود عامل وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

2. تبين أن هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية وموجبه بين نمط القيادة الديمقراطي المستوى الأداء الوظيفي، في حين وجود علاقة ذات دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

الدراسة الثالثة:

دراسة ناصر إبراهيم(2004) بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، وهدفت الدراسة إلى فهم الدور النابع من

اختلاف أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين فيها، وكذلك الكشف عن جوانب النمو المهني لدى عمال المؤسسات الصناعية الخاصة والعوامل التي تزيد من كفاية المهارات المهنية لديهم.

تكمن مشكلة الدراسة في محاولة الكشف تأثير اختلاف أساليب وأنماط القيادة في المؤسسات الصناعية على النمو المهني للعاملين فيها. طبقة الدراسة على جميع العاملين في المصانع الخاصة الموجودة في مدينة الرياض والبالغ عددها 1203 وعماله قدرها 111,965 عاملا وكانت عينت البحث عشوائية من الإداريين والفنيين السعوديين بحيث تم اختيار عينه تقدر بحوالي 311 عامل ولجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة استخدام استبانته مكونه من ثلاثة أجزاء حيث أن الاستبانة الأولى عن النمو المهني والاستبانة الثانية عن النمط القيادي أما الجزء الأخير منها فقد اشتمل على طلب البيانات الأولية عن مجيب لاستبانته من حيث السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرتبة أو الدرجة، مسمى الوظيفي . استخدم الباحث للمعالجة الاحصائية عدد من الأساليب الاحصائية المناسبة في تحليل بيانات الدراسة وتمثلت هذه الأساليب في التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة، المتوسطات الحسابية، معاملات الارتباط لتحديد صدق الاتساق الداخلي، معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، التجزئة النصفية أيضا لحساب معاملات الثبات، معامل ارتباط بيرسون.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. وجود جميع أنماط القيادة الثلاثة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، والتراسلي) وان النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعا في جميع المصانع.
2. توجد علاقة ارتباطيه موجبه بين درجات النمو المهني وأنماط القيادة وان أعلى النسب بين الأنماط هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي.

الدراسة الرابعة:

دراسة بن سعاد كوثر آمنة ومولاي ملياني أسماء (2016) بعنوان اثر النمط القيادي وعلاقات في العمل على الأداء دراسة حاله مديره توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت، هدفت الدراسة إلى التعرف على اثر كل من الأنماط القيادي هو علاقات العمل على الأداء بمديره توزيع الكهرباء و الغاز بعين تموشنت.

تساؤلات الدراسة: الدراسة طرحت الباحثتان التساؤل التالي:

1. ما مدى تأثير الأنماط القيادية وعلاقتها العمل على الأداء؟

تطبيقات الدراسة على عينه عشوائية مكونه من 30 موظف، ولجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة تم استخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة حيث قامت الباحثتين بإعداد إستبيان بأسئلة مغلقة تشمل أربعة محاور هي: المحور الأول تضمن المعلومات الشخصية مثل الجنس والعمر والمستوى التعليمي و الخبرة المهني هو الوظيفة، المحور الثاني يتعلق بالأنماط القيادي هو تضمن هذا المحور 13 عبارة، المحور الثالث يتعلق بعلاقات العمل وتضمن هذا المحور أربعة عبارات، المحور الرابع والأخير يتعلق بالأداء حيث يحتوي هذا المحور على 7 عبارات.

اعتمدت الباحثتان على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر أنماط القيادة وعلاقات العمل على الأداء. ولتحليل البيانات اعتمدت الباحثتان على برنامج أحمزه الاحصائيه للمعلومات لاجتماعيه spss. وتوصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها إن الأداء مرتبط ارتباطا وثيقا بنوع القياد هو مدى تأثيرها المباشر على المرؤوسين بشكل حسن وينمي ويطور الأداء.

#### الدراسة الخامسة:

**دراسة زنود يونس والعارف محمد(2017)**، بعنوان اثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي دراسة حالة - مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس.

#### فرضيات الدراسة:

1. النمط القيادي السائد لدى مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس هو النمط الديمقراطي.
2. توفر مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بدرجة متوسطة.
3. توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: الانتماء الى السلك، شغل منصب نوعي ومكان العمل.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي.

وقد حدد مجتمع الدراسة في موظفي مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس تم اختيار منه معين ميسرة بلغ حجمها (50) موظف، ولإتمام الدراسة استخدم الباحثان استبانته مكونه من قسمين القسم الأول معلومات شخصيه والقسم الثاني ضم محورين محور حول أنماط القيادة و أبعادها و محور الرضا الوظيفي و أبعاده، وقد اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي، وللإجابة على أسأله الدراسة وفرضياتها تم استخدام متوسطات الأوزان والتحليل البيان أحادي الاتجاه، كذلك معامل ارتباط بيرسون، لحساب العلاقة بين أبعاد

الرضا الوظيفي وأنماط القيادة، وأخيرا الانحدار الخط البسيط الذي يقيس اثر العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل.

وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. نمط القيادة الديمقراطي هو التحويلية أما النمطان الأكثر توافرا في المديرية، بحيث نمطا لقيادة الديمقراطي هو سائد ولكن بفارق طفيف عن نمط القيادة التحويلية يليه نمطا لقياده الحر بنسبة متوسطة نمطا لقياده الأوتوقراطي بنسبه قليلة.

2. الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية أملاك ألدوله لولاية بومرداس ذو مستوى متوسط.

3. وجود علاقة ارتباطيه عكسية بين النمط الأوتوقراطي والنمطان الديمقراطي والتحويلي كون خصائص النمط الأوتوقراطي تتعارض وتتناقض مع خصائص نمط القيادة الديمقراطية والتحويلية.

4. توجد فروق ذات الدلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لمتغير الانتماء إلى السلك في توافر الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

5. هناك اثر ايجابي كبير لنمط القيادة الديمقراطي؛ والنمط التحويلي على الرضا الوظيفي وتقاطع هذين النمطان في عديد من الخصائص.

### 7\_3\_ الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي

#### الدراسة الأولى:

دراسة عارف عطاري (2006) بعنوان الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة الولاء التنظيمي لدى الهيئات الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان اتجاه المدرسة، والعمل التعليمي، ومهنة التعليم، وزملاء العمل، كما هدفت إلى تحديد مدى ارتباط الولاء ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية.

تساؤلات الدراسة:

1- ما درجة الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس سلطنة عمان حول درجة الولاء التنظيمي تعزي لمتغيرات (النوع،المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي،التخصص، النظام التعليمي)؟

وقد تألف مجتمع الدراسة من فئتين هما الهيئة التعليمية التي شملت جميع المعلمين في المدارس الحكومية بسلطنة عمان وبلغ عددهم 1292 معلما، والهيئة الإدارية في تلك المدارس والتي بلغ عددها 2214 فردا،

وقد اعتمد في جمع البيانات على أداتين، الأولى استبيان من نوع مقياس "ليكرت" مكونة من 22 فقرة موزعة على أربع محاور وهي: محور الولاء نحو المدرسة، محور الولاء نحو العمل، محور الولاء نحو المهنة، ومحور الولاء نحو الزملاء، وأما الأداة الثانية في استبانة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، النسب المئوية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن معدل الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بسلطنة عمان مرتفع.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس سلطنة عمان حول درجة الولاء تعزي لمتغيرات (النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي والتخصص، النظام التعليمي).

#### الدراسة الثانية:

دراسة منى الملاحمة (2009) بعنوان الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة. تساؤلات الدراسة:

1- ما مستوى الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة؟

2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين أبعاد الولاء التنظيمي (العاطفي، والمستمر، والمعياري)، والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة؟ وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الخاصة والبالغ عددهم (1978) أخذت منهم عينة تكونت من (559) عضواً، وقد استخدمت الباحثة أداة "ألين" و "ماير" للولاء التنظيمي، والمكونة من (20) فقرة وأداة طورت لقياس الرضا الوظيفي مكونة من (25) فقرة. وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي.

كما اعتمد الباحثة في تحليل البيانات المتحصل عليها على المتوسطات الحسابية.

نتائج الدراسة: تمثلت النتائج المتحصل عليها فيما يلي:

- وجود علاقة قوية بين الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، والمستمر، والمعياري) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة.

#### الدراسة الثالثة:

دراسة جمال كعبار (2011) بعنوان ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي (دراسة ميدانية على العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل)، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي داخل مصلحة الاستعجالات الطبية وتأثير تلك الضغوط الناجمة عن العمل على ولاء أفراد عينة الدراسة من العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

#### فرضيات الدراسة:

1- هناك علاقة بين بعض مصادر الإجهاد (عبء العمل، وطبيعة العمل) والولاء التنظيمي (التطابق، الرغبة في الاستمرار، الوفاء والإخلاص) لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

2- هناك علاقة بين عبء العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

3- هناك علاقة بين طبيعة العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان لقياس بعض مصادر الإجهاد المهني (عبء العمل، طبيعة العمل والولاء التنظيمي (التطابق، الرغبة في الاستمرار، الوفاء والإخلاص)، وزع على عينة بلغت (36) فردا، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

واستخدم الباحث في تحليل بيانات الدراسة على الأساليب الإحصائية التالية: الانحراف المعياري، معامل الارتباط.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين بعض مصادر الإجهاد (عبء العمل، طبيعة العمل) والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.
- وجود علاقة ضعيفة بين عبء العمل والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

- وجود علاقة ضعيفة بين طبيعة الوظيفة والولاء التنظيمي لدى العاملين في مصلحة الاستعجالات الطبية لمستشفى الميلية بولاية جيجل.

#### الدراسة الرابعة:

دراسة مالكي أمين (2015) بعنوان العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب والسكاكين والصنابير، وهدفت الدراسة الى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها، وإبراز أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة بصفة عامة ودوره في تخفيض بعض السلوكات الغير مرغوبة.

#### تساؤلات الدراسة:

1\_ ما هو مستوى الولاء التنظيمي السائد لدى الموظفين العاملين في الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف؟

2\_ هل هناك اختلافات في مستويات الولاء التنظيمي لدى موظفي هذه الشركة ترجع الى الاختلافات في خصائص الشخصية؟

3\_ كيف تؤثر العوامل التنظيمية المتعلقة بهذه الدراسة في أبعاد الولاء التنظيمي حسب موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين والصنابير بسطيف؟

تكونت عينة الدراسة من 37موظفا يعملون في جميع أقسام الشركة ينقسمون إلى ثلاث طبقات حسب طبيعة وظيفتهم، طبقة الإطارات، أعوان التحكم، عمال التنفيذ.

تمثلت أداة جمع بيانات الدراسة في الاستبيان مقسم إلى جزئين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، والجزء الثاني يتضمن أربعة محاور تقيس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المعتمدة في هذه الدراسة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي .

وقد أسفر التحليل الإحصائي على النتائج التالية:

\_ اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعد سائد لدى أغلبية أفراد العينة، يليه البعد المعياري ثم البعد المستمر.

\_وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة، تعزى لمتغيري الخبرة وطبيعة الوظيفة فقط. بينما لم يثبت أي فروقات بالنسبة للمتغيرات الأخرى.



\_ وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين أبعاد المتضمنة في التغيرات التنظيمية (صراع وغموض الدور، التدريب الوظيفي) إلا في حالة بعد إدراك الفائدة من التدريب المتضمن في متغير التدريب الوظيفي، فإنه لم يرتبط بأي بعد من أبعاد الولاء.

#### 8\_ التعقيب على الدراسات السابقة:

نستخلص من هذا العرض للدراسات السابقة المتعلقة بموضوع أنماط القيادة التنظيمي والولاء التنظيمي، جمع أكبر عدد من البحوث التي تطرقت إلى موضوع الدراسة الحالية وهذا من أجل مساعدتي في الدراسة حيث كونت لدي تصور للإطار النظري وساعدتني على بناء خطة المذكرة، بالإضافة إلى توجيهي لمختلف المراجع الخاصة بموضوع الدراسة من جهة، ومن جهة أخرى ساعدني الإطلاع على الجانب التطبيقي المتبع في الدراسات السابقة على بناء وتصميم استبيان الدراسة، الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، وقد تم استخلاص مجموعة من نقاط التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ودراستي الحالية تم إدراجها على الشكل التالي:

\_ جاءت دراستي للتعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بدرجة الولاء التنظيمي وهو نفس الموضوع الذي تناولته دراسة (عبد الله، 2010) ودراسة (كيونغ، 2014).

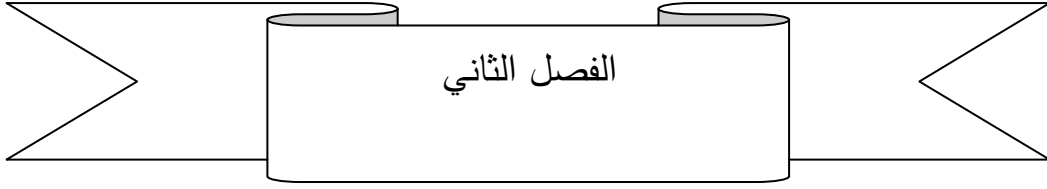
\_ تشابهت دراستي مع دراسة (خلف، 2009) و دراسة (مالكي، 2015) حيث هدفت هذه الدراسات الى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات مختلفة.

\_ اغلب الدراسات السابقة اعتمد الباحثون فيها على المنهج الوصفي مثل دراسة (عارف، 2006) ودراسة (طلال، 2007) بالإضافة إلى الدراسة التي قام بها كل من (يونس ومحمد، 2017)، وهو المنهج المتبع في دراستي.

\_ تشاركت دراستي مع دراسة (ناصر، 2004) ودراسة (كوثر وأسماء، 2016) في استخدام نظام معالجة البيانات وفقا لنظام "SPSS"

\_ اعتمدت في دراستي على استبيان مصمم تم توزيعه على أفراد العين، وذلك ما اعتمدت عليه اغلب الدراسات السابقة.

\_ أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وعلى عينات مختلفة عن العينة التي اخترتها في دراستي.



تمهيد

(1) تعريف القيادة التنظيمية

(2) أهمية القيادة

(3) عناصر القيادة التنظيمية

(4) العوامل المؤثرة في القيادة

(5) نظريات القيادة

(6) الأنماط القيادية

خلاصة

## تمهيد

يعد موضوع القيادة من أهم مواضيع العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، حيث تتعلق بكيفية أداء بعض أعضاء الجماعات لأدوار معينة في إطار علاقاتهم بباقي أفراد الجماعة، بشكل يؤثر على تحقيق الأهداف الجماعية والفردية في سياق عمليات التفاعل التي تجري داخل المنظمة، ويتم ذلك عن طريق انتهاج القائد لأسلوب أو طريقة معينة يراها مناسبة لإنجاز العمل وتسهم في تحقيق الأهداف المسطرة لذلك حاولت في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم جوانب موضوع القيادة الإدارية وأنماطها وذلك من خلال تحديد مفهومها وعناصرها وأهم النظريات المفسرة للقيادة وتحديد الأنماط القيادية المختلفة.

## 1\_ القيادة التنظيمية

### 1\_1 القيادة

مشتقة من الفعل "قاد" اي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود. وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمقودين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (كنعان،1995،76) والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الأخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

ويعرفها أوردواي تيد (Tead Ordway) بأنها "الجهد أو العمل الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه" .

ويعرف ليكرت (Likert) القيادة بأنها " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية" لذلك فالقيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزه على التعاون في القيام بالأعمال الموكولة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية .

وتعرف القيادة بأنها "المقدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (عشماوي،1995،86). فالقيادة إذن ليست مجرد إصدار الأوامر والتأكد من تنفيذها بل أيضا حفز الأفراد على العمل وتنمية روح الجماعة فيما بينهم وإثارة حماسهم لبيدوا أقصى جهودهم للحصول على أعلى مستوى يمكنهم أن يصلوا إليه.

ولقد عرف إبراهيم المنيف القيادة بأنها " نشاط ايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة" (المنيف،1999،151).

ويعرفها الحاج إلياس على أنها علاقة بين شخص يوجه ويرشد أشخاص يقبلون هذا التوجيه الذي يستهدف تحقيق أهداف وأغراض معينة.(إلياس،9،1984)

ويعرفها بفرنر على أنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، ورفع روحهم المعنوية لتحقيق أهداف معينة( ميخائيل،10،1969)

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بان القيادة عملية تأثير يتمكن القائد من خلالها من توجيه سلوك مرؤوسيه نحو الهدف الذي يخدم ويحقق أهداف المؤسسة العاملين تعرف: بأنها مزيج من الصفات التي تمكن من يحوزها على تحقيق شيء ما عن طريق تأثيره في الآخرين وجعلهم راغبين في أدائه (النجار،1979،151)

ويعرف بفنر Bffiner القيادة : " بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم لبلوغ الغاية المنشودة ".(حمادة،1983،173)

وقد اختلف مفهوم القيادة باختلاف تركيز كل باحث على جانب السمات والمزايا الشخصية أو على جانب السلوك القيادي والتأثير في الآخرين. ويرى ستوجل Stogdill أنها "العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات جماعة منظمة لتحقيق أهدافها"(Stogdill،1995،37) في حين ذكر باس Bass أن القيادة هي "القدرة المتطورة لفرد يستطيع حفز آخرين لتغيير سلوكهم أو لتغيير عاداتهم واتجاهاتهم (Bass1996،P144) أما أورداوي تيد Tead Ordway فيشير إلى القيادة : " أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف. (O.Tead،1982،81) " تحقيقه في يرغبون ويرى الطالب بأن القيادة " عملية تحريك مجموعة من الناس بالاتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم". (الطالب،1995) .

والقيادة في نظر ليكرت Likert هي القدرة على المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة (ليكرت،1996،26) ويعتبرها مكريجر Mcgragor "تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة ويوجه من خلال وسائل الاتصال بين الرئيس والمرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة " (علاقي،58،1980)

أما قشطة يرى أن القيادة عملية يستطيع بها الفرد أن يوجه ويؤثر في أفكار وسلوك ومشاعر أفراد آخرين نحو هدف معين .( قشطة،1981) .

أما يوسف فيعتبرها قوة التأثير التي يمارسها القائد في أحداث تغيير هادف في سلوك الأفراد (يوسف،97،1986) أما تعريف درويش للقيادة فيشير إلى أن القيادة هي "القدرة والإمكانات الاستثنائية الموجودة في الشخص- القائم في موقع القيادة - والتي من خلالها يستطيع توجيه تابعيه والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف" (درويش،32،1983) أما مطاوع فيرى القيادة بأنها عملية تأثير متبادل لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقق هدف مشترك .

والقيادة في نظر مرسى هي "سلوك يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك" (مرسى،135،1987) أما الغنام فيراها "وظيفة أو عملية دينامية ذات قطبين يمثل أحدهما الفرد

القائد أو الأفراد القادة، ويمثل الآخر الذين يقع عليهم فعل القيادة ، وقد يتوافر للمؤسسة الشخص القائد الكفاء أو الأفراد القادة الأكفاء لكن القيادة تتأثر كفايتها سلباً أو إيجاباً تبعاً لنوعية العناصر التي يقع عليها فعل القيادة" ( الغنام ، 1962،460)

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة للقيادة الإدارية بأن هناك اختلافاً في وجهات النظر لتعريف القيادة الإدارية، فالتعارف التي ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم، قد لا تكون مقبولة على أنها تعاريف مناسبة للقيادة فالتركيز على المرؤوسين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الإنتاج و التعاريف التي ركزت على السلطة فقط قد أغفلت الحث والاستمالة، أما بالنسبة للتعاريف التي ركزت على سمات وصفات القائد فلم تكن كافية وذلك لإغفالها بعض الجوانب الأخرى.

والفريق الآخر الذي ركز على المهام الإدارية فحسب، فقد أغفل كيفية أداء هذه المهام.إذن يمكننا القول أن بعض تعاريف القيادة ركز على المهام التي يقوم بها القائد، بمعنى أن القائد اهتم بالغاية ولكنه أهمل الوسيلة والبعض الآخر ركز على الأسلوب الذي يتم به العمل القيادي سلطة أو تأثيراً في المرؤوسين وهذا الفريق اهتم بالوسيلة وأهمل الغاية .

والتعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة فالقيادة الإدارية غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف الإدارية المنشودة، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين، واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة لذلك لذا فالقيادة من وجهة نظر الباحث هي ذلك النشاط الذي يمارسه شخص معين في مجال التنظيم والتوجيه والتخطيط والاتصالات واتخاذ القرارات ومتابعة المرؤوسين، وذلك بقصد تحقيق هدف معين يتم عن طريق الحث والاستمالة والإقناع للمرؤوسين، فإذا لم ينفذ معهم ذلك فعلى القائد استخدام السلطة الرسمية.

## 2\_ أهمية القيادة

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها، فقيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على

موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته.

كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بين القائد الإداري وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل (كنعان، 2008، 111-121)، من جهة أخرى تعتبر القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة لأفراد، لذلك فأهمية القيادة الإدارية تنبع من الأسباب التالية:

- أنها الوسيلة التي غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفاعلية والتأثير بدون القيادة الإدارية.
- يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة بدون القيادة.
- تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها المستقبلي بدونها .
- وبدونها يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- وأخيراً فإن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (علاقي، 1998، 291\_292)

### 3\_ عناصر القيادة

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

**العنصر الأول:** توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصراً ضرورياً لوجود القيادة باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

**العنصر الثاني:** عملي التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة

بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين. والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه يدخل ضمن عناصر القيادة ( كنعان، 85، 1992) وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالي وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

**العنصر الثالث:** تحقيق الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة بالجماعة ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها ( كنعان، 1992، 87\_86 ).

**العنصر الرابع:** عملية التنسيق حيث أن وجود الجماعة يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وإن كان في أدنى الحدود (الفحطاني، 11، 2001).

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لا بد من مراعاة الاعتبارات التالية:

1- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكان القائد.

2\_ قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.

4- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة.

وبذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغب الجماعة في الانقياد له من أجل



إشباع حاجتها وأنه مجال للقيادة دون وجود أتباع وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه. وأن هذا الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

#### 4\_العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية

لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري. كما أن هنا العديد من العوامل والمؤثرات لتي تثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل: (العديلي، 1983، 227).

➤ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

➤ صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

➤ أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الإستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى.  
➤ نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.

الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية. لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

#### 5\_نظريات القيادة

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري ، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعدت العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي مناقشة لهاه النظريات :

### 1\_5 النظريات التقليدية في القيادة

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها، نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الايجابي على سلوك العاملين وبالتالي يحقق نجاح المنظمة، إن أول هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية نجد لها تفسيرا بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية. (قاسم، 2009، 58)

### 1\_1\_5 نظرية الرجل العظيم

تعد من أقدم النظريات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، وتقوم هذه النظرية على افتراض رئيس وهو أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية " موروثه وليست مكتسبة"، فهؤلاء القادة ذو قدرات فريدة منحها الخالق لهم، كما وأن القادة الذين احتلوا مكانة عالية تمتعوا بصفات لم تكتسب بأعمال أو برامج مخططة، بل لأنهم 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 و حجر الزاوية في الفكر الإداري المتعلقة بدراسة موضوع القيادة، حيث صاغ على هديها كثير من العلماء والباحثين نظريتهم العلمية عن القيادة. (فريد، 2004، 319)

ويلاحظ أن هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهاراته من خلال التعليم والتدريب والخبرة التي يكتسبها من خلال تفاعله مع المواقف الإدارية المختلفة، ويؤخذ عليها عم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة.

### 2\_1\_5 نظرية السمات

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد بها، بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال ، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات

والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من أن النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص، إلا أنها لم تؤثر بدقة خصائص معينة ترتبط دائما بتحقيق النجاح، فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة و الأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها، يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة، إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير، إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد. (قاسم، 2009، 59)

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات السلوكيات الحقيقية للقائد من ناحية أخرى، كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة، فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه، وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمر وسلامة أحكامه وقراراته. (الكلابي، 2000، 16)

## 5\_2 النظريات السلوكية

شكلت هذه الدراسات نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة، فقد قام عدد من الباحثين بإجرائها بعد أن ثبت فشل نظرية السمات، وتقوم هذه الدراسات على افتراض أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقاته بالجماعة، ووفقا لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة هو ذلك المتغير الذي يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبدئها القائد، والتي تشكل في مجموعها أسلوبا عاما أو نمطا لقيادته، وإذا كان احد الأساليب هو الأفضل فان نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذا الأسلوب في المنظمات الإدارية، وسيتم تناول ثلاث نظريات سلوكية هي: دراسات ميشيغان، دراسات أوهايو، ونظرية الشبكة الإدارية.

(حريم، 1997، 269)

### 1\_2\_5 دراسة ميشيغان

السلوك الذي يركز على العمل هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق انجازه، تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات قام نبها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة من المدراء ومرؤوسيههم، ولن هذه البحوث حددت نوعين من السلوكيات القادة هما: التركيز على العمل، والتركيز على العاملين.

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين، وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم، وان من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين .

إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الآخر تركيز تام على العاملين، وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر. (قاسم، 2009، 60)

تعرضت هذا الدراسة إلي مجموعة من الانتقادات كان أهمها صعوبة استنتاج علاقات سببية بين السلوك المعبر عن أنماط الإشراف وبين معايير الفاعلية، فافتراض أن نمط الإشراف هو المتغير المؤثر على الإنتاجية، والرضا يفتقد الدليل التجريبي.

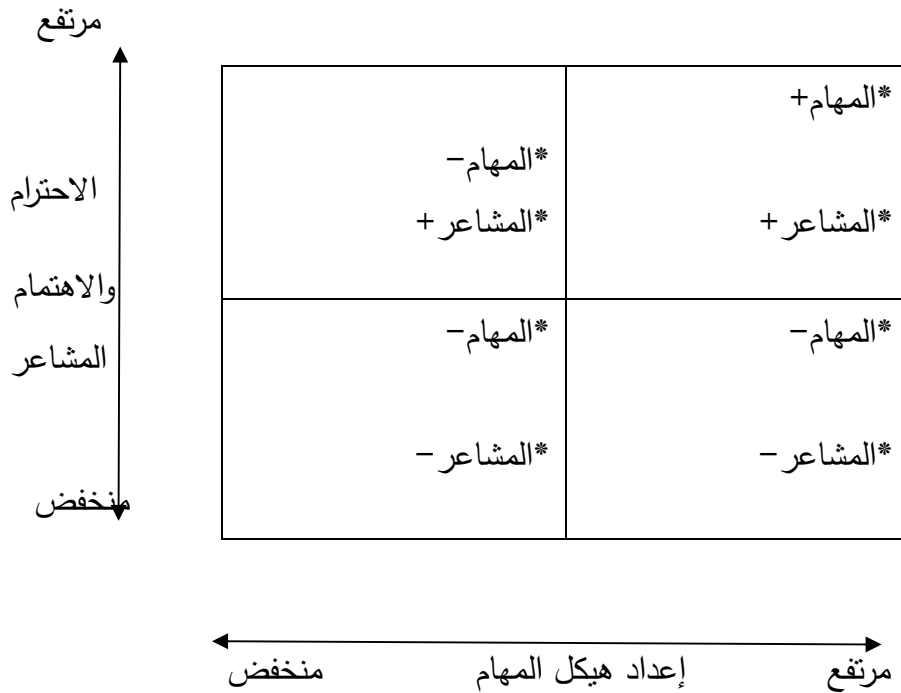
أشارت الدراسات التي أجراها تايلور و باورز إلى ان هناك انخفاضا في معامل الصدق للمقياس المستخدم في الدراسات، كما أن المقياس لا تحتوي على درجة عالية من الثبات، وبالتالي يتضح أن هناك كثيرا من المشكلات في المنهج المستخدم في هذه الدراسة، مما يشكك فيما توصلت إليه من النتائج واستنتاجات بشأن أنماط القيادة وعلاقتها بالفاعلية.

### 2\_2\_5 دراسة أوهايو

حاول الباحثون إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات، وقد كان الهدف العام من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد، ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة، فقامت مجموعة من الباحثين 1945 بدراسة حول سلوك القائد، وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذج يتكون من بعدين أساسيين:

- 1- إعداد هيكل للمهام: يهتم القائد بتخطيط وتنظيم العمل وبقنوات الاتصال، وبيين الدور المتوقع من كل عضو، وكذلك طرائق أداء المهام والأعمال المطلوب إنجازها.
- 2- الاحترام والاهتمام بالمشاعر: يبدي القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية، الصداقة والاحترام وتظهر الثقة بينه وبين مرؤوسيه.

الشكل رقم 01 نموذج أوهايو



المصدر: زنود، العافر، 2017، 18

يتضح من الشكل السابق أن القائد الذي يتميز بأنه يهتم اهتماما أكبر بمشاعر الآخرين عن مستوى الاهتمام بالمهام، يميل إلى تشجيع التعاون بين المرؤوسين، ويعمل في جو من الاحترام والثقة، في حين إن القائد الذي يوجه اهتماما للمهام أكثر من اهتمامه باحترام مشاعر الآخرين، فإنه يهتم بالعمل أكثر من العاملين، لذلك لا يتبادل مع العاملين إلا المعلومات اللازمة لأداء العمل وإنجازه، كما أن القائد الذي يهتم اهتماما أكبر بكل من هيكل المهام والاحترام والاهتمام بمشاعر الآخرين، فإن اهتمامه بالعمل لا يقل عن اهتمامه بالعاملين، وينتج عن هذا غالبا أداء عال يؤدي إلى رضا مرتفع لدى العاملين.

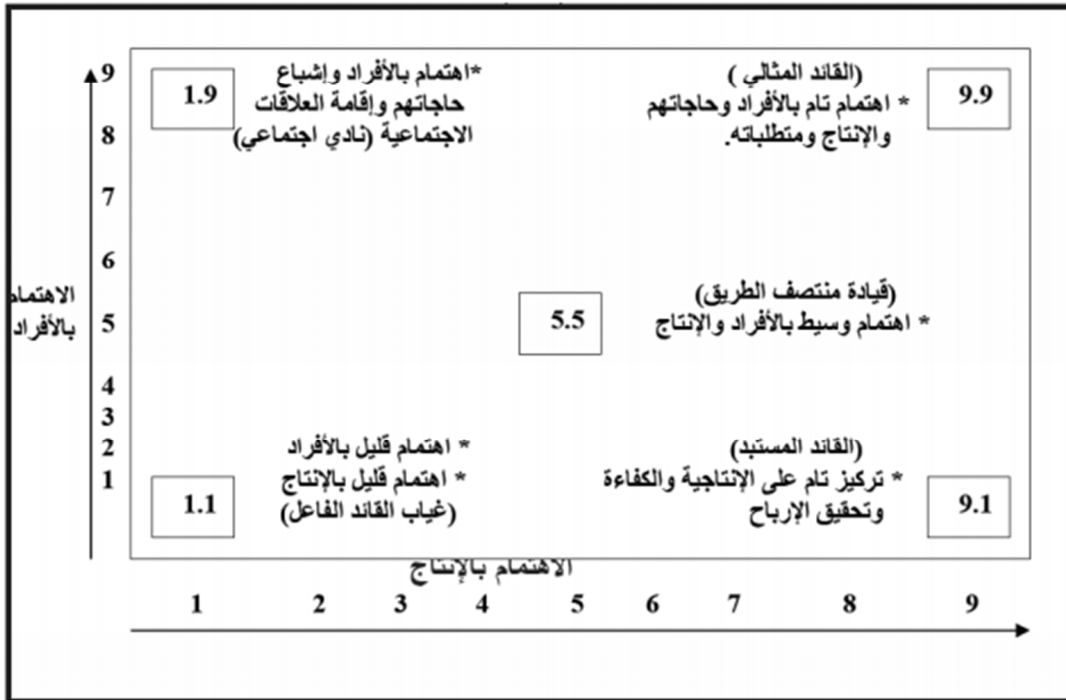
لم تتضمن هذه الدراسة أي دراسة للظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية.

كما أن الافتراض بأن القائد يسلك سلوكا واحدا بالنسبة لكل المرؤوسين افتراض خاطئ ، فقد يكون القائد أكثر اهتماما بالأفراد الأكفاء من غير الأكفاء، وبالتالي يمكن للقائد أن يمارس أكثر من نمط للقيادة في الجماعة الواحدة. (زنود، العافر، 2017، 17\_18)

### 5\_2\_3 نظرية الشبكة الإدارية

تتمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في المدخل، فقد طور جون موتن و بلاك روبرت، هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمدراء على وفق بعدين أساسيين هما الأفراد والإنتاج. إن القائد الذي يركز على المهام والعملية التخطيطية، وتحديد العمل المنجز على وجه الفرضية مؤشرا المسؤولية، ووضعا المعايير، ومراقبا الأداء والنتائج، يكون ذلك القائد الذي يركز على الإنتاج والعمل، بالمقابل فإن القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعما للمرؤوسين، ومطورا للعلاقات الاجتماعية معهم، ومحترما لمشاعرهم، وحساسا لاحتياجاتهم ويثق بهم، ويعرض الشكل الآتي الأنماط التقليدية وفق هذين البعدين.

الشكل رقم 02 الشبكة الإدارية



المصدر: قاسم، 2009، 62

وتتميز هذه الشبكة بأنها تلخص اهتمامات القائد وأولوياته في القيادة المنظمة، وتحقيق الأهداف المتمثلة كالتالي:

1 - القائد (1.1) : هنا لا يهتم المدير بالعمل والإنتاج ولا بالعاملين كأفراد لهم احتياجات، وبالتالي فهو قائد سيء حيث يمثل هذا النموذج غياب للقيادة مع وجود إدارة هزيلة وربما لا تستطيع المنظمة مع هكذا نمط من الاستمرار بالعمل.

2-القائد (1.9): يركز هذا النمط من القادة على العاملين وحاجاتهم، وإقامة العلاقات الاجتماعية فيما بينهم ، لا يؤدي القائد دوره وكأنه في ناد اجتماعي ، حيث الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنتاج ومتطلباته.

3-القائد (9.1): على النقيض من النمط السابق فان القائد هنا يعطي اهتماما عاليا للعمل ومتطلباته، لا مجرد أفراد أو قوى إنتاج، تبادل الانجاز بالمرتبات أو الأجور، وبالتأكيد فان هذا النمط لا يمكن أن يكون ناجحا في ظل الاهتمام الكبير بالموارد البشرية وتنوعها، والاهتمام بتمكينها.

4-القائد (5.5): هنا يعطي القائد اهتماما وسطا ومتوازنا لكل العاملين والإنتاج فهو مدير أو قائد اعتيادي ولكنه ليس مبدعا أو استثنائيا.

5-القائد (9.9) : هنا يكون هذا النمط مثاليا حيث يعطي اهتماما عاليا للأفراد والإنتاج على السواء، ويفترض أن يكون هذا النمط هو المستهدف في السلوك القيادي لكي تحقق نجاحا وأداء متميزا للمنظمة.

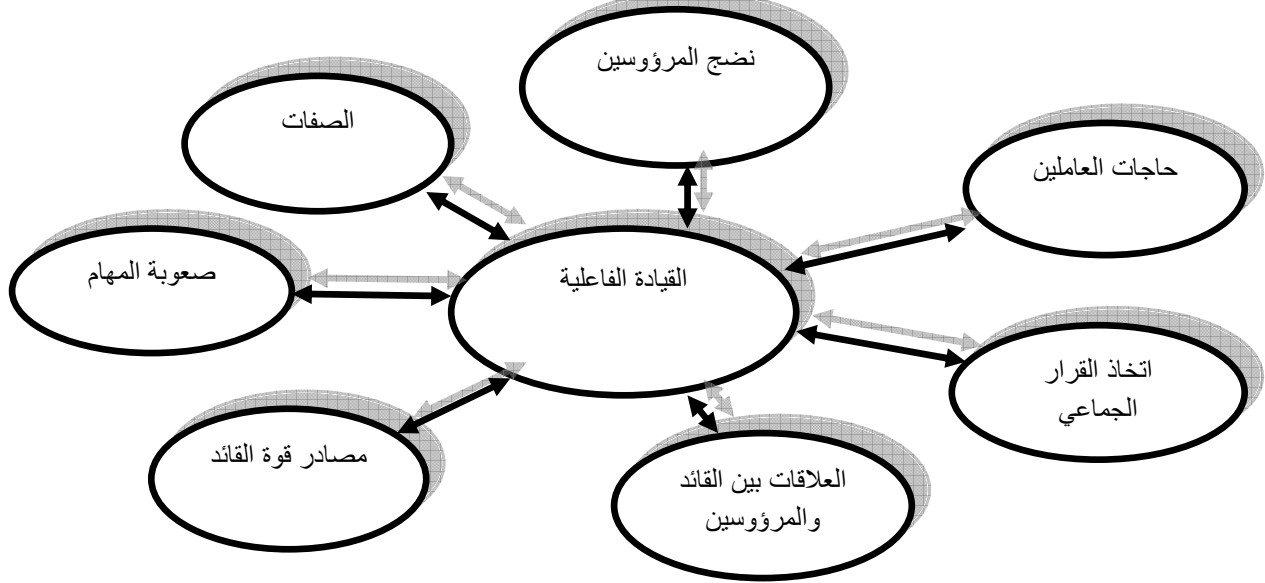
بالرغم مما قدمته هذه المصفوفة الدارية إلا أن تطبيقها لا يفسر تماما كل أنماط السلوك القيادي للمديرين. كما أن الاهتمام بالإنتاج والعلاقات الإنسانية رغم أهميتها في تحديد أنماط السلوك القيادي إلا أنهما ليسا وحدهما ضمانا لفعالية القيادة، إذا إنها أهملت دراسة المواقف التي تواجه القائد. (قاسم، 2009، 62)

### 3\_5\_النظريات الموقفية

عدم قدرة كل من نظرية السمات ونظرية الأنماط القيادية في تقديم افتراضات عن محددات فاعلية القيادة تقوم على أسس منهجية سليمة، قد دفع عددا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية وهي، أن فاعلية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف، وهو اتجاه جديد في نظريات القيادة يتسم بالمرونة بشكل كاف لتطبيقه على حالات وظروف مختلفة، ويرى أنصار هذه النظرية أن القائد الأفضل هو الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه في القيادة ليتناسب مع أي مجموعة معينة، وفي وقت معين وتحت أي ظروف.

كما تفترض هذه النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وإنما نحدد ظروف الموقف: الأسلوب المناسب للقيادة، وأهم العوامل الموقفية المؤثرة في تحديد الأسلوب القيادي وهي: صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد. (ابراهيم، 1998، 325)

الشكل رقم 03 العوامل الموقفية المؤثرة على فعالية القائد



المصدر: إبراهيم، 1998، 325

ويلاحظ أن النظرية الموقفية لم تنكر دور السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، ولكنها تضع الموقف الإداري في المكانة الأولى، فالظروف المختلفة هي التي تظهر القائد، لذا ينظر إلى القيادة على أنها موقف يعقبه سلوك أو قرار وأن اختلاف المنظمات يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية. (كلاده، 1998، 166)

### 5\_3\_1 نموذج فيدلر

أجرى فريق من الباحثين بجامعة (Illinois) في الولايات المتحدة الأمريكية بقيادة (Fiedler) مجموعة من الدراسات تتعلق بموضوع القيادة الإدارية، وذلك في بداية الخمسينات من القرن العشرين، وقد انتهجت هذه الدراسات منهاجاً جديداً يعتمد على طبيعة الموقف الذي يوجد فيه القائد، وانتهت إلى ما أسمته بالنموذج الموقفى للقيادة الفعالة.

وتعتبر محاولة (Fiedler) إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض تفاعلها مع خصائص سلوك القائد من أولى المحاولات الجادة في هذا المدخل، فنظريته تقوم على فكرة أن



فعالية القائد عندما تقاس بإنتاجية المرؤوسين تختلف تبعاً لاختلاف أنماط التفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، وقد بنى (Fiedler) نظريته على أساس دراسة النمط القيادي للوقوف على أبعاده باستخدام أسلوب عرف باسم الاحترام المرتبط بأقل الزملاء تفضيلاً (L.P.C)، وقد توصل إلى تكوين مجموعة من الفروض أطلق عليها النموذج الشرطي لفاعلية القيادة، معتمداً على نوعين من المتغيرات هما:

متغيرات شخصية القائد ونمط قيادته وفق الدرجات التي يعطيها مقياس (L.P.C): فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً، فإن هذا يعني من وجهة نظر (Fiedler) أن القائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، أما إذا كان التقييم منخفضاً فإن هذا يعني أن القائد يميل إلى الاهتمام بمهام العمل، وليس بالجوانب الإنسانية، ويلاحظ أن بعدي القيادة اللذين تم التوصل إليهما متشابهان مع أبعاد القيادة التي توصلت إليها دراسات جامعة (Ohio) و (Michigan) (قاسم، 2009، 60)

أن مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

**1- علاقة القائد بالمرؤوسين:** ويمثل هذا المتغير تقييم القائد لردود الفعل الصادرة عن مرؤوسيه تجاهه، كذلك ردود فعله للدور الذي يلعبه كقائد للجماعة، وقد تم قياس هذه الخاصة من خلال تقييم القائد لبيئة الجماعة، وتقييم أفراد الجماعة لنفس البيئة، وكذلك قياس شعبية القائد بين مرؤوسيه.

**2- درجة هيكلية المهام:** يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ومدى تعريفها، ومدى هيكلتها (درجة روتين أعمال المرؤوسين)، ومدى تحديدها بدقة، ومدى إلمام المرؤوسين بأبعادها أيضاً، فكلما زادت درجة هيكلية المهام، كان العمل أكثر سهولة والعكس صحيح، وقد تم قياس هذا المتغير من أربع زوايا هي: وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، وتنوع القرارات التي يمكن اتخاذها، ودرجة التحديد التي تنطوي عليه الحلول، وتعدد المسالك التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف. (محمد، 2009، 145)

**3- القوة التي يتمتع بها القائد:** ويعكس هذا المتغير مدى ما يتمتع به القائد من قوة في التأثير على المرؤوسين، والتي تنبع من مصادر مثل: قوة الخبرة التي تنبع من تمتع القائد بكثير من الخبرات التي لا تتوافر لأفراد جماعته، وهناك القوة الرسمية التي هي امتداد للسلطات الرسمية المعطاة له وهي حق الإثابة وحق توقيع العقاب.

وينتهي (Fiedler) في استنتاجاته إلى قوله " إن فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للقائد (المدير)، أن زيادة فعالية المنظمة وأعضائها لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية وحسب، بل لا بد من أن تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بها) حتى تستطيع القيادة والعمل بفعالية تامة.

لقد وجد (Fiedler) أن القائد المهتم بالعمل يكون أكثر فاعلية في التأثير في مرؤوسيه في المواقف الملائمة جدا أو غير الملائمة جدا (أفضل وأساء المواقف)، بينما يحقق القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فاعلية أكثر في مرؤوسيه في المواقف متوسطة الصعوبة، كما أشارت النتائج إلى وجود ثمانية أنماط قيادية جميعها فعال، ولكن في مواقف مختلفة.

يتصف المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغير الشخصية بكثير من التعقيد، ومع أن الهدف من هذه المقياس هو قياس نمط القيادة، إلا أنه لا توجد أدلة تشير على أنه يقيس فعلا سلوك ونمط القيادة، بل إنه يقيس اتجاهات القائد نحو زميل لا يفضل العمل معه، وبالتالي فما علاقة ذلك بالسلوك القيادي؟

أثبتت الاختبارات التي أجريت على النظرية الموقفية، أن إمكانية تعميم نتائجها محدودة ويرجع ذلك إلى النقص في تفسير العلاقات المفترضة، وإغفالها طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها، والذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة ومتغيرات الفاعلية. إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف، بل إن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراكهم بعضهم بعضا.

### 5\_3\_2 نظرية تاننبوم وشميدت لسلوك القائد

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد، وفق تأثره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد، حيث تمثل هذه المصفوفة مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل بالقرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد في هذا القرار، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها هذا السلوك .

وضمن خصائص القائد المؤثرة نجد نظام القيم ودرجة ثقته بالمرؤوسين يشعره بالأمان، أما خصائص المرؤوسين المؤثرة فهي حاجة المرؤوسين إلى الاستقلالية، استعدادهم للقبول، تحمل المسؤولية، قدرتهم للعمل في ظل الغموض وعدم الوضوح، اهتمامهم بالمشكلة المطروحة،

وخبرتهم وتوقعاتهم وغيرها، أما ابرز خصائص الموقف المؤثرة فهي نوع التنظيم، فعالية مجموعات العمل، طبيعة المشكلة أو المشاكل، ضغط الزمن وغيرها. (قاسم، 2009، 63)

يلاحظ من هذا النموذج أن كلا القطبين يمثلان نموذجا نظريا يصعب تحقيقه بشكل كلي، فالسلطة الكاملة وحرية التصرف الكاملة ما هما إلا مصطلحان نظريان، فكلاهما نسبي ويتم استخدامهما في إطار مجموعة من المحددات.

### 3\_3\_5 نظرية المسار والهدف

لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس House Robert وأساسها ان القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول إلى الأهداف، سواء أكانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية لهم وذلك لتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات، وتشير النظرية إلى أن المرؤوسين يمكن أن يزيلوا العقبات من هذه المسارات وبالتالي يصلون إلى أهدافهم.

يعتقد هاوس أن المدراء يجب أن يكونوا مرنين ويتحركون ضمن أربع أنماط قيادية هي:

**1\_3\_3\_5 قيادة توجيهية:** حيث يحتاج المرؤوسين إلى توجيه ومعرفة ماذا وكيف ينجز العمل وضرورة وضع معايير جدولة أو ورقة عمل واضحة.

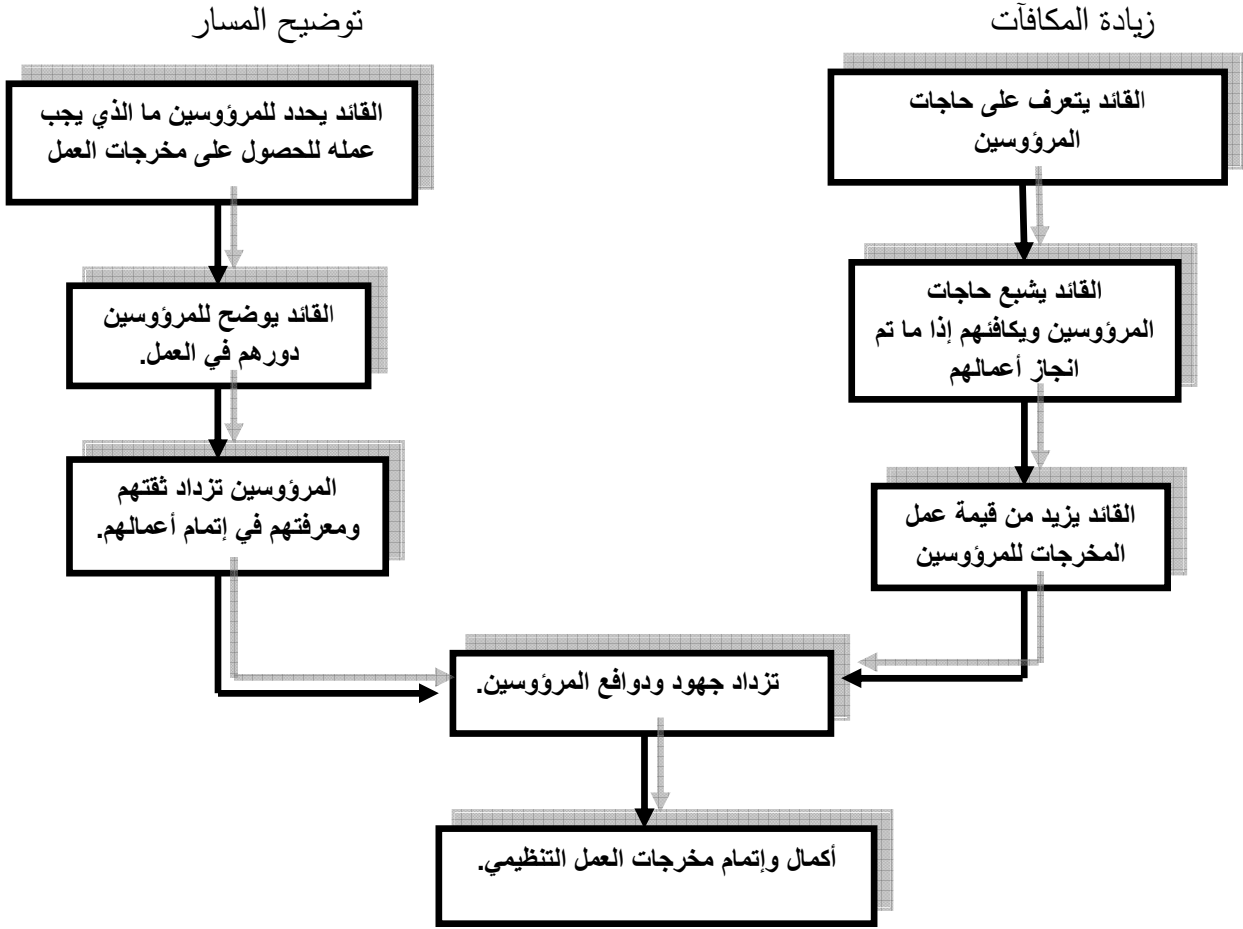
**2\_3\_3\_5 قيادة مساندة:** حيث يجب جعل العمل أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة، ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

**3\_3\_3\_5 قيادة متوجهة للإنجاز:** توضع هنا أهدافا تثير التحدي مع توقع أداء عال ومواجهة تحسين مستمر للأداء مع إظهار الثقة الكاملة ووضع معايير أداء مرتفعة.

**4\_3\_3\_5 قيادة تشاركية:** تقوم على أساس دمج العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم، وطلب اقتراحاتهم واعتمادها في اتخاذ القرارات .

في إطار هذه النظرية التي يفترض فيها استخدام الأسلوب القيادي المناسب للموقف مع تجنب حصول أعمال أو سلوكيات زائدة، والشكل الآتي يوضح مضمون النظرية:

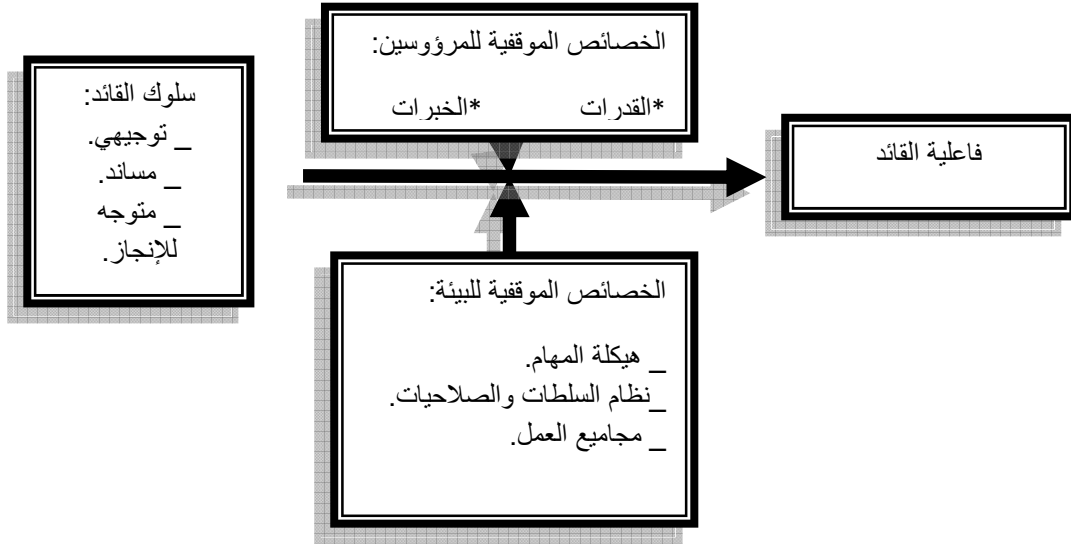
الشكل رقم 04 دور القائد في نموذج المسار والهدف.



المصدر: قاسم، 2009، 66

أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها على وفق نظرية المسار-الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي: (الخصائص الشخصية للمرؤوسين، والخصائص البيئية)، ويتحدد السلوك القيادي الملائم على وفق اعتبارات الموقف سواء من حيث خصائص المرؤوسين أو بيئة العمل، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 05 العلاقات الموقفية في نظرية هاوس



المصدر: زود، العافر، 2017، 24

في نظرية المسار والهدف وكزت الدراسات الأولى على مفهوم الدافعية كأساسي لزيادة جهد وأداء المرؤوسين، ولم تلقي الضوء على الطرائق والوسائل الأخرى التي يمكن للقائد من خلالها التأثير على جهد وأداء المرؤوسين، والتي بشكل مباشر على أدائهم. أظهرت الدراسات علاقات معقدة للعلاقات بين أنماط القيادة ومتغيرات الموقف، إلا أنها أخفقت في تفسير هذه العلاقات. بالإضافة إلى أن هذه النظرية لم تلق اهتماما كافيا لرغبات واحتياجات المرؤوسين.

#### 5\_4 اتجاهات الحديثة في النظريات القيادية

إن امتدادات المداخل الموقفية للقيادة ركزت على أساليب القيادة وطبيعة المرؤوسين وخصائص الموقف، و لقد أصبحت متغيرات الموقف محددًا أساسيا بحيث يمكن القول إنها فتحت الباب أمام الحديث عن عدم الحاجة إلى أسلوب قيادي مرتبط بشخصية القائد، وسوف يتم التطرق هنا عن بديل معوض للقائد ( مجموعة متغيرات موقفية تجعل أسلوب القيادة غير ضروري) وفي إطاره يوجد هناك محيد (مجموعة متغيرات موقفية تقلص دور القيادة وتمنع من استعراض بعض السلوكيات) للدور الشخصي للقيادة بحيث يصبح سلوك القائد مرتبطا بهذه المجموعة من المتغيرات الموقفية.

وقد مثلت هذه التوجيهات مع غيرها إطارا عاما لمداخل أكثر حداثة لدراسة القيادة نستعرض أهمها على وفق الآتي:

#### 5\_4\_1 القائد الكاريزمي والقيادة الرسالية

- القائد الكريزمي **Charismatic Leader**: القائد الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات .
  - الرؤية **Vision** : مستقبل جذاب موعود وليس حالة آنية يمكن الوصول إليها الآن.
- إن القائد الكاريزمي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز العاملين للحصول منهم على أداء يتجاوز أو يتفوق على ما هو متوقع، والقائد في هذا النمط لديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماما تجاه المنظمة التي يعملون فيها، متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحيين من اجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:

- 1-صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.
- 2-بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.
- 3-كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

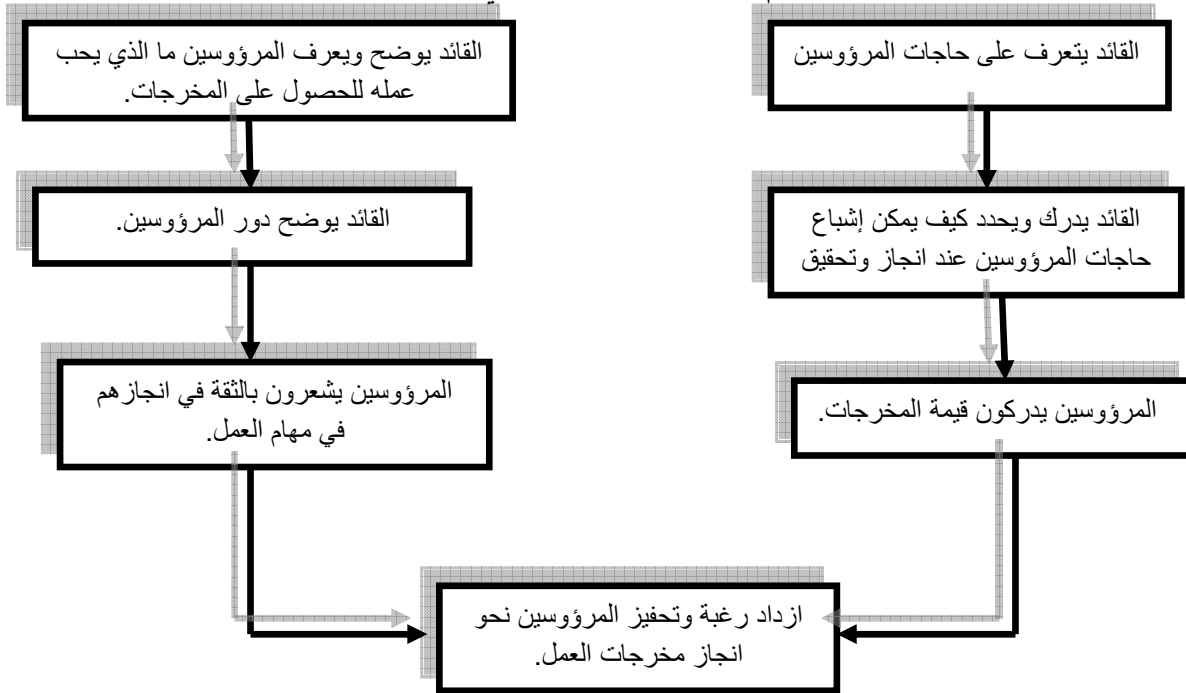
وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل، ولديه أيضا مهارات في توضيح الرؤية القيادية **Visionary Leadershi** التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين، جاعلة منه جزءا أساسيا من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية، فهم ينظرون إلى ما وراء الواقع والحقائق الظاهرة ويساعدهم على رؤية المستقبل كحالة براقية ومحتملة التحقيق حتى لو كانت خارج إطار الجوانب الملموسة في الوضع الراهن، فالرؤية هي مستقبل جذاب وبراق موعود وليس حالة آنية جاهزة تصل إليها، فالقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في انجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين، ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي:

ثقة عالية بالنفس، رؤية مستقبلية، قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين، قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها، سلوك غير معتاد وخارق، يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من اجله باستمرار، حساسية عالية جدا للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث. (قاسم، 2009، 66)

#### 5\_4\_2 القيادة التبادلية و القيادة التحويلية

إن القيادة التبادلية **Transactional Leadership**: قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز والهيكل، وبالتالي فان القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فان القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاجية بمعنى إنها تتفوق في الوظائف الإدارية، فهي مثابرة ومتسامحة ومتفهمة وذات عقلية عادلة وسطية، وهي تؤكد على المظاهر غير الشخصية للقيادة مثل الخطط الكفووة، الجدولة والموازنات الصحيحة، كما أن لها الرغبة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية. (قاسم،2009،70)

الشكل رقم 06 ادوار القائد التبادلي

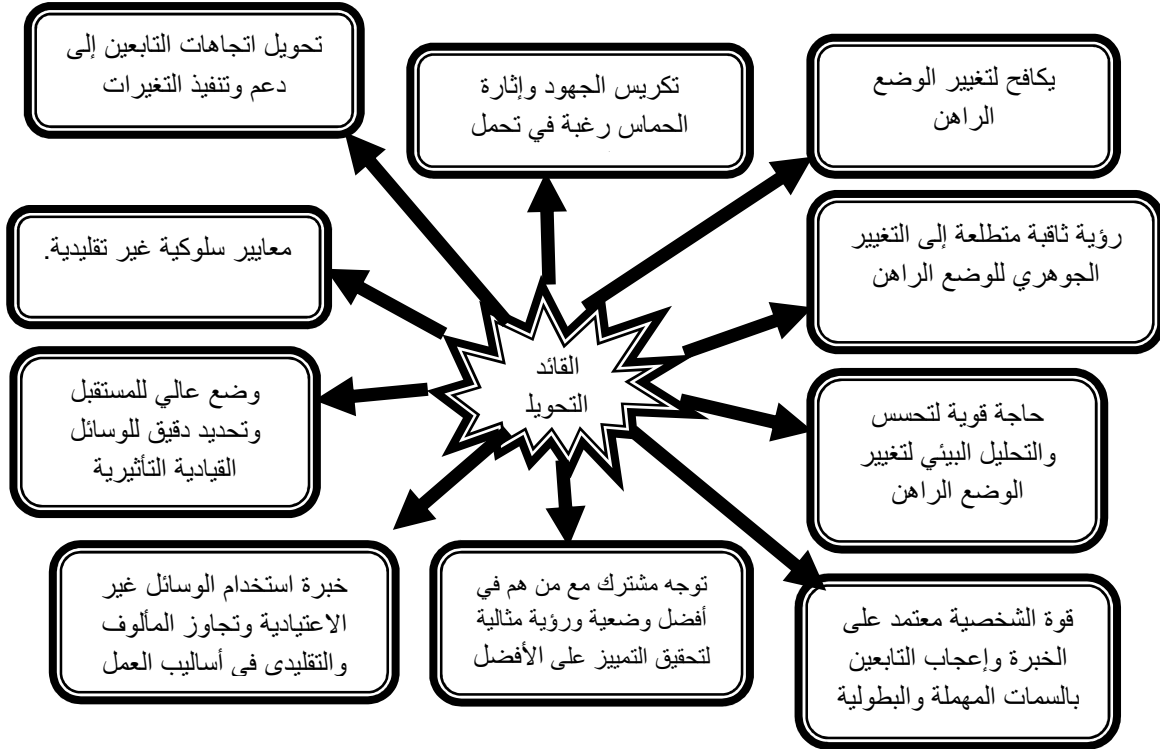


المصدر: قاسم،2009،70

أما القيادة التحويلية **Transformational Leadership** قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن، فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء، واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين، والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات

المؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة، وتشجيعهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة، وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائماً. والقيادة التحويلية تخلق تغييراً مهماً على صعيد المرؤوسين والمنظمة، فضلاً عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، وهيكلها وثقافتها، وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كانت منتجات أم عمليات إنتاجية. إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فإن امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة، وهذا يعني إن المدير يجب أن يكون مهياً للقيام بدور إيحائي روحي بدون أي قسر أو إكراه للمؤوسين، ومن المهم الإشارة إلى أن القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية: الرؤية، التمكين للآخرين، الكاريزما، خصوبة الخيال، الرمزية، النزاهة. (قاسم، 2009، 71)

الشكل رقم 07 خصائص القائد التحويلي.





المصدر: قاسم، 2009، 71

### 3\_4\_5 نظرية قيادة الفريق Team Leadership

أدت التطورات التقنية والمتغيرات العديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسات اليوم، كإعادة الهيكلة التنظيمية والمنافسة الاقتصادية العالمية والتنوع المتزايد داخل القوى العاملة إلى ظهور العديد من المشكلات التي تحتم الاهتمام بالموارد البشري، وهنا سعت العديد من المؤسسات في مختلف دول العالم في الأخذ بمنهجية فرق العمل من خلال دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك هذه المواهب والقدرات وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر، فقد توصل الباحثون إلى ضرورة استخدام الفرق التنظيمية لأنها تؤدي إلى إنتاجية أكبر واستخدام أكثر فعالية للموارد واتخاذ القرارات وحل المشكلات والحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة وزيادة الإبداع، مما ترتب عليه إحداث تغيير في دور القائد الذي توكل إليه مهمة بناء الفريق المنسجم والفعال الذي يتحقق من خلاله أهداف المؤسسة وإشباع حاجات أعضائه.

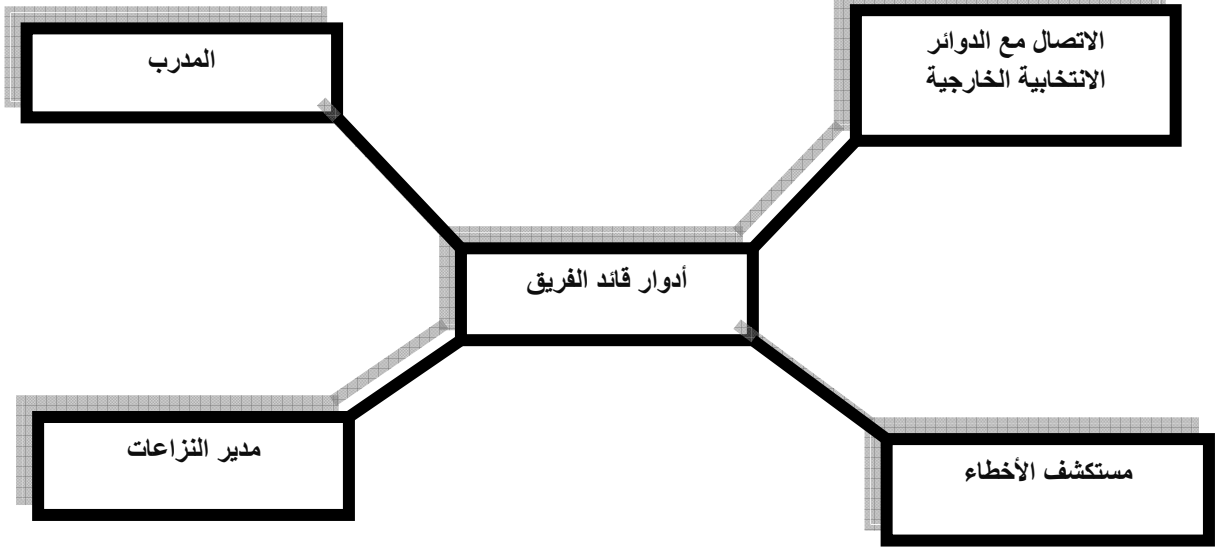
وتعد الفرق مجموعات تنظيمية تتألف من أعضاء يشتركون في أهداف مشتركة يسعى القائد إلى التنسيق بين أنشطتهم ومهامهم وحل مشكلاتهم، إضافة إلى إسداء النصح والإرشاد لهم ليتمكنوا من انجاز أعمالهم بكفاية وفاعلية، ويحققوا تلك الأهداف.

ويحاول الباحثون من خلال دراساتهم حول نظرية قيادة الفريق، تحديد العلاقات بين القيادة الإدارية وتفوق الفريق والوضع التنظيمي، وقد اتفق العلماء الذين قاموا بدراسة فرق العمل المتماسكة على وظيفتين جوهريتين للقائد، تتعلق الوظيفة الأولى له بأداء الفريق الذي يستدعي مساعدة القائد للفريق على تنفيذ مهامه من انجاز للعمل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتكيف مع التغيرات، وتحقيق الأهداف. أما الوظيفة الثانية فتتعلق بتطوير الفريق، ونقصد بذلك دأب القائد على صيانة العلاقات بين أعضاء الفريق، وتطوير مناخ ايجابي للعمل، وحل النزاعات بين الأعضاء، وإشباع حاجاتهم، وتطوير تماسك الفريق، وقد أضاف البعض وظيفة أخرى للقائد تتعلق بمساعدة الفريق على التكيف مع البيئة الخارجية والاستفادة من فرصها وتجنب تهديداتها.

إن نظرية قيادة الفريق ركزت بشدة على الفرق التنظيمية الحقيقية وفعاليتها، إلا أنها تعد بعدا جديدا ولا تدعمها بحوث كثيرة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية تتطلب من القائد أن يتعلم سبل إيجاد الظروف التي تدعم تفوق الفريق من خلال السماح له بالنمو والتطور، إلا أنه لا توجد

طريقة مثلى وواحدة لعمل الفريق لأن كل فريق يعتمد على أعراف وهيكله خاصة به.  
(درويش، 2012، 58)

الشكل رقم 08 أدوار قيادة الفرق



المصدر: درويش، 2012، 59

#### 6\_ الأنماط القيادية

أن عملية التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة، هي أساس وجوهر القيادة الإدارية، وباختلاف وسائل التأثير، تختلف وتنوع أنماط وأساليب القيادة التي يتبعها القائد في تعامله وتوجيهه للموظفين.

إذ عرف روبرت أوينز (Owens Robert) النمط القيادي بأنه "السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه، بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج بالمنظمة".  
(العميان، 2010، 275)

أما القحطاني: فيعرف النمط القيادي بأنه "تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها طريقة التفاعل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً، أو نمطاً عاماً يميز طريقة التفاعل". (سلمان، 2008، 72)

أما أبو النصر فعرف النمط القيادي بأنه "السلوك المتكرر للقائد عبر فترة طويلة من الزمن من خلال خبراته، وتعليمه، وتدريبه، وتجدر الإشارة بأن نمط القائد ليس النمط الذي يراه في نفسه، ولكن هو سلوكه من منظور المرؤوسين". (أبو النصر، 2009، 121)

وتستخلص من تعريفات النمط القيادي بأنه عبارة عن محصلة تفاعل بين سلوك القائد، وطبيعة الموقف، وعلاقة القائد مع الموظفين.

كثرت الدراسات حول تصنيف أنماط القيادة والتي توصلت إلى تصنيفات متعددة، وأراء متنوعة لتلك الأنماط، وتختلف باختلاف المعايير التي تقوم على تصنيفها

#### 6\_1\_1 تصنف حسب المصدر إلى:

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها، كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل الجماعة العمل، وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد(ماجد،2003،233). ويظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالآتي:

#### 6\_1\_1\_1 القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة، حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عليهم، كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة، ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديرا لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظ للعمل، وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة أو (الوحدة التنظيمية التي يعمل رئيسا لها)، وتعقيدها، درجة وضوح التعليمات، الأوامر المستخدمة، مدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (ظاهر،1997،87)

#### 6\_1\_1\_2 القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة، ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير

رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً.

كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها(زيد،2006،23)، ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال

الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية....، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة ، كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية، والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها، غير أن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية.(السعد،2001،77)

## 6\_2\_2\_ الأنماط القيادية حسب الأسلوب الإداري:

نقتصر في عرض الأنماط القيادية حسب تصنيف أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في الموظفين إلى ثلاث أنماط هي: (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) ، وتعتبر هذه الأنماط هي الأنماط الرئيسية وأكثرها شيوعاً وشمولاً، ونستعرضها على النحو التالي:

### 6\_2\_1\_ النمط الأوتوقراطي:

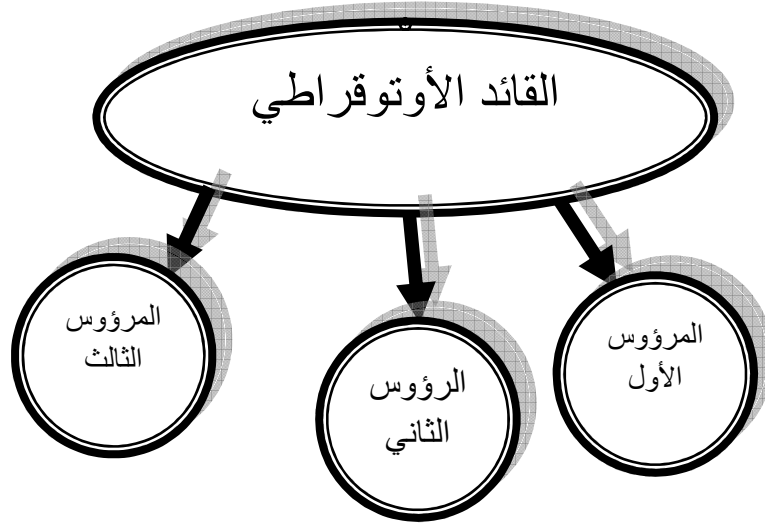
يعتبر النمط الأوتوقراطي أو ما يطلق عليه بالنمط الاستبدادي أو الديكتاتوري أحد الأنماط القيادية المركزية، التي تركز السلطة فيها و إتخاذ القرارات في يد القائد وحده .

### 6\_2\_1\_1\_ مفهوم النمط الأوتوقراطي:

إن الأصل اليوناني لكلمة أوتوقراطي Autocratic هو الكلمة اليونانية kracritic–Auto التي تعني حكم الفرد الواحد، فالقيادة الأوتوقراطية هي التي يملك فيها القائد سلوكاً تسلطياً و يتخذ من خلاله القرارات بنفسه دون مشاركة الآخرين، و هذا يعني أن القائد وحده يحدد المشكلة، و

يضع لها الحلول ويختار أحدها، و بعد ذلك يقوم بإبلاغ القرار إلى مرؤوسيه، و يركز اهتمامه على إصدار الأوامر و التعليمات و إنجاز العمل بالشكل الدقيق و يطلب هذا النوع من المرؤوسين الإذعان الفوري للأوامر، و لا يهتمون بتوضيح الأسباب من وراء ذلك و إذا لم يتمكن تابعيهم من تنفيذ أوامره و بدون تساؤلات فإن هؤلاء القادة يلجئون إلى التهديدات بدلا من تفويض السلطات و يسعون إلى السيطرة المحكمة على أي موقف و الرقابة عليه بحرص شديد إذن فالقائد في هذا النمط يتميز بكونه يتخذ القرارات كلها بنفسه، و يستخدم أساليب الإكراه و العقاب في الحصول على ما يريد من عمل، كما أن اتصالاته بمرؤوسيه تكون بشكل عمودي و هذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 09 نمط الاتصال بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين.



المصدر: بن سعاد، مولاي، 2017، 11

اتصالات أحادية الطرف ←

يتضح من الشكل أن نمط اتصال بين القائد الأوتوقراطي والمرؤوسين يتم في اتجاه واحد كما تشير إليه الأسهم (من الأعلى إلى الأسفل)، و بذلك فهو يركز على إصدار الأوامر والتعليمات و التقليل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم.

#### 2\_1\_2\_6 أشكال النمط التسلطي:

إن استخدام القائد لسلطته على مرؤوسيه لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة الأوتوقراطيين، بل يكون على درجات متفاوتة، و وفقا لذلك يمكن تقسيم هذا النمط إلى ثلاثة أشكال رئيسية على الوجه التالي (غياث، 2004، 115)

**أ\_الأسلوب الأوتوقراطي المتسلط أو المتحكم:**

يعتبر النمط القيادي الأوتوقراطي المتسلط أكثر الأنماط القيادية تسلطاً وصرامة، فينفرد القائد باتخاذ القرارات، وتوضيح كافة التفاصيل في أوامره، مما لا يترك مجالاً للإبداع لدى الموظفين، فهو لا يثق بهم، وينعزل عنهم، ويستخدم سلطته للضغط والتهديد، كما أنه يركز في المحافظة على مركزه، وينسب أي نجاح لنفسه دون الموظفين (غريبة، 2008، 89) فيحاول القائد في هذا النمط تركيز كل السلطات في يده، و يصدر أوامره و تعليماته على طاعة مرؤوسيه لها ، لذلك فهو لا يفوض سلطته، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسياً وصارماً معهم كونه يستخدم العقاب و التهديد في حمل المرؤوسين على ما يريد و ما لا يريد.

**ب\_الأسلوب الأوتوقراطي الخير أو المعتدل:**

هي أقل مستوى من نمط القيادة الأوتوقراطية المتسلطة، حيث يحاول القائد تهيئة جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، فهو رقيق في تعامله، ويستخدم بعض الأساليب الإيجابية كالمديح والثناء حتى يضمن طاعة الموظفين وتنفيذهم لقراراته، ولا يلجأ إلى الإكراه إلا عند فشله في إقناع الموظفين (سالم، 2008، 79).

أي أن المهارات الرئيسية لهذا النمط تظهر في حمل القائد مرؤوسيه على تنفيذ أوامره وقراراته كما يريد دون أن يخلق لهم الشعور الاستياء .

**ج\_الأسلوب الأوتوقراطي اللبق أو المناور:**

يعتبر هذا النمط أقل درجات النمط الأوتوقراطي وأقربها إلى النمط الديمقراطي، فالقائد في هذا النمط يتصرف بلباقة وود مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، إلا أنه يرى أن مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات عملية غير مجدية، فيوهم الموظفين بأنهم يشاركونه في صنع القرار عن طريق الاجتماعات واللقاءات، ليترك لدى الموظفين انطباع بوجود حرية التصرف، ولكنه في الواقع ينفرد باتخاذ القرار (العجمي، 2010، 146)

أي أن القائد هنا يعتقد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع بما يريد و يتخذ القرارات وحده.

### 3\_1\_2\_6 مزايا النمط الأوتوقراطي:

يكاد يكون الاعتقاد الغالب في الفكر الإداري أن النمط الأوتوقراطي يترتب عنه نتائج سلبية فقط، غير أن بعض الدراسات التي تمت في هذا النمط قد كشفت عن نتائج إيجابية، و أن هذا النمط يمكن أن يكون ناجحا وأكثر فاعلية في بعض الفترات أكثر من أنواع الأنماط القيادية الأخرى، ومن مزايا هذا النمط نذكر ما يلي:

- خلال فترة الأزمات و في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم و العاملين، هي مواقف تتطلب الحزم و الشدة لحسم الأمور سريعا، يكون السلوك القيادي الحازم و الشديد هو السلوك الايجابي لمواجهة مثل هذه الظروف و المواقف .

ثبت في التطبيق العلمي أن القائد من هذا الطراز يحصل على النتائج المطلوبة و يكرس معظم وقته للعمل الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز كل السلطات في يد القائد الأوتوقراطي، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبئ المسؤولية، كذلك الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأنماط الحكيمة الأخرى في إقناعهم و استجابتهم

### 4\_1\_2\_6 عيوب النمط الأوتوقراطي: (فاتن، 2010، 144)

إن الآثار السلبية التي يخلفها النمط الأوتوقراطي في الظروف و المواقف العادية كثيرة، إذا تمت مقارنتها بالنتائج الإيجابية، ويمكن حصر هذه الآثار في ما يلي

- القضاء على روح المبادرة و الابتكار و النمو الشخصي.
- إضعاف الروح المعنوية للمرؤوسين وشعورهم بالإحباط و اللامبالاة.
- تفكك الجماعة التي يقودها، وسيادة روح العداوة ومشاعر البغض بين الرئيس و المرؤوس من جهة، و بين المرؤوسين، أنفسهم من جهة أخرى .
- معاملة الأشخاص على أساس القانون دون مراعاة للظروف الشخصية .

وبناء على ما تقدم أعلاه يمكن القول بأن هذا النوع من الأنماط القيادية يكون محفز للقائد الذي يتخذ جميع القرارات، ومحبط للمرؤوسين الذين لا يرون في الكثير من هذه القرارات مبررا كافيا لاتخاذها ، و على الرغم من كونه مفيدا في ظل الظروف الطارئة لكنه لم يعد يتلاءم مع أسس الإدارة الحديثة القائمة على التشاور من جهة و مراعاة النواحي الإنسانية من جهة أخرى .

### 2\_2\_6 النمط القيادي الديمقراطي:

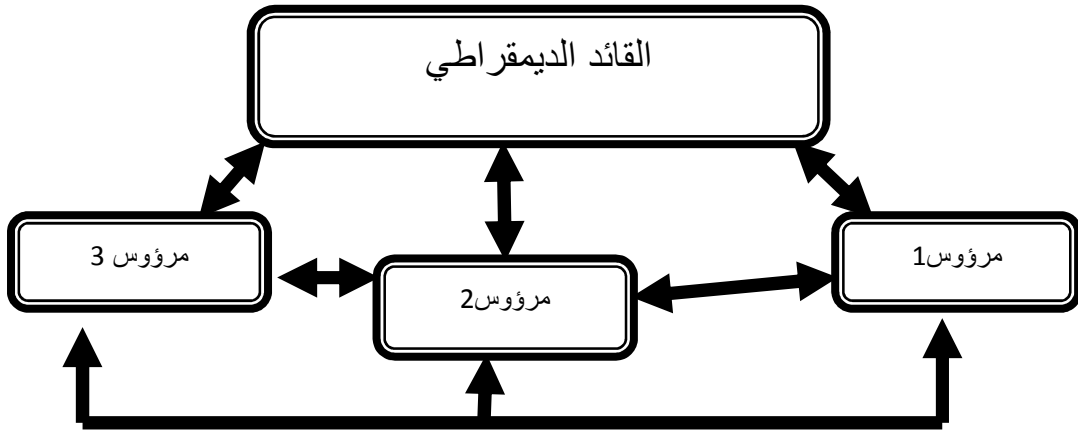
يمثل هذا النمط أسلوب القيادة الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية بين القائد و مرؤوسيه، والتي تقوم على خلق التعاون و المشاركة و تفويض السلطة .

هذا النمط من القيادة يهتم ببعيد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي. (عياصرة، مروان، 2008، 153)

### 1\_2\_2\_6 مفهوم النمط الديمقراطي:

في هذا النمط تقوم القيادة على أساس الثقة والنزاهة و الانفتاح ويشار إليها عادة بالقيادة الاستشارية أو المشاركة، حيث أن القائد يتفاعل مع أفراد الجماعة و يعمل على أساس تشاركي و يشجع اتخاذ القرارات على أساس جماعي، فالقائد في هذا النمط يكون أكثر فاعلية من النمط السابق، لأنه يتيح المجال لاستخدام أفكار وخبرات المرؤوسين والتواصل إلى قرار جماعي و بهذا يضمن قدرا جيدا من الاستجابة الجماعية للعاملين مع القرارات الصادرة لأنهم شاركوا فيها. (نجم، 2011، 88) وبصفة عامة يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تتضمن درجة عالية من المشاركة الجماعية في إتخاذ القرارات و درجة عالية من المساندة من جانب القائد، إلا أن ذلك لا يعني ضرورة اتخاذ العاملين لقرارات تتضمن تحديدا كل أهداف المنظمة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم 10 يوضح تفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة



المصدر: بن سعاد، مولاي، 2017، 14

اتصالات ثنائية متبادلة

يتضح من الشكل السابق أنه في ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات: من القائد للمرؤوسين، ومن المرؤوسين للقائد، ومن المرؤوسين فيما بينهم، وذلك كما تشير إليه الأسهم فالقائد الديمقراطي يشجع تبادل المعلومات والتواصل مع مرؤوسيه للتعرف على



أفكارهم وآرائهم ، مما يتيح الفرص أمام الجميع للتفوق والتميز والابتكار والإسهام الفعال في اتخاذ قرارات ذات جودة عالية.

### 2\_2\_2\_6 أشكال النمط الديمقراطي:

تتعدد أشكال أو م يطلق عليه البعض نماذج القيادة الديمقراطية على النحو التالي:

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرا كبيرا من الحرية للموظفين في صنع القرار، فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدود معينة، ويطلب من الموظفين اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه، ولكن يحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين لهذا القرار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار، ثم يعطي الفرصة للموظفين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين حرية كبيرة في اتخاذ القرار الذي يرون أنه مناسب، وينحصر دوره في الموافقة عليه، وهذا النموذج يمثل أقصى قدر من حرية التصرف للموظفين. (النمر، 2011، 384)

ومهما كانت درجة المشاركة، فالقائد الديمقراطي الناجح هو الذي يشرك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات، لأن ذلك يتيح للقائد الاطلاع على المشكلات التي تواجه المنظمة، كما تتيح الفرصة للموظفين بتبادل المعلومات والآراء فيما بينهم حول المشكلات التي تواجههم في العمل مما يساعد على تحقيق الثقة المتبادلة، وتحسين سبل الاتصال، وقبول القرارات.

وكذلك يقوم نمط القيادة الديمقراطية على تفويض القائد لبعض مهامه وواجباته لبعض الموظفين ذوي القدرة والكفاءة، دونما إخلال بسلطة القائد وصلاحياته، ويتيح التفويض بتنمية القدرات القيادية للموظفين، كما يتيح للقائد التفرغ للمهام القيادية، وتوفير بيئة عمل تسودها الثقة، الاحترام، العدالة والموضوعية، كما يتيح له تنمية العلاقات الإنسانية، وتلبية احتياجات الموظفين المختلفة، وحل مشكلاتهم، والعمل على رفع الروح المعنوية للموظفين، والتعرف على اتجاهاتهم، والاستفادة من خبراتهم، وتشجيعهم على الابتكار والإبداع، والاهتمام بمسارهم الوظيفي وتنميته.

(فليه، 2006، 215)

يتضح مما سبق أن النمط القيادة الديمقراطية، هو نمط مثالي وله مزايا وآثار إيجابية على الموظفين، إلا أن هناك بعض المآخذ التي كشفت عنها التطبيقات العملية:

### 3\_2\_2\_6 مزايا النمط الديمقراطي:

تتنوع وتختلف المزايا والآثار الايجابية التي يحققها النمط الديمقراطي، ويمكن حصرها في ما يلي:  
\_ الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، ما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة.

\_ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية.  
\_ تحقق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود إلى استنتاجات وقرارات أفضل.

\_ تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم. (شروق، 2013، 23)

### 4\_2\_2\_6 عيوب النمط الديمقراطي:

مهما تعددت الخصائص والمزايا في هذا النمط إلى أنها لا تقلل من عيوبه ومآخذه ونذكر منها:  
✓ ما يؤخذ على المشاركة أنها تشكل مظهراً لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه مما يقلل ويضعف من مركز القيادة.

✓ كما أن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع المرؤوسين قليلي الخبرة.

✓ قد تفسر حالة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف، فتزداد حالات التسبب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة.

✓ إن الأسلوب الديمقراطي مبني على افتراضات غير واقعة، حيث أنها تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب أن يكون وليس ما هو كائن، فنظراً للفوارق الفردية بين المرؤوسين، واختلاف دوافعهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية والاقتصادية، هذا ما يؤكد أن القيادة الناجحة هي القيادة القريبة من الواقع، كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحياناً في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسماً وسرعة. (عبد الرحيم، 2014، 56)

يستنتج مما تقدم أن النمط الديمقراطي على الرغم من كونه يشجع روح المشاركة ويقوي العلاقات الإنسانية ويحقق مزايا أكثر، إلا أن نجاحه غير مضمون دائماً لأنه يتطلب توافر شروط وقوانين

محددة، بالنسبة لظروف العمل وللمرؤوسين، كون بعض الفئات من العاملين مثلا لا يجدي هذا الأسلوب في التعامل معهم.

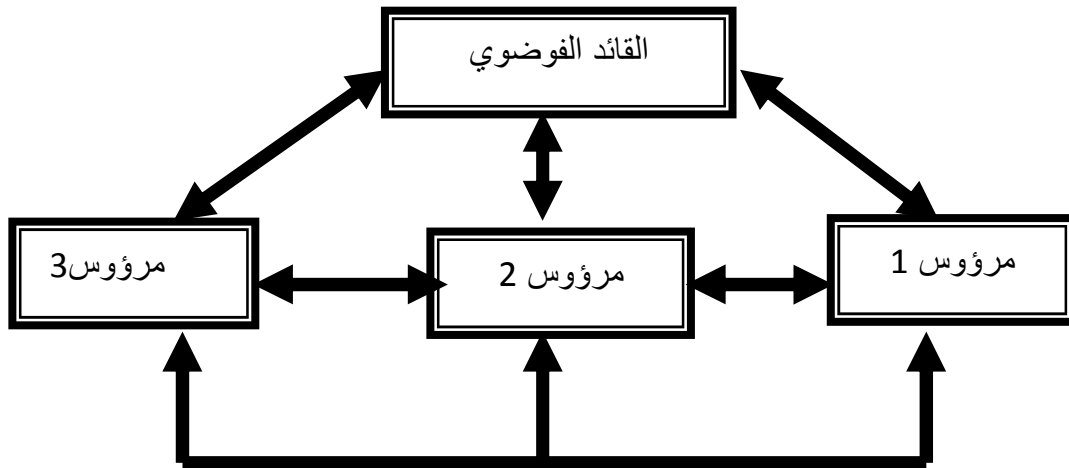
### 6\_2\_3 النمط التراسلي أو النمط التسيبي:

يعتبر النمط التراسلي أو ما يطلق عليه بالنمط الحر أو المتساهل أحد الأنماط القيادة، الذي يميز فيها القائد بعدم التدخل في المرؤوسين وترك حرية التصرف لهم. أي أن القائد يمنح الموظفين حرية التصرف في تحديد الأهداف، وإنجاز العمل بالطرق والأساليب التي يختارونها، كما أنه يتوسع في تفويض سلطاته، فيتترك حرية اتخاذ القرارات المناسبة لهم، فالقائد لا يشترك مع الموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، ولا يكون له أثر في شؤون الموظفين أو في التنسيق بين وحدات العمل، وإنما يكون في حكم المستشار من خلال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، لإبداء الرأي والمشورة للموظفين، وتوجيههم بتعليمات عامة وغير محددة. (عليان، 2007، 191)

### 6\_2\_3\_1 مفهوم النمط القيادي التراسلي:

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمد على نفسها، فهي غير موجهة، ويركز القائد اهتمامه على حرية الفرد العامل في أداء العمل والتصرف، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لانجاز العمل ولهم كامل الحرية في اتخاذ القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة. (حسين، 2010، 112)

الشكل رقم 11 نمط الاتصال بين القائد التراسلي والمرؤوسين



المصدر: حسين، 2010، 112

يتضح من الشكل السابق أن نمط الاتصال بين المرؤوسين قائم على التفاعل بينهم وذلك كما تشير إليه الأسهم، أما عن علاقة القائد بمرؤوسيه فهو يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، ويكون التفاعل قائم على هذا الأساس كما يتضح من السهم المتقطع، فالقائد في هذا النمط يرى أن أسلوب الحرية في إدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

### 6\_2\_3\_2 مزايا النمط الترسلّي:

\_ توفر المهارة والظروف الملائمة لتطبيقه للقائد، يدفع الموظفين لبذل أقصى جهدهم، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق استقلاليّتهم في العمال، لإثبات أنهم عند حسن ظن القائد وثقته بهم.

\_ نجاح هذا النمط يعتمد على موظفين ذو مستوى عالٍ من التعليم، وتحمل المسؤولية، والثقة بالنفس لأداء وفهم الواجب والمهام المطلوبة.

\_ يناسب هذا النمط بعض أوجه النشاط كمؤسسات ومراكز البحث العلمي، والمؤسسات الخيرية والتطوعية، حيث يترك للموظفين حرية البحث، وإجراء التجارب حسب الظروف والموقف. (فاتن، 147)

### 6\_2\_3\_3 ما أخذ نمط القيادة الترسلّي:

\_ نادر الحدوث في المجال العلمي ونمط غير فعال إذا يشجع على التهرب من المسؤولية، ويضعف الاهتمام بالعمل.

\_ ظهور الآراء المتضاربة والعمل الفردي، ومحاولة سيطرة أحد الموظفين على زملائه.

\_ مناخ تنظيمي يسوده عدم الاستقرار، والتفكك الداخلي، والتذمر، والقلق، والملل، وعدم المبالاة، وضياع الوقت.

\_ يفقد هذا النمط لمنهجية واضحة، وسياسة مرسومة، وضوابط تنظيمية يلتزم بها الموظفين.

\_ النظر إلى القائد كشخص غير مبال، وقائد شكلي يفقد احترام الموظفين له. (العجمي، 2010، 165)

### 6\_3 أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة

أن القائد الناجح يستخدم نطاقاً واسعاً من الأساليب والاستراتيجيات القيادية لتحفيز دافعية موظفيهم، واجتذاب مشاركتهم الفاعلة، واختيار الأسلوب الأمثل للتعامل مع كل موقف، ولقد بينها

جولمان في ست أساليب للقيادة تقابلها كفاءات (قدرات) الذكاء العاطفي، وسيتم توضيحها من خلال الجدول التالي: (أسماء، 2015، 48)

جدول رقم 01 يوضح الأنماط القيادية حسب القدرات

القائد	الأمير (القسري)	المتمكن (صاحب الرؤى)	المتناغم (التشاركي)	الديمقراطي	راسم الخطى (القيادة بالمثل)	المدرّب (القيادة المعلمة)
طريقته في العمل	يطلب الامتثال الفوري للأوامر.	يحشد الأفراد نحو تحقيق الرؤية.	يحقق التناغم ويبني الروابط الاجتماعية	يتوصل للاجتماع من خلال المشاركة	يضع معايير عالية للأداء.	يطور الآخرين من أجل المستقبل.
دائما يقول	افعل ما قلته لك.	تعال معي	الناس أولا.	ما رأيك؟	افعل كما تراني افعل.	قم بالعمل وأنا سأدعمك.
مظاهر كفاءات ذكائه العاطفي	الإنجاز، المبادرة، التحكم الذاتي.	الثقة بالنفس، عامل مساعد على التغيير.	التعاطف، التواصل، العلاقات.	التعاون، العمل كفريق واحد، التواصل.	الإنجاز، المبادرة، الضمير الحي.	تطوير الآخرين، التعاطف، وعي الذات.
متى ينجح هذا النمط على وجه	في الأزمات، لاتخاذ الخطوة الأولى لتغيير الاتجاه، التعامل مع الموظف المزعج والذي يثير المشاكل.	عندما يحتاج التغيير إلى رؤية جديدة أو اتجاه واضح، وتصبح هناك حاجة لبناء الثقة.	لراب الصدع في بنية الفريق، أو تحفز دافعية الموظفين في مواجهة الضغوط والمصاعب.	لتحقيق التوافق أو الإجماع، أو الحصول على مدخلات وجني ثمار الخبرات والأفكار.	للحصول على نتائج سريعة من فريق متحمس، وعالي الكفاءة.	لمساعدة الآخرين على تحسين أدائهم، وتطوير استراتيجيات متوسطة وبعيدة المدى.
السلبيات المحتملة	عدم ملاحظة مهارات الموظفين وخبراتهم، وعدم تقديرها أو استغلالها بصورة كاملة.	قد تفوته فرص استغلال مهارات الموظفين، وخبراتهم، ومواهبهم.	قد يرى أن الناس أهم من الأهداف المطلوب تحقيقها.	قد يستهلك وقتا طويلا، وقد يسبب الإحباط للموظفين ان تم استخدامه بشكل زائد.	قد يؤدي إلى إحباط الموظفين من خلال استنفاد ثقتهم بأنفسهم والوقت، ولذلك قد يبدو أنه أكثر كلفة بالمقارنة مع غيره.	يتطلب مستوى عال من المهارة، ولذلك قد يبدو أنه أكثر كلفة بالمقارنة مع غيره.
التأثير على	سلبي	إيجابي	إيجابي	إيجابي	سلبي.	إيجابي.

(أسماء، 205، 48).

#### 6\_4 أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي:

تركز أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي على مرتكزات للسلوك في كل نمط وهي أربعة أنماط رئيسية: منها ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين وله خمسة أنماط، والنظم الإدارية وفيه أربعة أنماط، والفاعلية والكفاءة وفيه ثمانية أنماط، وأخيرا التوجيه والدعم وفيه أربعة أنماط، على الشكل التالي:

#### 6\_4\_1 الاهتمام بالعامل والعاملين:

مرتكزات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما: الاهتمام بالعامل، والاهتمام بالعاملين، وعليه يمكن درج خمسة أنماط قيادية كما يلي:

**6\_4\_1\_1 القائد السلبي (المنسحب):** فهو لا يقوم بمهام القيادة، ويعطى المرؤوسين حرية منفلة في العمل، كما وانه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء، ولا يحقق أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه، وأخيرا فانه تكثر الصراعات والخلافات في العمل . (بشر، 1999، 271)

**6\_4\_1\_2 القائد الرسمي (العملي):** هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج، كما وأنه ضعيف

الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين، ويستخدم معهم السلطة والرقابة. (قاسم، 2009، 46)

**6\_4\_1\_3 القائد الاجتماعي (المتعاطف):** لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من

حيث الرعاية والتنمية، ويسعى دائما للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين، ولديه اهتمام

ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف. (شاهين، 47، 2009)

**6\_4\_1\_4 القائد المتأرجح:** هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب، فأحيانا يهتم بالناس والعلاقات

وأحيانا يهتم بالعمل والإنتاج ، ويمارس أسلوب منتصف الطريق، ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق

التوازن وفي بلوغ الأهداف. (ميكال، 2001، 130)

**6\_4\_1\_5 القائد الجماعي (المتكامل):** يهتم القائد هنا بالبعد الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير

بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، وان روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان

المجموعة ويشكلان محورا مهما في ثقافتها، يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية، ويحقق

المشاركة الفعالة للعاملين، ويستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد.

#### 2\_4\_6 النظم الإدارية

وتتمثل مرتكزات السلوك حسب النظم الإدارية وهي على قسمين هما: \_الثقة بالعاملين، \_ قدرة العاملين، وتظهر منها أربعة أنماط قيادية على الشكل الآتي:

**1\_2\_4\_6 القيادة المستغلة (المتسلطة):** درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً، وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة، ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

**2\_2\_4\_6 القيادة الجماعية (المشاركة):** درجة عالية من الثقة للقائد هنا بالمرؤوسين وقدراتهم، مع استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد، وكذلك الاتصال بجميع أنواعه، وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه، ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب. (إيف برون، 2001، 55)

**3\_2\_4\_6 القيادة المتسلطة العادلة:** إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة، وتضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة، يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

**4\_2\_4\_6 القيادة الاستشارية:** درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين، وإن درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً، بإبداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد. (صبحي، 2002، 140)

#### 3\_4\_6 الفاعلية والكفاءة

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

**1\_3\_4\_6 القائد الانسحابي:** القائد الانسحابي يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية، وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة، و يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

**2\_3\_4\_6 القائد المجامل:** القائد المجامل يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار، و تغيب عنه الفاعلية، نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.

**3\_3\_4\_6 القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):** القائد الإنتاجي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار، ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط. (قاسم، 2009، 48)

**4\_3\_4\_6 القائد الوسطي (الموفق):** يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم، وإن الحلول الوسطى هي أسلوبه الدائم في العمل، وإن تركيزه موجه على الضغوط الآتية التي يواجهها.

**5\_3\_4\_6 القائد الروتيني (البيروقراطي):** القائد الروتيني لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد، حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح، ليكون تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين، ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

**6\_3\_4\_6 القائد التطويري (المنمي):** يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإثبات لدوافع العاملين، وتكون فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعامل، وهو ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف. (سعد، 2002، 184)

**7\_3\_4\_6 القائد الأوتوقراطي العادل:** يعمل القائد الأوتوقراطي العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك، لترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

**8\_3\_4\_6 القائد الإداري (المتكامل):** يوجه القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد، ويحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج ويحقق أهدافا عالية، وأنه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس، و تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين .

#### **4\_4\_6 حسب التوجيه والدعم**

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

**1\_4\_4\_6 القائد الموجه (إخباري):** لدى القائد الموجه درجة توجيه عالية جدا ، بينما درجة الدعم منخفضة، يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة، ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوو الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع. (برنوطي، 2003، 371)



**2\_4\_4\_6 القائد المساند (مشارك):** يمتدح القائد المساند ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم، حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال، ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية، ومع متوسطي الالتزام.

**3\_4\_4\_6 القائد المفوض (مفوض):** يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات، ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة، ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية، والالتزام المرتفع.

**4\_4\_4\_6 القائد الرئيس (استشاري):** يوجه القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم، ويساعدهم على تنفيذها، ويمارس هذا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض. (نيكي، 2005، 145)

#### **5\_6 أنماط القيادة الإدارية السيئة**

تشير إحدى الإحصائيات التي تناولت عينات من مواقع العمل إلى أن 61 % من الموظفين راضين عن عملهم، بل ومنهم من هم راضون جداً، إلا أن نسبة من يعتقدون أنهم يتلقون معاملة جيدة أو يعملون ضمن دائرة مدراء بارعين في بناء الفرق، أو مدراء يتخذون قرارات جيدة، وفي الوقت المناسب 36 % فقط أفادوا بأن شركاتهم تلتزم باقتراحاتهم من أجل التطوير.

تقول أهم المعطيات الثابتة في دائرة العمل التي تمضي فيها سحابة نهارك أن الشخص الذي يمتلك نفوذاً كبيراً على سلوكك العملي هو مديرك المباشر، وبالرغم من أن هذه الحالة ليست عامة، مثل الاستثناء الذي تحمله مجموعة الموظفين تجاهك لتجبرك على ترك العمل باعتبارك قادم جديد، فإنها أثبتت صحتها في معظم الأوقات، يدفعنا هذا إلى النظر بشأن العلاقة بين الموظف وبين المدير بصورة أوضح، ومع افتراضنا أسوأ الاحتمالات، سيتم طرح نموذج المدير السيئ للنقاش، والسؤال هنا يطرح نفسه: كيف يتوجب عليك التعامل مع مدير سيء؟ لمزيد من التركيز على هذا السؤال سيتم مناقشة خمسة أنواع من المدراء السيئين: (يونس، العافر، 2017، 42) (مدير لا يستمع، و استبدادي، ولا يصنع قرارات، ومتسلط، ويستأثر بجميع الامتيازات).

#### **1\_5\_6 لا يستمع ولا يريد أن يستمع**

يعتبر عدم الاستماع مؤشراً واضحاً على عدم احترام الآخرين، كما أنه يعترض لعادة سيئة جداً تستند إلى فكرة أن الاتصال الشفهي أمر غير ذي بال، وليس من الضروري أن يؤخذ مأخذ الجد لمواجهة هذا النوع من المدراء، هناك نوع من الإجراءات المضادة يمكن تطبيق كل منها على حدة أو تطبيقها معاً: الأول هو عن طريق طرح نفس الفكرة من قبل عدد من الأفراد في وقت واحد

وبأكبر قدر من الإصرار، هنا لن يتمكن المدير من الاستخفاف بما يقال بسبب حجم الكلام المضاعف عن نفس الموضوع من جهة، وبسبب عدد الناطقين به من جهة أخرى، الإجراء الثاني هو الانتقال نحو التواصل الكتابي، يمنح العديد من المدراء قسطاً وافراً من اهتماماتهم إلى الأشياء المكتوبة لأنها تتخذ طابع السجلات الرسمية.

### 6\_5\_2 استبدادي إلى درجة كبيرة

تعتبر هذه الطريقة في الإدارة أشبه ما تكون بالإنسان البدائي بالنسبة لنظريات وممارسات الإدارة العصرية، حيث قد يكون أفضل ردة فعل على هذا النوع هو أن يمرر له بعض المواضيع التي تعرض لطرق بديلة للتعامل، وفي حال الاستدعاء إلى محاورة لشرح الموقف يتم بالنقاش الهادئ ومحاولة أن يكون الحوار خفيفاً قدر المستطاع. (تغريد، 2006، 7)

### 6\_5\_3 لا يصنع القرارات

هذه منطقة حرجة في طيف التواصل مع المدراء، لأن أسباب الفشل في صنع القرارات كثيرة ومتنوعة، قد تكون بسبب اختلاف الاحتياجات للموظف كلياً عن احتياجات المدير، لذلك لا يوجد توافق بينهما وأنه يتوجب أن يتم التحري واثبات فشل المدير في اتخاذ القرارات بالاشتراك مع الزملاء لكي لا يؤخذ موقفاً تجاهه على محمل شخصي، أو يظن أنهم يتوهمون فيه هذا الفشل لأسباب كامنة خاصة بهم إذا وافق الزملاء، قد يتوجب أن يتم قيادة المهمة بنفسك وتدير حواراً خاصاً تعرض فيه القرارات التي لم تتخذ في الوقت والطريقة المناسبين، إذا لم يفلح الحوار الخاص يمكنك أن تحال الاستعانة ببعض المساعدين من زملائك لإقحامهم في النقاش المحتدم. (محمد، 2007، 43)

### 6\_5\_4 التسلط

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

### 6\_5\_5 يستحوذ على جميع الامتيازات

يعتبر هذا التصرف مدمرا في مجال التحفيز والقيم التنظيمية، وفي عالم اليوم لا يمكن مواجهة هذا النوع إلا بسلوك مضاد، يمكن أن تعتبره الإدارة إيجابيا إذا كان مديرك غير متفاعل ويجب أن يكون هو دائما في المقدمة، يجب أن تكون ردة الفعل جماعية بحيث يصر جميع الموظفين على مقابلة المدير ومواجهته بحقيقة تصرفه السيئ، هذا النوع من الإدارة الاستبدادية، والمسند لا ينفعل إلا إذا واجهته قوة حقيقة، خطط لمواجهة بحذر، أضف إليها اعتبارات عندها في معظم الأحيان يكون التصرف المنصوح به مع المدير السيئ هو المناقشة المشكلة معه على طاولة الغداء بطريقة بعيدة عن المواجهة العدائية، لا يوجد ضمان لنجاح هذه الطريقة، عليك أن تكون مهياً إلى تصعيد الموقف، احرص أن يكون مهياً إلى تصعيد الموقف، احرص أن يكون حوارك عقلانيا وحقيقيا قدر الإمكان، وتذكر أنه لا زال لديك طريقتان يمكن أن تتبعهما: الأولى أن تذهب إلى رئيس مديرك وتطلب منه نقلك إلى قسم آخر، الثانية: أن تجد لنفسك مكانا في شركة أخرى وهذا ما كان يتبع وستبقى الطريقة الأمثل في التعامل مع مدير سيء جدا؟؟....هل فشلت أنت عندما انتقلت إلى العمل في شركة أخرى؟ الأغلب أن الشركة التي تركتها هي التي فشلت وليس أنت!!.

## خلاصة

أصبح واضحاً في وقتنا الحالي أن تقدم الأمم يكون نتيجة لفعالية قياداتها وفي العديد من المجالات لذلك عمدت في هذا الفصل إلى محاولة إبراز أهم العناصر الرئيسية في موضوع القيادة حيث تم التطرق إلى مجموعة من العناصر منها : مفهوم القيادة وعناصرها، أهمية القيادة، والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى التعرف على الأنماط القيادية وأهم النظريات التي تناولت موضوع القيادة.

## الفصل الثالث

### تمهيد

- 1) تعريف الولاء التنظيمي
- 2) أهمية الولاء التنظيمي
- 3) خصائص الولاء التنظيمي
- 4) أنواع الولاء التنظيمي
- 5) مراحل تطور الولاء التنظيمي
- 6) أبعاد الولاء التنظيمي
- 7) العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
- 8) آثار الولاء التنظيمي
- 9) إستراتيجيات الولاء التنظيمي
- 10) نظرات الولاء التنظيمي

### خاتمة

## تمهيد

إن أهمية المورد البشري في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي من العناصر أو الوسائل الإنتاجية الأخرى، وفي نفس الوقت فهو له اتجاهات وتفكيره وعواطفه ودوافعه التي توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما أنه لا يمكننا استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع الموارد البشرية "العاملين" كون لكل فرد هامشا من الاختلاف عن غيره من الأفراد الآخرين.

وضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليها، لذلك لا بد من بذل أقصى الجهود لتنميتها، إذ يعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأ والحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص ولاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة.

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو والاستمرارية والبقاء حيث يرى كوشمان أن المنظمات التي تتميز في أعمالها هي المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الولاء التنظيمي. (المعاني، 1990، ص 7)

## 1- تعريف الولاء التنظيمي

### 1-1 تعريف الولاء

يعني الولاء في اللغة: العهد، والالتزام، والقرب والنصرة .

كذلك يعن:الملك والقرب والنصرة والمحبة والمصادقية .(انيس واخرون،1972،ص1058)

كما يرى جواد بأن الولاء هو:الانتماء والأنساب والإخلاص، كما أنه ينطوي على الارتباط والتماسك والجذب تجاه الآخرين (جواد، 2000،ص380)

أما المخلافي فيرى بأن الولاء يعني الالتزام والارتباط أو الانتماء، إلا أن الولاء أعم وأشمل من الانتماء، فالانتماء يعني الانتساب أو الارتباط أو الهوية التي يتبعها الشعور الايجابي أو السلبي من الحب والعطاء والرضا والقبول، بينما يتطلب الولاء التضحية والنصرة، أي أن كل ولاء انتماء وليس بالضرورة أن يتطلب الانتماء ولاء.(المخلافي، 2001، ص220\_185)

أما اصطلاحاً: فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأشخاص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو المنظمة التي يعمل فيها.(شهاب، 1998،ص50)

إذن فالولاء هو مهج وطريقة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة مع أفرادها، وهذا هو المعيار الذي يكشف مستوى الأداء الحقيقي للمؤسسة، فالإدارة القائمة على الولاء هي الإدارة التي تهدف إلى

إعطاء أكبر قدر ممكن من الاهتمام، لإرضاء العاملين بما يزيد من ولائهم وشعورهم بالرضا والفخر عن أعمالهم، والمؤسسة الناجحة التي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة القائمة على الولاء، وتعمل على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وتعمل على توثيق علاقة موظفيها بمؤسستهم والولاء لها. (السويدان والعدلون، 2003، ص5)

وهناك من يرى بأن الولاء هو استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية له، وهو قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها **يلاحظ من التعريف السابقة:** بأن هناك ارتباط قوي بين الأفراد والمنظمة وهذا الارتباط يمتاز بالرغبة في البقاء في المنظمة والحضور للعمل والأداء الوظيفي الجيد والذي يتحقق بالجهد المبذول والقدرات الفردية وإدراك الفرد لدوره الوظيفي، وهذا الارتباط يمتاز كذلك بزيادة الرضا الوظيفي والسلوك الإيجابي نحوه، والارتباط هنا لم ينظر للعوامل المادية والمكاسب المختلفة التي يمكن أن يحصل عليها الأفراد لعملهم في المنظمة.

**وبذلك يمكن القول بأن الولاء متغير سلوكي آخر ولا يمثل واقع ملموس بل اصطلاحاً مطلقاً غير محسوس في ذاته نستدل عليه من خلال الآثار والظواهر المرتبطة به، ولا يمكن الحصول عليه بسهولة أو باستخدام القوة والإكراه ولا تنتهي بل هو نتيجة لتفاعل وارتباط وانسجام بين المنظمة والعاملين فيه ولمسارات نفسية واجتماعية وبيئية مؤثرة على الأفراد وتجارب وخبرات طويلة لهم.**

### 1-2 تعريف الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، وقد انبثق من العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف طبيعة الارتباط بين الموظف والمنظمة. (رشيد، 2004، ص36)

وقد تضمنت تعريفات متعددة ومفاهيم كثيرة للولاء التنظيمي، وذلك نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه، بالإضافة إلى اختلاف مداخل دراسته، سنقوم باستعراض جملة من التعريفات التي قدمت من قبل الباحثين لعلمن أهمها:

عرفه "porter" بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل بها وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل به ليتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشار إلى وجود صفات محددة:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة.



- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة.
  - أن تكون له الرغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة. (أبو العلا، 2009، ص3)
- كما عرفه "Buchanan" على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوى عالي من الجهد لصالح المؤسسة والرغبة الشديدة للبقاء فيها وقبول أهدافها. (منير، 2008، ص28)
- وقد ميز Buchanan بين ثلاث عناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي:
- 1-2-1 الإحساس بالانتماء:** ويظهر في التعبير عن الفخر بالمؤسسة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها.
- 1-2-2 المشاركة والمساهمة الفعالة:** وتتجلى المشاركة والمساهمة الفعالة في الرضا النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها.
- 1-2-3 الإخلاص:** ونقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار والعمل في المؤسسة في كل الظروف. (سليمان، 2008، ص87)
- كما عرف الولاء التنظيمي بأنه "الشعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة." (مدحت، 2005، ص38)
- كما عرف أيضا بأنه "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية لتنظيم". (العزاوي، 2010، ص426-427)
- ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي على أنه (حالة نفسية شعورية إيجابية المتولدة لدى الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته، درجة ارتباطها، اعتقاد قوي بأهدافها، إيمانه بقيمتها والاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل وذلك بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها).

## 2- أهمية الولاء التنظيمي

إن الاهتمام بظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته، وماله من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، ولا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها وهي:

1- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: "يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني ومن ثم المؤسسي والأسري أساس الإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمع أو إدارات مثالا حيا على هذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع."

2- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: "تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العامل تحقيقا لأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في العمل لفترة زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بينا لمنظمات الأخرى". (نعيم، 2010، ص32)

3- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم حوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز كما يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة. " (عبد الرحمان، 1998، ص8)

4- يؤدي إلى انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي. نستنتج أن أهمية الولاء التنظيمي تظهر في اعتباره مقوم من مقومات الإبداع الإداري، فعندما تنمو مشاعر الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد وتتطابق أهدافه وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة هنا يسعى الفرد إلى

تطوير وتحسين أداءه الوظيفي، والإبداع من أجل تطوير المنظمة التي يعمل بها، كما يؤدي إلى انخفاض الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام.

ومن هنا تسعى المنظمة إلى إبقاء موظفيها في العمل لفترة زمنية طويلة لإنجاز الأهداف التي تسعى لتحقيقها كما يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في المنظمة لكونه يربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في أوقات الأزمات الاقتصادية حيث لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين.

### 3- خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في ما يلي:

- يعتبر الولاء التنظيمي عن الاستعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبول هو إيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية أي من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العامل ينفي التنظيم والتي تجسد مدى ولاءه.
  - إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
  - أنه يفتقد خاصية الثبات: بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
  - يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيق وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
  - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل. (أبو العلا، 2009، ص102)
- يمكن تلخيص خصائص الولاء التنظيمي في استعداد الفرد لبذل أقصى مجهود لصالح المنظمة، وذلك لرغبته في البقاء فيها والاستمرار بالعمل بها وذلك لأنها تشبع حاجاته المختلفة كالرغبة في الانتماء والحاجة إلى التفاعل مع الآخرين وتكوين علاقات اجتماعية جديدة.
- كما يتميز الولاء التنظيمي بعدم الثبات لتأثير العوامل الأخرى فيه كالصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل، ويستغرق وقتا طويلا ليتجسد لدى الفرد العامل.

#### 4- أنواع الولاء التنظيمي

هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الفرد يمكن رصد أبرزها كالتالي:

##### 4-1 الولاء الشخصي:

وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكره وفلسفته في الحياة ولثقافته التي ينتمي إليها.

ويندرج تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي (لأحد الأندية) والولاء السياسي (لأحد الأحزاب)

##### 4-2 الولاء الديني:

وهو ولاء الفرد لدين الذي يعتنقه ويؤمن به، ويزداد الولاء الديني كلما التزم الفرد وطبق قواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح .

##### 4-3 الولاء الوطني:

وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد. ويزداد ولاء الوطني كلما كان الفرد مخلصا لهذا الوطن وكان مواطنا صلحا يخدم الوطن ويضحى من أجله إذا تطلب الأمر.

##### 4-4 الولاء المهني:

وهو ولاء العامل للمهنة التي أصبح عضوا فيها، ويزداد الولاء المهني كلما التزم العامل بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارس المهنة بشكل الصحيح والذي يسهم في تحقيق أهداف هذه المهنة .

##### 4-5 الولاء المؤسسي أو التنظيمي :

وهو ولاء الفرد العامل للمنظمة التي يعمل بها

##### 4-6 الولاء للعملاء:

وهو ولاءك للجمهور المنظمة التي يعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلعة أو الخدمات.  
(مدحت، 2005، ص40-41)

### 5- مراحل تطور الولاء التنظيمي

تعتبر عملية تكون الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول العديد من الباحثين تفسير المراحل التي تمر بها هذه العملية، وسوف نحاول أن نستعرض ذلك:

#### 5-1 مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوشنان Buchanan 1974:

لقد بين بوشنان في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل وهي:

**5-1-1 مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

1- تحديات العمل.

2- تضارب الولاء.

3- وضوح الدور.

4- ظهور الجامعة المتلاحمة.

5- إدراك التوقعات.

6- نمو اتجاه الجماعة نحو المنظمة.

7- الشعور بالصدمة.

#### 5-1-2 مرحلة العمل والإنجاز:

وهي الفترة اللاحقة للتجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكد على مفهومه للإنجاز الذي يحققه، وتنتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

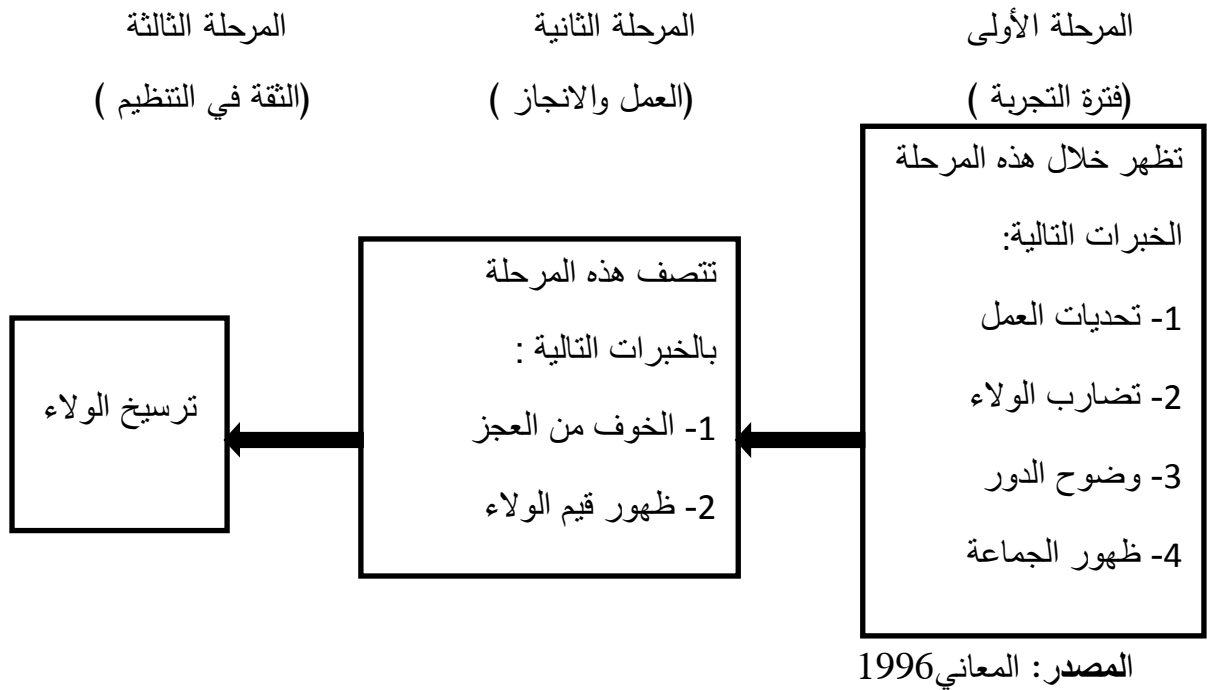
1- الأهمية الشخصية.

2- الخوف من العجز.

3- وضوح الولاء لتنظيم والعمل.

**3-1-5 مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة وشديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعها، وتنتصر مصالحه الشخصية من الحب وإخلاص لمنظمتها، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (المعاني، 1996، ص 21-22)

**شكل رقم 12 يمثل مراحل تطور الولاء عند بوشنان**



ص

**5-2 مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة Mowday وبورتر Porter 1982:**

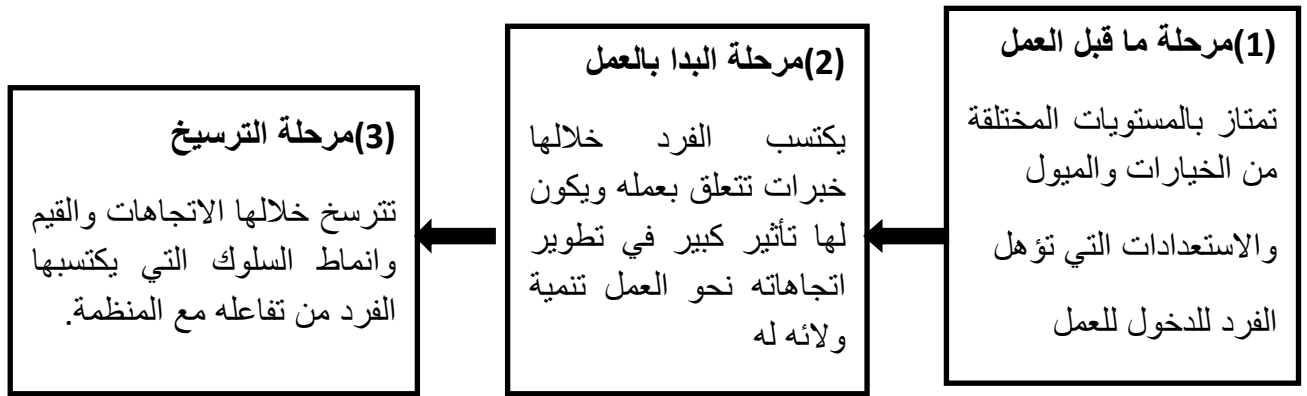
وذكر (إبراهيم، 1996) أن كل من مودي Mowday و بورتر Porter في دراستهما عام 1982، قد رتبوا تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:

5-2-1 **مرحلة ما قبل العمل:** وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعداد التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة. تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل، معرفته للظروف الأخرى والتي تحكم قراره بقبول العمل.

5-2-2 **مرحلة البدا في العمل:** وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله وبخاصة تلك التي يكتسبها في الأشهر الأولى والتي تكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه والانخراط كعضو في التنظيم.

5-2-3 **مرحلة الترسخ:** وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي، وتمتن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة. (عبوي، 2006، ص210)

شكل رقم 13 يمثل مراحل تطور الولاء التنظيمي عند مودي Moday وبورتر Porter



المصدر: المعاني، 19،

### 5-3 مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر أوريلي وزملائه (Oreily et al) 1990:

أما أوريلي وزملائه Oreily et al فقد أشار إلى ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي:

5-3-1 **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** ويكون ولاء الفرد في هذه المرحلة مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على فوائد مختلفة من المنظمة.



**5-3-2 مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** وهنا يتقبل الفرد سلطة وتأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجته للانتماء لها.

**5-3-3 مرحلة التنبؤ:** واعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافاً وقيماً لها، وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد. (العتيبي والسواط، 1997، ص 60-67)

يمكن تلخيص مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل حسب كل من "بوشنان" و"مودي" و"بورتر" بالإضافة إلى "أوريلي" وزملائه، أولاً "بوشنان" يرى بأن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي المرحلة الأولى وهي فترة التجربة وفيها تظهر تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور كما تظهر فيها الجماعة. أما في المرحلة الثانية المتمثلة في العمل والانجاز تظهر في هذه المرحلة الخوف من العجز والفشل، وكذلك تظهر في هذه المرحلة قيم الولاء التنظيمي. والمرحلة الأخيرة بالنسبة لـ"بوشنان" تتمثل في الثقة في التنظيم، في هذه المرحلة تقوى اتجاهات ولاء الفرد نحو المؤسسة أي ترسيخ الولاء التنظيمي.

أما بالنسبة لـ"مودي " و"بورتر" فهي تتلخص في ثلاث مراحل، المرحلة الأولى مرحلة ما قبل العمل التي تتميز بالمستويات المختلفة من الخيارات والميول بالإضافة إلى الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في مجال العمل. أما المرحلة الثانية وهي مرحلة البدا بالعمل وفي هذه المرحلة يكتسب الفرد خبرات ومعارف تتعلق بعمله، ويكون لها تأثير كبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له. المرحلة الثالثة مرحلة الترسخ في هذه المرحلة تترسخ اتجاهات وقيم وأنماط السلوك التي يكتسبها الفرد من خلال تفاعله مع المنظمة.

ثالثا وأخيرا بالنسبة لـ"أوريلي" وزملائه الذين أشاروا إلى أن الولاء التنظيمي يمر بالمرحل التالية مرحلة الأولى المتمثلة في مرحلة الإذعان والالتزام في هذه المرحلة يلتزم الفرد بما يطلبونه منه، ويكون ولائه مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة. ثانيا مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة وفي هذه المرحلة عكس المرحلة الأولى فهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل الاستمرار في العمل في المنظمة لحاجته للانتماء لها. وأخيرا، مرحلة التبني في هذه المرحلة يعتبر الفرد أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له، وهنا يكون ولاء الفرد ناتج عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

## 6\_ أبعاد الولاء التنظيمي

هناك عدد كبير من الدراسات التي بحثت في موضوع الولاء التنظيمي، فصور ولاء العاملين لمنظماتهم يختلف باختلاف الباعث والقوة المحركة له، ورغم اتفاق أغلب الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها بدقة. (الأحمدي، 2004، 13)

وسنورد بشكل مختصر عدد من الأبعاد التي جاءت على ذكرها عدد دراسات سابقة، ومن ثم سوف يتم تبني نمط له أهمية وشهرة كبيرة في دراسات الولاء التنظيمي. (باسل، 2014، 38)

### 1. نموذج (Etzioni, 1961)

ويعتبر من أهم الأبحاث المهمة في مجال الولاء التنظيمي، وفيه يتكون الولاء من ثلاث أبعاد، وهي:  
\_ الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته، والنابع من قناعاته الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذا الأهداف والمعايير.

\_ الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد المنظمة.

\_ الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظّمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

### 2. نموذج (staw and salanick, 1977)

في هذا النموذج يتألف الولاء التنظيمي من البعدين التاليين:

\_ الولاء الموقفي (الاتجاهي): ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في القاء والاستمرار بها. ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود"، الذي يتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مقل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

\_ الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمتها، حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

### 3. نموذج (Kantor, 1986):

وفيه يتألف الولاء من الأبعاد الثلاث الآتية:

\_ الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها فيما إذا غادر التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

\_ الولاء التلاحمي: ويتمثل في إرتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي قود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي.

الولاء الموجه: ويتمثل في إرتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، والامتثال لسلطتها، والمعايير التي تحددها.

### 4. نموذج (Allen and Myer, 1990):

يعتبر هذا النموذج الأشهر في الولاء، وفيه قسم الباحثان الولاء التنظيمي إلى ثلاث أبعاد مختلفة، ولذلك يعرف هذا النموذج بنموذج الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي لأنه يعتمد على العناصر الثلاثة التالية:

### \_ الولاء الاستمراري:

وتحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، وبصفة عاملة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.

### \_ الولاء العاطفي:

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو.

### \_ الولاء المعياري:

يعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. كما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة لتنظيم.

## 7- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي

بقدر ما للولاء التنظيمي من أهمية بقدر ما تعترضه مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته، حتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق، لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم والإنتاج في المنظمة وتحقيق الرفاهية والتقدم للعامل، وتوجد عدة عوامل تعيق التزام الفرد وولائه لمنظمتة ومن جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:

- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك لاختلاف القيم والعادات، والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية، السن... إلخ.
- غياب الدقة والموضوعية في نظام سير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص الرضا الوظيفي.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية، الشخصية والاجتماعية.
- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
- الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكفاءة المهام.
- تجاهل ظروف العامل وعدم الاكتراث بمشاكله وظروفه.
- نقص أو قلة المتابعة الصحية والنفسية للعامل. (فايزة، 2010، ص110)

يمكن القول بأن هناك بعض العوامل التي تعيق ترسيخ الولاء التنظيمي كالاختلاف القيم والعادات والتقاليد، والمستوى التعليمي، وطريقة التفكير بين الأفراد العاملين في المنظمة وخاصة في تكوين الفرق العمل، وكذلك غياب الموضوعية في تسير المنظمة مما يؤدي بالعامل إلى نقص الرضا الوظيفي وتذمر، أو الغياب أو قلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية والتهميش واللامبالاة وعدم التشجيع كل هذه العوامل وغيرها تعيق نمو الولاء التنظيمي لدى الفرد.

### 8- آثار الولاء التنظيمي

يؤثر الولاء التنظيمي على عدة متغيرات منها:

- الروح المعنوية: حيث أن للولاء دورا مهما في رفع المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم، مما يدفعه ملل عمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.
- التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): وللولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها.
- الأداء: حيث أن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبدع.
- التغيب: وللولاء التنظيمي دور في تخفيف من مظاهر الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أذكار . (فايزة، 2010، ص53)

يلاحظ الباحث أنه يؤثر الولاء التنظيمي في الروح المعنوية لما يلعبه من دوره في رفع معنويات العاملين، مما يدفعه ملل عمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق أهداف المنظمة، كما له دور في تأثير على الأداء وتخفيف من مظاهر الغياب كما له دور في تشجيع الفرد العامل على الإبداع والابتكار.

### 9- استراتيجيات الولاء التنظيمي

إن المؤسسة أو المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التميز، وهي التي تسعى إلى تطبيق منهج الإدارة القائم على الولاء، وتعتمد إلى اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم، وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختيار، وتطبيق سياسات متوازنة للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها. إن المنظمة الناجحة التي تعمل على إيقاع أصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها، ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها أن تقوم بإتباع الاستراتيجيات الخمس:

#### 9-1 بلورة رؤية تفجر الطاقات:

حيث أن أعلى مستويات الأداء تأتي من قلوب مفعمة بالحب والعاطفة، فإذا استطاعة المنظمة أن تصل إلى قلوب مواردها وحاجاتها فستستطيع أن تقدم هاته الموارد أرقى المستوى أداء يمكن للبشر أن يحققوه. فالرؤية المفجرة للطاقات ليست مجرد أهداف خيالية ولكنها منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعثا محركا لسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل واتقنه حيث يعمق هذا الشعور جذور حب الموظف لمنظمتهم فيتنفون بدوره في العناية بمصالح منظمته، ذلك أن غياب هذا الشعور يحول الموظف من إنسان له تفردته وحلمه ورؤيته إلى موظف مصبوب في قالب اسمه "الوظيفة" المطلوب منه أن يعمل ويسرع في أدائه دون أن يدري إلى أين ولماذا؟ فهو لا يستطيع أن يعمل بحماس مثلما يعمل وهو يعلم إلى أين يصل؟ هذا هو الفرق المنهجي، فالموظف يكون على دراية لكي يقوم بأفضل أداء.

#### 9-2 التلاحم والاندماج:

وهو شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمؤسسة التي يعمل بها وذلك من خلال سعيه إلى أداء جيد واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية. فعلماء النفس لم يجدوا شعورا سلبيا يحطم معنويات ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراق، وهم أيضا لم يجدوا شعورا ايجابيا ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء، فالعامل يجب أن يكون رابطة تشده إلى عمله وتشعره لأنه جزء من حياته لا يمكن الاستغناء عنه ليس لكسب الرزق فحسب بل ولتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.



### 9-3 تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل وتحقق له الاستقرار في حيلته الأسرية كالضمان الاجتماعي، السكن، المنح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي، فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه وتصونه وعائلته، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين المتطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية، ومن ثمة الحياة الاجتماعية.

### 9-4 تعزيز التعلم والتدريب:

هناك تضاعف كبير في المعارف والمعلومات، فالمهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بضع سنوات ولذلك يجب أن يكون هناك تعلم وتدريب على تقنيات ومعارف أخرى وذلك لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الأمن الوظيفي، ويتجلى ذلك في المؤسسة الناجحة تساهم في توفير الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير المؤسسة الولاء وقمة الأداء والمؤسسة الناجحة هي التي تضمن للعامل المستقبل الوظيفي أي الوعد بإمداد الموظف ودعمه بكل الفرص المتاحة لتنمية مهاراته بصيغة أخرى حتى لو تم إلغاء الوظيفة التي يشغلها يمكن تعيينه في قسم آخر أو حتى في مؤسسة أخرى.

وكذلك لتعزيز التعلم والتدريب يجب على المؤسسة تشجيع التعلم المستمر، إن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة القائمة على أساس التعلم المستمر وهذا لا يحقق إلا بترجمتها إلى برامج علمية وذلك من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، والأساليب المتبعة في هذا المجال متعددة منها إنشاء قسم خاص بالتدريب، الاجتماعات العلمية الهادفة، عقد حلقة شهرية لمشاهدة أحد أفلام الفيديو التعليمية.

### 9-5 التمكين وتحريير الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي والمهني في ضوء سياسات وأطر عامة مساعدة على ذلك، حيث تمنح

المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال إمكانية التجريب والاكتشاف الجديد. بالإضافة إلى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين. (السويدان والعدلون، 2003، ص 69-70) من خلال ما سبق نرى بأنه ينبغي على المنظمة أو المؤسسة الناجحة على وضع استراتيجيات لتعزيز ولاء موظفيها والاستفادة من أكبر قدر من مجهوداتهم لصالحها من أجل البقاء المنافسة مع المنظمات الأخرى، ومن بين هذه الاستراتيجيات دفع العامل إلى إتقان عمله وتعزيز شعور العامل بالتلاحم والانتماء للمنظمة التي يعمل بها، واعتبار أن العمل ليس فقط مجرد وسيلة لكسب الرزق فحسب وإنما يجب أن يكون رابطة تشده لعمله وتشعره بأنه جزء من حياة المنظمة لا يمكن الاستغناء عنه. كما يجب على المنظمة تشجيع التعلم المستمر من خلال توفير برامج تدريبية بالإضافة إلى تصميم برنامج خاص للتمكين.

## 10 - نظريات الولاء التنظيمي

### 10-1 نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية:

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل استراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة، وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولأهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن و القروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات.

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام

وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه. (السويدان والعدلون، 2003، ص79)

### 10-2 النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطار جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها خاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي.

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين للولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات.

يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحيد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمتة يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، كذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.

إن الولاء التنظيمي الذي يشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الإحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط جماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة، وذلك أن الولاء النابع من الإحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام. إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة. (عبد الرحمن، 1998، ص42-43)

### 10-3 النموذج الاستثماري للولاء:

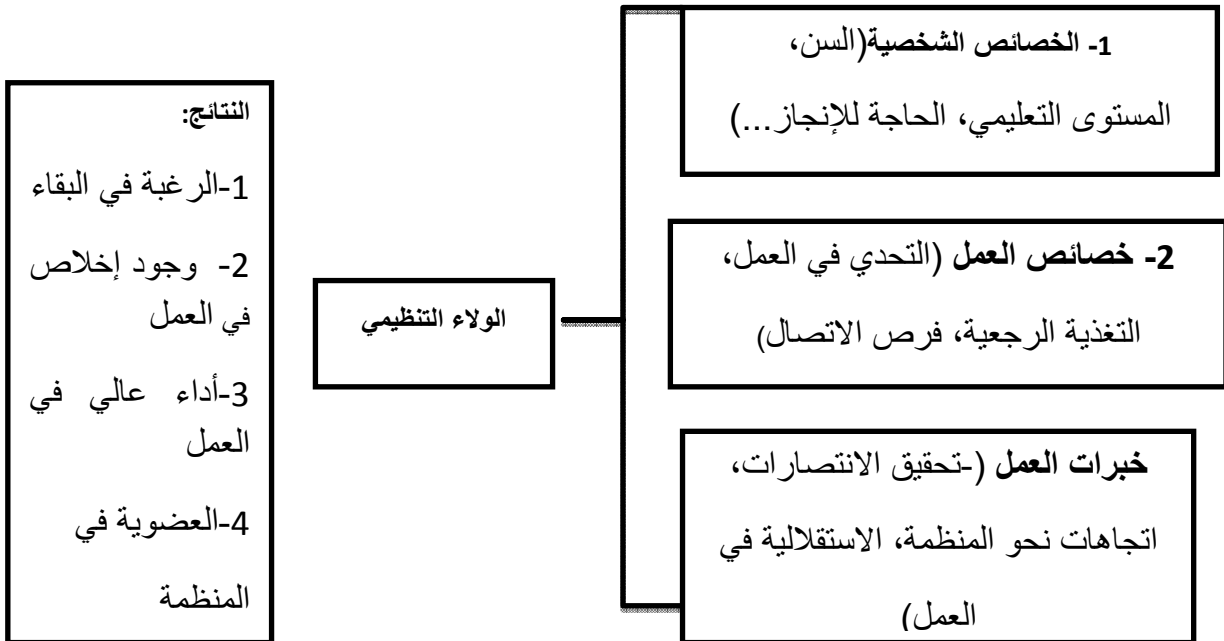
إن تخيل الولاء بهذه الطريقة يمكن أن يعطي له إطار قائماً على منهج السلوك والاتجاهات والمكافئات والاستثمارات مجتمعة كإضافة يمكن أن نقدم قياساً لمستوى الولاء الذي يمكن أن يظهره الفرد، ولقد أظهرت الدراسات السابقة لـ Wallace (1995) أن الولاء يعتمد إلى حد كبير على مدى إدراك الفرص المتاحة للتطور الوظيفي وتوزيع المكافئات.

وقد تمت دراسته بصورة أضيّق في علاقته بالولاء الوظيفي والذي يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة حيث يعتبر النموذج الاستثماري الولاء الوظيفي نتيجة للرضا الوظيفي، وهو تصور أن الوظيفة تعطي المكافئات والمزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة وهنا استخدام واضح للنظرية التبادلية لتفسير الرضا الوظيفي كما فعل Mowday (1982) في تفسير للاتجاهات الملزمة.

إن مكونات النموذج الاستثماري قد بنيت أساساً على أفكار Beck (1964)، Salanikh (1977) كما هو الحال في النهج السلوكي للولاء، حيث يبدو أن المنهج يقدم إطاراً كافياً لتطوير المعرفة حول الولاء التنظيمي وأن مفهوم (التبادل) و(الاستثمار) هو مفهوم تفسيري معلل وليس محصوراً فقط في الشرح العلاقة بين عناصر الولاء. (عبد المالك، 1996، ص107)

### 10-4 نموذج ستيرز 1977:

#### الشكل رقم 14 يمثل نموذج ستيرز



يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه، حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص وهي:

- **الخصائص الشخصية:** السن، المستوى التعليمي ..... إلخ.
- **خصائص العمل:** التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال ..... إلخ.
- **خبرات العمل:** تحقيق الانتصارات، اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل ..... إلخ.

حيث قام ستيرز باختبار هته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي:

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمته 0.64 بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.71.

**نلاحظ من خلال ما سبق أنه** يوجد أربعة نظريات أو نماذج للولاء التنظيمي، أولاً نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية هذا النموذج يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل أو تعتبر وسيلة لدفع الموظفين وجذب ولائهم، كما يعطي أهمية كبيرة لبرامج الرفاهية كالبرامج التدريب، وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد، والاحتفالات، وتعتبر المنظمات اليابانية أحسن مثال على ذلك حيث صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء والتزام.

ثانياً النظرية الثقافية أو النموذج الثقافي تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات، حيث ترى أن الولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لضبط وتوجيه الموظفين وحل المشكلات التنظيمية، والولاء حسب هذه النظرية يتمثل في انصهار الفرد داخل المنظمة وتبني أهداف وقيم المنظمة والعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها، والولاء هنا يكون ناتج عن إحساس الفرد الذاتي وليس ذلك الولاء الصادر عن ضغط الجماعات والقواعد والإجراءات الموجودة في المنظمة.

ثالثا نموذج الاستثماري للولاء وهذا يعني الميل أو الرغبة في البقاء في الوظيفة، وهذا التصور أن الوظيفة تعطي مكافئات ومزايا ما يفوق التكاليف والاستثمار في الوظيفة.

رابعا نموذج "ستيرز" 1977 يرى أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاث خصائص الخصائص الشخصية (السن، المستوى التعليمي، الحاجة للإنجاز، الأقدمية)، خصائص العمل (التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال)، خبرات العمل (اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية).

ومن نتائج الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا النموذج هي الرغبة في العمل، وجود إخلاص في العمل، أداء عالي في العمل، بالإضافة إلى العضوية في المنظمة.

خلاصة :

لقد تضمن فصل الولاء التنظيمي تعريف كل من الولاء والولاء التنظيمي كل على حد، ثم تطرق الباحث إلى مراحل تطور الولاء التنظيمي وبعدها خصائص الولاء التنظيمي بالإضافة لاحتواء الفصل على أهمية الولاء التنظيمي، ثم العوامل المعيقة للولاء التنظيمي، ثم استراتيجيات الولاء التنظيمي وبعد ذلك تطرق الباحث إلى آثار الولاء التنظيمي، وأخيرا نظريات المفسرة للولاء التنظيمي.

الجانِبِ النَّظْمِي



## الفصل الرابع

### تمهيد

- 1) الدراسة الاستطلاعية
- 2) حدود الدراسة
- 3) منهج الدراسة
- 4) مجتمع الدراسة واختبار العينة
- 5) أدوات جمع البيانات
- 6) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
- 7) الأساليب الإحصائية
- 8) توقع لعرض ومناقشة النتائج المحتملة للدراسة
- 9) النتائج المتوقعة للدراسة

## تمهيد

لا يقل الجانب الميداني أهمية عن الجانب النظري بل ويعد جزءا مهما وضروريا في البحث، إذ يتم من خلاله عرض البيانات لإعطائها معاني ودلالات تساعدنا في استخلاص نتائج الدراسة، ويحتوي هذا الجانب على: منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أدوات الدراسة، وصف مجتمع وعينة الدراسة، حدود الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

## 1- الدراسة الاستطلاعية

تعتبر الدراسة الاستطلاعية أساسا جوهريا لبناء البحث كله (محي الدين مختار، 1995، ص47)، إذ تمثل الخطوة التي تسبق الاستقرار النهائي على خطة الدراسة وتعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث قبل شروعه في الدراسة الأساسية فهي تعتبر أساس جوهريا لبناء البحث كله. حيث تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى ما يلي:

- تحديد دقيق لميدان الدراسة.
- جمع مؤشرات حول متغيرات الدراسة وضبط أبعادها.
- التعرف على حجم وخصائص وطبيعة أفراد مجتمع الدراسة لاختيار أفراد العينة.
- التدريب على أدوات القياس.
- ضبط أداة الدراسة (الاستبيان) اعتمادا على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة.
- التعامل مع أفراد العينة ومعرفة مدى تجاوبهم مع أداة الدراسة وفهمهم لها من حيث الصياغة ومعاني الفقرات ومحاولة تعديلها وضبطها بناء على ذلك.
- التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة.

1-2- عينة الدراسة الاستطلاعية: إن العينة الاستطلاعية هي جزء من المجتمع تتوفر فيها خصائص المجتمع الأصلي.

## 2- مجال الدراسة

اشتمل بحثنا على المجال المكاني والزمني والبشري.

2-1-المجال المكاني: يتحدد الإطار المكاني لدراستنا الميدانية في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج.

2-2-المجال الزمني: إن تحديد المجال الزمني لأي دراسة ميدانية من الأمور الأساسية والمشروطة لإجراء أي بحث علمي، وعليه فقد أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي-، حيث كان أول نزول لنا إلى ميدان الدراسة (زيارة استطلاعية) في 2020/02/23، وذلك بعد ما تحصلنا على طلب القيام بالبحث الميداني من قسم علم النفس بالجامعة، والذي أمضاه رئيس القسم يوم 2020/03/01 وقد صادق عليها مدير الوكالة في نفس اليوم، وتم الانتهاء من هذه الدراسة في تاريخ 2020/09/28

2-3-المجال البشري: شمل جميع العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج والبالغ عددهم 84 عاملاً.

3-المنهج المستخدم:

المنهج هو "مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة العلمية، متبعين في ذلك طريقة تتماشى وخصائص الموضوع محل البحث" (صلاح شروخ، 2003، ص90)، ولما كان موضوع دراستنا هو الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريبيج، وذلك يتطلب جمع البيانات المتعلقة بالمتغيرين وتبويبها لمعرفة واقعها عند أفراد العينة، توجب علينا إتباع المنهج الوصفي وهذا انطلاقاً من كونه هو المنهج الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات عن الظاهرة موضوع الدراسة، أو الموقف المعين مع محاولة تفسير هذه الحقائق" (عبد الباسط، 1974، ص22)

فالمنهج الوصفي لا يقف عند مجرد وصف الظواهر، بل يسعى إلى تحليلها إلى العناصر التي تتألف منها، ومن خلاله أيضاً يحاول الباحث الكشف عن العوامل المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة، وارتباطها بظواهر أخرى، ومن هنا فالمنهج الوصفي يتعدى وصف الظاهرة إلى تحليلها معتمداً في ذلك على بيانات تعالج إحصائياً، ولهذا يمكن القول إن منهج دراستنا هو المنهج الوصفي.

#### 4-مجتمع الدراسة وإختيار العينة:

4\_1 مجتمع الدراسة: مجتمع الدراسة هو جميع مفردات الظاهرة التي يدراسها الباحث أو جميع الافراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، أي انه كل العنصر التي تنتمي لمجال الدراسة. ويشمل في هذه الدراسة جميع العمال في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريبيج، والبالغ عددهم 84 عامل.

#### 4\_2 عينة الدراسة:

من الصعب على أي باحث مهما كان اختصاصه أن يحيط أثناء دراسته بعدد كبير من المعنيين بالدراسة، وذلك لتدخل عدة عوامل كضيق الوقت وكثرة التكاليف وغيرها، لذا يلجا معظم الباحثين وخاصة في العلوم الانسانية لإسلوب أخذ العينات (المعاينة)، فالعينة جزء من المجتمع، ويكون هذا الجزء ممثلاً للمجتمع الاصلي، وتهدف عملية المعاينة الى امكانية تعميم النتائج على المجتمع بأكمله. (محمد بوعلاق، 2009، ص16)

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة الحالية، فقد تكونت عينة الدراسة من جميع عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريبيج والبالغ عددهم 84 عامل.

### 5- أدوات جمع البيانات

تتطلب كل دراسة ميدانية جمع المعلومات من الميدان، ولا يأتي ذلك إلا باستخدام مجموعة من الوسائل والأدوات المحددة التي تمكنه من الحصول على البيانات والمعطيات عن موضوع الدراسة، وقد تمثلت الأدوات التي استخدمناها في دراستنا فيما يلي:

#### 5-1 الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الأدوات الهامة في جمع المعلومات والحقائق وهي الأداة التي تهيئ للباحث فرصة ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية، وفي مواقف معينة، وهذه الملاحظة لا تكون عابرة وعادية، بل تكون ملاحظة عقلانية وفق مخطط منهجي ("طلال الفوال، 1986، ص171)، وعلى هذا الأساس تم استخدام الملاحظة للتعرف على مجال الدراسة.

#### 5-2- الاستبيان:

تتمثل هذه الأداة في اختبار الموقف بواسطة السؤال، ولما كان الأمر كذلك، فإنه يتعين تصميم الاستبيان في ضوء العناصر الأساسية كخطوة تشخيصية لها قيمتها التي تؤدي إلى تحديد النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني لتقاعد وكالة برج بوعريريج، وقد قمنا بإعداد استبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة ونذكر منها ((عبد الله بشير الرشدي، 2010) وعبد الرحمن فالح العبادلة، 2003) ومنى خلف الملاحمة، 2009)) اشتمل على البيانات الشخصية والديموغرافية للعاملين: كالسن، والأقدمية المهنية، ومجموعة من البنود تقيس أبعاد ومتغيرات الدراسة.

#### 5-4-1- مكونات أداة الدراسة (الاستبيان) تكون من 3 أقسام رئيسية

5-4-1-1- القسم الأول: خاص بالمتغيرات الشخصية لأفراد العينة والتي تمثلت في (السن، الأقدمية المهنية).

5-4-1-2- القسم الثاني: يعبر عن المتغير المستقل للدراسة ويشمل هذا القسم على استبيان لقياس الأنماط القيادية احتوى على (19) عبارة، وزعت هذه العبارات على ثلاثة أبعاد فرعية لقياس أبعاد هذا المتغير (النمط الديمقراطي، والنمط التسلطي، والنمط التسيبي) والجدول رقم (01) يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع عبارات استبيان أنماط القيادة التنظيمية حسب الأبعاد

الاستبيان	الأبعاد	تقسيم العبارات	جموع العبارات
أنماط القيادة التنظيمية	النمط الديمقراطي	من العبارة 01_ إلى العبارة 08	08
	النمط التسلطي	من العبارة 09_ إلى العبارة 14	06
	النمط التسيبي	من العبارة 15_ إلى العبارة 19	05
المجموع			19

#### إعداد الطالبة

يمثل هذا الجدول عبارات الأبعاد الثلاثة لمتغير أنماط القيادة التنظيمية وتضمن 19 عبارة وزعت على الشكل التالي النمط الديمقراطي تضمن 08 عبارات والنمط التسلطي عدد عباراته 06 عبارات وأخيرا النمط التسيبي وتضمن 05 عبارات.

5-4-1-3- القسم الثالث: يعبر عن المتغير التابع ويشمل هذا القسم على استبيان لقياس الولاء التنظيمي احتوي على (16) عبارة، وزعت هذه العبارات على ثلاثة أبعاد فرعية لقياس أبعاد الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، والولاء المعياري) والجدول أدناه يوضح ذلك:

جدول رقم (02) يوضح توزيع عبارات استبيان الولاء التنظيمي حسب الأبعاد

الاستبيان	الأبعاد	تقسيم العبارات	جموع العبارات
الولاء التنظيمي	الولاء العاطفي	من العبارة 20_ إلى العبارة 23	04
	الولاء الاستمراري	من العبارة 24_ إلى العبارة 29	06
	الولاء المعياري	من العبارة 30_ إلى العبارة 36	07

16	المجموع
----	---------

#### إعداد الطالبة

يمثل هذا الجدول توزيع عبارات استبيان الولاء التنظيمي حسب الأبعاد حيث كان عدد عبارات الاستبيان 16 عبارة قسمت على ثلاث أبعاد فرعية على النحو التالي الولاء العاطفي تضمن 04 عبارات أما البعد الثاني الولاء الاستمراري فتضمن 06 عبارات وأخيرا الولاء المعياري تضمن 07 عبارات.

**5-4-2- تصحيح أداة الدراسة (الاستبيان):** قسمت أسئلة الاستبيان إلى مجموعة من العبارات يقابلها ثلاثة اختيارات (موافق، محايد، غير موافق) وفقا للتدرج الثلاثي على طريقة ليكرت، حيث تم تصحيح الاستبيان بمنح الدرجة التي يقوم العامل باختيارها وذلك بالنسبة للعبارات التي في اتجاه هدف الاستبيان أي التي تشير إلى نمط معين أو ولاء أما العبارات التي ليست في اتجاه هدف الاستبيان فيتم عكسها على النحو التالي:

موافق درجتها (3) تصيح (1)، محايد درجتها (2) تبقى (2)، أما غير محايد والتي درجتها (1) فتصبح (3).

بم يتضمن الاستبيان أي عبارات عكسية فقد كانت كل العبارات ذات مفهوم ايجابي تخدم هدف الاستبيان و يشمل الاستبيان على 03 درجات كما يوضح الجدول التالي:

#### جدول رقم (03) يوضح الاجابة وما يوافقها من درجات

الإجابة	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	03	02	01

#### إعداد الطالبة

يمثل هذا الجدول الإجابات وما يوافقها من درجات حيث يقوم أفراد العينة من خلال الإجابة على عبارات الاستبيان باختيار البديل الذي يقتنعون به، حيث أن كل بديل يوافق درجة محددة تساعدنا على تحديد مستوى موافقتهم على عبارات الاستبيان.



## 6\_ الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

**6\_1\_ الصدق:** يقصد بصدق الاختبار مدى صلاحية الاختبار لقياس ما وضع لقياسه مثل أن نعيد اختبار يقيس صفة الذكاء فانه يجب ان نعرف وان نتأكد بان هذا الاختبار يقيس صفة الذكاء وببمس صفة أخرى كالذاكرة والقدرة الحسابية أو أي قدرة أخرى.(المقدم،2003،46)

### 6\_1\_1 صدق المحكمين (الصدق الظاهري):

هو قياس لمدى تمثيل الأداة لنواحي الجانب المقاس، وهنا نقوم بتحليل منطقي لأبعاد الاستبيان وفقراته لتحديد الوظائف والجوانب والمستويات الممثلة فيه ونسبة كل منها إلى الاستبيان ككل. حيث يقوم الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على عدد من المحكمين لا يقل عددهم عن خمسة من المتخصصين ويطلب منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح عبارات الاستبيان، ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله ومدى انتماء كل عبارة للمحور الخاصة بها، هذا بالإضافة إلى إدخال أية تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو تحديد العبارات الغامضة أو حذف بعضها أو الإضافة عليها، وتحديد قدرة بنود هذا الاستبيان على قياس متغيرات الدراسة.

### 6\_1\_2 صدق الاتساق الداخلي و الصدق البنائي:

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث، يتم حساب صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالبعد الذي تنتمي له هذا من جهة، ومن جهة ثانية يتم حساب صدق البناء الداخلي بحساب معاملات ارتباط درجة كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان.

### 6\_2\_ الثبات:

ويقصد بثبات الاستبانة مدى استقرار أفراد العينة عبر فقراتها وانسجامها مع بعضها البعض، أي أن اختبار الثبات معناه أن هذا الاختبار يعطي تقديرات ثابتة، أي أننا لو كررنا الإجراء في عملية القياس لحصلنا على نتائج متسقة عن الفرد.و للتعرف على ثبات الاستبيان يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ، وأسلوب التجزئة النصفية وهي تقسيم بنود الاستبانة إلى نصفين متكافئين، وذلك بأخذ معامل الارتباطين القسمين وتعديله بمعادلة سبيرمان براون.

#### 7\_ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

يعتبر الاحصاء من اهم الوسائل التي يستعين بها الباحث في البحوث العلمية على اختلافها فهو يحدد الشروط الاساسية لموضوعية الدراسة وخطتها ووسيلتها ومنهجها، كما يحدد طرق التحليل المناسبة للموضوع ومدى التعميم الذي تنطوي عليه النتائج.

ولما كانت مشكلة بحثنا تدور حول الكشف عن طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي، وكذا الكشف عن الفروقات الفردية بين العاملين في مستوى الولاء لديهم تبعا لبعض المتغيرات، كان من الضروري الاستعانة ببعض الاساليب الاحصائية.

حيث يقوم الباحث بتفريغ وتحليل الاستبيان بالاعتماد على برنامج التحليل الاحصائي للعلوم الاجتماعية: (spss)، وتفرغ البيانات في الحاسب الآلي بترميزها حسب مقياس ليكرت الثلاثي (3موافق، 2 محايد، 1 غير موافق) ولتحديد طول خلايا المقياس ليكرت الثلاثي (الحدود العليا والحدود السفلى) ثم حساب المدى العام بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى لدرجات المقياس.

جدول رقم (04) يبين طول خلايا الاستبانة

طول خلايا المقياس	بدائل الإجابة	النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي
1.66 _ 1.00	غير موافق	منخفض
2.32 _ 1.67	محايد	متوسط
3.00 _ 2.33	موافق	مرتفع

اعداد الطالبة

ويتم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

- ✓ معامل ارتباط بيرسون يتم استخدامه لحساب معامل ثبات الاستمارة، وللكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي.
- ✓ معامل الفاكرونباخ: لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.
- ✓ معامل سبيرمان براون.
- ✓ اختبار (T) للعينات المستقلة Indépendant test–T samples لإيجاد الفروق في الجنس.
- ✓ اختبار تحليل التباين ANOVA WAY–ONE لإيجاد الفروق بين عدة الفئات.
- ✓ استخدام اختبار شيفيه البعدي لتحديد صالح الفروق ذات الدلالة الإحصائية لأي فئة من فئات المتغيرات السن والأقدمية في العمل.
- ✓ المتوسط الحسابي: لقياس مركزية الإجابات أي لحساب متوسطات درجات أفراد العينة.

## 8\_ تصور النتائج المحتملة للدراسة ومناقشتها في ضوء لدراسات السابقة

نظرا للوضعية الوبائية التي تمر بها البلاد بسبب فيروس كورونا، فقد تعذر علينا إجراء الدراسة الميدانية وعلية نكتفي بوضع نتائج محتملة ومناقشتها في ضوء نتائج الدراسات السابقة كما يلي:

### 8\_1\_ عرض لتوقع نتائج الفرضية العامة

تنص هذه الفرضية: توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد برج بوعريرج.

يتم التحقق من هذه النظرية من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي وكنا نتوقع أن تكون هناك علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي، وبالتالي تحقق الفرضية.

ويمكن تفسير ذلك بأن النمط القيادي المنتهج من طرف الرؤساء ينعكس بشكل مباشر على ارتباط العامل بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها ورغبتهم في الرقي بمستواها والتضحية من اجلها، تتطابق النتيجة المتوقعة مع دراسة (عبد الله بشير الرشيدى،2010) و دراسة(منار منصور احمد،2015) وأيضا دراسة(كيونغ وآل،2014) في حين أن دراسة (شو ورييس،1992) جاءت نتائجها مختلفة حيث خلصت إلى انه لا توجد علاقة ارتباطيه بين الأنماط القيادية وولاء المعلمين.

### 8\_2\_ عرض تصور لنتائج الفرضيات الفرعية

#### الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية على أن: النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريرج هو النمط الديمقراطي.

يتم التأكد من هذه الفرضية من خلال حساب المتوسط الحسابي لأبعاد استبيان النمط الديمقراطي ويتم مقارنتها مع المتوسط الحسابي لباقي الأبعاد الاستبيان، وكنا نتوقع توقع أن يكون المتوسط الحسابي لبعده القيادة الديمقراطية بنسبة مرتفعة، حيث يمكن وضع تقدير للحكم على كون النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في الوكالة وذلك بحساب المدى 3-1 % 3 والحصول على ثلاث مستويات بحيث تعبر القيمة المحصورة بين 1 و 1.66 عن مستوى ضعيف والقيمة المحصورة ما بين 1.67 و 2.32 عن مستوى متوسط، أما القيمة المحصورة ما بين 2.33 و 3 فتعبر عن مستوى مرتفع. وعليه ومن الأخذ بمعايير الحكم أتوقع أنتتحقق الفرضية، ويمكن تفسير ذلك بكون القائد يمنح العاملين الحرية ويقبل مناقشة قراراته، تتفق النتيجة المتوقعة في دراستي مع نتائج دراسة (عبد الله بشير الرشيدى،2010) ودراسة(عبد الملك

الشريف،2004) أيضا دراسة(ناصر محمد إبراهيم، 2004) في حين تتعارض النتائج المتوقعة مع دراسة (منار منصور احمد،2015) و(شو و ريبس، 1992) .

#### الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية على أن: مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج مرتفع.

يتم التأكد من هذه الفرضية عن طريق حساب المتوسطات الحسابية لأبعاد الولاء التنظيمي والمتوسط الحسابي للدرجة الكلية للولاء التنظيمي، وذلك من خلال حساب المدى 3-1 % 3 والحصول على ثلاث مستويات بحيث تعبر القيمة المحصورة بين 1 و 1.66 عن مستوى ضعيف والقيمة المحصورة ما بين 1.67 و 2.32 عن مستوى متوسط، أما القيمة المحصورة ما بين 2.33 و 3 فتعبر عن مستوى مرتفع، ونتوقع أن يكون مستوى بعد الولاء المعياري والولاء المستمر مرتفع في حين أن مستوى بعد الولاء العاطفي متوسط.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للولاء التنظيمي فقد وجدنا انه يعبر عن مستوى مرتفع، وبالتالي فإن تحقق الفرضية.

ويمكن تفسير النتائج المتوقعة بكون ارتفاع درجة الولاء المعياري بتأثر العاملين بالوكالة بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية مما يجعلهم يتمسكون بمبادئ المهنة والسعي للعمل في سبيل تحقيق أهدافها، كما يمكن أن تكون قيمة الولاء المستمر مرتفعة وهذا بحكم انه يرتبط بالميزات المادية من مكافآت وفرص ترقية، ويعزى المستوى المتوسط للولاء العاطفي إلى الارتباط النفسي للوكالة والإيمان بما تسعى بتحقيقه من أهداف، تتفق النتائج المتوقعة مع دراسة(عارف عاطري،2006) ودراسة (شو و ريبس،1992) على عكس دراسة (مالكي محمد أمين،2015) اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعد سائد لدى أغلبية أفراد العينة، يليه البعد المعياري ثم البعد المستمر.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص الفرضية على أن: توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج.

وللتأكد من صدق الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss وكن نفترض أن تتحقق الفرضية، ويرجع ذلك إلى كون القائد الديمقراطي يمنح العاملين فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق طموحات الوكالة مما يعزز شعورهم بالولاء للوكالة، تتشابه النتائج المتوقعة لهذه الفرضية مع نتائج دراسة

(عبد الله بشير الرشيدى، 2010) ودراسة (منار منصور احمد، 2015) ودراسة (ناصر محمد إبراهيم، 2004)

#### عرض وتوقع نتائج الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص الفرضية على أن: توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج. وللتأكد من صدق الفرضية نقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss وكنا نتوقع انها لا توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة أيأن الفرضية لم تتحقق. ويرجع ذلك إلى كون القائد التسلطي يقمع حرية العمال في إبداء رأيهم ويلزمهم بتطبيق اللوائح والقرارات بشكل إجباري، ولكن العمال في الوكالة لديهم وضوح تام في المهام والمسؤوليات وهذا ما يسهل عليهم نوعا ما أداء واجباتهم. اغلب الدراسات السابقة تتفق نتائجها مع النتائج المتوقعة للدراسة ونذكر منها (عبد الله بشير الرشيدى، 2010) ودراسة (منار منصور احمد، 2015).

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

تنص الفرضية على أن: توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج. وللتأكد من صدق الفرضية نقم بحساب معامل الارتباط بيرسون بالاعتماد على البرنامج الإحصائي spss وأفترض انه لا توجد علاقة ارتباطيه ضعيفة أن الفرضية تتحقق بصفة نسبية. ويعزى ذلك إلى كون الصندوق الوطني للتقاعد مؤسسة مالية خدماتية أي انه لا يمكن للقائد أن يمنح العاملين الحرية المطلقة، ومع إدراك العاملين لأهمية أدوارهم فإن سلوك القائد المنضبط لا يؤثر بشكل كبير على ولائهم للوكالة.

#### الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية على أن: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الاقدمية في العمل). وتتفرع الفرضية الفرعية السادسة إلى فرضيتان فرعيتان هما:

#### الفرضية الجزئية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بـبرج بوعريـريـج تعزى للمتغير العمر .

وللتأكد من صدق هذه الفرضية واختبارها يتم تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي لكل المتغير ومصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر .

وقد كنا توقع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير العمر، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت. أي تجانس مختلف الفئات العمرية في تعبيرهم عن ولائهم للوكالة، ويمكن تفسير النتيجة المتوقعة بأن عدم وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وعمر العاملين يرجع إلى وعيهم بأهمية مهنتهم وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم كونهم يتعاملون بنظم مالية وخدمائية وتلزمهم بالاحترافية والانضباط في العمل، وتطابقت النتائج المتوقعة مع نتائج دراسة (مالكي محمد أمين، 2015) على عكس دراسة (عارف عطاري 2006) .

#### الفرضية الجزئية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بـبرج بوعريـريـج تعزى للمتغيرات الشخصية الإقدمية في العمل .

للإجابة على هذه الفرضية، يتم استخدام تحليل التباين الأحادي لكل المتغير، بين مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجة الحرية وقيمة "ف" ومستوى الدلالة لاستجابات أفراد العينة حول مستوى الشعور بالولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الإقدمية في العمل وكنا نتوقع أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير الإقدمية، ويمكن تفسير النتيجة التي تم توقعها بكون عدد سنوات العمل لا تؤثر على ولائه للوكالة، وقد يرجع ذلك إلى طبيعة المهنة والتي تتسم بنوع من التميز أنها تتسم بالطابع الإنساني على الرغم من أنها تنطوي على الكثير من المشاق، خلصت دراسة (عارف عطاري، 2006) إلى نفس النتائج المتوقعة في دراستي .

#### 9\_ النتائج العامة المتوقعة للدراسة:

كانت أهم النتائج المتوقعة في الدراسة أنه توجد علاقة ارتباطية بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد بـبرج بوعريـريـج .

- النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بـبرج بوعريـريـج هو النمط الديمقراطي .
- مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة بـبرج بوعريـريـج مرتفع .

- توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج.
- لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج.
- لا توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج تعزى للمتغيرات الشخصية (العمر، الأقدمية في العمل).



حائمه

## خاتمة:

من خلال هذه الدراسة يمكننا القول بأن القيادة بمفهومها الحديث ليس وليد فكر معين أو بيئة دون أخرى، ولكن جذوره تمتد إلى الوقت الذي بدأ في التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في التنظيمات، ولنجاح القائد في أي تنظيم يجب عليه إتباع نمط محدد يراه مناسب لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين، وتتنوع هذه الأساليب والأسباب التي تدفع أي قائد لانتهاج أحد الأنماط القيادية، ولجوء القائد إلى أحد هذه النمط ينعكس بشكل مباشر على شعور العامل مما ينعكس على ولائه لمنظمتة والولاء التنظيمي هو استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء في المنظمة وقبول قيم والأهداف الرئيسية للتنظيم.

ويقع البحث الحالي ضمن الدراسات التي تسعى إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على طبيعة الأنماط القيادية لدى العاملين بالوكالة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض مفهوم القيادة التنظيمي والأنماط القيادية ونظريات القيادة التنظيمية كذلك تطرقنا إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته ومراحل تطوره وأثار الولاء وأهم استراتيجياته. لذا فقد تمت معالجة لموضوع انطلاقا من متغيرين أساسيين قصد النظر في العلاقة الموجودة بينهما، ولكن تعذر علينا إنجاز الجانب الميداني من هذه الدراسة نظرا لتقشي وباء كوفيد 19 الذي جعل النزول الى الميدان وإجراء هذه الدراسة أمرا غير ممكن.

### قائمة المراجع

- 1) أبو النصر، مدحت محمد، 2009: قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 2) المعاني، أيمن عودة، 1996: الولاء التنظيمي بسلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان ، مركز أحمد ياسين.
- 3) الكلابي، سعد عبد الله، 2000: نحو نموذج شامل للقيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، الطبعة 1، مركز البحوث ،كلية العلوم الإدارية،الرياض.
- 4) المنيف، إبراهيم بن عبد الله، 1999: تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض.
- 5) الياس، طه، 1984: الإدارة التربوية والقيادة: مفاهيمها. ووظائفها، نظرياتها، مكتبة الأقصى، عمان ، الأردن.
- 6) العميان، محمود سالم، 2010: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- 7) العجمي محمد حسنين، 2010: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 8) السعد مليوت، 2001: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة 1، دار السماح ، القاهرة .
- 9) النمر، سعود محمد ،هاني يوسف ومحمود، محمد فتحي وحمزاوي، محمد السيد، 2011: الإدارة العامة الأسس و الوظائف والاتجاهات الحديثة، الطبعة 7، مكتبة الشقري، الرياض.
- 10) العجمي محمد حسنين، 2010: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 11) ايف برون وآخرون، 2001 : أدوات نجاح القائد الإداري، ترجمة الدكتور محمد مرعي، الطبعة 1، دار الرضا للنشر، سوريا.
- 12) بشر العلاق ، 1999: أسس الإدارة الحديثة، الطبعة 1، دار اليازوري، عمان.
- 13) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2007: القيادة" دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي"، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر.

## قائمة المراجع

- 14) حسين حريم، 1997: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار حامد، عمان، الأردن.
- 15) زيد عبود، 2006: معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة 1، كنوز المعرفة، عمان.
- 16) سعد ياسين، 2002: الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان.
- 17) سالم بن سعيد القحطاني، 2008: القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- 18) صبحي العتيبي، 2002: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، الطبعة 1، دار مكتبة الخامد، عمان.
- 19) صد بورنوطي، 2003: الإدارة ( أساسيات إدارة الأعمال)، الطبعة 2، دار وائل، عمان.
- 20) ظاهر كلاده، 1997: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، البازوري، عمان.
- 21) عشاوي سعد الدين محمد، 2000: أسس الإدارة وتطبيقاتها في المجالات الأمنية، مطابع أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- 22) عياصرة معن محمد، وبني أحمد، مروان محمد، 2008: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 23) عبد الرحمن سيار، 2014: القيادة الفعالة، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر.
- 24) عليان ربحي مصطفى، 2007: أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- 25) كلاده ظاهر محمود، 1998: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للطباعة والنشر، عمان.
- 26) غياث بوفجلة، 2004: فعالية التنظيمات، دار الغريب للتوزيع والنشر، الطبعة 2، الجزائر.
- 27) غربية، رمضان فهميم، 2008: القيادة الإستراتيجية (مدخل إسلامي مقارن)، مكتبة الشقري، السعودية.
- 28) فاتن عوض الغزو، 2019: القيادة والإشراف الإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.

## قائمة المراجع

- (29) فليه فاروق عبده حسن، 2006: مبادئ السلوك التنظيمي، رأس البر معهد رأس البر العالي للدراسات النوعية والحساب الآلي، مصر.
- (30) فريد فهمي زيارة، 2004: مبادئ وأصول الإدارة والأعمال، الطبعة 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- (31) كنعان نواف، 1995: القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- (32) ميخائيل، سمعان، 1969: أسس الإدارة الهامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان، الأردن.
- (33) ماجد العطية، 2003: سلوك المنظمة، الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان .
- (34) مايكل امسترونغ، 2001: كيف تكون مديرا أفضل، ترجمة سكينه علي سلوم، الطبعة 1، دار الرضا للنشر، دمشق.
- (35) محمد كمال الدين منير، 2007: السلطة التقديرية للإدارة في اتخاذ القرارات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- (36) محمد رسلان الجبوسي، 2009: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- (37) نجم عبود نجم، 2011: القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن.
- (38) نيكي هاييس، 2005: إدارة الفرق (استراتيجيات النجاح)، تعريب محمد سرور علي، دار المريخ، الرياض.

## قائمة المذكرات

- (39) أسماء إبراهيم أبو مر، 2015: أثر تطبيق برامج القيادة من اجل المستقبل على تحسين المهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

## قائمة المراجع

- (40) أسامة الفراج، 2015: أثر الأنماط القيادية وفقا لنظرية (المسار والهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية، سورية.
- (41) إبراهيم درويش مرعي، 1999: إعداد وكتابة البحث العملي: البحوث ورسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة الفاروق الحديثة، القاهرة.
- (42) حريم، خالد، 2001: نمط الادارة الحديثة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة المتوسطة في اليمن، رسالة ماجستير، جامعة صنعاء، اليمن.
- (43) درويش شهيناز، 2012: اثر الأنماط القيادية على تنمية مهارات الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- (44) زنود يونس، العارف محمد، 2017: أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي دراسة حالة\_مديرية أملاك الدولة لولاية بومرداس، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، الجزائر.
- (45) شروق أحمد سالم أبو الغنم، 2013: أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- (46) قاسم شهين برسيم العمري، 2009: أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتورا، جامعة البصرة، العراق.

## قائمة المجلات

- (47) الأحمدى، طلال بن عايد، 2004: الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع1، ص1\_44.
- (48) تغريد كشك، 2006: مواقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة الإدارية، مجلة الركن الأخضر، الرياض.
- (49) عبد المالك، عبد الغني، قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ لمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية، المجلد 4، العدد 1، 1996.
- (50) محمد زياد حمدان، 1988: البحث العلمي نحو منهجية منظمة لتنفيذه وإعداد تقريره. المجلة العربية للبحوث التربوية، العدد الثاني المجلد الثامن.
- (51) نبيل حميدشة، المقابلة في البحث الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سكيكدة (الجزائر)، العدد الثامن، جوان 2012.

## قائمة المراجع

---

52) وفيق حلمي الأغا، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الرابع الذي نظمته كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، فلسطين ، أيام 13\_16 اكتوبر 2003.

الملاحق



### الملحق رقم (01) استمارة المحكمين

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعرييرج-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم النفس - تخصص علم النفس عمل وتنظيم-

### رسالة إلى المحكمين

الأستاذ /الدكتور الفاضل .....المحترم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وذلك للحصول على درجة ماجستير في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية. لذا قامت الباحثة بتطوير استبيان لقياس الأنماط القيادية واستبيان لقياس الولاء التنظيمي، ستوجه لعمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعرييرج.

لذا نرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحا أو غير صالح، ومدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها، وبناءها اللغوي، وأية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة الحالية علما بأن بدائل الإجابة على الفقرات هي: موافق، محايد، لا أوافق.

مع خالص الشكر والتقدير

الطالبة:

- ضحى بوخروبة.

## الملاحق

### الجزء الثاني: أنماط القيادة التنظيمية

#### النمط الديمقراطي

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	الملاحظات و الاقتراحات
1.	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام .			
2.	يساهم القائد في بناء علاقات اجتماعية			
3.	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم.			
4.	يفوض القائد جزر من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيمه للمهام.			
5.	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم.			
6.	يبسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه.			
7.	يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.			
8.	يتجنب المدير التحيز لعامل على حساب عامل آخر			

#### النمط الأوتوقراطي

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	الملاحظات و الاقتراحات
9.	يلتزم المدير بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.			
10.	يحرص المدير على متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل.			
11.	يعتقد القائد أن تبادل الأفكار والآراء مضيعة للوقت.			
12.	يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.			
13.	تستجيب الإدارة لمتطلبات العاملين وحاجاتهم ببطء.			
14.	يتولى المدير بنفسه حل مشكلات العمل.			

#### النمط التسببي

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	الملاحظات و الاقتراحات
15.	يعطي المدير الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل.			
16.	يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة.			

## الملاحق

17.	يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.		
18.	يفضل المدير عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات.		
19.	يتردد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.		
20.	يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات.		

### الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

#### الولاء العاطفي:

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	الملاحظات والاقتراحات
21.	اشعر بأهميتي في المؤسسة.			
22.	اعتز بكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة .			
23.	أقوم بكل الأعمال الموكلة لي بكل أمانة.			
24.	أنظم وقتي في العمل لإنجاز المهام المطلوبة مني.			
25.	أبذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.			
26.	اشعر بالانتماء لهذه الوظيفة.			
27.	تضايقتي سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة.			

#### الولاء الاستمرار

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	الملاحظات والاقتراحات
28.	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل.			
29.	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل.			
30.	لدي خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك عملي .			
31.	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الوظيفة.			
32.	قد اترك هذه المؤسسة لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي.			
33.	إن بقائي في هذه الوظيفة نابع من حاجتي للعمل .			

#### الولاء المعياري

## الملاحق

الرقم	العبارة	يقيس	لا يقيس	الملاحظات و الاقتراحات
34.	عملك في هذه المؤسسة يستحق الوفاء والتقدير .			
35.	أتحدث عن وظيفتي كمصدر اعتزاز وفخر لي بين الأفراد.			
36.	أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المهنة التي أعمل بها.			
37.	أحافظ على أسرار وظيفتي.			
38.	لا أتغيب عادة إلا لضرورة البالغة .			
39.	هناك فضل كبير للمؤسسة التي أعمل بها في تطوير حياتي المهنية .			
40.	تهمك كثيرا الصورة التي يحملها الأفراد عن المؤسسة.			

### الملحق رقم (02) الاستمارة النهائية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم النفس - تخصص علم النفس عمل وتنظيم-

سيدي /سيدتي تحية طيبة وبعد.....

## الملاحق

في إطار القيام بدراسة علمية بغرض بحث علمي، لنا الشرف أن نضع بين أيديكم هذا المقياس بهدف معرفة آرائكم حول بعض المعلومات عن العمل لمساعدتنا في هذه الدراسة ، لذا نرجو أن تكون صادقا وصريحا في استجاباتكم .

فيما يلي مجموعة من العبارات ،المطلوب منكم التكرم وضع علامة (x) في العمود الذي يعبر عن رأيك بصراحة وصدق أمام الاختيارات (موافق ، محايد ، غير موافق) .  
لا تترك أي عبارة بدون إجابة.

ملاحظة : كتابة الاسم غير مطلوبة وهذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الرجاء وضع الإشارة (X) لأمام الاختيار المناسب.

### معلومات عامة

السن: من 30-25  من 36-31  من 42-37  من 48-43   
49 فما فوق

الأقدمية المهنية: من عام الى 5 سنوات  من 6- 10 سنوات  من 11-15 سنة   
20-16 سنة  21 سنة فما فوق

### الجزء الثاني: أنماط القيادة التنظيمية

(تأكد من الإجابة على جميع العبارات)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1.	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام .			
2.	يساهم القائد في بناء علاقات اجتماعية			
3.	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل			

## الملاحق

			مشاكلهم.
			4. يفوض القائد جزر من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيمه للمهام.
			5. يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييمهم.
			6. ييسر سبل التواصل معه ويتقبل النقد من موظفيه.
			7. يهتم المدير بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل.
			8. يتجنب المدير التحيز لعامل على حساب عامل آخر
			9. يلتزم المدير بالقوانين الرسمية والأنظمة والتعليمات بحذافيرها.
			10. يحرص المدير على متابعة كافة المهام وتدقيقها بالتفصيل.
			11. يعتقد القائد أن تبادل الأفكار والآراء مضيعة للوقت.
			12. يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.
			13. تستجيب الإدارة لمتطلبات العاملين وحاجاتهم ببطء.
			14. يتولى المدير بنفسه حل مشكلات العمل.
			15. يفوض المدير مهامه للموظفين بصورة غير محددة.
			16. يتساهل المدير مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.
			17. يفضل المدير عدم التقيد كثيرا في تنفيذ التعليمات.
			18. يتردد المدير في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.
			19. يتهرب المدير من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات.

### الجزء الثالث: الولاء التنظيمي

## الملاحق

(تأكد من الإجابة على جميع العبارات)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
20.	اشعر بأهميتي في المؤسسة.			
21.	اعتز بكوني أحد العاملين في هذه المؤسسة .			
22.	اشعر بالانتماء لهذه الوظيفة.			
23.	تضايقتني سلوكيات الزملاء التي تسيء إلى سمعة المؤسسة.			
24.	سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل.			
25.	أرغب في استمرار العلاقة التي تربطني بزملائي داخل العمل.			
26.	لدي خيارات محدودة إذا ما فكرت في ترك عملي .			
27.	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه الوظيفة.			
28.	قد اترك هذه المؤسسة لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي.			
29.	إن بقائي في هذه الوظيفة نابع من حاجتي للعمل .			
30.	عملك في هذه المؤسسة يستحق الوفاء والتقدير.			
31.	أتحدث عن وظيفتي كمصدر اعتزاز وفخر لي بين الأفراد.			
32.	أجد أن قيمي تتطابق مع قيم المهنة التي أعمل بها.			
33.	أحافظ على أسرار وظيفتي.			
34.	لا أتغيب عادة إلا لضرورة البالغة .			
35.	هناك فضل كبير للمؤسسة التي أعمل بها في تطوير حياتي المهنية .			
36.	تهمك كثيرا الصورة التي يحملها الأفراد عن المؤسسة.			

### الملحق رقم (03) البنود المحذوفة

رقم البند	البنود التي تم حذفها
15	يعطي المدير الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل.

## الملاحق

أقوم بكل الأعمال الموكلة لي بكل أمانة.	23
أنظم وقتي في العمل لإنجاز المهام المطلوبة مني.	24
أبذل مجهود كبير لتحقيق أهداف المؤسسة.	25



هدف الدرس الى التعرف على العلاقة بين لانماط القيادة والولاء التنظيمي لدى العاملين في الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج ، من خلال معرفة النمط القيادي السائد ومستوى الولاء التنظيمي في هذه الوكالة، وتكون عينة الدراسة من جميع موظفي الصندوق الوطني للتقاعد ببرج بوعريريج والبالغ عددهم 48 عاملا، باستخدام اسلوب الحر الشامل.

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنج الوصفي وقمنا باعداد استبانة مكونة من ثلاثة اقسام القسم الاول تضمن المعلومات الشخصية والقسم الثاني تضمن الانماط القيادية اما القسم الثالث فتضمن محور الولاء التنظيمي ، وكان من المقرر استخدام مجموعة من الادوات الاحصائية بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS

الكلمات المفتاحية : الانماط القيادية، الولاء التنظيمي .

The aim of the study is to know the relation between the leading styles and the organizational loyalty for the workers of the national pension fund in BBA agency by knowing the dominant leadership style and the level of the organizational loyalty in this agency .This study included all the 84 agency workers using a comprehensive restriction method .Our study based on the descriptive method ,we made a detect of three sections ; section one was about the personal information , section two was about the leadership styles, section three was about the organizational loyalty.We decided to use a set of statistical tools based on the statistical program SPSS.

Key words:Leading styles.Organizational loyalty.