

جامعة ابن خلدون-تيارت
University Ibn Khaldoun of Tiaret



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Faculty of Humanities and Social Sciences
قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا
Department of Psychology, Philosophy, and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.
تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان

النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي
دراسة ميدانية لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون
- تيارت -

إشراف:

د. قرينعي أحمد

إعداد:

كواشي هاجر

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	محاضر أ.	عمارة الجيلالي
مشرفا ومقررا	محاضر أ-	قرينعي أحمد
مناقشا	محاضر أ.	بلعربي عادل



شكر وتقدير

نحمد الله الذي هدانا لهذا العمل ووفقنا في إتمامه، أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف د. قريشي أحمد لتفضله قبول الإشراف على مذكرتي وعلى ما بذله من جهد طيلة إعدادي لهذه المذكرة بالصائح والتوجيهات، أقول لك جزاك الله خيرا وأبقاك منبع نور للعلم وطلابه. كما أسجل بكل اعتزاز وتقدير أسمى آيات الشكر والعرفان لكل أساتذة تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية كل باسمه ورتبته الذين قدموا لي المعلومات اللازمة في سبيل إنجاز هذه المذكرة. وأجيب عن المولى أن تكون هذه الورقة البحثية إضافة علمية قيمة في بحر العلم الواسع

الإهداء

إلى من أوصى الله بهما خيرا قررتي عيني
إلى من كلفه الله بالصيبة والوقار، إلى من علمني العطاء
بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
أرجو من الله أن يمد عمرك

لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار، وستبقى كلماتك نجوما أمتدي بها
اليوم وفي الغد وإلى الأبد (والدي العزيز) إلى معنى الحب والتفاني، إلى بسمه
الحياة وسر الوجود إلى من دعائهما سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى أغلى
الحبايب (أمي الغالية)

كما لا أنسى بالذكر إخوتي وجميع أفراد أسرتي
أتقدم بخالص الشكر والامتنان والتقدير إلى كل من وقف إلى جانبي وساعدني
خاصة زوجي

وكذلك صديقتي وأختي " محمدى سعدية"
وإلى جميع رفقائي في المشوار الدراسي
إلى كل من عرفهم قلبي ونساهم قلبي

وفي الأخير أسأل الله أن يجعل من عملنا هذا نفعا ينتفع به

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي بأبعاده (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي التسيبي) والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت. وقد شملت عينة الدراسة 102 موظف تم حصرهم جميعا وذلك بالاعتماد على أسلوب المسح الشامل لجميع وحدات المجتمع الأصلي، وقد تم جمع البيانات بواسطة بناء استبيان خاص بالنمط القيادي المكون من 30 فقرة كما تم الاعتماد على مقياس الن وماير للولاء التنظيمي باستخدام المنهج الوصفي الارتباطي المناسب للدراسة. ومن أهم النتائج المحصل عليها ما يلي:

1. النمط القيادي السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي.
 2. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائيا قدرت بـ 0,237 عند مستوى الدلالة 0,05 بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
 3. وجود علاقة ارتباطية طردية دالة احصائيا قدرت بـ 0,383 عند مستوى الدلالة 0,01 بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
 4. عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
 5. عدم وجود علاقة ارتباطية بين كل من النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.
- الكلمات المفتاحية:** النمط القيادي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي التسيبي، الولاء التنظيمي.

Study Summary :

The aim of this study was to identify the nature of the relationship between leadership styles (democratic, autocratic, laissez-faire) and organizational loyalty among employees of Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret. The study sample included 102 employees who were all surveyed using a comprehensive survey method covering all units of the original community. Data was collected using a questionnaire consisting of 30 items related to leadership styles, and the Nahavandi and Meyer scale for organizational loyalty was employed using an appropriate descriptive correlational approach for the study. Among the most significant results obtained were:

1. The predominant leadership style in the directorate is democratic leadership.
2. There is a statistically significant negative correlation of 0.237 at the significance level of 0.05 between leadership style and organizational loyalty among employees of Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret.
3. There is a statistically significant negative correlation of 0.383 at the significance level of 0.01 between democratic leadership style and organizational loyalty among employees of Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret.
4. There is no significant correlation between autocratic leadership style and organizational loyalty among employees of Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret.
5. There is no significant correlation between laissez-faire leadership style and organizational loyalty among employees of Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret.

Keywords: Leadership style, democratic leadership style, autocratic leadership style, laissez-faire leadership style, organizational loyalty.

قائمة المحتويات:

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص الدراسة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة: - 1 -

الفصل الأول: تقديم الدراسة

الإشكالية..... - 4 -

تساؤلات الدراسة: - 6 -

فرضيات الدراسة: - 6 -

أهداف الدراسة: - 7 -

أهمية الدراسة: - 7 -

التعقيب عن الدراسات السابقة: - 18 -

تحديد التعاريف الاجرائية:..... - 19 -

الفصل الثاني: النمط القيادي

تمهيد: - 22 -

1- مفهوم القيادة: - 22 -

2- بعض المصطلحات القريبة للقيادة: - 24 -

3- أهمية القيادة: - 25 -

4- عناصر القيادة: - 26 -

5. مصادر القيادة: - 27 -

- 6-وظائف القيادة: - 30 -
- 7-مبادئ القيادة:..... - 31 -
- 8-العوامل المؤثرة في القيادة:..... - 31 -
- 9-أنماط القيادة: - 32 -
- 10-الفرق بين القائد والمدير:..... - 39 -
- خلاصة:..... - 41 -

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- تمهيد: - 43 -
- 1-مفهوم الولاء التنظيمي:..... - 44 -
- 2-أهمية الولاء التنظيمي: - 45 -
- 3-خصائص الولاء التنظيمي: - 45 -
- 4-أنواع الولاء التنظيمي:..... - 46 -
- 5-مؤشرات الولاء التنظيمي:..... - 47 -
- 6-مراحل الولاء التنظيمي..... - 47 -
- 7-أثار الولاء التنظيمي:..... - 48 -
- 8-استراتيجيات الولاء التنظيمي:..... - 49 -
- 9-العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:..... - 50 -
- 10-طرق قياس الولاء التنظيمي: - 52 -
- 11-الفرق بين الولاء، والالتزام، والانتماء:..... - 53 -
- خلاصة:..... - 55 -

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

- تمهيد: - 57 -
- 1. الدراسة الاستطلاعية:..... - 57 -

- 1.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية: - 57 -
- 2.1 حدود الدراسة الاستطلاعية: - 57 -
- 3.1 منهج البحث المتبع في الدراسة: - 57 -
- 4.1 مجتمع الدراسة: - 57 -
- 5.1 صعوبات الدراسة: - 58 -
- 6.1 خصائص العينة الاستطلاعية: - 58 -
- 7.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية: - 59 -
1. 8 خصائص السيكمترية لأدوات الدراسة: - 60 -
- 2- الدراسة الأساسية: - 68 -
- 1-2 أهداف الدراسة الأساسية: - 68 -
- 2-2 المجال المكاني للدراسة الأساسية: - 68 -
- 2-3 المجال الزمني للدراسة الأساسية: - 68 -
- 2-4 منهج البحث المتبع في الدراسة: - 68 -
- 2-5 مجتمع الدراسة: - 68 -
- 2-6 عينة الدراسة الأساسية: - 69 -
- 2-7 التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة الأساسية: - 70 -
- خلاصة - 75 -

الفصل الخامس: عرض النتائج ومناقشتها

- 1-1 عرض نتائج الفرضية العامة: - 77 -
- 2-1 عرض نتائج الفرضية الأولى: - 77 -
- 1-3 عرض نتائج الفرضية الثانية: - 78 -
- 1-4 عرض نتائج الفرضية الثالثة: - 79 -
- 1-5 عرض نتائج التساؤل الأول: - 79 -

- 80 - مناقشة نتائج الدراسة: 2-
- 80 - مناقشة نتائج الفرضية العامة. 1 - 2
- 81 - مناقشة نتائج الفرضية الأولى. 2- 2
- 83 - مناقشة الفرضية الثانية: 3.2
- 84 - مناقشة الفرضية الثالثة: 4. 2
- 86 - مناقشة التساؤل الأول. 5-2
- 89 - خاتمة:
- 90 - الاقتراحات (أفاق الدراسة):
- 92 - قائمة المصادر والمراجع:
- 100 - قائمة الملاحق.

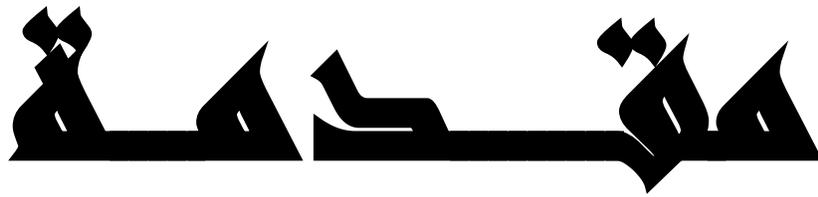
قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح عرض الدراسات السابقة	- 39 -
02	يوضح الفرق بين القائد والمدير	- 40 -
03	يوضح توزيع عينات الدراسة الاستطلاعية حسب متغير: (الجنس، السن، الأقدمية، والرتبة السوسيو مهنية).	- 58 -
04	يبين نسبة قبول المحكمين لفقرات التي تقيس موضوع النمط القيادي	- 61 -
05	يوضح فقرات الاستبيان قبل التعديل وبعده	- 63 -
06	يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي	- 65 -
07	يوضح صدق الاتساق الداخلي الفقرات الولاء التنظيمي	- 66 -
08	يوضح ثبات النمط القيادي	- 67 -
09	يوضح ثبات الولاء التنظيمي	- 67 -
10	يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس (ن.72)	- 69 -
11	يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن (ن.72)	- 69 -
12	يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية (ن.72)	- 72 -
13	يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة السوسيو مهنية (ن.72)	- 70 -
14	يمثل قيم معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس النمط القيادي (ن.72).	- 71 -
15	يمثل قيم معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي (ن.72)	- 73 -
16	يوضح ثبات استبيان الدراسة الأساسية	- 73 -
17	يوضح عرض نتائج الفرضية العامة	- 77 -
18	يوضح عرض نتائج الفرضية الأولى	- 78 -

- 78 -	يوضح عرض نتائج الفرضية الثانية	19
- 79 -	يوضح عرض نتائج الفرضية الثالثة	20
- 80 -	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة	21

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
- 26 -	العناصر المؤثرة في عملية القيادة	01
- 30 -	المهارات المطلوبة وفق المستويات الإدارية المختلفة	02
- 33 -	أنماط القيادة الإدارية	03
- 35 -	يوضح نوعية العلاقة بين القائد والمرؤوسين في ظل النمط الديمقراطي	04
- 40 -	يوضح الفرق بين القائد والمدير	05



مقدمة:

يعد الفرد عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية، حيث تتوقف كفاءة وفعالية أداء المنظمات واستمراريتها على فعالية هذا العنصر باختلاف طبيعة نشاطها، الأمر الذي يتطلب تمتيته والحفاظ عليه بغية تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا في وجود نمط قيادي فعال وناجح.

إذ أن أي منظمة لا تستطيع أن تحقق أهدافها حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل نمط قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها، حيث تعد القيادة أحد أهم عناصر النجاح في المؤسسة فبدورها تقوم بتوجيه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، وتحدد اتجاهاتهم وولائهم. وبدون تلك القيادات الواعية فإنه يتعذر على أي منظمة ممارسة نشاطها المرغوب وبالتالي عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة.

فمن خلال اتخاذ القائد للقرارات الصحيحة في ظل ممارسته لنمط معين من أنماط القيادة الإدارية سواء كان النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد فيه القائد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، وتوزيع المهام وزيادة ولائهم، أو النمط الأوتوقراطي الذي يعتمد فيه القائد على القوة والسلطة في اتخاذ القرارات دون الأخذ بأراء الموظفين، أما بالنسبة للنمط التسببي ففيه يترك القائد الحرية للعاملين في أداء العمل. بعد انتهاج القائد لنمط أو أسلوب قيادي محدد الذي يكون في نظره الأنسب لتسيير شؤون المنظمة.

فالولاء التنظيمي يعد مطلباً أساسياً للكثير من المنظمات، فهو يشير إلى مدى إخلاص ومحبة العاملين تجاه أعمالهم ومنظماتهم، وإلى رغبتهم القوية في البقاء والاستمرار فيها. مما ينعكس بذلك على الإنتاجية والأداء الكمي والنوعي، وتحقيق المنافع والمصالح المشتركة بين المنظمات والعاملين فيها لذا فإن تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد يرجع إلى مخرجات القيادة التنظيمية من خلال التأثير والتأثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم سواء إيجاباً أو سلباً ومدى توافقهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبالنظر إلى أهمية كل من النمط القيادي وكذلك الولاء التنظيمي داخل المنظمات والمؤسسات.

فإن الغرض من الدراسة الواردة هنا هو معرفة العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت - ولأجل ذلك قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، يرد أدناه عرض مبسط لما يحتويه كل فصل:

الفصل الأول: وهو بمثابة الإطار العام للدراسة حيث سيتم من خلاله تحديد إشكالية الدراسة، وطرح تساؤلات الدراسة بالإضافة إلى صياغة فرضيات الدراسة والتطرق لأهمية وأهداف الدراسة، وكذا تحديد أهم الدراسات السابقة التي تقاطعت مع الدراسة الحالية كما سيتم تحديد أهم المفاهيم الإجرائية الخاصة بالدراسة.

الفصل الثاني: في هذا الفصل سيتم التطرق إلى المتغير المستقل في هذه الدراسة والمتمثل في النمط القيادي من الناحية النظرية بالتطرق إلى مجموعة من العناصر المتمثلة في تقديم بعض التعاريف الخاصة بالنمط القيادي، أهميته، عناصره، مصادره، وظائفه، مبادئه، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه، وكذا الفرق بين القائد والمدير.

الفصل الثالث: فهو خاص بالولاء التنظيمي وسيتم التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، خصائصه، أنواعه، مؤشرات، مراحل، آثاره واستراتيجياته، وكذا العوامل المساعدة والمؤثرة على تنميته بالإضافة إلى التطرق لطرق قياسه، وأخيرا تحديد الفرق بين كل من الولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي والانتماء.

الفصل الرابع: ويشمل الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة والتي تمثلت في التعريف بمجتمع الدراسة، منهج الدراسة، والخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: سيتم فيه عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية ويختم ببعض الاقتراحات.

الفصل الأول:

" تقديم الدراسة "

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

الدراسات السابقة

التحاريض الإجرائية لبعض مفاهيم الدراسة الأساسية

الإشكالية:

تعد القيادة جوهر العمل الإداري وقلبه النابض فهي عامل مهم في كل المنظمات، بصرف النظر عن نوع النشاط والعمل الذي تمارسه المؤسسات. وهذا ما يدفع المؤسسات للحفاظ على بقائها وتحقيق النجاحات المستمرة على تحسين وتطوير العنصر البشري، الذي يمثل أحد أهم العناصر فيها وهو جزء ضروري وحيوي لأي مؤسسة خاصة التي تسهر على تعداده وتطويره وتنميته من خلال تأثيرها الفكري والعملية وفي هذا السياق نجد المنظومة الجامعية من بين أهم المؤسسات التي تسعى للحفاظ على بقائها و تحقيق النجاحات بتطوير وتحسين العنصر البشري لمواكبة التطورات المستمرة في كل من الأداء البيداغوجي والبحث العلمي بغية تحقيق أهداف مسطرة، من خلال تفعيل العنصر القيادي الذي يعد في الإدارات الجامعية أداة رئيسية تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها . حيث تعد القيادة الإدارية في المنظومة الجامعية من أهم "الأبعاد التنظيمية التي لها أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم وأدائهم داخل التنظيم "هذا ما أكدت عليه دراسة (برباوي، 2013) فبواسطتها يمكن التمييز بين المنظمات الناجحة و غير الناجحة من خلال " تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات في تنشيط و إثارة أفكارهم و بالتالي تجسيدها" ونجد في هذا السياق نجد دراسة (بن موسى ، 2015) وتحقيق الأهداف المرجوة أو فشلها وهذا ما يمثل الفرق والإشكال في نجاح بعض المنظمات دون أخرى بحيث أن مسؤولية " القيادة تتبلور وتتوضح في قدرتها على التأثير في المرؤوسين و توجيههم نجد هنا دراسة (عبد اللطيف وآخرون، 2022).

ومما لا شك فيه أن للقيادة أنماط متعددة قد تكون قيادة اوتوقراطية تهتم بتحقيق الأهداف من جهة، كما يمكن أن تكون فوضوية لا يهتم فيها المدير لا بتحقيق الأهداف ولا بأداء العاملين أو بالمؤسسة ككل. أو قيادة ديمقراطية تهتم بتفاعل القائد مع مرؤوسين وتشاركهم في اتخاذ القرار. وهذا النمط الأخير من القيادة تحتاجه كل مؤسسة وجماعة عمل تريد أن تحقق أهدافها. هنا نجد مديرية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت بشكل خاص من بين أهم المؤسسات التي تهتم بكفاءة وفعالية المورد البشري الذي يساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي

وفي هذا السياق هدفت دراسة (الهاشمي وإبراهيم، 2013) إلى "التعرف على الأنماط القيادية وأثرها في رضا وولاء العاملين"، ونجد أيضا دراسة كل من (حسن زارع متين وآخرون، 2022) التي أكدت على "دور القيادة في إشراك العاملين لحل المشاكل واتخاذ القرارات وحرية التعبير يخلق ثقة لدى العاملين وتعزز من ولائهم التنظيمي. حيث تلعب القيادة دورا مهما في الولاء التنظيمي للعاملين إيجابا وسلبا". وهذا ما توصلت إليه دراسة (بن موسى، 2015) إلى وجود علاقة ارتباطية بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي.

حيث أصبح الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد ومنظماتهم ومن بين المواضيع الرائجة نظرا لمكانتها البالغة، ومالها من اهتمام من قبل القيادات الإدارية ومن خلال دراسة (القحطاني وجواد سالم محمد الحميدي، 2021) التي هدفت إلى التعرف على "العلاقة بين ممارسة القيادات والولاء التنظيمي، أن فعالية المنظمة تكمن في القدرة على الاحتفاظ بالعاملين لديها من خلال إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وسليم". فالقائد الفعال هو الذي يضيف ذلك التأثير الإيجابي في المناخ التنظيمي بوجه عام وفي الروح المعنوية بشكل خاص وهذا ما يؤدي إلى استقرارهم وزيادة ولائهم وكذا تدني مستوى غيابهم، فكلما كان نمط القيادة ملائما للموظفين داخل المؤسسة ساهم ذلك في الاندماج فيها مشكلا بذلك نوعا من الولاء لتنظيمي في سلوكهم من خلال تكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار في العمل بها.

وفي نفس الصدد نجد دراسة (زيني، 2012) التي "أبرزت مدى تأثير الولاء التنظيمي على أداء العاملين من خلال اتباع منهج إداري سليم من سياسات وأنظمة وحوافز ومكافآت كلها أساليب وطرق تساهم في تنمية روح الإخلاص والولاء عند الأفراد وبالتالي نجاح واستمرارية المنظمة". حيث أن القائد بخصائصه ونمطه القيادي له دور حاسم في أداء المورد البشري وهذا الأخير مؤشر على ارتفاع أو انخفاض مردودية الموظفين داخل المؤسسة وهذا راجع لتأثير الأنماط القيادية السائدة داخل المؤسسة.

وهو الأمر الذي نريد من خلاله دراسة العلاقة بين النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدة موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت، والوصول للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ . تيارت ؟

تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ . تيارت ؟

التساؤلات الجزئية:

ما هو النمط القيادي السائد بمديرية جامعة ابن خلدون - تيارت - ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ تيارت ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ تيارت ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ تيارت ؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ . تيارت؟

الفرضيات الجزئية:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ تيارت .

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين النمط القيادي الاوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ. تيارت .

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ. تيارت .

أهداف الدراسة:

لكل موضوع هدف يسعى الباحث من أجل كشف حقائقه واستخلاص نتائجه، وتتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

✓ الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والنمط القيادي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بـ تيارت.

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون . تيارت.

✓ معرفة طبيعة العلاقة السائدة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون . تيارت.

✓ معرفة طبيعة العلاقة بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

✓ الكشف عن النمط السائد بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

أهمية الدراسة:

يمكن ابراز أهمية هذه الدراسة من خلال دراسة الواقع الفعلي بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لموظفي مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت . من خلال تطبيق المعارف والمنهجية المحصل عليها في الشق النظري بالإضافة الى تحصيل ما جاء في الجانب التطبيقي لنمط القيادة والولاء التنظيمي والتركيز على أهم الأنماط والأساليب المحدد لمستوى ولاء الموظفين داخل المديرية.

إضافة إلى إثراء وتدعيم المكتبة أو التراث النظري في هذا التخصص وهذا من شأنه أن يعطي صورة واضحة للمسؤولين عن أهمية القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الدراسات السابقة:

السنة	المؤلف	العنوان	أهداف الدراسة	العينة	المنهج	الأدوات	النتائج
2023	حسب النبي رحمة عمر الأمين الزين الأمين أحمد	قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة كردفان غرب كردفان	الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان في ظل المتغيرات الوسيطة	40	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان تعزى لمتغير الدرجة العلمية أن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لمتغير الدرجة العلمية ولصالح الأستاذ المشارك والمساعد قد ترجع للوضع المادي والاجتماعي
2023	Juanita ris mégawat Haryana Umar	The effect of leadership style on employee with organizational climate as a moderating variable	تهدف هذه الدراسة الى فحص وتحليل التأثير القيادة التحويلية والمعاملات الأنماط على ولاء الموظف وتأثير المناخ التنظيمي على ولاء الموظفين	253	المنهج الوصفي	الاستبيان	القيادة لها تأثير كبير جدا على المناخ التنظيمي. المناخ التنظيمي يعزز تأثير موقف أسلوب القيادة على ولاء الموظفين

<p>وجود علاقة قوية وطردية بين كل من نمط القيادة والالتزام التنظيمي للعاملين. وجود علاقة طردية قوية بين نمط القيادة والثقة في القائد.</p>	<p>استمارة</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>395</p>	<p>تحديد النمط القيادي المطبق في شركات ودراسة القيادة المطبقة والالتزام التنظيمي من خلال دعم الثقة بين القائد والمرؤوسين قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.</p>	<p>دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي</p>	<p>محمد علام نهال</p>	<p>2023</p>
--	----------------	----------------------	------------	---	--	-----------------------	-------------

<p>أن أكثر الأنماط القيادية استخداما في قطاع الرياضة بدولة قطر هو النمط القيادي. وجود علاقة ارتباطية عكسية بين كلا من النمط الديكتاتوري والنمط الحر وكلا من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.</p>	<p>استبيان</p>	<p>المنهج التحليلي</p>	<p>53</p>	<p>التعرف على أكثر الأنماط القيادية استخداما في قطاع الرياضة بدولة قطر التعرف على مستوى كلا من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة تأثير أنماط القيادة (الديكتاتوري، الديمقراطي، الحر) على رضا وولاء العاملين</p>	<p>أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر.</p>	<p>عادل محمد إبراهيم الهاشمي</p>	<p>2023</p>
---	----------------	------------------------	-----------	---	--	----------------------------------	-------------

<p>أن الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة تهتم بتطبيق نمط القيادة التشاركية. وجود مناخ تنظيمي تشاركي يتجسد فيه كل معاني التعاون بين العاملين والإدارة مما يؤدي إلى تعزيز مستويات الولاء التنظيمي هناك تأثير غير مباشر لرأس المال النفسي الإيجابي في حال توسطه بين نمط القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.</p>	<p>المقابلة الاستبيان</p>	<p>المنهج التحليلي الوصفي</p>	<p>425</p>	<p>تبيان دور نمط القيادة التشاركية في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي تبيان دور القيادة التشاركية في الارتقاء والوصول الى أفضل الحلول والقرارات لدى العاملين في المنظمة</p>	<p>نمط القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط دراسة تحليلية في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة كربلاء المقدسة.</p>	<p>حسن زراع متين محسن منطقي وسام حصن جواد</p>	<p>2022</p>
--	---------------------------	-------------------------------	------------	---	--	---	-------------

النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها	الاستبيان	المنهج الوصفي	45	التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة العاملين فيها.	الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي	عبد اللطيف غري والأزهر ضيف	2022
---	-----------	------------------	----	--	--	--	------

<p>وجود ارتباط دال إحصائياً قدر بـ 0,477 عند مستوى الدلالة 0,01 بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية. وجود ارتباط دال إحصائياً قدر بـ 0,527 عند مستوى الدلالة 0,01 بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي وجود ارتباط دال إحصائياً قدر بـ 0,609 عند مستوى الدلالة 0,01 بين النمط القيادي التسبيبي ومستوى الولاء التنظيمي</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>60</p>	<p>التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت</p>	<p>الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية</p>	<p>بن موسى سمير</p>
--	------------------	----------------------	-----------	--	--	---------------------

<p>أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات مرتفع</p> <p>لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أساتذة الجامعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف (التخصص، الرتبة، الأقدمية، الجامعات)</p>	<p>الاستبيان</p>	<p>المنهج الاستكشافي</p>	<p>447</p>	<p>التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعات التعرف على مدى اختلاف هذا المستوى تبعاً لمتغير التخصص والرتبة العلمية والأقدمية والجامعات.</p>	<p>الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة)</p>	<p>عبادو خديجة</p>	<p>2015</p>
---	------------------	--------------------------	------------	---	---	--------------------	-------------

<p>أشارت النتائج إلى أن القيادة العضوية تؤثر بشكل إيجابي على ولاء الموظفين. بينما القيادة الاستبدادية تؤثر سلبا على ولاء الموظف.</p>	<p>الاستبيان</p>		<p>217</p>	<p>التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة وولاء الموظفين من خلال وساطة الموظفين المنفتحين الشخصية. جاءت هذه الدراسة لتحقيق مستوى عال من ولاء مندوبي المبيعات والشركات في صناعة الاستيراد والتصدير وتجنب استخدام القيادة الاستبدادية ومحاولة تعزيز قيادة المعاملات وأساليب</p>	<p>The effect of leadership styles toward salespersons loyalty a study of import export companies in Hochi minh city vitname</p>	<p>Mai Ngoc khueng nun Tung and Pham the Hoang tango</p>	<p>2014</p>
--	------------------	--	------------	--	--	--	-------------

اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة ومدى مساهمتها في تعزيز الالتزام التنظيمي. وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لدى الأنماط القيادية المعاصرة على الالتزام التنظيمي.	الاستبيان	المنهج الوصفي	45	تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات تشخيص أي نمط من الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي	دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية	هادي عذاب سلمان	2013
---	-----------	---------------	----	---	--	-----------------	------

جدول رقم (01): يوضح عرض الدراسات السابقة المصدر: من إعداد الطالبة بناء على ما سبق

التعقيب عن الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو التعرف على الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي Juanita rias mégawat Haryana Umar باستثناء دراسة 2023

التي هدفت إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على ولاء الموظفين

- استخدمت الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة حسن زراع متين منطقي وسام حصن جواد 2022 الذي أضاف المقابلة بحانب الاستبيان لجمع البيانات

- وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي باستثناء دراسة حسن زراع متين منطقي وسام حصن جواد 2022 ودراسة حسب النبي رحمة عمر الأمين الزين الأمين أحمد المنهج الوصفي التحليلي ودراسة عبادو خديجة 2015 التي استخدمت المنهج الاستكشافي.

- اختلفت باقي الدراسات في النتائج المتوصل إليها بينما اتفقت دراسة عادل محمد إبراهيم الهاشمي 2023 حول النمط القيادي السائد (النمط القيادي الديمقراطي) مع الدراسة الحالية. وكذا دراسة حسن زراع متين منطقي، وسام حصن جواد 2022.

- اختلفت الدراسات السابقة في عينتها كدراسة (هادي عذاب سلمان 2013) ودراسة (عبد اللطيف غربي والأزهر صيف 2022) مع الدراسة الحالية.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة: من جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـ النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

- استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة

- استفادت الدراسة الحالية من دراسة عبد اللطيف غربي والأزهر صيف 2022 ودراسة بن موسى سمير 2015 ودراسة عبادو خديجة 2015 ودراسة هادي عذاب سلمان 2013 في صياغة أدوات الدراسة.

- استفادت الدراسة الحالية من دراسة.

ودراسة 2014Mai Ngoc khueng rune Tungu and Pham the Hoang tango

بن موسى سمير 2015 ودراسة عبد اللطيف غربي والأزهر ضيف 2022 في إثراء الإطار النظري.

تحديد التعاريف الاجرائية:

النمط القيادي:

هو الأسلوب الذي يمارسه المدير أو القائد في التأثير على مرؤوسيه، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وكسب ثقتهم ولأهم. يتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في مديرية جامعة ابن خلدون ب. تيارت. بعد إجابته على عبارات مقياس النمط القيادي.

الولاء التنظيمي:

هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة وإخلاصه لعمله، والتزامه بتحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على سمعتها واعتزازه أنه عضو فيها. يتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في مديرية جامعة ابن خلدون ب. تيارت. عند إجابته على عبارات مقياس الولاء التنظيمي.

النمط القيادي الديمقراطي:

وهو النوع الذي يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

يتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف من خلال الإجابة على الفقرات الخاصة ببعد النمط القيادي الديمقراطي في الاستبيان.

النمط القيادي الأوتوقراطي:

هذا النوع من القيادة يركز على جميع السلطات في يده، ولا يفوض شيئاً لمرؤوسيه وهو يتوقع منهم الطاعة وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آراءهم في حل المشاكل. يتم قياسه من خلال

مجموع الإجابات التي يتحصل عليها الموظف من خلال فقرات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي في الاستبيان.

النمط القيادي التسيبي:

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يمتلك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. وهو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف من خلال الإجابة على البعد الخاص بالنمط القيادي التسيبي في الاستبيان.

الفصل الثاني:

"النمط القيادي"

تمهيد

مفهوم القيادة

بعض المصطلحات القريبة للقيادة

أهمية القيادة

عناصر القيادة

مصادر القيادة

وظائف القيادة

مبادئ القيادة

العوامل المؤثرة في القيادة

أنماط القيادة

الفرق بين القائد والمدير

خاتمة

تمهيد:

يعتبر النمط القيادي السائد في أي مؤسسة، عامل رئيسي في تحديد فشل أو نجاح أي منظمة. فهو نوع من السلوك الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه ويؤثر بدرجة كبيرة على أداء العاملين وسلوكياتهم. ولقد وردت عدة دراسات التي تناولت للاهتمام كبير للأنماط القيادية من قبل عدة باحثين والدارسين في حقل الإدارة. وفي هذا الفصل سيتم عرض مفهوم القيادة، أهميتها، عناصرها، عواملها وظائفها، مصادرها، ومبادئها، والأنماط الرئيسية للقيادة التي تشمل: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسبيب وأخيرا تحديد الفرق بين القائد والمدير.

1- مفهوم القيادة:**1-1- مفهوم القيادة:****أ- لغة:**

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني، فكلمة القيادة . leadership مشتقة من الفعل اليوناني archine بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم. ويتفق مع الفعل اللاتيني agere ومعناه "يجري" أو "يقود" أما كلمة القائد leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين. بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه.

وحسب لسان العرب لابن منظور، القيادة من قاد يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ويقال أقاده الخيل بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع. وقياد جمع قائد. (عبد اللطيف، والازهر، 2022، ص. 67)

ب- اصطلاحا:

عرف باس (bass) «القيادة بانها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".

يعرفها ليتزر (Lettre) " بانها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة". (تريعة، وغزلي، 2022، ص. 11)

وقد عرف ولمان (wolmen) القيادة بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا. " (العمرى، 2017، ص. 17)

يعرف (1988Blanchard & herses) القيادة بأنها " عملية التأثير في أنشطة فرد ما أو جماعة ما، في اتجاه تحقيق الهدف في موقف محدد". (الصيفي، 2016، ص. 9)

كما عرفها المغربي (1988، ص. 414) " بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ". (ال عاتق الغامدي، 1430، ص. 16)

كما أن القيادة هي " عملية تأثير بين شخص أو مجموعة من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة". (بن موسى، 2021، ص. 2)

ويوضح شعبان والعايدي (2009) أن القيادة في جوهرها هي عملية تأثير بين شخص وقائد وبين مجموعة من الأفراد سعيا للوصول إلى هدف محدد. (كريدي، 2010، ص. 26)

من خلال ما سبق استنتج أن القيادة هي القدرة على التأثير في الافراد وترغيبهم في إنجاز أهداف المجموعة

1-2- مفهوم النمط القيادي:

لق تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية. وسندرج مجموعة من هذه التعاريف ومنها:

تعريف " هرسي وبلانشارد " أن النمط القيادي " هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين ". (غزلي، 2022، ص. 13)

وفقا لـ (Willy, Joker, Haryono, 2021, p 2) وصفو أسلوب القيادة بأنه أنماط مختلفة السلوك الذي يوجه العمال ويؤثر عليهم. (Mégawat & haryono, (2023), p. 668)

يعرفها توها (Toha, 2003) "ان النمط القيادي هو معيار السلوك الذي يستخدمه الشخص عندما يحاول هذا الشخص التأثير على سلوك الآخرين كما يراه " (Michelle ; 2002, p 252)

يعرفه الهواري (1976) " بأنه سلوك القائد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم وليس كما يراه صاحبه". (بن إبراهيم، 2015، ص. 57)

ومما سبق تعرف الطالبة " النمط القيادي على أنه مجموعة من السلوكيات والأساليب التي يبرزها القائد في التأثير على سلوك الأفراد أو الجماعات لتحقيق أهداف معينة ".

2- بعض المصطلحات القريبة للقيادة:

أ- القيادة والزعامة:

يعتبر ماكس فيبر (عالم الاجتماع الألماني) أول من أطلق مصطلح " الكاريزما " وقد عرف هذا المصطلح بقوله " أنها خاصية معينة لشخصية فريدة، تتعزل بمقتضاها عن الأفراد العاديين. وتعامل بصفقتها قوى خارقة للطبيعة، أو أنها صفات غير عادية على نحو التميز، وعلى أساس هذه الصفات يعد الفرد الذي يتمتع بها زعيماً". (بن إبراهيم، 2015، ص. 5740)

ب- القيادة والإدارة:

من أجل فهم القيادة يتعين علينا أن نفهم الفرق بينها وبين الإدارة. حيث أن الإدارة كعملية تتضمن أربعة وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة. وأن هذه الوظائف يقوم بها المدير، وعليه فإن القيادة هي جزء أساسي من عمل المدير.

وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتحتاج المنظمات إلى كل من القيادة والإدارة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق نتائج المنظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع البيئة. (حلاق، 2020، ص. 18)

ج- القيادة والسلطة:

السلطة هي تلك القوة التي يستمدّها الفرد من مركزه أو مكانته المهنية شرعياً وقانوناً. فالأفراد الذين يتمتعون بمراتب عليا هم أكثر سلطة من غيرهم، بينما نجد أيضاً أن بعض الأفراد ورغم مكانتهم المهنية إلا أنهم يجدون صعوبات في كسبها، مثال ذلك المسؤولون الموظفون حديثاً فانهم يأخذون وقتاً لتوليها. لكن هناك من يمتلك سلطة من أفراد المؤسسة دون مركزه مثال ذلك من

يملك المعلومة، وهناك اشخاص مميزون في الحياة يولدون سلطة لأنفسهم من خلال تجاربهم وسماتهم. (بحفص، 2019، ص. 40)

د- القيادة والرئاسة:

بالرغم من تقارب المفهومين إلا أن النقطة الأساسية في القيادة هي قبول الآخرين للقائد وقناعتهم بقيادته وبصحة قرارته. أما الرئيس فهو الشخص الذي يحتل مركزا رئيسيا في منظمة رسمية، ويكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه الشخص.

وقد أعطى "محمد حسنين العجمي" بعض النقاط التي يمكن التفرقة بين المفهومين وهي كالتالي:

- تقوم القادة على النفوذ بينما تعتمد الرئاسة على السلطة المخولة للشخص.
- تنتج القيادة تلقائيا من الجماعة، أما الرئاسة مفروضة على الجماعة.
- تعمل القيادة في ظروف غير رسمية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في أوضاع رسمية.
- سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد حين تتعدم بينهم المشاعر، وهذا على عكس القيادة تماما. (حواطي، 2021، ص. 5)

3- أهمية القيادة:

لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد من أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "وإذا خرج ثلاثة في سفر فإمرو أحدهم" (رواه أبو داوود) (تفريج، 2020، ص. 17-18)

وعليه فان أهمية القيادة تكمن في:

1. تعتبر حلقة وصل بين كل من القائد والأشخاص الذين يعملون معه، كما أن من خلالها يتم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.
2. يتحقق من خلالها التكامل المطلوب بين كل من مصالح العاملين التي تسعى إليها المنظمة.
3. يتم من خلالها مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة.
4. يتم من خلالها تطوير المنظمة من خلال اكتساب القائد المهارات الجديدة التي بحاجة الى تطويرها في المنظمة.

5. من خلالها يتم دعم المورد البشري باعتباره هو المورد الأساسي داخل المنظمة.

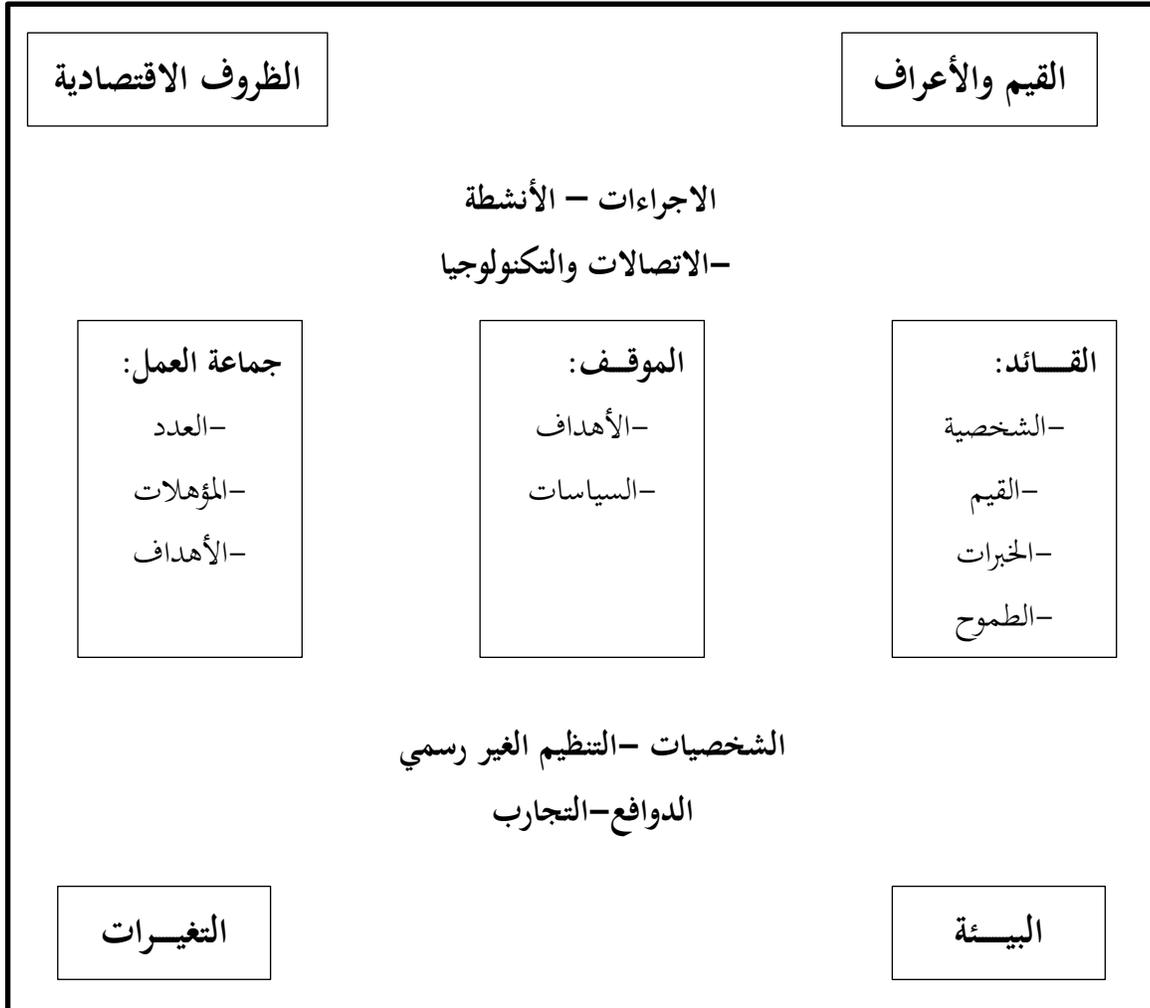
(الهاشمي، 2023، ص.11)

6. تنمية وتدريب وتوجيه العاملين بما أنهم رأس المال الأهم.

7. تحاول السيطرة على المشكلات، ورسم الخطط اللازمة. (بوعكاز، 2016، ص.23)

4-عناصر القيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة الى ثلاثة عناصر هي: القائد، جماعة العمل، والموقف. وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، كما يوضح الشكل التالي:



الشكل رقم 01: العناصر المؤثرة في عملية القيادة

المصدر: (خروج، 2022، ص.11)

- من خلال الشكل نلاحظ وجود ثلاثة عناصر أساسية في عملية القيادة، وهذه العناصر هي:
- 1-القائد: هو الشخص الذي يتمتع بالمهارات الفكرية والسلوكية والفنية، وهو قادر على توجيه العمال الآخرين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة
 - 2-المرؤوسين: ويقصد بهم جماعة العمل وهم يختلفون فيما بينهم من حيث السمات السلوكية والدوافع والكفاءة المهنية.
 - 3-الموقف: وهو يتغير بتغير الأداء والمشكلات وطبيعة العمل، ويتطلب قدرات متطورة من القائد ليتمكن من خلالها من إدارة الافراد التابعين له في المواقف المختلفة بكفاءة.

(حزام، 2021، ص.25)

يجب على القائد الناجح أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه، وأن الزمن هو استثمار المستقبل. وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة، وأهمية تنمية وتطوير مرؤوسيه، وتكوين روح الجماعة وبيئة العمل الصحية وتكوين روح العمل في العاملين والرقابة الضرورية لتجنب الوقوع في الأخطاء مستقبلا. (خروج، 2022، 11)

5. مصادر القيادة:

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين، يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين. وقد تعددت تصنيفات مصادر قوة القيادة كما ونوعا إلا أنه يمكن القول إن أهمها يتمثل في:

أولا: المصادر الرسمية: ومن أبرز أنواعها ما يلي:

1-قوة المكافأة: (Reward power)

عندما يشعر الفرد ان طاعة الأوامر الرئيسية لتعود عليه بمكافأة مادية (راتب، اجر مثلا) أو مكافأة معنوية (كتاب، شكر وتقدير، الخ). فإنه سوف ينظر إلى مرؤوسيه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه. من خلال المزيد من الطاعة والولاء. وفي هذه الحالة فإن مصدر قوة القيادة هو المكافأة التي يقدمها الرئيس لمرؤوسيه.

2- قوة الاكراه: (coevive power)

هي قوة التأثير على الاخرين بواسطة الاكراه والعقاب إذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة، ومن بين العناصر الدالة على قوة العقاب والقهر: الانتقادات الصادرة عن القائد توجيه رسائل التنبيه فصل التابعين الخصم من الراتب، اصدار عقوبات مختلفة من بينها اسقاط الراتب.

3- القوة الشرعية: (legilimat power)

إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تتساب من أعلى إلى أسفل. فرئيس مجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مدراء التسويق مثلاً أو الإنتاج والمبيعات وغيرهم. كذلك فإن مدير التسويق يمارس هذا النوع من السلطة على مدراء الأقسام الإعلان وبحوث التسويق والنقل وغيرها. ضمن دائرة التسويق.

ثانياً: المصادر غير الرسمية (الشخصية): هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس المنصب

وهي كالتالي:

1. القوة الفنية التخصصية: (Expert power)

إن مصدر هذه القوة هي الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الافراد فالطبيب مثلاً يمارس نوعاً من القوة الفنية على مرضاه، يجعلهم يقبلون نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

2- قوة الاعجاب: (Réfèrent power)

يحصل عليها القائد نتيجة إعجاب تابعيه لبعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم اليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

ثالثاً: المهارات الإدارية: يمكن تقسيمها الى ثلاثة مهارات أساسية وهي:

- المهارات الفنية.
- المهارات الإنسانية.
- المهارات الفكرية والسياسية. (نواصرة، 2017، ص.15-16)

1-المهارات الفنية:

تتطلب المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص وسهولة استخدام الأدوات المتاحة في هذا التخصص. وهذا النوع من المهارات مألوف لغالبية المرؤوسين لأنه أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وهو المطلوب أساسا من عدد كبير من العاملين، وتبعاً لذلك فإن برامج التدريب المهني والتدريب الداخلي تركز أساسا على تنمية هذه المهارة.

2-المهارات الإنسانية او السلوكية:

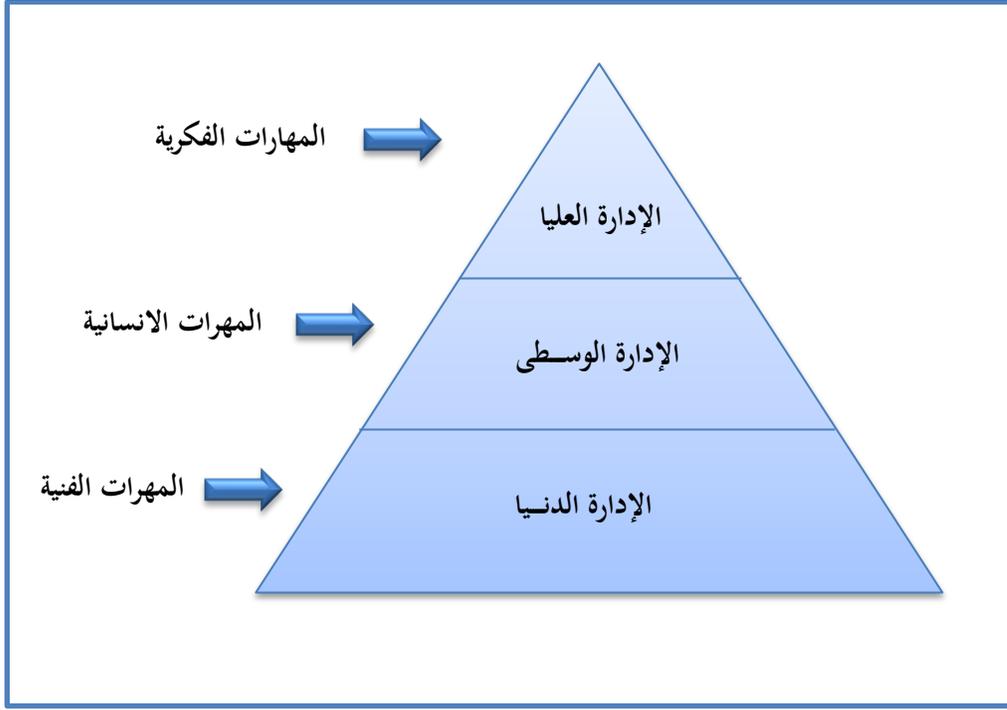
وهي القدرة على التعامل مع الافراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعكس القدرة على التعامل مع الأشياء.

والمهارات الإنسانية تستلزم الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم الميول واتجاهات الآخرين وهي جزء أساسي من سلوك القائد بالمنظمة وان تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الأساسية للآخرين. فالقدرة على سياسة الافراد هي قلب القيادة.

3-المهارة الفكرية (الذهنية):

التي تمثل الفكر المتفتح والمتفاعل مع الجوانب التي تتطلب المعالجات السديدة في حل المشاكل والتعقيدات التي تواجه المنظمة، وكيفية الترابط بين الأجزاء المختلفة لتلك المنظمة بحيث يتعزز لدى ذوي المهارات الفكرية القدرة على رؤية المشاكل والتحسينات بروح إيجابية هادفة، وتعتبر هذه المهارات من أكثر المهارات المطلوبة لدى القيادة الإدارية العليا للمنظمة.

والشكل التالي يبين ذلك بوضوح:



شكل رقم 02: المهارات المطلوبة وفق المستويات الإدارية المختلفة

المصدر: (نواصرة ، 2017 ، ص.16)

6-وظائف القيادة:

تحدد الوظائف الأساسية للقيادة في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:
توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة
توفير الخبرة: فالقيادة يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
رسم استراتيجيات المنظمة: حيث تتولى القيادة وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.

الحفاظ على الاخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.

التنفيذ الخارجي للمنظمة: فالقيادة تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.

التنظيم: عبر قيام القيادة بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة او الوساطة بين العاملين في المنظمة.

الرقابة والتقييم: عبر القدرة على منح الثواب او العقاب من خلال الخبرة وتوفر عامل العدالة. (حلاق، 2020، ص.22 . 23)

7- مبادئ القيادة: وتتمثل مبادئ القيادة فيما يلي:

1- النزاهة والشفافية في العمل: والتي تأتي لتتسجم مع المبادئ الإنسانية السامية.
2-المسؤولية: وهي تحمل القادة مسؤولية الاعمال والنتائج المتوقعة لتلك الاعمال والتي تشمل على ما يلي:

أ-القدرة على تحمل المسؤولية الشخصية.

ب-الاعتراف بحالات الفشل ومواطن الخطأ

ج-تحمل المسؤولية لخدمة الاخرين

3-العدل: فمن الاخلاقيات ان يحرص القائد على العدل ويعمل بروحه ويؤثر على العاملين ليكون أقرب إليهم.

4-الإتزان الانفعالي: والذي يساعد القائد على التفاهم مع العاملين في المؤسسة. (القحطاني، 2021، ص.411)

8-العوامل المؤثرة في القيادة:

لا شك أن القيادة علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له. وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف

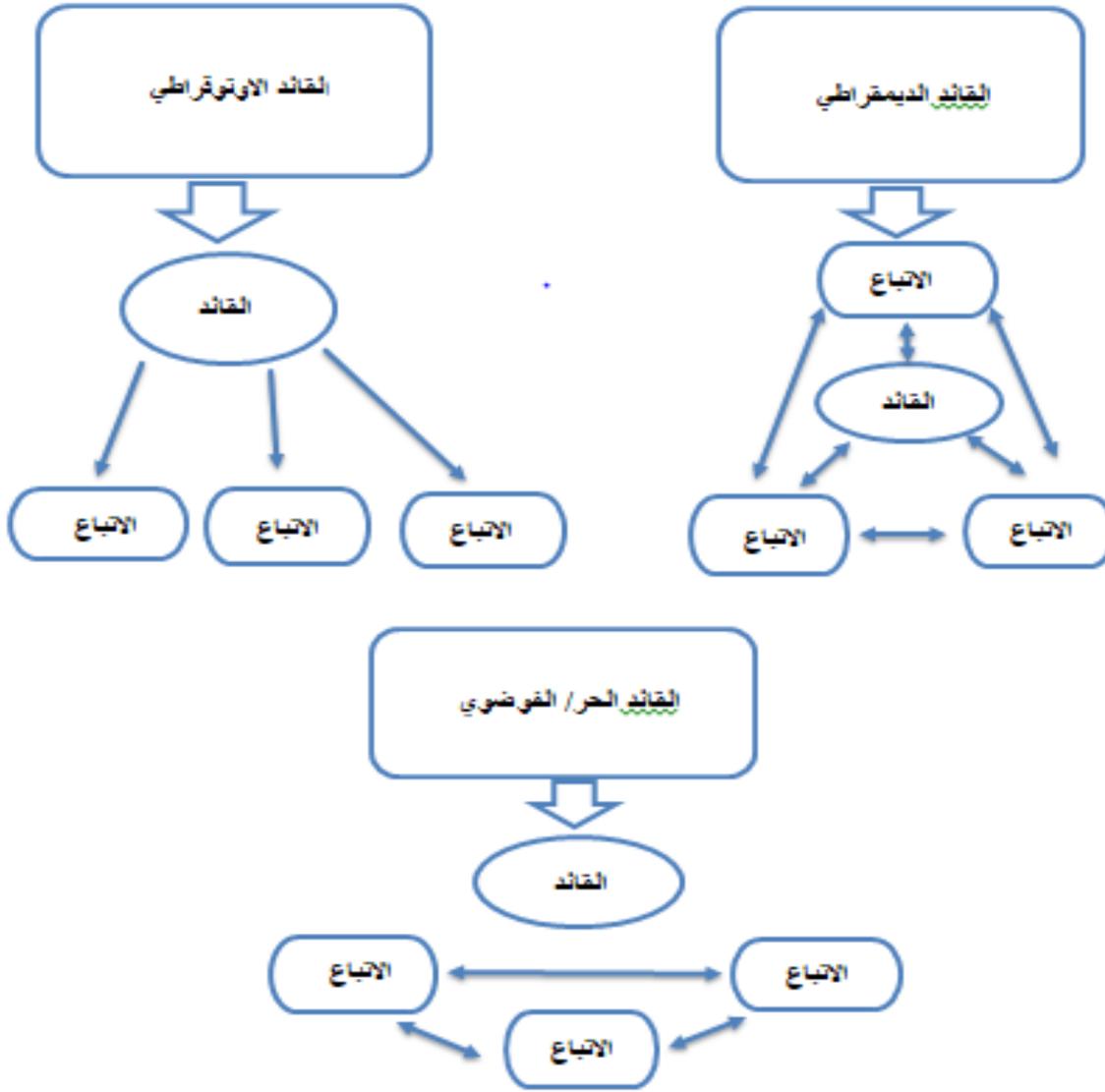
المنظمة التي يعمل بها القائد. كم ان هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تتأثر على القيادة إيجابيا وسلبا، واهم هذه العوامل هي:

- ✓ السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية سواءاً منها الصفات الجسمية او النفسية او السلوكية
- ✓ أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء منها أهدافها الاستراتيجية او الأهداف قصيرة المدى.
- ✓ نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها او نوع انتاجها، او الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، او نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.
- ✓ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل، أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواءاً من بيئتها العامة، او بيئتها الداخلية، لذلك نجد ان القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.
- ✓ صفات وشخصية المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون صفات جسمية او نفسية، او سلوكية. (بوخروبة، 2020، ص.30)

9- أنماط القيادة:

يستخدم القائد عدة أنماط قيادية كسلوك اداري، للتأثير على الاخرين بحيث ينعكس ذلك السلوك مباشرة على المنظمة والعامل، ويستطيع القائد إذا أحسن استخدام تلك الأنماط، ان يحقق التميز والنجاح، والولاء في المنظمة. (غزلي، 2022، ص.18)

تتمثل هذه الأنماط فيما يلي:



شكل رقم 03: أنماط القيادة الإدارية

المصدر: (باشا، 2017، ص.109)

1- القيادة الديمقراطية:**أ- تعريفها:**

وهذا النمط حسب الدراسات التي اجراها كل من Lewin. Lippitt.white1993 عبارة عن نمط تشاركي، استشاري والقائد يسمح ويشجع مشاركة أعضاء المجموعة في القرارات، وهذا النمط يعزز الاستقلالية والرضا وفعالية المجموعة. (Cuadrado and moulé .2012.p.3085)

القيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين، والاستفادة من آراءهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، واطاحة الفرصة للمبادرة في تخطيط أعمالهم وتنمية افاق التعاون بين العاملين. (عموم، 2014، ص.60)

ب- سمات القائد الديمقراطي: ندرجها في النقاط التالية:

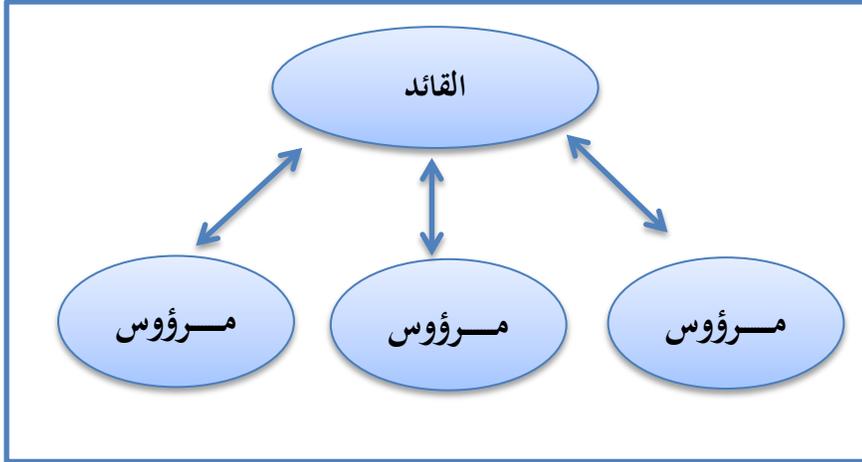
- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية، اذ يقوم القائد بتحديد المشكلات الخاصة بالعمل ومن ثم يبحث عن الحلول الملائمة لها، بمشاركة المرؤوسين وتشجيعهم في المناقشة للخروج ببدائل مناسبة لحلها.

- الحكمة في اصدار الأوامر والقرارات.

- التقمص الوجداني والحساسية للمشاعر، وتشير ان يضع القائد نفسه موضع المرؤوسين

لفهم مشاعرهم ودوافعهم ووجهات نظرهم ويهتم بما يقوله المرؤوسين ويمنحهم الحرية في التعبير

عن مشاعرهم ومتابعتهم في العمل. (عذاب، 2013، ص.37)



الشكل رقم 04: يوضح نوعية العلاقة بين القائد والمرؤوسين في ظل النمط الديمقراطي

المصدر: (صادق، 2018، ص.60)

ج-مزايا وعيوب النمط القيادي الديمقراطي:

***المزايا:** تتنوع وتختلف المزايا والآثار الإيجابية التي يحققها النمط الديمقراطي ويمكن حصرها

فيما يلي:

✓ الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع حاجاتهم، ما يؤدي إلى إنجاز التعاون بين افراد المنظمة.

✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية، ويؤدي الى رفع الروح المعنوية.

✓ يحقق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجامعة وبالتالي إيجاد التفكير الجماعي الذي يقود الى استنتاجات وقرارات أفضل.

✓ تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة فرصة للعاملين للتعبير عن شخصياتهم. (بوخروبة، 2020، ص.55)

***العيوب:** مهما تعددت الخصائص والمزايا في هذا النمط إلى أنها لا تقل من عيوبه ونذكر منها:

✓ ما يعاب على المشاركة أنها تشكل مظهر 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 الحالة الطيبة للقائد الديمقراطي، بنوع من الضعف فتزداد حالات التسبب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية، ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة.
 - ✓ أن الأسلوب الديمقراطي مبني على افتراضات غير واقعة، حيث أنها تتعامل مع المرؤوسين في ضوء ما يجب أن يكون وليس ما هو كائن. فنظرا للفوارق الفردية بين المرؤوسين واختلاف دوافعهم وحاجاتهم الاجتماعية والنفسية، والاقتصادية.
 - ✓ كما يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا، في اتخاذ القرارات التي حسما وسرعة.
- (بوخروبة، 2020، ص. 55-56)

2- القيادة الاوتوقراطية (الديكتاتورية):

أ- تعريفها:

الأصل اليوناني لكلمة اوتوقراطي (**Autocratie**) معناه، حكم الفرد الواحد. وضمن هذا الأسلوب فان القائد يعمل بهيمنة كاملة، في مجال اصدار القرارات والاشراف على العمل، ويقوم بعمل كل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته ويصر على طاعة مرؤوسيه له.

(عبد المجيد، 2019، ص. 23 . 22)

- ويعرف "لوين" أن القيادة الاوتوقراطية، هي قيادة استبدادية ويميل القائد الى الحفاظ على الرقابة المتشددة، على أنشطة المجموعة وقراراتها من قبل مركزية السلطة، وإملاء العمل، واتخاذ القرارات من جانب واحد والحد من مشاركة أعضاء المجموعة. (Curés, 2014, p, 122)

ب- سمات القائد الاوتوقراطي: يلخصها الباحث في النقاط التالية:

- ✓ القائد الاوتوقراطي انتقادي يهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط دائما. على المرؤوسين وتهديدهم لكي يعملوا.
- ✓ يتعامل مع الخلافات داخل النظام بإخمادها دائما زلا مجال للحوار.
- ✓ يعتبر مخالفة أحد مرؤوسيه تحديا لسلطته.
- ✓ لا يغفر للموظف المخطئ بسهولة.
- ✓ ينفرد بالتخطيط واتخاذ القرار.

✓ لا يعرف معنى التحفيز الفعال، ويشعر أن التهديد وحده هو المحفز للعمل.

✓ لا يحقق حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميلهم لترك العمل.

(آل عاتق الغامدي، 1430، ص.33)

ج-مزايا وعيوب النمط الاوتوقراطي:

***المزايا:** هناك بعض الإيجابيات التي تنتج عن القيادة الديكتاتورية منها:

✓ يسهم هذا النوع من القيادة في مساعدة المنظمة على اتخاذ القرارات بشكل سريع دون استشارة العاملين وبشكل خاص في الاعمال التي بحاجة إلى وجود نوع من القيادة الموقفية، من أجل انجاز المهام المطلوبة بالشكل سريع.

✓ تحقق هذه القيادة النجاح في بعض الازمات التي من الممكن ان تمر بها المنظمات وفي بعض المواقف التي تتطلب الحزم نتيجة بعض الفوضى.

✓ تكون القيادة الديكتاتورية لها دور ناجح مع الموظفين الذين لا يمتلكون خبرة في العمل من حيث انجاز الاعمال التي تطلب منهم.

✓ تتجح هذه القيادة في التعامل مع العاملين، ذوي الخبرة القليلة او اللذين لا يتحملون المسؤولية.

✓ هذه القيادة لديها القدرة على التعامل في حالات الضغط كالنزاعات العسكرية وغيرها.

***العيوب:** هناك العديد من السلبيات التي تتعلق بهذا النمط ومنها:

✓ اعتماد المرؤوسين بشكل كلي على هذا القائد.

✓ عدم وجود روج معنوية بين العاملين.

✓ عدم وجود نوع من التفهم بين هذا القائد ومرؤوسيه.

✓ المناخ العام يسوده نوع من التوتر والاضطراب النفسي.

✓ وجود مشاعر سلبية بين العاملين، نظرا لشعورهم بالاستبداد والتحكم.

(الهاشمي، 2023، ص.15.14)

3- القيادة الحرة (الفوضوية، التسيبي):

أ- تعريفها:

يعرفها " بن موسى سمير " هذا النوع من النمط يتصف بالعشوائية مع تثبيط الهمم وضعف التحفيز والدافعية، من طرف القائد حيث يترك المرؤوسين يتصرفون لوحدهم دون هدف محدد. (بن موسى، 2021، ص.16)

سميت أيضا " القيادة الفوضوية، غير الموجهة، سياسة إطلاق العنان " بحيث تترك الفرد يفعل ما يشاء كما لو أن القيادة غير موجودة فتكون النتيجة عدم وجود ضوابط حقيقة العمل. (أبو الغم، 2013، ص.24)

ويستند هذا النمط من القيادة إلى مبدأ إطلاق الحريات للتابعين في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يعقدونه مناسباً، وصحيحاً دون فرض أي أسلوب عليهم. (اثير، 2011، ص.255)

ب- سمات القائد الفوضوي: هناك بعض الباحثين يشيرون إلى خصائص تميز القيادة الحرة ومن تلك الخصائص ما ذكره (حسن، 2004، ص.77).

- القائد يتبع سياسة الباب المفتوح، في الاتصالات مع المرؤوسين لتوضيح أفكارهم.
- يعطي أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد لتفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة. (ال عاتق الغامدي، 1430، ص.34)

ج- مزايا وعيوب النمط التسيبي:

* المزايا: (المعاينة، 2011، ص.71)

- ✓ الثقة بقدرة العاملين على أداء العمل.
- ✓ إعطاء الحرية الكاملة في ممارسة العاملين لنشاطاتهم وإصدار القرارات التي يروها مناسبة.

* العيوب :

- ✓ ليس هناك ضابط للعمل.
- ✓ المبالغة في تفويض حرية التصرف للأفراد بدون مساءلة.

✓ زيادة الصراع بين الموظفين.

(أبو الغنم، 2013، ص.24.25)

10- الفرق بين القائد والمدير:

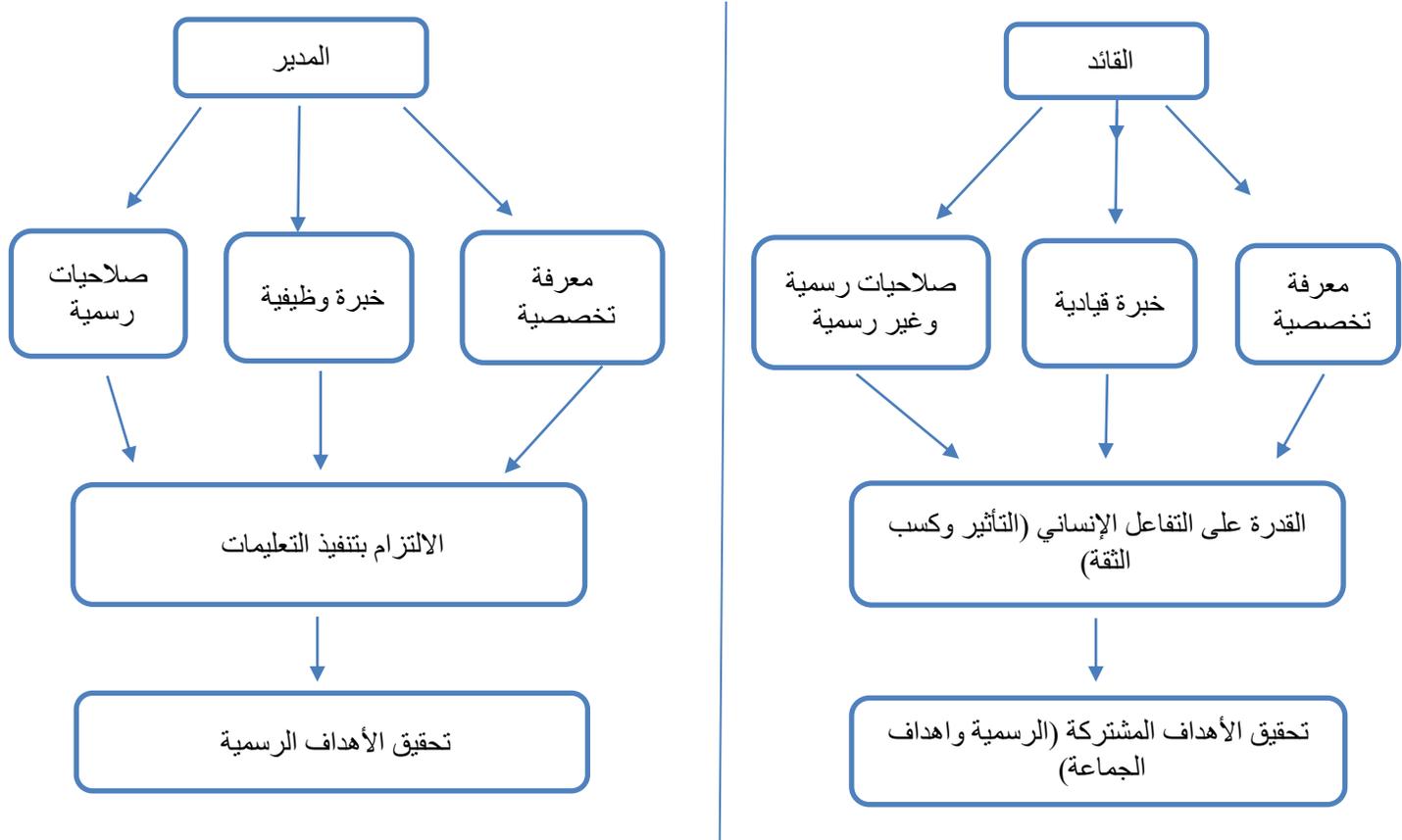
ندرجها فيما يلي:

المدير	القائد
مفكر ذو توجه عقلائي واقعي	توجه عاطفي وجداني
يركز على التحليل الواقعي	مستبصر يركز على المستقبل
مثابر وجاد في العمل	قادر على التفكير الابتكاري وإنتاج الأفكار وإثارته
سلطة رسمية أساسها التعيين	سلطته غير رسمية أساسه جماعة العمل
يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار	مبادر للتغيير
متجه لحل المشاكل بطريقة منهجية	يمثل مصلحة الجمهور والجماعة التي يقودها

جدول رقم 02: يوضح الفرق بين القائد والمدير

المصدر: (بن موسى، 2021، ص.17)

للتوضيح أكثر تم الاعتماد على الشكلين التاليين



شكل رقم 05: يوضح الفرق بين القائد والمدير

المصدر: (براهيمي، 2005، ص.4)

خلاصة:

لقد تناولنا في هذا الفصل عناصر هامة وأساسية فيما يتعلق بالنمط القيادي الذي يعد فن التأثير في الآخرين، بهدف تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا أهمية، وعناصر القيادة، واهم العوامل المؤثرة في القيادة. وكذلك تم التركيز على الأنماط القيادية الثلاثة، وأخيرا تحديد الفرق الجوهرية لكل من القائد والمدير.

الفصل الثالث:

"الولاء التنظيمي"

تصميم

1. مفهوم الولاء التنظيمي.
2. أهمية الولاء التنظيمي.
3. خصائص الولاء التنظيمي.
4. أنواع الولاء التنظيمي.
5. مؤشرات الولاء التنظيمي.
6. مراحل الولاء التنظيمي.
7. آثار الولاء التنظيمي.
8. استراتيجيات الولاء التنظيمي.
9. العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي.
10. طرق قياس الولاء التنظيمي.
11. الفرق بين الولاء التنظيمي والانتماء، والالتزام التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي من بين المواضيع الشائعة، والتي لاقت اهتماما واضحا في العقود الأخيرة. إذ يعد الولاء التنظيمي إخلاص العامل أو الموظف نحو المنظمة، ويظهر من خلال الجهود المبذولة من طرف العامل. وهذا ما يعد مصدر وقوة تساعد المؤسسة في الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وفي هذا الفصل سيتم عرض لمفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، خصائصه، أنواعه، مؤشرات، مراحل والعوامل المؤثرة والمساهمة في تعزيزه والآثار المترتبة عنه لكل من الفرد والمنظمة، واستراتيجيات وطرق قياس الولاء التنظيمي.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

أ- لغة:

يعني مفهوم الولاء في اللغة " العهد، والالتزام، والقرب، والنصرة، والمحبة". وهو مفهوم قديم بدأ دراسته العلماء الذين ينظرون إلى الانسان على أنه كائن يعيش في مجتمع مثلا تربطه مع الاخرين، من حوله علاقات مختلفة تشعره بالمسؤولية تجاه غيره والانتماء للمجتمع الذي يحيط به. (القحطاني، 2019، ص.202)

ب- اصطلاحا:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي، تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها: فيعرفه (Joyanta & Leila ; 2019) الولاء على أنه الرغبة في حماية، وحفظ الذات أي أن الولاء هو الذي ينعكس من خلال استعداد الموظفين للحفاظ والدفاع عن المنظمة داخل وخارج العمل. (Juanita. R.haryano .2023.p.668)

- ويعرف الباحثون :

(Farley adiansyah basri. Idrusus. 2022. Hermit. 2021. Shenoda. 2016.)

- ان الولاء هو شكل من اشكال الطاعة للمنظمة. (Mohzana. 2023. P.539)

- ويعرف الولاء على انه قدرة الموظفين على البقاء والمساهمة بشكل جيد في عملهم على

المدى الطويل. (michelle.j.2022.p.252)

- يعرف " الحبيب الصحاف" الولاء التنظيمي بأنه إخلاص الموظف لعمله، والتزامه بتحقيق

أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني.

(عبد اللطيف، 2022، ص.68)

-تعريف (اللامي وعبد، 2015، ص.1010) يعد الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من

العوامل الإنسانية التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم. (بومناد، 2019، ص.102)

يشير كل من (Oreyzi § barati (2013) أن مفهوم الولاء التنظيمي هو ارتباط العاملين

بقيم وأهداف المنظمة ورغبتهم المستمرة في بذل أقصى جهد للبقاء والاستمرار بها.

(علام، 2023، ص.308)

- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن " الولاء التنظيمي هو الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون لديه الرغبة للبقاء فيها وبذل المزيد من الجهد، والمحافظة على استمراريتها"
2-أهمية الولاء التنظيمي: للولاء التنظيمي فائدة كبيرة تنتفع بها المنظمة والعاملين أنفسهم وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

2-1-أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة: وتتمثل فيما يلي:

- ✓ حصول المنظمة على مجموعة من الموظفين يكرسون أنفسهم وعملهم لها بإخلاص.
- ✓ يساهم سلوك الولاء التنظيمي في التقليل من دوران العمل.
- ✓ العمل في المنظمة لمدة أطول وإنتاج منتجات عالية الجودة والكفاءة.
- ✓ مساعدة المنظمة على النجاح والتميز.
- ✓ تحسين علاقة الارتباط بين المشرفين والإداريين والموظفين حيث يكون السلوك ناتج عن حب وود بين الطرفين.
- ✓ يساهم الولاء التنظيمي في تحقيق الفعالية التنظيمية، ويعمل على تحقيق نتائج أفضل تنعكس على الأداء العالي للمنظمة.

2-2-أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد: لا تكمن أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة

- او المؤسسة فقط بل لها أهمية بالنسبة للعاملين أيضاً، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:
- ✓ تقوية المشاعر الإيجابية للعمال وبالتالي يترتب عليها أنماط سلوكية مثل التعاون، والرغبة في العمل، والاستقرار داخل المؤسسة. (براهيمي، 2015، ص.90)
- ✓ يساهم في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة.

✓ رفع الروح المعنوية للعاملين.

✓ الاستعداد لبذل أقصى جهد ورغبة قوية في محافظة الأفراد على استمرار عضويتهم في

المنظمة. (شريط، 2009، ص.78)

3-خصائص الولاء التنظيمي: يمتاز الولاء التنظيمي بعدة خصائص منها:

✓ يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل لأقصى جهد ممكن لصالح المنظمة.

✓ يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية.
 ✓ إن الولاء التنظيمي في حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية.
 ✓ أنه يفتقد خاصية لثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى.

✓ يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.
 ✓ يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية، والظروف الخارجية المحيطة بالعمال. (بوكربوط، 2021، ص.296)

4-أنواع الولاء التنظيمي: هناك عدة تقسيمات لأنواع الولاء التنظيمي وهذا راجع لتنوع الباحثين:

1-الولاء الاستمراري:

-وهو يوضح أن الفرد يصيح وفيا للإدارة، ولا يغادرها مهما كانت الإجراءات الخارجية، والبقاء فيها لأطول مدة زمنية حتى يحال إلى التقاعد، وهذا يجعله يتحصل على حوافز مادية ومعنوية تتماشى مع أهدافه وهذا لا يتضمن مبدأ الاستمرارية.

2-الولاء المعياري:

- يصبح الفرد يفكر أنه مهم وفعال في هذه الإدارة، وتركه لها سوف يؤدي إلى خلق مشاكل في الإدارة وحتى أنها سوف تقل فعاليتها التنظيمية، فهو ولاء يبني على حسابه الخاص.

3-الولاء العاطفي:

- هو ولاء وجداني يجعل هذا الفرد، محب للإدارة التي يعمل فيها، ويدافع عن أهدافها وعن بقائها حتى وإن كانت على حساب حقوقه.

4-الولاء الشخصي:

-ويتمثل في ولاء المورد البشري للثقافة التنظيمية التي انتجتها هذه الإدارة كالولاء السياسي، مثلاً.

5-الولاء المهني:

-وهو ولاء المورد البشري للمهنة التي يقوم بها، وكلما التزم بأخلاقيات المهنة كلما زاد ولاءه لهذه المهنة

والذي ينعكس بالإيجابي على الولاء التنظيمي.

6-الولاء التنظيمي:

-وهو يمثل ولاء الفرد للإدارة التي ينتمي إليها من خلال انتمائه، وتمتعه بروح المسؤولية اتجاهها.

7-الولاء الوطني:

-وهو الولاء للدين الذي ينتمي إليه، فكلما كان ولاء الإنسان أو الفرد للخلق تعالى كلما انعكس بالإيجاب على التزامه في العمل، وسعيه الكبير الى تحقيق أهداف الإدارة. وهذا الولاء يساعد على تجسيد الولاء التنظيمي. (ترمول،2020، ص.225)

5-مؤشرات الولاء التنظيمي: يمكن رصد بعض مؤشرات الولاء التنظيمي كالتالي:

- ✓ درجة تتوحد العاملين مع المؤسسة.
- ✓ درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- ✓ درجة الاستعداد للتضحية من أجل المؤسسة.
- ✓ انخفاض شكاوى العملاء.
- ✓ الدفاع عن المؤسسة عن أي نقد أو هجوم.
- ✓ عدم التفكير في الانتقال إلى المنظمة.
- ✓ ارتفاع معنويات العاملين. (زيني،2012، ص.199)

6-مراحل الولاء التنظيمي: يبين بشنان (Buchanan) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور

من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة وهي:

1-مرحلة التجربة والإعداد:

-وهي فترة ما بعد التعيين تمتد الى السنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله، ولكنها تعتبر فترة تجريبية ويكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب، والإعداد والاختيار. ويهتم الفرد بالحصول

على الرضا والقبول من مؤسسته التي يعمل بها، لذا يبذل أقصى جهد عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط الأنظار وإطراء كل من حوله. ويرى " بشنان " أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها: تضارب الولاء، وضوح الدور، تحديات العمل، وفهم التوقعات.

2-مرحلة العمل والإنجاز:

. وهي الفترة اللاحقة للفترة التجريبية، وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ويسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه، وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها: الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

3-مرحلة الثقة بالتنظيم والانتماء إليه:

وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من الإلحاق الفرد بعمله، ويبدأ غيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها. بحيث تصبح متينة الرابطة شديدة الوثاق ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون كلل أو ملل لصالح مؤسسته ليعلو بها ومعها، وتنتقل هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (عبادو، 2015، ص.54)

7-أثار الولاء التنظيمي:

ينجم عن ولاء الأفراد لمؤسساتهم عدة أثار تكون في معظمها سلوكيات إيجابية تعود عليهم وعلى مؤسستهم بالفوائد، ومن أبرز هذه الأثار نذكر:

أولا: أثار الولاء التنظيمي على الفرد: مثل مجمل النتائج والأثار التي تنعكس على الفرد ومختلف سلوكياته من جراء الولاء التنظيمي والتي يمكن إدراكها في نطاق العمل، وضمن مساره المهني:

خارج نطاق العمل:

يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويجعله مستمعا عند أداءه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة هذا من الجانب الإيجابي أما من الجانب السلبي فيجعل الفرد يستثمر كل جهوده وطاقاته ووقته للعمل ولا يترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا ما يجعله يعيش في عزلة عن الآخرين إضافة إلى أن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل.

على المستوى المهني:

تأثير الولاء ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد حيث الفرد ذو الولاء المرتفع يكون عادة مجدا في عمله وأكثر وأسرع في الترقية، وتقدما في المراتب الوظيفية وأكثر إخلاصا واجتهادا في تحقيق أهداف المؤسسة وتزداد ثقته بالمؤسسة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه.

ثانيا: أثار الولاء التنظيمي على المؤسسة: يؤثر الولاء التنظيمي على المتغيرات التنظيمية التالية:

- شعور العاملين بالروح المعنوية
- عدم تسرب العاملين
- الأداء المتميز وبالتالي الإبداع الوظيفي. (باشوش، 2014، ص.68.67)

8- استراتيجيات الولاء التنظيمي: ندرج في هذا السياق ما يلي:

1- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة:

من خلال تصميم منهج واضح وصورة للمستقبل حيث يكون هذا المنهج باعنا ومحركا للسلوك الفرد داخل المنظمة بالإسراع للعمل وإتقانه حيث يعمق هذا الشعور جذور الحب الموظف لمنظمتة فيتفمن بدوره في العناية بمصالح منظمتة.

2- التلاحم والاندماج:

وذلك من خلال سعيه إلى أداء جديد واعتبار العمل ليس مجرد وسيلة يستعملها للوصول إلى غاية وكسب الرزق فقط بل لتحقيق الطمأنينة والراحة النفسية والهدوء.

3- تحقيق الاستقرار العائلي:

إن المؤسسة عندما تولي الاهتمام بالفرد العامل وتحقق له الاستقرار في حياته الأسرية، كالضمان الاجتماعي، السكن، المدح وتقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الأضحى والدخول المدرسي فالعامل يدرك ويشعر حينها أن المؤسسة تراعي أحاسيسه وظروفه ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي الناتج بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة الأسرية ومن ثم الحياة الاجتماعية.

4- تعزيز التعلم والتدريب:

المهارة 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، وذلك من خلال توفير المؤسسة الأمن للعامل وبالتالي يمنح هذا الأخير الولاء وقمة الأداء. وهذه العملية تتحقق من خلال توفير برامج تدريبية منهجية في توفير منح دراسية للراغبين في الدراسة وإنشاء قسم خاص بالتدريب.

5- التمكين وتحريك الفعل:

التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة، من خلال المحاولة والخطأ للعامل تمكنه الاكتشاف والتجريب.
(شريط، 2009، ص.90.88)

9- العوامل المساعدة والمؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي:

أولاً: العوامل المعيقة للولاء التنظيمي: توجد عدة عوامل تعيق الفرد التزامه بولائه لمنظمتها، نذكر ما يلي:

- ✓ التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع يؤدي إلى تذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله
- ✓ غياب الدقة والموضوعية في نظام لتسيير والأداء الوظيفي، وهذا يخلق في نفسية العامل نوع من التخوف والتهرب ونقص في الرضا الوظيفي.
- ✓ ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية، وعدم مراعاة الحاجات الفردية، والشخصية، والاجتماعية.
- ✓ تجاهل ظروف العمل، وعدم الاكتراث بظروفه وبمشاكله.
- ✓ نقص وقلة المتابعة الصحية، والنفسية للعامل.

(المرجع السابق، ص. 90.74)

ثانياً: العوامل المساعدة في تكوين التنظيمي:

ذكر (زيد، منير عبو. 2006). بأن معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي والتي تشير إلى أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين في منظماتهم هي:

1-المكانة الاجتماعية:

أي المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بالآخرين في أي نظام اجتماعي، ويعني أن المؤسسة إذا قامت بإشباع حاجات العامل ورغبته يساعد هذا في نمو الولاء التنظيمي له.

2-نظام الحوافز:

للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات بين التنظيم والعاملين فيه.

3-المناخ التنظيمي:

.والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائد وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم، وتؤثر في سلوكهم

4-بناء الثقة التنظيمية:

الثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة لتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية، التي تصدر عن الآخرين أفراد كانوا أو جماعات.

5-وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء عند العاملين فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها. (عيسى وبلحاج،2015، ص.65)

6-الرضا الوظيفي:

يرى"هينزبرغ" أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالإنجاز وإمكان التقدم في المسؤولية.

7-مشاركة العاملين في التنظيم:

نعني مشاركة العاملين والموظفين، قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم، مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين.

8- أسلوب القيادة:

فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم

بالتنظيم وإيمانهم بأهداف وقيمه، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد في سبيل تحقيق تلك الأهداف. (حسب النبي 2023، ص.76)

10- طرق قياس الولاء التنظيمي:

تكمن أهمية قياس الولاء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الاختلالات، ولمعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المقاييس نجد:

1- المقاييس الموضوعية:

وهي الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام، بحيث تحلل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للأفراد، وهي تستخدم لرصد السلوك مثل:

✓ رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة.

✓ مستوى أداء الأفراد العاملين.

✓ كثرت الغياب عن العمل.

✓ دوران العمل.

✓ كثرت الحوادث في العمل.

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي، التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية، تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

2- المقاييس الذاتية:

هذا النوع يقيس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية. وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم، عند درجة الولاء التنظيمي، وذلك من خلال أسلوبيين:

إما توجيه سؤال أم مجموعة من الأسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم وحبهم للعمل. وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

هناك عدة مقاييس في هذا الصدد تساعد في تحديد مستوى الولاء التنظيمي. وهي على النحو التالي:

1-مقياس Thor maton: وقد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي. كما تضمن المقياس (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الولاء المهني

2 -مقياس مارش ومانري March & Mannar: قدما مقياسا للولاء التنظيمي ومدى الحياة المتمثلة بالأعراف، والقيم. ويتكون من (4) فقرات ويستخدم لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الولاء مدى الحياة وتعزيز مدى استحسان المؤسسة. (باشوش، 2014، ص.64.65)

3-مقياس موداي Medway ويوتر Porter وسيترز setters: يتضمن (15) عبارة لقياس الولاء التنظيمي.

4. مقياس ما ير Mayer والين Ellen: ويعد هذا المقياس من بين المقاييس تنوعا واستخداما بين

الباحثين، ويتضمن المقياس (24) عبارة (8 عبارات لكل بعد: العاطفي، المعياري، المستمر) بينما هناك أيضا مقياس مختصر يتضمن (18) عبارة (6 عبارات في كل بعد). (حمزة، 2022، ص.14.15)

11-الفرق بين الولاء، والالتزام، والانتماء:

1. الإنتماء: (devotion)

-لغة: انتمى، ويقال انتمى إلى أبيه، أي انتسب، واعتزى إليه. بمعنى الانتساب إلى مجموعة أو شخص.

-اصطلاحا: يعتبر الانتماء حاجة نفسية تظهر عند كل إنسان. وقد ذكر "دوركاييم" أن شعور الشخص بالإنتماء إلى الجماعة ويكونه مقبولا من طرفها يعد من أهم منابع الإرضاء بالنسبة إليه.

إنّ الانتماء حاجة سيكولوجية يسعى الفرد دوماً إلى إشباعها عن طريق الانتساب إلى مجموعات وتجعل الفرد يحس بدرجة من الرضا والأمان.

2. الالتزام: (commitment)

-لغة: يقول "التزامه" بمعنى لازمه، ولازم، ملازمة. أي تعلق بالشيء. ولم يفارقه و "التزم العمل" أي أوجبه على نفسه. فالالتزام هو العهد والقرب، والنصرة، والمحبة.

-اصطلاحاً: فيشير إلى ما يتعهد به الفرد، اتجاه الغير بحيث يشعر من خلال تعهده بالمسؤولية. كما عرفه " العبيدي" بأنه الشعور الذي يدفع الشخص بأفعال معينة لتحقيق هدفاً محدداً. (بن إبراهيم، 2015، ص.127.128)

3- يرى بشنان (Buchanan. 1974) : أن الولاء يقصد به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي

اتجاه المنظمة.

هناك من الباحثين من يعتبر الولاء، والالتزام كلمتين مترادفتين في المعنى ويحتويان على نفس المدلول. وكلاهما يساهم في بناء المنظمة، والمساهمة الإيجابية في تحقيق مساعيها وأهدافها.

ونجد الباحث " جورج ولوقان" (George Logan) سنة 1984 لا يعتبر الالتزام متعدد الأبعاد فهو بالنسبة له بمثابة بعد واحد مشترك مع الولاء، ويعبر كلاهما عن توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة. إذ يمكن تعريف الولاء على أنه شعور ينمو داخل الفرد يشعره بالانتماء إلى شيء قوي في حياة الإنسان فيصبح مسؤولاً عنه. (صادق، 2018، ص.76.78)

ومنه فإنّ الانتماء هو مسؤولية المؤسسة بحيث يجب على المؤسسة إشعار الموظف بأنه جزء لا يتجزأ منها أهدافها. فإذا شعر الموظف بهذا الانتماء، أصبح ولي لها، وبالتالي فإنّ الولاء هو مسؤولية الموظف والذي يشعر بأنه ملزم، ومسؤول اتجاه منظمته.

خلاصة:

في الأخير نستنتج أن الولاء التنظيمي، يعد أحد المقومات الركائز التي تقوم عليها المنظمة. من خلال سعي المؤسسة إلى استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسن، وتعزز من ولاء الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها. والذي يعتبر حالة إيجابية يشعر بها الفرد، أنه جزء لا يتجزأ من أهداف واستراتيجية المؤسسة.

الفصل الرابع:

"الإجراءات المنهجية"

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية

1.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية

2.1 الإطار المكاني للدراسة

3.1 الإطار الزمني للدراسة

4.1 حجم العينة ومواصفاتها

5.1 الأدوات الخاصة بالدراسة

6.1 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

2. الدراسة الأساسية

1.2 أهداف الدراسة الأساسية

2.2 المجال المكاني للدراسة الأساسية

3.2 المجال الزمني للدراسة الأساسية

4.2 المنهج المتبع في الدراسة الأساسية

5.2 عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها

6.2 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية

7.2 الأساليب الإحصائية المستعملة

خلاصة

تمهيد:

بعد عرضنا لإشكالية الدراسة وكذا صياغة فرضيات الدراسة في الفصل الأول وكذلك تسليط الضوء على متغيرات الدراسة (النمط القيادي، والولاء التنظيمي) في الفصل الثاني والثالث. فإنه في هذا الفصل سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

1. الدراسة الاستطلاعية:

1.1 أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ التعرف على ميدان الدراسة
- ✓ التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة قصد ضبط الفرضيات.
- ✓ تحديد العينة وأدوات الدراسة
- ✓ تحديد الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
- ✓ تحديد الصعوبات التي تواجه الباحث قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية

2.1 حدود الدراسة الاستطلاعية:

أ. الحدود المكانية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمديرية جامعة ابن خلدون . تيارت.

ب. الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من 2024/02/29 إلى غاية 11/ 2024/03/

3.1 منهج البحث المتبع في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة "المنهج الوصفي الارتباطي" كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة حيث يقصد بالمنهج الوصفي الارتباطي ذلك النوع الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغير أو أكثر، من ثم معرفة درجة تلك العلاقة، ثم التنبؤ بمستوى معين من الدلالة.

1 . 4. مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت المتمثلة في الإطار والمشرفين والمنفذين والمقدر عددهم ب 104 عامل، قد تم اعتماد الحصر الشامل لكن نظرا

لامتتاع بعض الموظفين الإداريين عن الإجابة وكان عددهم 32، وعليه فإننا طبقنا دراستنا على 72 مفردة وانتقلنا من الحصر الشامل إلى الحصر الجزئي كأسلوب لجمع البيانات.

5.1 صعوبات الدراسة:

تم تغيير المؤسسة لإجراء الدراسة فيها من مؤسسة سونلغاز إلى مديرية جامعة ابن خلدون تيارت نظرا للامتتاع المؤسسة على تقسيم الاستبيانات على العمال إلا إذا كانت العينة قليلة قدرتها المؤسسة بـ12 عامل أو أقل . ونظرا لاستغراق وقت كبير لإقناع المؤسسة بإجراء الدراسة الميدانية فيها لكن دون جدوى هذا ما أدى بي إلى تغيير المؤسسة وإكمال الدراسة.

6.1 خصائص العينة الاستطلاعية:

الجدول (2) توزيع عينات الدراسة الاستطلاعية حسب متغير (الجنس، السن، الأقدمية، والبيئة السوسيو مهنية).

المجموع	النسب المئوية	التكرار	المتغير	
30	60,0	18	ذكر	الجنس
	40,0	12	أنثى	
30	46,7	14	أقل من 40 سنة	السن
	3,53	16	40 سنة فأكثر	
30	13,3	4	أقل من 5 سنوات	الأقدمية
	86,7	26	05سنوات فأكثر	
30	43,3	13	إطار	الرتبة السوسيو مهنية
	10	3	مشرف	
	46,7	14	منفذ	

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينات الدراسة الاستطلاعية حسب متغير: (الجنس، السن، الأقدمية، والرتبة السوسيو مهنية).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور كانت مرتفعة بنسبة (60,0) مقارنة بالإناث والتي قدرت بـ(40,0) ومنه نلاحظ أن متغير السن أقل من 40 سنة تراوحت نسبتها

المئوية ب (46,7) أما 40 سنة فأكثر كانت ب (3,53) وهي مرتفعة مقارنة بها. وفي الجدول نفسه نلاحظ متغير الأقدمية لدى فئات أقل من 05 سنوات بلغت (13,3) وهي منخفضة مقارنة بالفئة من 05 سنوات فأكثر والتي كانت مرتفعة وقدرت ب (86,7) ومنه نلاحظ أن متغير الرتبة السوسيومهنية لدى فئات المنفذين قدرت ب (46,7) وهي نسبة متفوقة مقارنة بالرتب الأخرى، حيث بلغت نسبة الإطارات حوالي (43,7) بينما قدرت نسبة المشرفين ب (10).

7.1 أدوات الدراسة الاستطلاعية:

من أجل جمع البيانات وقصد ضبط وقياس متغيرات الدراسة، فقد اعتمدت الباحثة (الطالبة) على مجموعة من الأدوات من بينها الملاحظة، تعرف على أنها إحدى تقنيات البحث العلمي في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية. لك تم الاعتماد على الاستبيان كأداة للقياس.

ويتشكل الاستبيان الخاص بدراستنا من ثلاث محاور أساسية المحور الأول يتضمن البيانات والمعلومات الشخصية للأفراد المجيبون عليه والمتمثلة في (الجنس، السن، الأقدمية، والرتبة السوسيومهنية).

وعن سبب اعتمادنا على هذه المتغيرات لأن العديد من الدراسات السابقة اعتمدت منها دراسة (لحو طيوش، شهير عدلان 2021) أما المحور الثاني هو متعلق بالمتغير المستقل والذي هو النمط القيادي حيث يضم 30 فقرة مقسم إلى ثلاثة أبعاد بعد النمط القيادي الديمقراطي من الفقرة 01 إلى الفقرة 10 وبعد النمط القيادي الأوتوقراطي من الفقرة 11 إلى الفقرة 20 وبعد النمط القيادي التسبيبي من الفقرة 21 إلى الفقرة 30.

وتم تصميم استبيان النمط القيادي من خلال الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وتشكل الاستبيان في مجمله من ثلاثون فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد وهما بعد النمط القيادي الديمقراطي وبعد النمط القيادي الأوتوقراطي، وبعد النمط القيادي التسبيبي. حيث تم أخذ الفقرة (1,2,4,6) من دراسة شهير عدلان ولحو طيوش 2021، بينما تم أخذ الفقرة (3,8) من دراسة عبد المجيد مسعودي وعبد اللطيف بوزيان 2019. وتم اعتماد الفقرة (5,7) من دراسة بن إبراهيم فريدة 2015، أما الفقرة (9,10,13) تم أخذها من دراسة تريعة

جيهان وغزلي صابرينة 2022. أما الفقرات (11,12,14,15,16) تم أخذها من دراسة رمضان عمومن 2014. أما الفقرة (17) تم الاعتماد عليها من دراسة ربيحة حواطي 2021 أما الفقرات (18,19,20) تم أخذها من دراسة بوحفص بوعامر 2019، بالإضافة إلى الفقرات (21,22,23) تم أخذها من دراسة حنان نواصره وسلاف هواين 2017، والفقرات (24,25,26) تم الاعتماد عليها من دراسة بعكاز ليلي 2016 والفقرات الأخيرة (27,28,29,30) تم أخذها من دراسة عبير بلعايد ومروة حزام 2021.

أما عن المتغير الثاني في الدراسة والذي هو الولاء التنظيمي تم الاعتماد على مقياس ألان وماير سنة (1997) المكون من ثلاثة أبعاد بعد الالتزام العاطفي من الفقرة 1 إلى الفقرة 8 وبعد الالتزام الاستمراري من الفقرة 9 إلى الفقرة 16 وبعد الالتزام المعياري من الفقرة 17 إلى الفقرة 24.

1. 8 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

1 8 1 صدق أدوات الدراسة: للتحقق من صدق أدوات الدراسة اعتمدنا على الصدق الظاهري الخاص بالمحكمن وكذا صدق الاتساق الداخلي.

2.8.1 الصدق الظاهري: تم بناء الاستبيان الخاص بـ النمط القيادي، وقد تم عرضها بصيغة أولية على الأستاذ المشرف الذي أعطى الموافقة لاعتماده في الدراسة ثم تم عرضه على 5 محكمين من ذوي الاختصاص. نموذج التحكيم (02)

الأساتذة المحكمون: سمير بن موسى، ديدة الهواري، بلعربي عادل، عمارة جيلالي، بالمجاهد خيرة.

يما يلي حساب نسبة الاتفاق على فقرات الاستبيان

نسبة الاتفاق %	رقم الفقرة	نسبة الاتفاق %	رقم الفقرة
%100	16	%100	01
%20	17	%20	02
%100	18	%100	03
%20	19	%100	04
%60	20	%40	05
%20	21	%100	06
%100	22	%20	07
%20	23	%100	08
%100	24	%20	09
%100	25	%40	10
%20	26	%100	11
%20	27	%40	12
%100	28	%100	13
%100	29	%100	14
%20	30	%100	15

جدول رقم (04) يبين نسبة قبول المحكمين لفقرات التي تقيس موضوع النمط القيادي

يتضح لنا من خلال الجدول أن عدد الفقرات التي وافق عليها المحكمون والتي بلغت نسبة 100% حوالي 16 فقرة، أما عدد الفقرات التي وافق عليها المحكمون بالنسبة 60% فقرة واحدة، أما نسبة 40% فكانت ثلاث فقرات، أما نسبة 20% فكانت 10 فقرات.

هناك بعض التعديلات التي قمنا بها على فقرات الاستبيان من خلال ملاحظات الأساتذة المحكّمون.

رقم الفقرة	قبل التعديل	بعد التعديل
02	معاملة القائد الحسنة للموظفين تزيد من التفاني في العمل	معاملة المسؤول الجيدة تزيد من إتمام المهام
05	يهتم القائد بدعم العمال وتقدير مجهوداتهم بتقديم حوافز معنوية أثناء أدائهم لمهامهم	يهتم المسؤول بدعم العمال بتقديم حوافز معنوية أثناء أدائهم لمهامهم
07	يخصص القائد وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العمال ومطالبهم	يخصص المسؤول وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العمال
09	يستجيب القائد لمقترحات العمال ومطالبهم بخصوص تحسين العمل وتطويره	يستجيب المسؤول لمقترحات العمال بخصوص تحسين العمل وتطويره
10	يلح القائد على التفاعل وتهيئة جو مناسب للتفاهم مع موظفيه	يلح المسؤول على تهيئة جو مناسب للتفاهم مع العمال
12	يلح القائد على موظفيه إتمام المهام الموكلة بدقة والقيام بجهد إضافي	يركز المسؤول على إتمام المهام الموكلة بدقة
17	يستخدم المدير الشدة والصرامة في معاملته مع الموظفين	يستخدم المسؤول الصرامة في معاملته مع العمال
19	يستخدم المدير سلطته كأداة لتهديد وضغط لإنجاز العمل	يستخدم المسؤول سلطته كأداة للتهديد لإنجاز المهام الموكلة إليهم
20	يطالب القائد بإنجاز معدلات أداء عالية لا تتناسب مع ظروف العمل	يطالب المسؤول بإنجاز معدلات أداء مرتفعة لا تتناسب مع ظروف العمل السيئة

ومؤهلاتك	
سلوك القائد متنوع ومتقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	21
مزاج المسؤول متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	
يستخدم القائد سلطته على نطاق واسع	23
يستخدم المسؤول سلطته على نطاق غير محدود	
مديرك لا يحاسب الآخرين عن الغياب	26
مسؤولك لا يحاسب الآخرين عن الغياب المتكرر	
يعقد القائد اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل متباعد وغير منظم	27
يعقد المسؤول اجتماعات مع مرؤوسيه بشكل غير منظم	
يتيح القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة أعمالهم	30
يتيح المسؤول قدر واسع من الحرية للعمال لممارسة أعمالهم	

جدول رقم (05): يوضح فقرات الاستبيان قبل التعديل وبعده

بن موسى سمير الفقرة رقم (02)، (19)، (20)، (23)، (26)، (30) وبلعربي عادل فقرة رقم (05)، (07)، (09)، (10)، (12)، (17)، (19)، (20)، (27)، وبالمجاهد خيرة الفقرة رقم (5)، (10)، (12)، (20)، (21).

3.8.1 حساب صدق الاتساق الداخلي:

1. حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالنمط القيادي:

الأبعاد	ترتيب الفقرات	ارتباط الفقرة بالبعد	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
البعد 01: النمط القيادي الديمقراطي	01	°°0,518	°°0,812
	02	°°0,659	
	03	°°0,709	
	04	°°0,808	

	°°0,763	05	
	°°0,863	06	
	°°0,780	07	
	°°0,636	08	
	°°0,783	09	
	°°0,856	10	
	0,110	11	
	0,148	12	
	°°0,741	13	
°°0,752	0,24	14	البعد 02: النمط القيادي الأوتوقراطي
	°°0,743	15	
	°0,784	16	
	°°0,661	17	
	°°0,631	18	
	°°0,666	19	
	°°0,685	20	
	°°0,629	21	
	°°0,480	22	البعد 03: النمط القيادي التسبيبي
	°°0,501	23	
°°0,603	°°0,569	24	
	0,137	25	
	°°0,625	26	
	0,278	27	

	0,343	28
	°0,370	29
	0,352	30

°° مستوى الدلالة عند 0,01

° مستوى الدلالة عند 0,05

جدول رقم (06): يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات النمط القيادي

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات والبعد النمط القيادي الديمقراطي والدرجة الكلية، كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01). أما بالنسبة لمعاملات بيرسون بين الفقرات وبعد النمط القيادي الأوتوقراطي والدرجة الكلية، كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) ماعدا الفقرة (11) والفقرة (12)، والفقرة (14). بينما نلاحظ أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات وبعد النمط القيادي التسيبي والدرجة الكلية، كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) ماعدا الفقرة رقم (29) كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) ماعدا الفقرة رقم (25)، والفقرة رقم (27)، والفقرة رقم (28)، والفقرة رقم (30) لم تظهر ارتباطها مع بعدها.

2. حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالولاء التنظيمي:

ملاحظة: مقياس الولاء التنظيمي مقنن وللتأكد فقط تم حساب صدق الاتساق الداخلي، لاختلاف العينة.

الأبعاد	ترتيب الفقرات	ارتباط الفقرة بالبعد الكلية	ارتباط البعد بالدرجة الكلية
البعد 01: الولاء العاطفي	01	°°0,710	
	02	°°0,551	
	03	°0,402	
	04	0,69	
	05	°°0,700	°°0,830

	°°0,422	06	
	°°0,675	07	
	°°0,515	08	
°°0,622	0,99	09	البعد 02: الولاء الاستمراري
	-0,117	10	
	- 0,115	11	
	-0,257	12	
	-0,200	13	
	-0,357	14	
	-0,42	15	
	0,180	16	
°°0,565	°0,451	17	البعد 03: الولاء المعياري
	0,161	18	
	0,331	19	
	°°0,542	20	
	0,278	21	
	°°0,591	22	
	°°0,765	23	
	°°0,561	24	

°° مستوى الدلالة عند 0,01

° مستوى الدلالة عند 0,05

جدول رقم (07): يوضح صدق الاتساق الداخلي الفقرات الولاء التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم معاملات بيرسون بين الفقرات وبعد الولاء العاطفي والدرجة الكلية كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، و (0,05) ماعدا الفقرة رقم (04). أما بالنسبة لمعاملات بيرسون بين الفقرات لم تظهر ارتباطها بالبعد الولاء الاستمراري بينما لاحظنا

وجود ارتباط بين البعد والدرجة الكلية عند مستوى الدلالة (0,01). أما لمعاملات بيرسون بين الفقرات وبعد الولاء المعياري والدرجة الكلية كانت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة (0,01)، و(0,05)، ماعدا الفقرات رقم (18)، و(19)، (21) لم تظهر ارتباطها مع بعدها، سيتم الاحتفاظ بها الى حين تطبيق المقياس على عينة أوسع في الدراسة الأساسية.

1-6-4- حساب ثبات الأدوات: لحساب ثبات أداة الدراسة فضلت الباحثة استخدام معامل ألفا للتأكد من ثبات الأدوات على عينة أولية مكونة من 30 مفردة، وقد جاءت النتائج كالآتي:

1- حساب الثبات الخاص بالنمط القيادي:

اسم المقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
النمط القيادي	30	0,845

الجدول رقم(08): يوضح ثبات النمط القيادي

يظهر لنا من خلال الجدول أن قيمة ألفا كرومباخ قدرت بـ 0,845 لإجمالي بنود الاستبيان (30) فقرة وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الأساسية

2- حساب الثبات الخاص بالولاء التنظيمي: بنفس الطريقة التي تم بها حساب ثبات النمط القيادي فقد اعتمدنا أيضا على حساب ثبات متغير الولاء التنظيمي.

اسم المقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
الولاء التنظيمي	24	0,547

الجدول رقم(09): يوضح ثبات الولاء التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أن ثبات الولاء التنظيمي بلغ 0,547 وهي قيمة ضعيفة أقل من المقبول بالنظر إلى المرجعيات الإحصائية التي تقول بأن القيمة المقبولة للثبات هي 0,70 هذا يعني أن قيمة ثبات المقياس هذا ضعيفة أقل من المقبول.

2- الدراسة الأساسية:

2-1- أهداف الدراسة الأساسية:

- ✓ تطبيق أدوات الدراسة على عينة ال دراسة الأساسية.
- ✓ إعادة التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة.
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة.

2-2- المجال المكاني للدراسة الأساسية:

قمت بتطبيق الدراسة الأساسية في مديرية جامعة ابن خلدون تيارت والتي تم تقديم معلومات حولها سابقا في الدراسة الاستطلاعية. أما بخصوص الهيكل التنظيمي للمديرية الملحق رقم (04) يوضح بالتفصيل تدرج المصالح والهيكل التنظيمي داخل المديرية.

2-3- المجال الزمني للدراسة الأساسية: تمت الدراسة الأساسية في الفترة الممتدة ما بين 17 مارس الى غاية 24 مارس 2024.

2-4- منهج البحث المتبع في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة "المنهج الوصفي الارتباطي" كونه يتناسب مع طبيعة الدراسة حيث يقصد بالمنهج الوصفي الارتباطي ذلك النوع الذي يمكن بواسطته معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغير أو أكثر، من ثم معرفة درجة تلك العلاقة، ثم التنبؤ بمستوى معين من الدلالة.

2-5- مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في عمال مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت المتمثلة في الإطار والمشرفين والمنفذين والمقدر عددهم ب 104 عامل، قد تم اعتماد الحصر الشامل لكن نظرا لامتناع بعض الموظفين الإداريين عن الإجابة وكان عددهم 32، وعليه فإننا طبقنا دراستنا على 72 مفردة وانتقلنا من الحصر الشامل إلى الحصر الجزئي كأسلوب لجمع البيانات.

6-2- عينة الدراسة الأساسية:

توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية: (ن. 72):

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
47,2%	34	ذكر
52,8%	38	أنثى
100%	72	المجموع

الجدول رقم (10): يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس (ن.72).

يتضح من خلال الجدول الموالي أن نسبة الإناث مرتفعة مقارنة بالذكور حيث قدرت بـ (52,8%) والذكور كانت بـ(47,2%) من المجموع الكلي.

النسبة المئوية	التكرار	السن
36,1%	26	أقل من 40 سنة
63,9%	46	40 سنة فأكثر
100%	72	المجموع

الجدول رقم (11): يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن (ن.72).

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية الموظفين من 40 سنة فأكثر مرتفعة حيث قدرت بـ(63,9%) مقارنة بالفئة أقل من 40 سنة كانت نسبتها (36,1%).

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
15,3%	11	أقل من 05 سنوات
84,7%	61	05سنوات فأكثر
100%	72	المجموع

الجدول رقم (12): يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية (ن.72).

نلاحظ من خلال الجدول أن فئة أقل من 05 سنوات (15,3%) بلغت لها نسبة منخفضة إذ تم مقارنتها بالفئة 05 سنوات فأكثر بلغت (84,7%) وهي نسبة مرتفعة من المجموع الكلي.

النسبة المئوية	التكرار	الرتبة السوسيو مهنية
31,9%	23	إطار
11,1%	8	مشرف
56,9%	41	منفذ
100%	72	المجموع

الجدول رقم (13): يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الرتبة السوسيو مهنية (ن.72)

من خلال الجدول نلاحظ أن رتبة السوسيو مهنية كانت الأغلبية لفئة المنفذين بنسبة (56,9%) أما نسبة الإطارات فبلغت (31,9%) أما فئة المشرفين فبلغت (11,1%) وهي نسبة منخفضة من الدرجة الكلية.

7-2- التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة الأساسية:

7-2-1- صدق الاتساق الداخلي:

أ- حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالنمط القيادي:

الأبعاد	الفقرات قيم معاملات ارتباط الفقرات	قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية
بعد النمط القيادي الديمقراطي	01 0,639°°	0,770°°
	02 0,339°°	
	03 0,593°°	
	04 0,763°°	
	05 0,762°°	
	06 0,733°°	
	07 0,743°°	
	08 0,771°°	
	09 0,774°°	

	°°0,694	10	
	°°0,519	13	بعد النمط القيادي الأوتوقراطي
	°°0,382	15	
	°°0,466	16	
°°0,663	°°0,608	17	
	°°0,593	18	
	°°0,557	19	
	°°0,622	20	
	°°0,629	21	بعد النمط القيادي التسيبي
	°°0,395	22	
°°0,779	°°0,440	23	
	°°0,760	24	
	°°0,669	26	

°° دالة عند 0,01

جدول رقم (14): يمثل قيم معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس

النمط القيادي (ن.72).

من خلال الجدول السابق تظهر لنا أن قيمة معاملات المفردات لمقياس النمط القيادي هي الأخرى متباينة حيث كانت أدنى قيمة °°0,663 وأقصاه °°0,779 حيث أن كل الفقرات أظهرت ارتباطها مع أبعادها ومع الدرجة الكلية عند مستوى الدلالة 0,01 ولهذا سيتم الاحتفاظ بهذه الفقرات.

ب - حساب صدق الاتساق الداخلي الخاص بالولاء التنظيمي:

الأبعاد	الفقرات	قيم معاملات ارتباط الفقرات	قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية
بعد الولاء العاطفي	01	0.612 ^{oo}	0.719 ^{oo}
	02	0.519 ^{oo}	
	03	0.631 ^{oo}	
	04	0.110	
	05	0.530 ^{oo}	
	06	0.563 ^{oo}	
	07	0.555 ^{oo}	
	08	0.608 ^{oo}	
بعد الولاء الاستمراري	09	0.117	0.641 ^{oo}
	10	0.639 ^{oo}	
	11	0.659 ^{oo}	
	12	0.081	
	13	0.468 ^{oo}	
	14	0.688 ^{oo}	
	15	0.613 ^{oo}	
	16	0.546 ^{oo}	
بعد الولاء المعياري	17	0.228	0.778 ^{oo}
	18	0.561 ^{oo}	
	19	0.524 ^{oo}	
	20	0.519 ^{oo}	
	21	0.456 ^{oo}	
	22	0.489 ^{oo}	
	23	0.455 ^{oo}	
	24	0.471 ^{oo}	

°دالة عند 0,01

°دالة عند 0,05

جدول رقم (15): يمثل قيم معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، والأبعاد بالدرجة الكلية لمقياس الولاء التنظيمي (ن.72)

من خلال الجدول تظهر لنا أن قيمة المعاملات فقرات مقياس الولاء التنظيمي هي الأخرى متباين أقصاها يفوق

0,778 وأدناها 0,641 عند مستوى الدلالة 0,01 إلى أن الفقرة رقم (04) والفقرة رقم (09) والفقرة رقم (12) والفقرة رقم (17) لم تظهر ارتباطها ببعدها
2-7-2- حساب ثبات أدوات الدراسة :

اسم المقياس	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا
النمط القيادي	22	0,867
الولاء التنظيمي	24	0,671

الجدول رقم (16): يوضح ثبات استبيان الدراسة الأساسية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أدوات الدراسة تتمتع قيمة مقبولة إحصائيا حيث قدرت ثبات النمط القيادي بـ 0,867 وهي قيمة مرتفعة، بينما قدر ثبات الولاء التنظيمي بـ 0,671.

2-7-3- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد على برنامج لحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون لمعرفة صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة واختبار صحة الفرضيات
- معامل ألفا لتحديد قيمة الثبات
- النسبة المئوية لوصف خصائص مجتمع الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد النمط السائد.

خلاصة:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطرق إلى جميع الإجراءات المنهجية التي تخص الدراسة الاستطلاعية، وكذلك الدراسة الأساسية، وكذا التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة وذلك بعد ما تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة. حيث كان ذلك على مرحلتين المرحلة الأولى وتمثلت في الدراسة الاستطلاعية وشملت 30 موظف، بينما شملت الدراسة الأساسية 72 موظف، ليكون مجموع الموظفين الذين طبقت عليهم الدراسة حوالي 102 موظف من مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

الفصل الخامس:

"عرض النتائج ومناقشتها"

1- عرض نتائج الدراسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة.

1-1- عرض نتائج الفرضية العامة:

تنص الفرضية الأولى على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
النمط القيادي	72	0,237	0.05	توجد علاقة
الولاء التنظيمي				ارتباطية طردية بين المتغيرين

الجدول رقم (17): يوضح عرض نتائج الفرضية العامة

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين النمط القيادي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,237، وهو مؤشر

ضعيف جاء بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية، أما عن مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0,05 ليؤكد أنه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين النمط القيادي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,05 وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل البدي يقول إنه توجد علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

1-2- عرض نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية على أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
النمط القيادي الديمقراطي	72	0,383	0,00	توجد علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين
الولاء التنظيمي				

الجدول رقم (18): يوضح عرض نتائج الفرضية الأولى

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,383 وهو مؤشر قريب من المتوسط جاء بإشارة الموجب ليؤكد على العلاقة الطردية، أما عن مستوى الدلالة فقد قدر بـ 0,00 ليؤكد أنه توجد دلالة معنوية في هذا المؤشر الإحصائي بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة 0,01. وعليه فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يقول إنه توجد علاقة دالة احصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

1-3- عرض نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت. للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
النمط القيادي الأوتوقراطي	72	-0,013	0,916	لا توجد علاقة ارتباطية (سالبة غير دالة)
الولاء التنظيمي				

الجدول رقم (19): يوضح عرض نتائج الفرضية الثانية

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي قدر بـ -0,013 وهو مؤشر ضعيف جاء بإشارة السالب، تعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة

إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي ومنه تحققت الفرضية التي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

1-4- عرض نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية على أنه: لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت للتأكد من صحة الفرضية اعتمدنا أسلوب بيرسون والنتائج موضحة في الجدول التالي:

العلاقة بين المتغيرين	عدد أفراد العينة	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
النمط القيادي التسيبي	72	0,073	0,548	لا توجد علاقة ارتباطية (غير دالة)
الولاء التنظيمي				

الجدول رقم (20): يوضح عرض نتائج الفرضية الثالثة.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,073

وهو مؤشر ضعيف. تعني أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي ومنه تحققت الفرضية التي تنص على: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

1-5 عرض نتائج التساؤل الأول:

والذي ينص على: ما هو النمط القيادي السائد بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت؟ لمعرفة النمط القيادي السائد تم الاعتماد على قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط الثلاثة، والنمط الغالب هو النمط الذي لديه اعلى متوسط حسابي لإجابات أفراد العينة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

النمط القيادي	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط القيادي الديمقراطي	72	34,90	8,395
النمط القيادي الأوتوقراطي	72	26,32	5,891
النمط القيادي التسيبي	72	33,21	6,561

الجدول رقم (21): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأنماط القيادة.

ملاحظة: المتوسط الفرضي (m) يساوي 30 بحيث أن بدائل ليكرت الخماسي (5) وعدد فقرات كل نمط (10)

يتضح من خلال أن المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة تشير إلى أن أعلى متوسط بلغ 34,90 وانحراف معياري قدره 8,395 هو لصالح النمط الديمقراطي، يليه النمط القيادي التسيبي بمتوسط حسابي بلغ 33,21 ودرجة انحرافه 6,561، والنمط الأوتوقراطي بمتوسط قدره 26,32 وانحراف معياري قدره 5,891، أي أن هناك تباين بين المجموعات لأنماط الثلاث وأن هناك اختلاف بين متوسطاتها الحسابية ومنه يمكن تأكيد أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط القيادي الديمقراطي.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

2 - 1 مناقشة نتائج الفرضية العامة: والتي مفادها: لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت.

استناداً إلى النتائج المتحصل عليها في المعالجة الإحصائية في الجدول رقم (16) والتي على ضوءها نستطيع التحقق من صدق الفرضية المدرجة أعلاه وبالنظر إلى معامل الارتباط بيرسون والذي قدرت قيمته بـ (0,237) وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين وعليه لم يتحقق الفرض.

حيث تتفق هذه النتيجة مع دراسة كل من (فريد إبراهيم 2015) والتي أسفرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي، كما اتفقت مع دراسة (بهية صادق 2018) والتي أسفرت نتائجها على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي. بحيث أن نوعية القيادة وسلوك القائد يؤثر على مستوى الولاء والالتزام التنظيمي، وكذلك دراسة (بوخروبة ضحى 2020) التي فسرت ذلك بأن النمط لقيادي المنتهج من طرف الرؤساء ينعكس بشكل مباشر على ارتباط العامل بالمنظمة وإيمانهم بأهدافها ورغبتهم في الرقي بمستواها والتضحية من أجلها. فالقائد الناجح أو الشخصية الناجحة تحاول تعزيز الروابط و العلاقات بين العاملين من خلال انتهاج أسلوب قيادي محدد يكون في نظره الأنسب لتسيير شؤون المنظمة. مما ينعكس بذلك على ولاء العاملين.

وهو ما أكدت عليه دراسة (العمرى إسماعيل 2017) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي للمدير من جهة وبين كل من ولاء الموظفين وإحساسهم بعدالة التوزيع وعدالة التعاملات من جهة أخرى، ويتبين اهتمام القائد بالعمل من خلال تحديد الأهداف والأدوار للمرؤوسين ومتابعة المرؤوسين للعمل ومراقبة سير العمل في التنظيم كما يتضح اهتمام القائد بالعاملين من خلال بحثه عن مقترحات جديدة لطرق إنجاز العمل بمشاركة المرؤوسين واستماعه إلى مشكلات العاملين وتسهيل حلها لهم.

ومنه ندرك أن القيادة تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات العاملين من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى، ولذا فإن القائد الناجح أو الفعال ينبغي له أن يكون على دراية كافية بمرؤوسيه، وقادرا على تغيير سلوكهم. الأمر الذي يفرض عليه المراجعة المستمرة للمواقف واستخدام النمط القيادي المناسب.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لموظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

بينت النتائج الموضحة في الجدول رقم (17) أن قيمة معامل الارتباط بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي قدرت بـ 0,383 دالة عند مستوى الدلالة 0,01. التي تؤكد على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى

موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت. وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حسن زراع متين ومحسن منطقي ووسام جواد 2022) حيث أكدت هذه الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين النمط التشاركي والولاء التنظيمي، كذلك نجد دراسة (باسم عباس كريدي 2010) حيث أكدت الدراسة أن تفويض الصلاحيات تؤثر بشكل إيجابي على الولاء التنظيمي.

وتفسر هذه النتيجة على وجود تسيير وتدبير فعال من طرف القائد لكونه يتبع النمط القيادي الديمقراطي في علاقاته مع العمال هذا ما اتفقت مع كل من دراسة (رييحة حواطي 2021) ودراسة (بن موسى سمير 2015) التي بينت أن القائد لا يستغل سلطات منصبه من أجل إصدار الأوامر والأحكام فقط، بل يولد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين في الولاء التنظيمي العالي فهو يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في الولاء التنظيمي.

ولكي يكون هذا النوع من الأنماط القيادية فعال في تسيير الأنظمة الإدارية على المسؤول أو القائد الديمقراطي أن يكون حريص على مراعاة احتياجات المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ما يشعر العاملين بتقدير الإدارة لهم وثقتها فيهم مما يزيد من عطائهم داخل المنظمة هذا ما أكدته دراسة (نهال محمد علام 2023). وفي نفس السياق نجد دراسة (بوخروبة 2020) التي أكدت أن هذا النوع من الأنماط له تأثير كبير على روح الابتكار ورفع الطاقة الإنتاجية من خلال تهيئة الفرص للعاملين للتعبير عن شخصياتهم وإشباع حاجاتهم، وتنمية آفاق التعاون وتحقيق التآلف والاندماج بين الأفراد داخل المنظمة. كذلك يساهم هذا النوع من القيادة في تحقيق ترابط جماعي بين العاملين من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويرفع من الروح المعنوية للموظفين، ويخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بالإضافة إلى الاهتمام بالتنمية المهنية للعاملين والاستفادة من قدراتهم ومؤهلاتهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار ونجد أيضا مرونة هذا النمط عند تنفيذ العمل و تفسير اللوائح و القوانين.

فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال مؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويهتم بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد من خلال المشاركة الجماعية ويسهل الاتصالات في الاتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) وإتاحة الفرصة للموظفين للاتصال السريع المستمر به، هذا ما

يؤدي إلى انخفاض معدل الشكاوي والغياب ودوران العمل ويعمق الإحساس بالانتماء للمنظمة، وتوفير جو من الانفتاح و التجاوب الحر بين القائد والموظفين.

3-2 مناقشة الفرضية الثانية:

التي مفادها لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (18) أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,013 - عند قيمة احتمالية قدرت بـ 0,916 لتؤكد عدم وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

وبالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أنها تتفق مع دراسة (سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي 1430) التي أسفرت على وجود علاقة عكسية بين الالتزام التنظيمي ونمط القيادة المتسلطة (النمط القيادي الأوتوقراطي) وهذا النوع من الأنماط يستخدم القائد أساليب الفرض والتخويف في عملية التحكم والتهديد للعاملين ما يجعله يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص بل يعتبرهم عوامل للإنتاج فقط، دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في تعامله معهم. ولايفوض القائد الأوتوقراطي سلطته وتتعدم الثقة بالعاملين بحيث على المدير الثقة بنفسه فقط وهذا ما أشارت إليه نظرية (X)- "دوغلاس ماك غريغور" بحيث يجعل العاملين معه يتصلون به مباشرة، وينعدم الود والتعاون بينهم. وهذا ما أكدت عليه دراسة (بخروبة ضحى 2020). ويرجع ذلك إلى كون القائد التسلطي يقمع حرية العمال في إبداء رأيهم أو المساهمة في اتخاذ القرار، ويلزمهم بتطبيق اللوائح والقرارات بشكل إجباري وينفرد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين فيها مما يجعلها غير موضوعية وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين. وحسب ما جاء في دراسة (الهاشمي، 2023) هذا النوع من القيادة يشعر الموظفين بالاستبداد والتحكم وعدم الثقة

بقدراتهم وإمكانياتهم مما يخلق جو من التوتر والعصبية وانخفاض الروح المعنوية. ما يسمح للعاملين الاعتماد بشكل كلي على هذا القائد.

وتفسر هذه النتائج أن القائد الأوتوقراطي يرسم خطة العمل بنفسه ويحدد طرق تنفيذها ويقيمهم على أساسها بحيث تكون الاتصالات رسمية من أعلى إلى أسفل ما يترتب عنه التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمنظمة، حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، أما من يعارضه فإنه يستخدم معه بعض أنواع العقاب مثل الخصم من الراتب وعدم الترقية ... الخ. ما يترتب عنه كثرة الوشاية والتكتلات والمشاحنات وإشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء وقتل الاقتراحات البناءة وعدم قبول آراء الزملاء وبالتالي تفكك أفراد الجماعة.

ولكن العمال في المديرية لديهم وضوح تام في المهام والمسؤوليات وهذا ما يسهل عليهم نوعاً ما أداء واجباتهم. وقد اختلفت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة كل من (علي محمد قاسم عبيد القحطاني ونوال جواد سالم محمد الحميدي، 2021) والتي أكدت على وجود علاقة بين درجة ممارسة القيادة والولاء التنظيمي ودراسة (عبد الطيف غربي والأزهر ضيف 2022) التي بينت أن النمط السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

2-4 مناقشة الفرضية الثالثة:

والتي مفادها: لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون . تيارت.

حيث أوضحت نتائج الجدول رقم (19) أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي قدر بـ 0,073 عند قيمة احتمالية قدرت بـ 0,548 لتؤكد عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت.

وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها دراسة (بوخروبة ضحى 2020) أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي. أي أن القائد هنا يمنح العاملين الحرية المطلقة وليس هناك ضابط للعمل لممارسة نشاطهم.

استنادا إلى الجانب النظري نرى أن هذا النوع من القيادة يتميز بعدم الالتزام، ويتم بالفوضى وعدم الضبط والتنظيم. ويرى أن التعليمات العامة تعطي للعاملين فرصة الاعتماد على أنفسهم في تقسيم النتائج عملهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاح العمل، وهذه القيادة ترى ضرورة إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات العمل وميلها إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة. فالقائد الذي يتبع نمط القيادة التسيبي يتهرب من المسؤولية ويولي اهتماما ضئيلا بالعمل ويفتقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة، مما يؤدي إلى إفساد المناخ التنظيمي. حيث يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمروسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. وهذا لا يعني استماع القائد إلى مروسيه لحل كل المشاكل، وإنما إعطاء التوجيهات والتعليمات فقط تاركا لمروسيه حرية التصرف على ضوء تجربتهم في العمل.

وفي نفس السياق نجد دراسة (تريعة جيهان وغزلي صابرينة 2022) والتي أسفرت على عدم وجود علاقة بين متغير النمط التسيبي والولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. أي أن الموظف في ظل هذا النمط من القيادة يحاول أن يوفر لنفسه حوافز وفرصا في ميدان العمل منتهزا الغياب التام للقائد في تأدية مهامه مما يساهم في الإخلال بالتنظيم ومساره وحتى أهدافه المسطرة. وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما، ويصبح القائد هنا في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مروسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم، لعدم امتلاكه سلطة رسمية ولا يتدخل في الأعمال التي تناط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، وهذا التفويض الزائد قد يؤدي إلى نتائج سلبية من الممكن أن تعطل سير العمل.

ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الموظفين وضعف التماسك وعدم التعاون في إنجاز المهمات. فالمجموعات العاملة في ظل النمط القيادي التسيبي تكون في الغالب لا كيان لها، وإن أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا

ولا يكون هناك ضبط في العمل وينخفض مستوى الجودة، ما يشجع على انتشار الفوضى نتيجة غياب الرقابة. هذا ما يتولد عنه مواقف لا يستطيع المرؤوسين الاعتماد على أنفسهم فيها مما يجعلهم عاجزين عن التصرف وبالتالي يؤدي ذلك إلى شعورهم بالتقصير والفشل. وبالرجوع إلى الأدب الدراسي نجد أن النتيجة تختلف مع دراسة كل من (بن موسى سمير 2015) والتي أسفرت على وجود علاقة ارتباطية بين النمط التسيبي ومستوى الولاء لدى موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير بتيارت. وكذا دراسة (عيسى خيرة وبلحاج ابتسام 2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي.

5.2 مناقشة التساؤل الأول: الذي ينص على: ما هو النمط القيادي السائد بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت؟

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (20) والتي أسفرت نتائجها على أن النمط السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أنها تتفق في نتائجها مع دراسة كل من (حسن زراع متين ومحسن منطقي ووسام حصن جواد، 2022) والتي توصلت إلى أن النمط التشاركي هو النمط السائد والأكثر ممارسة إذ يتم من خلاله إيجاد مناخ تنظيمي تشاركي يتجسد فيه كل معاني التعاون والروح المعنوية والاجتماعية في علاقة العمل بين العاملين والإدارة، والذي من شأنه أن يخلق بيئة عمل مستقرة خالية من المشكلات والخلافات التنظيمية الأمر الذي يؤدي إلى تعزيز الولاء التنظيمي، ودراسة (عادل محمد إبراهيم الهاشمي، 2023) والتي أظهرت نتائجها أن النمط السائد من وجهة نظر العاملين في القطاع الرياضي بدولة قطر، هو النمط الديمقراطي جاء بنسبة مرتفعة. وهذا راجع لكون القائد لا يستغل سلطته الرئاسية من أجل إصدار الأوامر والأحكام فقط بل يولد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين، فهو يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في الولاء التنظيمي.

حيث أن القائد في المؤسسة يعمل بروح الفريق وإعطاء نوع من الجو الإنساني في العمل. وهذا النوع من الأنماط يميل إلى احترام العاملين ويظهر مرونة في التعامل معهم دون تمييز من أجل

تحقيق ما يهدف إليه، وهذا ما يؤثر بشكل إيجابي على انضباط الموظفين والرفع من مستوى أدائهم، وبالتالي إعطاء قدرا كبيرا من الولاء من قبل المرؤوسين.

في حين اختلفت مع دراسة (بن موسى سمير، 2015) والتي كشفت أن أثر النمط القيادي التسيبي مرتفع مقارنة بكل من النمط القيادي التسلسلي والديمقراطي، وكذا دراسة (كما برياي، 2013) ودراسة (عبد الطيف غربي والأزهر ضيف، 2022) التي توصلت إلى أن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمديرية.

بناءً على نتائج فرضيات الدراسة نستنتج أن النمط السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي، وهذا ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية، بحيث أن موظفي المديرية مدركون لنمط القيادة الديمقراطي ويتعاملون به، يقومون بواجباتهم ويحصلون على حقوقهم دون الإخلال بالقوانين، بالإضافة إلى أن المهام واضحة ومحددة بدقة ولا تقتضي التدخل من طرف المسؤولين، كما لا تتطلب الرقابة اليومية، فكل موظف يؤدي ما هو مطلوب منه.

خاتمة

خاتمة:

إن القيادة الناجحة أو الفعالة هي التي يعدل فيها القادة أنماطهم القيادية حسب موقف معين، نظرا للاختلاف ادراكات وسلوكيات الأفراد وحتى الظروف الاجتماعية، ولجوء القائد إلى أحد هذه الأنماط ينعكس بشكل مباشر على شعور الموظفين وبالتالي على ولائهم ومدى استعدادهم لبذل درجات عالية من الجهد والرغبة القوية في البقاء في المنظمة وتحقيق أهدافها. ويقع البحث الحالي ضمن الدراسات التي تسعى إلى التعرف على العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت - وتوصلت الباحثة (الطالبة) إلى مجموعة من النتائج وهي كالتالي:

- وجود علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بولاية تيارت.

- أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد والأكثر ممارسة عند موظفي مديرية جامعة ابن خلدون، يليه النمط التسبيبي، وفي المرتبة الأخيرة النمط القيادي الأوتوقراطي.

كما توصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة ارتباطية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت -

ولهذا وجب الاعتماد على هذه الدراسات والاستفادة منها لتفعيل الأنماط القيادية التي تتناسب مع المواقف، ووضعيات العمل. من خلال اختيار أكفئ القادة للوصول إلى أعلى مستويات الولاء للمرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة.

الاقتراحات (أفاق الدراسة):

وفي ضوء ما أسفرت عنه هذه الدراسة من نتائج تتطلع الطالبة (الباحثة) إلى الاهتمام بموضوع القيادة ودوره في تحقيق ولاء العاملين لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم وذلك بما يلي:

- ✓ ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأنماط القيادية والولاء التنظيمي.
- ✓ الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في اختيار أفضل القادة من خلال تكوين الإطارات القيادية.
- ✓ تعزيز الاتصالات بين المسؤول وبين الموظفين معه ومحاولة حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- ✓ المحافظة على النمط القيادي الديمقراطي داخل المديرية وتشجيع الموظفين على العمل الجماعي.
- ✓ العمل على تقديم تحفيزات وامتيازات للموظفين من أجل تحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ إجراء دراسات حول تأثير الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي.
- ✓ دعم وتعزيز مختلف العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- أبو الغنم أحمد سالم، شروق. (2013). أثر أنماط القيادة في مقاومة التغيير في منظمات الأعمال. دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية. قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.
- أثير، أنور شريف. هديل، كاظم سعيد. (2011). دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي . دراسة وصفية تحليلية لعينة من إجابات العاملين . مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 04. العدد 07. الصفحات 240 . 275.
- باشا، فاتن. (2017). اتجاه القادة الإداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات . دراسة حالة مجمع سونلغاز . بسكرة . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية . جامعة محمد خيضر . بسكرة.
- باشوش، نيسة. (2014). أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي . دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة . مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماستر . جامعة أكي محند أولحاج.
- براهيم، ليليا. (2015). نمط القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة الاقتصادية. دراسة ميدانية في مؤسسة كوسيدار بولاية سوق أهراس. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية. جامعة العربي بن مهيدي . أم البواقي.
- برباوي، كمال. (2013). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية . العدد 04. الصفحات 151 . 162.
- بطرس، الحلاق. (2020). القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية. الجمهورية العربية السورية.

- بعاكز، ليلي. (2016). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة . دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الدينية والأوقاف لولاية أم البواقي . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع وتسيير الموارد البشرية . جامعة العربي بن مهيدي.
- بن إبراهيم، فريدة. (2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة. مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- بن محمد ال عاتق الغامدي، سعيد. (1430). النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية. متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير فب الإدارة التربوية والتخطيط . المملكة العربية السعودية .
- بن موسى، سمير. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري، تيارت . الجزائر. المجلة الخلدونية. الصفحات 302. 320.
- بن موسى، سمير. (2021). محاضرات مقياس القيادة التنظيمية. تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم العلوم الاجتماعية.
- بوحفص، بوعامر. (2019). القيادة الإدارية وأثرها على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية . دراسة ميدانية لهينة من عمال مؤسسة ألفا بايب "alfa pipé" المنطقة الصناعية . بلدية بنونورة . ولاية غرداية . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- بوخروبة، ضحى. (2020). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد وكالة برج بوعريريج. دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس. تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة محمد البشير الإبراهيمي . برج بوعريريج .

قائمة المصادر والمراجع

- بومناد، سيف الدين. (2019). ممارسات الموارد البشرية المسؤولة اجتماعيا وعلاقتها بالالتزام التنظيمي . دراسة حالة لمؤسسة تصليح البواخر وحدة وهران. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران . 02.
- ترمول، محمد لطفي. (2020). الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 01. العدد 12. الصفحات 223 . 238.
- تريعة، جيهان. غزلي، صابرينة. (2022). النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة ابن خلدون . تيارت . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر . في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- تفريج، أمال. هادي، نور الهدى. (2020). النمط القيادي وأثره على الموظفين. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل. جامعة أحمد دراية أدرار.
- حاج، سليمان. خرواع، هند. (2022). محاضرات حول القيادة والمهارات المقاولاتية. مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية. جامعة أوبكر بلقايد. تلمسان.
- حسب النبي رحمة عمر. الأمين، الزين الأمين أحمد. (2023). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان. المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية . العدد 21. الصفحات 01 . 30.
- حواطي، ربيعة. (2021). دور القيادة الإدارية في تطبيق المسؤولية الاجتماعية بمنظمات الأعمال . دراسة ميدانية . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث. تخصص إدارة المنظمات. جامعة زيان عاشور الجلفة.

قائمة المصادر والمراجع

- زراع متين، حسن. منطقي، محسن. حصن جواد، وسام. (2022). نمط القيادة التشاركية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال رأس المال النفسي الإيجابي كمتغير وسيط. دراسة تحليلية في الأمانة العامة للعتبة العباسية المقدسة . كربلاء المقدسة . مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية. مجلد 30. رقم 01 . الصفحات 269 . 294.
- زيني، فريدة. (2012). الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين. دراسة ميدانية على العاملين في الشركة الوطنية للكور بمستغانم . الجزائر. مجلة الاقتصاد الجديد. العدد 07. الصفحات 195 . 222.
- شريط، الشريف محمد. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي. دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى . لمؤسسة سونلغاز . عنابة . مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة منتوري محمود . قسنطينة.
- صادق، بهية. (2018). القيادة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى إطارات المؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء . أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم . جامعة الجزائر . 2 . أبو القاسم سعد الله .
- عبادو، خديجة. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات. دراسة ميدانية بجامعات (ورقلة، غرداية، الوادي، بسكرة) مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- عباس الكريدي، باسم. (2010). الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة القادسية. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12، العدد 3. الصفحات 22- 43.

قائمة المصادر والمراجع

- عبد اللطيف، غربي. الأزهر، ضيف. (2022). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي . دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي . مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية . المجلد 10 العدد 01. الصفحات 64 . 78.
- عبد المجيد، مسعودي. عبد اللطيف، بوزيان. (2019). النمط القيادي وأثره على العاملين بالمؤسسة . دراسة ميدانية بفرع المطاحن بمجمع الهامل. أدرار. مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع والتنظيم. جامعة أحمد. أدرار. الجزائر.
- عبير، بلعايد. مروة، حزام. (2021). الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالأداء الوظيفي . دراسة ميدانية بمركز الحماية المدنية . قالمة . مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. جامعة 08 ماي 1945. قالمة.
- عدلان، شهير. طيوش، لحلو. (2021). أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين . دراسة ميدانية ببلدية وجان . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع . جامعة محمد الصديق بن يحيى . جيجل .
- عذاب سلمان، هادي. (2013). دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي . دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية العراقية . أطروحة إلى مجلس جامعة " سانت كليمنتس " st cléments العالمية. وهي جزء من متطلبات نيل درجة الدكتوراه في الإدارة العامة. بغداد . العراق .
- العمري، إسماعيل. (2017). علاقة السلوك القيادي بالالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات . دراسة ميدانية بمنطقة ورقلة. أطروحة مقدمة من أجل نيل شهادة الدكتوراه علوم في تخصص علم النفس العمل والتنظيم. جامعة قاصدي مرباح . ورقلة .

قائمة المصادر والمراجع

- عمومن، رمضان. (2014). علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية . دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية ليلاك وموتون . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم . جامعة قاصدي مرباح.
- عيسى، خيرة. بلحاج، ابتسام. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت. مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا. تيارت.
- القحطاني، سعيد عايض محمد. سالم المعمرى، ياسر حسن. (2019) تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي . دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. مجلة الدراسات المالية والمحاسبة والإدارية. المجلد 06، العدد 01.
- القحطاني، علي محمد قاسم عبيد. جواد سالم محمد حميدي، نوال. (2021). درجة ممارسة القيادات الأكاديمية في جامعة عدن للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. مجلة جامعة عدن للعلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 02. العدد 04. الصفحات 407 . 428 . اليمن
- محمد حمزة، أمين عبد الله. (2022). محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب. المجلد 11. العدد 04 . الصفحات 1 . 69.
- محمد حمزة، أمين عبد الله. (2022). محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية. المجلة العلمية لكلية الآداب. المجلد 11. العدد 04 . الصفحات 01 . 69.
- محمد علام، نهال. (2023). دور الثقة في القائد كمتغير وسيط في العلاقة بين نمط القيادة والالتزام التنظيمي - دراسة تطبيقية في قطاع الدواء المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية. المجلد 24. العدد 03. الصفحات 291 - 349.
- نواصره، حنان. هواين، سلاف. (2017). دور القيادة الإدارية في الحد من مقاومة التغيير التنظيمي دراسة حالة بمديرية الضرائب . جيبل . مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

- الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. جامعة محمد الصديق بن يحيى .
جيجل .
- نوري، نور الدين. بوكريوط، عز الدين. (2021). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية. المجلد 04. العدد 13. الصفحات 291-302.
- الهاشمي، عادل محمد إبراهيم. (2023). أثر النمط القيادي المستخدم في رضا وولاء العاملين في قطاع الرياضة بدولة قطر. رسالة استكمال متطلبات كلية الإدارة والاقتصاد للحصول على درجة الماجستير التنفيذي في القيادة. جامعة قطر . كلية الإدارة والاقتصاد.
- وليد عبد اللطيف، نوفل الصيفي. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي . دراسة ميدانية . على قطاع الاتصالات في قطاع غزة. دراسة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. جامعة الأزهر . غزة . فلسطين.

المراجع الأجنبية:

- Cuadrado. I.molero.f. (2012). Gender differences in leadership styles as a function of leader and subordinates sex and type of organization. Journal of applied social psychology .vol (42).no (12).pp. 3083/ 3113.
- Juniata. Rias. Megawatt. Haryono. Umar. (2023).the effect of leader ship style on employee loyalty with organizational climate as a moderating variable .international journal of scientific multidisciplinary research i.g.s.m.r.vol (01).no (06).pp.665/678.
- Mai négoce khueng. Nguyen nhu Tung and phan this heang tang. (2014). the effects of leadership styles to ward salesperspns.loyalty .a. study of import. Export comperes in Hochi minh city. Vietnam. School of business administration. International university. Vietnam/ national university. H. c. m. c. Vietnam. International journal of current research and academic review. Volume (02).no (06).pp.121/131.

- Mohzana.sitiyumnah. Neruda. Sutrisno.nafiul Huda. (2023). Analysis of the effect servant leadership style on loyalty though empowerment. Journal management pendidikan Islam. Volume (04).issue (03).pp.539/550.
- Michelle j.supit. S.l.h.v. Joyce lapian.emilia. M. gun wan. (2022).the influence of work environment and leadership style on employee loyalty at Ramah kopi sarnie kawangkoan. Journal e.m.b.a. vol (10). No (02). Pp.250/259.
- Mohammad. Ali. Hafizader gashti. Simon.vatankhah torbehbar. Beta.farhoudnia. (2014). The relationship between leadership styles. Employee satisfaction and loyalty. International. Journal of human resouro. Industrial research (i.j.h.r.i.r). Vol (01).issue (02).pp.36/45.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت .
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

استمارة استبيان

إشراف الأستاذ: قرينعي أحمد
من إعداد الطالبة: كواشي هاجر

أخي (أختي) العامل (ة)....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته....

أما بعد.

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. والتي تحمل عنوان "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون. تيارت". ونظرا لأهمية مؤسستكم قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية. ولهذا نرجو منكم مساعدتنا وذلك بالإجابة على فقرات الاستبيان من خلال وضع (X) في الخانة المناسبة مع العلم أن هذه المعلومات تستخدم فقط لغرض البحث العلمي ونعدكم بالسرية التامة في ذلك. وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر: أنثى:

2. السن:

أقل من 40 سنة 40 سنة فأكثر

3. الاقدمية:

أقل من 5 سنوات 05 سنوات فأكثر

4. الفئة السوسيو مهنية:

إطار مشرف منفذ

المحور الثاني: الأنماط القيادية:

الابعاد	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	أبدا	نادرا
النمط القيادي الديمقراطي	1. يشجع المسؤول أسلوب العمل الجماعي					
	2. معاملة المسؤول الجيدة للموظفين تزيد من إتمام المهام					
	3. يحرص المسؤول على استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات					
	4. يجتمع المسؤول مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم في العمل وخارجه					
	5. يهتم المسؤول بدعم الموظفين بتقديم حوافز معنوية اثناء أدائهم لمهامهم					
	6. يعتمد المسؤول طرقا عادلة في تقييمه لأداء الموظفين					
	7. يخصص المسؤول وقتا كافيا للاستماع لانشغالات الموظفين					
	8. يشجع المسؤول الموظفين على مشاركة بعضهم بعضا					

					في المناسبات الاجتماعية	
					9. يستجيب المسؤول لمقترحات الموظفين بخصوص تحسين العمل وتطويره	
					10. يلح المسؤول على تهيئة جو مناسب للتفاهم مع الموظفين	
					11. يصر المسؤول على إنجاز المهام كما يريد	النمط القيادي الأوتوقراطي
					12. يركز المسؤول على إتمام المهام الموكلة بدقة	
					13. ينتقدك مسؤولك أمام الآخرين	
					14. يطلب مسؤولك المزيد من التضحية لتحقيق هدف المنظمة	
					15. يطلب المسؤول من موظفيه أن يعملوا بأسلوبه	
					16. يعتبر المسؤول معارضة أفكاره نوعا من العصيان	
					17. يستخدم المسؤول الصرامة في معاملته مع الموظفين	
					18. ينفرد مسؤولك باتخاذ جميع القرارات دون أخذ آراء الموظفين	
					19. يستخدم المسؤول سلطته كأداة للتهديد لإنجاز المهام الموكلة إليهم	
					20. يطالب المسؤول بإنجاز معدلات أداء مرتفعة لا تتناسب مع ظروف العمل السيئة	
					21. مزاج المسؤول متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	النمط القيادي التسيبي
					22. يتردد المسؤول كثيرا في ضبط سلوكيات وتصرفات الموظفين	

					23. يفوض المسؤول سلطته على نطاق غير محدود
					24. يتردد المسؤول في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المديرية
					25. يترك المسؤول الموظفين يؤدون عملهم دون مراقبة
					26. مسؤولك لا يحاسب الاخرين عن الغياب المكرر
					27. يعقد المسؤول إجتماعات مع موظفيه بشكل غير منظم
					28. لا يهتم المسؤول بنتائج أعمال الموظفين
					29. يتساهل المسؤول مع أخطاء الموظفين
					30. يتيح المسؤول قدر واسع من الحرية للعمال لممارسة أعمالهم

المحور الثالث: الولاء التنظيمي:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1. سأكون سعيد لقضاء ما تبقى من مهنتي مع هذه المنظمة
					2. أنا استمتع بالحديث عن منظمتي مع أشخاص من خارجها
					3. أشعر حقا أن مشاكل هذه المنظمة هي مشاكلي الخاصة
					4. أعتقد أنه يمكنني بسهولة أن أكون مرتبطا بمنظمة أخرى وأتعامل مع هذه المنظمة
					5. لا أشعر أنني جزء من هذه المنظمة
					6. لا اشعر بأني متصل عاطفيا بهذه المؤسسة
					7. هذه المنظمة لها فضل كبير على الصعيد الشخصي
					8. لا أشعر بانتماء قوي اتجاه منظمتي
					9. أنا لست خائفا مما قد يحدث إذا تركت عملي دون وجود عمل آخر ينتظرني
					10. سيكون من الصعب علي مغادرة المنظمة في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك
					11. الكثير من أمور حياتي ستتعدل إذا قررت ترك منظمتي
					12. لن يكون الأمر مكلفا جدا بالنسبة لي عند مغادرة المنظمة التي أعمل بها الآن
					13. تتساوى رغبتي في البقاء في المنظمة بقدر أهمية ذلك
					14. أشعر أن لدي خيارات قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه المنظمة

					15. أعتقد أنه من العواقب الوخيمة ترك هذه المنظمة دون الحصول على بديل
					16. أحد الأسباب الرئيسية لمواصلة العمل في هذه المنظمة هو أن الرحيل يحتاج الى تضحية شخصية
					17. أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من شركة إلى أخرى في كثير من الأحيان
					18. لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائما مخلصا لمنظمتة
					19. الانتقال من منظمة إلى أخرى ليس بالأمر الأخلاقي
					20. أحد الأسباب الرئيسية للاستمرار في هذه المنظمة هو أن نؤمن بأن الولاء مهم وبالتالي نشعر بالتزام أخلاقي بالبقاء
					21. إذا توفر لي عرض آخر للحصول على وظيفة فلن أشعر أنه من الصواب ترك منظمتي
					22. أشعر أنه من الأفضل البقاء في منظمة واحدة
					23. أشعر أن البقاء في المنظمة واحدة من الأخلاقيات
					24. لا أعتقد أن هناك فرق بين عمل المرأة وعمل الرجل في المنظمة

الملحق رقم (02):

استبيان التحكيم

تحية طيبة وبعد:

أساتذتي الأفاضل، في إطار اعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية. الموسومة ب: "النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت". يشرفنا أن نتقدم إليكم بهذا الاستبيان بغرض التصحيح اللغوي للعبارات. الذي يتضمن ثلاثة محاور، محور البيانات الشخصية، ومحور النمط القيادي بأبعاده (النمط الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي، النمط التسيبي)، وقد اعتمدت على سلم التصحيح الخماسي المكون من البدائل التالية: دائما . غالبا . أحيانا . نادرا . ابدا.

كما نطلب من حضرتكم، إبداء الملاحظات حول البدائل المبينة أعلاه، من أجل ذلك نقدم لكم تساؤلات الدراسة والتي جاءت على النحو التالي:

التساؤل الرئيسي:

هل توجد علاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون . تيارت ؟

التساؤلات الجزئية:

ماهو النمط القيادي السائد بمديرية جامعة ابن خلدون . تيارت؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن

خلدون تيارت؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الاوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن

خلدون . تيارت ؟

هل توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون .

تيارت ؟

الفرضية العامة:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون . تيارت .

الفرضيات الجزئية:

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت.

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي الأتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون تيارت .

لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين النمط القيادي التسبيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون . تيارت .

التعريف الاجرائي لمفاهيم البحث:

النمط القيادي:

هو الأسلوب او السلوك الذي يمارسه المدير او القائد في التأثير على مرؤوسيه من اجل تحقيق اهداف المؤسسة وكسب ثقتهم وولائهم، يتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في مديرية جامعة ابن خلدون ب . تيارت . عند اجابته على عبارات مقياس النمط القيادي.

النمط القيادي الديمقراطي:

وهو النوع الذي يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. يتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف من خلال الإجابة على الفقرات الخاصة ببعده النمط القيادي الديمقراطي في الاستبيان.

النمط القيادي الأوتوقراطي:

هذا النوع من القيادة يركز على جميع السلطات في يده، ولا يفوض شيئاً لمؤوسيه وهو يتوقع منهم الطاعة وفي نفس الوقت لا يستمع إلى آراءهم في حل المشاكل. يتم قياسه من خلال مجموع الإجابات التي يتحصل عليها الموظف من خلال فقرات بعد النمط القيادي الأوتوقراطي في الاستبيان.

النمط القيادي التسيبي:

في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يمتلك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمز للمنظمة ويترك الحرية الكاملة للمؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم. يتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الموظف من خلال الإجابة على البعد الخاص بالنمط القيادي التسيبي في الاستبيان.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر: انثى:

2. السن:

أقل من 40 سنة 40 سنة فأكثر

3. الأقدمية:

أقل من 05 سنوات 05 سنوات فأكثر

4. الفئة السوسيو مهنية:

إطار مشرف منفذ

المحور الثاني: الأنماط القيادية:

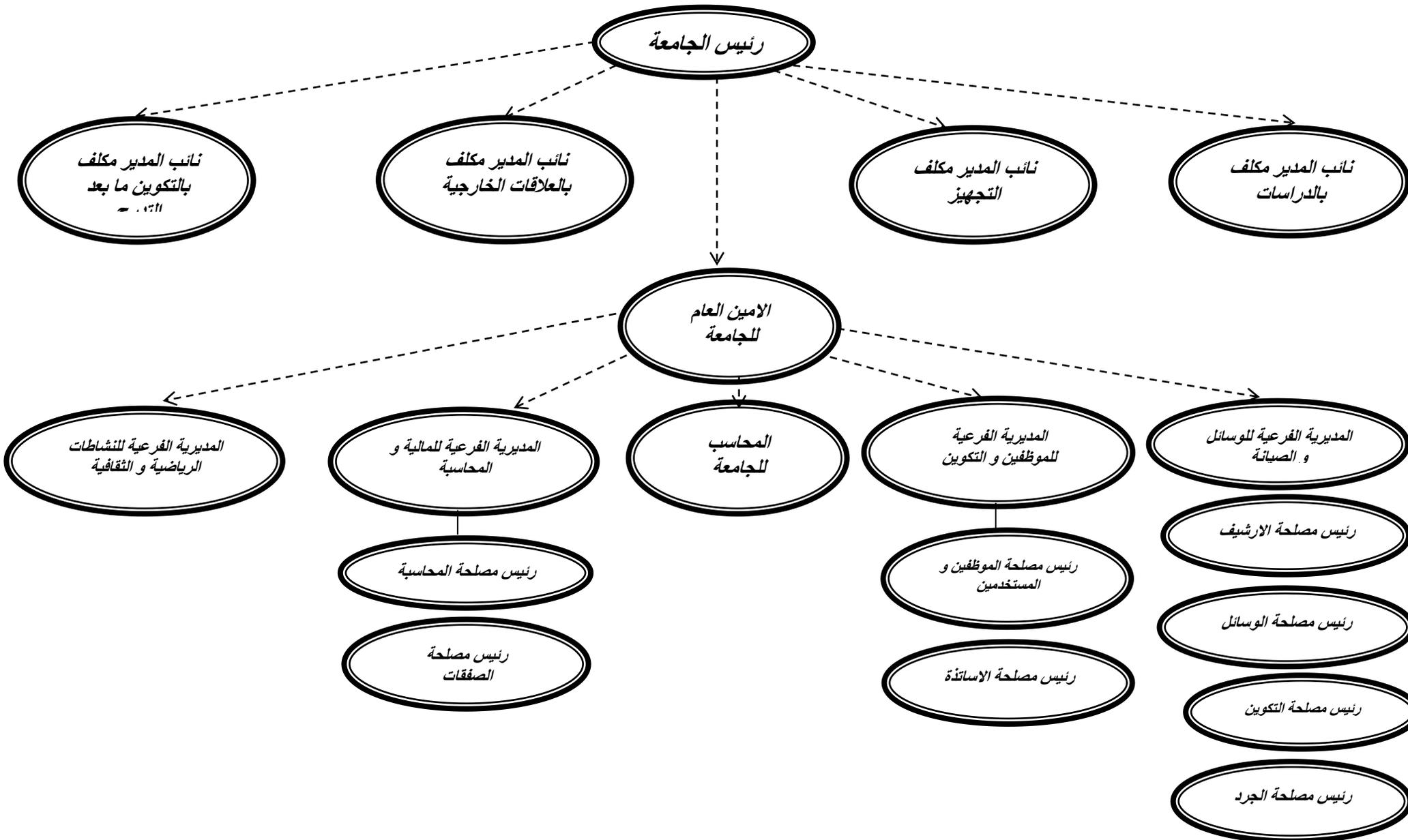
الأبعاد	العبارات	تقيس	لا تقيس	تعديل	الملاحظات
النمط القيادي الديمقراطي	1. يشجع المسؤول أسلوب العمل الجماعي				
	2. معاملة المسؤول الجيدة للموظفين تزيد من إتمام المهام				
	3. يحرص المسؤول على استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات				
	4. يجتمع المسؤول مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم في العمل وخارجه				
	5. يهتم المسؤول بدعم الموظفين بتقديم حوافز معنوية اثناء أدائهم لمهامهم				
	6. يعتمد المسؤول طرقا عادلة في تقييمه لأداء الموظفين				
	7. يخصص المسؤول وقتا كافيا للاستماع لانشغالات الموظفين				
	8. يشجع المسؤول الموظفين على مشاركة بعضهم بعضا في المناسبات الاجتماعية				
	9. يستجيب المسؤول لمقترحات الموظفين بخصوص تحسين العمل وتطويره				
	10. يلح المسؤول على تهيئة جو مناسب للتفاهم مع الموظفين				
النمط القيادي الأوتوقراطي	11. يصر المسؤول على انجاز المهام كما يريد				
	12. يركز المسؤول على إتمام المهام الموكلة بدقة				
	13. ينتقدك مسؤولك امام الآخرين				
	14. يطلب مسؤولك المزيد من التضحية لتحقيق هدف				

				المديرية	
				15. يطلب المسؤول من مرؤوسيه أن يعملوا بأسلوبه	
				16. يعتبر المسؤول معارضة أفكاره نوعا من العصيان	
				17. يستخدم المسؤول الصرامة في معاملته مع الموظفين	
				18. ينفرد مسؤولك باتخاذ جميع القرارات دون أخذ آراء الموظفين	
				19. يستخدم المسؤول سلطته كأداة للتهديد لإنجاز المهام الموكلة إليهم	
				20. يطالب المسؤول بإنجاز معدلات أداء مرتفعة لا تتناسب مع ظروف العمل السيئة	
				21. مزاج المسؤول متقلب ويغير رأيه بين الحين والآخر	النمط القيادي التسيبي
				22. يتردد المسؤول كثيرا في ضبط سلوكيات وتصرفات الموظفين	
				23. يفوض المسؤول سلطته على نطاق غير محدود	
				24. يتردد المسؤول في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المديرية	
				25. يترك المسؤول الموظفين يؤدون عملهم دون مراقبة	
				26. مسؤولك لا يحاسب الآخرين عن الغياب المكرر	
				27. يعقد المسؤول اجتماعات مع موظفيه بشكل غير منظم	
				28. لا يهتم المسؤول بنتائج أعمال الموظفين	
				29. يتساهل المسؤول مع أخطاء الموظفين	
				30. يتيح المسؤول قدر واسع من الحرية للموظفين لممارسة أعمالهم	

الملحق رقم(03): قائمة الأساتذة المحكمين.

الأستاذ(ة)	الرتبة	مؤسسة الانتماء
بن موسى سمير	أستاذ التعليم العالي	جامعة ابن خلدون - تيارت -
بلمجاهد خيرة	أستاذة محاضرة	جامعة ابن خلدون - تيارت -
ديدة الهواري	أستاذ محاضر	جامعة ابن خلدون - تيارت -
عمارة الجيلالي	أستاذ محاضر	جامعة ابن خلدون - تيارت -
بلعربي عادل	أستاذ محاضر	جامعة ابن خلدون - تيارت -

الهيكل التنظيمي لرئاسة الجامعة



مديرية جامعة ابن خلدون تيارت

- مدير الجامعة
- أمانة المدير
- نائب المدير مكلف بالدراسات
- الأمانة
- نائب المدير مكلف بالتجهيز
- الأمانة
- نائب المدير مكلف بالعلاقات الخارجية
- الأمانة
- نائب المدير مكلف بالتكوين ما بعد التدرج
- الأمانة
- الامين العام للجامعة
- الأمانة العامة
- المحاسب
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
- الأمانة
- المديرية الفرعية للموظفين والتكوين
- الأمانة

- مصلحة الموظفين
- مصلحة الاساتذة
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
- الأمانة
- مصلحة الارشيف
- مصلحة الوسائل
- مصلحة النظافة والصيانة
- مصلحة الجرد
- المديرية الفرعية للنشاطات الرياضية والثقافية

وصف خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

	الجنس	السن	الأقدمية	الرتبة السوسيو مهنية
N Valide	30	30	30	30

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	18	60,0	60,0	60,0
Valide أنثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 40 سنة	14	46,7	46,7	46,7

40 سنة فأكثر	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	13,3	13,3	13,3
5 سنوات فأكثر	26	86,7	86,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Statistiques

الرتبة السوسيو مهنية

Valide	30
N Manquant	0

الرتبة السوسيو مهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	13	43,3	43,3	43,3
مشرف	3	10,0	10,0	53,3
منفذ	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

معامل الثبات النمط القيادي:

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observation Valide	30	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,845	30

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,547	24

معامل ثبات الولاء التنظيمي:

الدراسة الاستطلاعية:

صدق الاتساق الداخلي:

ارتباط الفقرات بأبعادها:

Corrélations

		النمط القيادي الديمقراطي	ف.ق. 1	ف.ق. 2	ف.ق. 3	ف.ق. 4	ف.ق. 5	ف.ق. 6	ف.ق. 7	ف.ق. 8	ف.ق. 9	ف.ق. 10
النمط القيادي الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,586**	,706**	,827**	,817**	,761**	,856**	,923**	,816**	,896**	,759**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 1	Corrélation de Pearson	,586**	1	,298	,655**	,677**	,394*	,297	,412*	,367*	,459*	,158
	Sig. (bilatérale)	,001		,110	,000	,000	,031	,110	,024	,046	,011	,405
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 2	Corrélation de Pearson	,706**	,298	1	,480**	,474**	,325	,628**	,637**	,573**	,566**	,652**
	Sig. (bilatérale)	,000	,110		,007	,008	,080	,000	,000	,001	,001	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 3	Corrélation de Pearson	,827**	,655**	,480**	1	,760**	,539**	,647**	,689**	,554**	,716**	,534**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,007		,000	,002	,000	,000	,001	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 4	Corrélation de Pearson	,817**	,677**	,474**	,760**	1	,551**	,647**	,658**	,637**	,622**	,471**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,008	,000		,002	,000	,000	,000	,000	,009
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 5	Corrélation de Pearson	,761**	,394*	,325	,539**	,551**	1	,608**	,776**	,545**	,778**	,516**
	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,080	,002	,002		,000	,000	,002	,000	,004
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 6	Corrélation de Pearson	,856**	,297	,628**	,647**	,647**	,608**	1	,801**	,726**	,764**	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,110	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.ق. 7	Corrélation de Pearson	,923**	,412*	,637**	,689**	,658**	,776**	,801**	1	,778**	,831**	,739**
	Sig. (bilatérale)	,000	,024	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000

	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,816**	,367*	,573**	,554**	,637**	,545**	,726**	,778**	1	,695**	,600**
ف.ق. 8	Sig. (bilatérale)	,000	,046	,001	,001	,000	,002	,000	,000		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,896**	,459*	,566**	,716**	,622**	,778**	,764**	,831**	,695**	1	,695**
ف.ق. 9	Sig. (bilatérale)	,000	,011	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Corrélation de Pearson	,759**	,158	,652**	,534**	,471**	,516**	,649**	,739**	,600**	,695**	1
ف.ق. 10	Sig. (bilatérale)	,000	,405	,000	,002	,009	,004	,000	,000	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ارتباط البعد بالدرجة الكلية:

Corrélations

		النمط القيادي	النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الأتوقراطي	النمط القيادي التسبيبي
النمط القيادي	Corrélation de Pearson	1	,834**	,738**	,730**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
النمط القيادي الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,834**	1	,383*	,349
	Sig. (bilatérale)	,000		,037	,059
	N	30	30	30	30
النمط القيادي الأتوقراطي	Corrélation de Pearson	,738**	,383*	1	,478**
	Sig. (bilatérale)	,000	,037		,008
	N	30	30	30	30
النمط القيادي التسبيبي	Corrélation de Pearson	,730**	,349	,478**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,059	,008	
	N	30	30	30	30

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي الخاص بالولاء التنظيمي:
علاقة الفقرة بالبعد:

Corrélations

	الالتزام العاطفي	ف.و 1	ف.و 2	ف.و 3	ف.و 4	ف.و 5	ف.و 6	ف.و 7	ف.و 8	
الالتزام العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,675**	,320	,560**	,226	,722**	,742**	,502**	,724**
	Sig. (bilatérale)		,000	,084	,001	,230	,000	,000	,005	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.و 1	Corrélation de Pearson	,675**	1	,409*	,452*	-,037	,280	,279	,293	,322
	Sig. (bilatérale)	,000		,025	,012	,848	,133	,135	,116	,083
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.و 2	Corrélation de Pearson	,320	,409*	1	,324	-,319	,030	-,056	,234	-,013
	Sig. (bilatérale)	,084	,025		,081	,086	,876	,768	,213	,947
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.و 3	Corrélation de Pearson	,560**	,452*	,324	1	-,299	,227	,279	,376*	,204
	Sig. (bilatérale)	,001	,012	,081		,108	,228	,136	,041	,279

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		الالتزام الاستمراري	ف.و.9	ف.و.10	ف.و.11	ف.و.12	ف.و.13	ف.و.14	ف.و.15	ف.و.16
الالتزام الاستمراري	Corrélation de	1	,098	,669**	,630**	,187	,538**	,656**	,783**	,500**
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)		,607	,000	,000	,322	,002	,000	,000	,005
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.و.9	Corrélation de	,098	1	-,386*	-,120	,008	,028	,098	-,125	-,141
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,607		,035	,528	,966	,882	,606	,509	,457
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.و.10	Corrélation de	,669**	-,386*	1	,679**	-,009	,213	,376*	,686**	,166
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,000	,035		,000	,962	,259	,041	,000	,380
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30
ف.و.11	Corrélation de	,630**	-,120	,679**	1	-,112	,223	,327	,371*	,169
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,000	,528	,000		,556	,237	,078	,043	,371

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

علاقة البعد بالدرجة الكلية:

Corrélations

		الالتزام التنظيمي	الالتزام العاطفي	الالتزام الاستمراري	الالتزام المعياري
الالتزام التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,637**	,533**	,718**
	Sig. (bilatérale)		,000	,002	,000
	N	30	30	30	30
الالتزام العاطفي	Corrélation de Pearson	,637**	1	-,156	,283
	Sig. (bilatérale)	,000		,411	,130
	N	30	30	30	30
الالتزام الاستمراري	Corrélation de Pearson	,533**	-,156	1	,166
	Sig. (bilatérale)	,002	,411		,381
	N	30	30	30	30
الالتزام المعياري	Corrélation de Pearson	,718**	,283	,166	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,130	,381	
	N	30	30	30	30

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

الدراسة الأساسية:
وصف خصائص العينة:

الجنس

Valide	72
N Manquant	0
e	

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	34	47,2	47,2	47,2
أنثى	38	52,8	52,8	100,0
Total	72	100,0	100,0	
Valide				

Statistiques

السن

Valide	72
N Manquant	0
e	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 40 سنة	26	36,1	36,1	36,1
Valide 40 سنة فأكثر	46	63,9	63,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Statistiques

الأقدمية

Valide	72
N Manquant	0
e	

الأقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	11	15,3	15,3	15,3
Valide 5 سنوات فأكثر	61	84,7	84,7	100,0
Total	72	100,0	100,0	

Statistiques

الرتبة السوسيو مهنية

Valide	72
N Manquant	0
e	

الرتبة السوسيو مهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	23	31,9	31,9	31,9
مشرف	8	11,1	11,1	43,1
منفذ	41	56,9	56,9	100,0
Total	72	100,0	100,0	

ف.ق.9	Corrélation de Pearson	,389**	,164	,395**	,551**	,627**	,577**	,527**	,596**	1	,452**	,774**
	Sig. (bilatérale)	,001	,168	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.10	Corrélation de Pearson	,407**	,141	,310**	,385**	,570**	,378**	,339**	,405**	,452**	1	,649**
	Sig. (bilatérale)	,000	,237	,008	,001	,000	,001	,004	,000	,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
النمط القيادي الديمقراطي	Corrélation de Pearson	,693**	,339**	,593**	,763**	,762**	,733**	,743**	,771**	,774**	,649**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

		ف.ق.13	ف.ق.15	ف.ق.16	ف.ق.17	ف.ق.18	ف.ق.19	ف.ق.20	النمط القيادي الأوتوقراطي
ف.ق.13	Corrélation de Pearson	1	-,075	,250*	,068	,260*	,286*	,456**	,519**

	Sig. (bilatérale)		,531	,034	,571	,027	,015	,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.15	Corrélation de Pearson	-,075	1	,027	,211	,126	,078	-,061	,382**
	Sig. (bilatérale)	,531		,822	,076	,290	,517	,611	,001
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.16	Corrélation de Pearson	,250*	,027	1	,256*	,458**	,221	,176	,466**
	Sig. (bilatérale)	,034	,822		,030	,000	,062	,139	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.17	Corrélation de Pearson	,068	,211	,256*	1	,335**	,130	,271*	,608**
	Sig. (bilatérale)	,571	,076	,030		,004	,276	,021	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.18	Corrélation de Pearson	,260*	,126	,458**	,335**	1	,466**	,304**	,593**
	Sig. (bilatérale)	,027	,290	,000	,004		,000	,009	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.19	Corrélation de Pearson	,286*	,078	,221	,130	,466**	1	,488**	,557**
	Sig. (bilatérale)	,015	,517	,062	,276	,000		,000	,000

	N	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.ق.20	Corrélacion de Pearson	,456**	-,061	,176	,271*	,304**	,488**	1	,622**
	Sig. (bilatérale)	,000	,611	,139	,021	,009	,000		,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72
النمط القيادي الأوتوقراطي	Corrélacion de Pearson	,519**	,382**	,466**	,608**	,593**	,557**	,622**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

Corrélations

		ف.ق.21	ف.ق.22	ف.ق.23	ف.ق.24	ف.ق.26	النمط القيادي التسيبي
ف.ق.21	Corrélacion de Pearson	1	,258*	,281*	,363**	,282*	,629**
	Sig. (bilatérale)		,029	,017	,002	,016	,000
	N	72	72	72	72	72	72
ف.ق.22	Corrélacion de Pearson	,258*	1	,169	,227	,198	,395**
	Sig. (bilatérale)	,029		,157	,055	,095	,001

	N	72	72	72	72	72	72
	Corrélation de Pearson	,281*	,169	1	,248*	,237*	,440**
ف.ق.23	Sig. (bilatérale)	,017	,157		,036	,045	,000
	N	72	72	72	72	72	72
	Corrélation de Pearson	,363**	,227	,248*	1	,431**	,760**
ف.ق.24	Sig. (bilatérale)	,002	,055	,036		,000	,000
	N	72	72	72	72	72	72
	Corrélation de Pearson	,282*	,198	,237*	,431**	1	,669**
ف.ق.26	Sig. (bilatérale)	,016	,095	,045	,000		,000
	N	72	72	72	72	72	72
	Corrélation de Pearson	,629**	,395**	,440**	,760**	,669**	1
النمط القيادي التسيبي	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72	72	72

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

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

علاقة البعد بالدرجة الكلية:

Corrélations

		النمط القيادي الديمقراطي	النمط القيادي الأوتوقراطي	النمط القيادي التسبيبي	النمط القيادي
النمط القيادي الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1	,362**	,770**	
	Sig. (bilatérale)		,099	,002	,000
	N	72	72	72	72
النمط القيادي الأوتوقراطي	Corrélation de Pearson	,196	1	,417**	,663**
	Sig. (bilatérale)	,099		,000	,000
	N	72	72	72	72
النمط القيادي التسبيبي	Corrélation de Pearson	,362**	,417**	1	,779**
	Sig. (bilatérale)	,002	,000		,000
	N	72	72	72	72
النمط القيادي	Corrélation de Pearson	,770**	,663**	,779**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	72	72	72	72

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

الولاء التنظيمي:
علاقة الفقرة بالبعد:

Corrélations

		ف.و.1	ف.و.2	ف.و.3	ف.و.4	ف.و.5	ف.و.6	ف.و.7	ف.و.8	الولاء العاطفي
ف.و.1	Corrélacion de Pearson	1	,401**	,269*	-,037	,045	,194	,415**	,184	,612**
	Sig. (bilatérale)		,000	,022	,760	,706	,103	,000	,122	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.و.2	Corrélacion de Pearson	,401**	1	,389**	-,186	,158	,051	,229	,130	,519**
	Sig. (bilatérale)	,000		,001	,118	,184	,672	,053	,276	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.و.3	Corrélacion de Pearson	,269*	,389**	1	-,211	,103	,319**	,321**	,320**	,631**
	Sig. (bilatérale)	,022	,001		,076	,387	,006	,006	,006	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72
ف.و.4	Corrélacion de Pearson	-,037	-,186	-,211	1	,165	,067	-,132	-,046	,110
	Sig. (bilatérale)	,760	,118	,076		,165	,575	,268	,704	,357

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ف.و.9	ف.و.10	ف.و.11	ف.و.12	ف.و.13	ف.و.14	ف.و.15	ف.و.16	الولاء الاستمراري
ف.و.9	Corrélation de	1	-,099	-,142	-,229	,102	,097	-,042	-,160	,117
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)		,410	,235	,055	,392	,417	,726	,179	,329
	N	72	72	72	71	72	72	72	72	71
ف.و.10	Corrélation de	-,099	1	,482**	-,093	,191	,407**	,414**	,279*	,639**
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,410		,000	,441	,109	,000	,000	,018	,000
	N	72	72	72	71	72	72	72	72	71
ف.و.11	Corrélation de	-,142	,482**	1	-,150	,233*	,432**	,351**	,409**	,659**
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,235	,000		,212	,049	,000	,002	,000	,000
	N	72	72	72	71	72	72	72	72	71
ف.و.12	Corrélation de	-,229	-,093	-,150	1	-,114	-,161	,106	-,040	,081
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,055	,441	,212		,344	,180	,381	,739	,504

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		ف.و.17	ف.و.18	ف.و.19	ف.و.20	ف.و.21	ف.و.22	ف.و.23	ف.و.24	الولاء المعياري
ف.و.17	Corrélation de	1	,016	,085	-,080	-,066	,006	-,089	-,017	,228
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)		,896	,479	,502	,581	,960	,455	,891	,056
	N	72	72	72	72	72	72	72	71	71
ف.و.18	Corrélation de	,016	1	,122	,223	,423**	,158	,061	,144	,561**
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,896		,305	,060	,000	,184	,609	,231	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	71	71
ف.و.19	Corrélation de	,085	,122	1	,093	,241*	-,043	,101	,395**	,524**
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,479	,305		,435	,042	,718	,399	,001	,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	71	71
ف.و.20	Corrélation de	-,080	,223	,093	1	,201	,243*	,351**	,002	,519**
	Pearson									
	Sig. (bilatérale)	,502	,060	,435		,090	,040	,002	,988	,000

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

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

علاقة البعد بالدرجة الكلية:

Corrélations

		الولاء العاطفي	الولاء الاستمراري	الولاء المعياري	الولاء التنظيمي
الولاء العاطفي	Corrélation de Pearson	1	,111	,424**	,719**
	Sig. (bilatérale)		,356	,000	,000
	N	72	71	71	70
الولاء الاستمراري	Corrélation de Pearson	,111	1	,266*	,641**
	Sig. (bilatérale)	,356		,026	,000
	N	71	71	70	70
الولاء المعياري	Corrélation de Pearson	,424**	,266*	1	,778**
	Sig. (bilatérale)	,000	,026		,000
	N	71	70	71	70
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,719**	,641**	,778**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	70	70	70	70

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

ألفا كرومباخ النمط القيادي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	72	100,0
Exclus ^a	0	,0
Total	72	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,867	22

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observation Valide	70	97,2
Observation Exclus ^a	2	2,8
Total	72	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,671	24

عرض نتائج الفرضية العامة:

Corrélations

	النمط القيادي	الولاء التنظيمي
النمط القيادي	1	,237*
		,048
	N 72	70
الولاء التنظيمي	,237*	1
	,048	
	N 70	70

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

عرض نتائج الفرضية الأولى:

Corrélations

	النمط القيادي الديمقراطي	الولاء التنظيمي
النمط القيادي الديمقراطي	1	,383**
	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	72
الولاء التنظيمي	,383**	1
	Corrélation de Pearson	
	Sig. (bilatérale)	,001
	N	70

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

عرض نتائج الفرضية الثانية:

Corrélations

	النمط القيادي الأوتوقراطي	الولاء التنظيمي
النمط القيادي الأوتوقراطي	1	-,013
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)		,916
N	72	70
الولاء التنظيمي	-,013	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (bilatérale)	,916	
N	70	70

عرض نتائج الفرضية الثالثة:

Corrélations

	النمط القيادي التسيبي	الولاء التنظيمي
النمط القيادي التسيبي	Corrélacion de Pearson 1	,073
	Sig. (bilatérale)	,548
	N	72
الولاء التنظيمي	Corrélacion de Pearson ,073	1
	Sig. (bilatérale)	,548
	N	70

عرض نتائج التساؤل الأول:

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النمط القيادي الديمقراطي	72	34,90	8,395
N valide (listwise)	72		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النمط القيادي الأوتوقراطي	72	26,32	5,891
N valide (listwise)	72		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
النمط القيادي التسبيبي	72	33,21	6,561
N valide (listwise)	72		



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم النفس والفلسفة والارطقونيا
رقم القيد نس/ق.ع.أ.ف/2024

إلى السيد المحترم: الأستاذ العام لجامعة ابن خلدون
تيارت

الموضوع: طلب ترخيص لإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا، يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة السنة الثانية ^{مؤقتة} تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية الآتية أسماؤهم:

- كمال شبيحة جاجر

.....

.....

.....

بإجراء بحث ميداني تحت عنوان:

التصور القيادي والقيادة بالوقت التنظيمي لدى مديري

جامعة ابن خلدون تيارت

وفي الأخير تقبلو منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 29 فبراير 2024



