



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة لمقاطعة الوقود نفضال -

إشراف الدكتورة:

- د.بن براهيم دليلة

إعداد الطالبتين:

- بومعزة مليكة

- يطاوي خديجة

لجنة المناقشة:

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	شامي بن سادة
مشرفا ومقررا	أستاذة مساعدة	بن براهيم دليلة
مناقشا	أستاذ مساعد	أم الرتم نورالدين

السنة الجامعية

2021م / 2022م

شكر وتقدير

الحمد لله أولاً وأخيراً

نقدم جزيل الشكر والامتنان العظيم والتقدير إلى

الأستاذة المشرفة

الدكتورة بن براهيم دليلة

لما قدمت لنا من توجيهات و جهد وتوجيه وإرشاد وتشجيع

كذلك نقدم جزيل الشكر

إلى الأستاذة الكرام في كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

اهداء

الحمد لله اهل الحمد والثناء والصلاة والسلام على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم
وعلى اله وصحبه وسلم ، اهدي هذا العمل الى من كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه
وتعالى الى والدي الكريم حفظه الله ورعاه والذي كان له الفضل في توجيهي نحو طلب
العلم تقديرا ووفاء الى والدتي الحبيبة اطال الله في عمرها وابقاها بصحة وعافية ،والى
جميع اخواني واخواتي .

كما اهدي هذا العمل الى استاذة بن براهيم دليلة والى جميع الاحبة والاصدقاء اللذين

عشت وتقاسمت معهم مواقف في حياتي لايمكن نسيانها

الى صديقتي الحبيبة خديجة.

الى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

اهداء

فخر وشرف أن أعتز بما فوق الواجب ، وأن أهدي ثمرة الجهد المتواضع ، إلى التي حملتني وهنا ووضعتني وهنا ، إلى "أمي" التي سهرت الليالي لأنام في أمان ، إلى أمي التي لو أعطيتها كل مافي الدنيا ما وفيت أجرها ، إليك يا أمي يا أعزما أملك . إلى الذي لم يبخل علي بشئ احتجته إلى من سهر وتعب من أجل راحتي إليك يا نبع العطاء ورمز العمل والصرامة إليك يا أعز مخلوق في الدنيا "أبي" ومهما قلت فلن أو فيكما حقكما مقابل الجهد قدمتموه في رعايتي وتربيتي أمي و أبي أنتما المصباح الذي ينير طريقي دربي، إهداء من القلب إلى جميع إخوتي وأخواتي سمية ونجاة وعزيز وناصر وبالأخص ابنة عمتي وأختي عزيزة فاطيمة ، بالأخص صديقتي فدوى التي بذلت قصارجهدها من أجلي وإلى جميع صديقاتي وأحبتني و أيضا الكتاكت الصغيرة آدمو أنس و إياد ، إلى لم تبخل علينا بتوجهاتهاو نصائحها القيمة أستاذة الفاضيلة بن براهيم دليلة ، أجروامن الله من الله أن يمنحه الصحة والعافية إلى صديقتي في العمل بومعزة مليكة ، وأقدم كل إهدائي وامتناني إلى كل من العائلتين تيطاوي وبومعزة

ملخص الدراسة :

تناولنا في هذه الدراسة موضوع القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي بمقاطعة الوقود نفضال بتيارت

تتمحور الاشكالية البحثية حول معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي ومن اجل ضبط الاشكالية طرحنا

الاسئلة الفرعية وهي كالآتي :

- هل يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي؟

- هل يساهم النمط الديمقراطي الى تحقيق الرضا الوظيفي؟

كما نحاول الدراسة تحقيق مجموع من الاهداف من بينها :

- الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة الميدانية.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- المساهمة في تكوين اطار نظري ونموذج لدراسة موضوع البحث.

- معرفة واقع القيادة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي للعاملين للمؤسسة

- محاولة معرفة مدى تقبل العاملين داخل المؤسسة للقيادة التنظيمية.

لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية عشوائية ، حيث بلغ مجتمع البحث 73 فرد وقد تمت الاستعانة

بمجموعة من الادوات من بينها الاستمارة وبالإضافة الى الملاحظة بالمقابلة.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل الى النتائج التالية:

- تحقيق صدق الفرضية الاولى والتي مفادها "يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي " .

- تحقيق صدق الفرضية الثانية والتي مفادها "يساهم النمط الديمقراطي الى تحقيق الرضا الوظيفي".

- وعلى ضوء ذلك فقد أكدت الدراسة الراهنة على ان القيادة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي من اجل تحقيق غايات المؤسسة.

-Study summary

- In this study, we dealt with the issue of organizational leadership and ,organizational loyalty in the fuel boycott of naftai , tiaert
- the research problem revolves around knowing the nature of the existing relationship between organizational leadership and organizational loyalty
- Does the autocratic style lead to an increase in the degree and level of job commitment?
- Does the democratic style contribute to achieving job satisfaction?

The study also attempts to achieve a set of goals, including:

- revealing the reality of the fieldstudied phenomenon .
- An attribution to identify the relationship between organizational leadership and organizational loyalty
- Contribute to the formation of a theoretical framework and a mode for the study of the research topic
- knowing the reality of organizational leadership in the institution under study ,identifying the organizational loyalty of employees to the institution
- Attempting to know the extent to which employees within the organization accept organizational leadership

-To achieve the objectives of the study , we relied on the descriptive applied and applied a stratified random sample ,where the research community reached 73 individuals

- Through analysis and discussion of field data, the following results:

- Achieving the validity of the first hypothesis, which states : the autocratic style leads to an increase in the degree of job commitment

- Achieving the validity of the second hypothesis , which states : the democratic style contributes to achieving job satisfaction

- In light of this , the current study confirmed that organizational leadership has a relationship with organizational loyalty from one side to another

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة.....أ.ب

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد.....05

أولا : أسباب اختيار الموضوع.....06

ثانيا: أهمية الدراسة.....06

ثالثا: أهداف الدراسة.....06

رابعا: الاشكالية.....08

خامسا: الفرضيات.....09

10.....سادسا: الاطار المفاهيمي للدراسة.

القيادة التنظيمية

15.....2. أهمية القيادة.

16.....3. أنماط القيادة

20.....4. مصادر القيادة

21.....5. العوامل المؤثرة في القيادة

2 - الولاء التنظيمي

24.....1. الولاء التنظيمي

24.....2. أنواع الولاء التنظيمي

26.....3. أهمية الولاء التنظيمي

30.....4. مراحل الولاء التنظيمي

31.....5. خصائص الولاء التنظيمي

33.....6. طرق قياس الولاء التنظيمي

36.....7. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

38.....سابعاً : المداخل النظرية للقيادة التنظيمية والولاء التنظيمي

63.....ثامناً: الدراسات السابقة للقيادة التنظيمية والولاء التنظيمي

1. التعليق على الدراسات السابقة.....71

2. الاستفادة من الدراسات السابقة71

72..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد74

1. مجالات الدراسة75

أ. المجال المكاني75

ب. المجال البشري78

ج. المجال الزمني79

2. المنهج المستخدم79

3. أدوات جمع البيانات80

4. العينة و كيفية اختيارها وخصائصها82

85..... خلاصة

الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

تمهيد86

118.....	أولاً: عرض وقراءة تحليل بيانات الدراسة
118.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
118.....	1 . مناقشة وتفسير النتائج في ضوء فروضها
118.....	أ . في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
118.....	ب . في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
119.....	2 . مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة
126.....	3 . صياغة العامة للدراسة
127.....	خلاص الفصل
128.....	خاتمة
129.....	قائمة المصادر والمراجع
.....	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	الجدول	الصفحة
01	يمثل كيفية اختار العينة	74
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	75
03	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	76
04	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	75
05	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	79
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	80
07	يمثل توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة	81
08	يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	82
09	يمثل مساهمة المؤسسة في خلق الحوافز مادية من خلال أقدمية الأفراد في العمل	83
10	يمثل مساهمة صنع القرار في تحقيق الأهداف الفردية	84
11	يبين الأساليب التي يستخدمها القائد	85
12	يمثل الطريقة التي يظهر بها الموظف ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها	86

87	يبين شعور بضرورة الالتزام الوظيفي بالولاء للمؤسسة التي تعمل فيها	13
88	يمثل رأي العامل الذي يقوم به إذا كان مناسب لقدراته وكفاءته	14
89	يبين إذا القائد يمارس الرقابة الصارمة في حالة القيام بالعمل	15
90	يمثل القائد خلال توزيع العمل طريقة التساوي لكل عامل خاصة	16
91	يمثل الصفات المثالية للقائد	17
92	يوضح اعتقاد القائد في أن تبادل الأفكار والآراء مضيعة الوقت	18
93	يمثل إذا تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد على تنمية المهارات	19
94	يبين إذا سبق شارك العمال القائد في اتخاذ القرار ما	20
95	يبين اهتمام القائد باقتراحات المتعلقة بالعمل يزيد من تحسين أدائهم	21
96	يبين اهتمام القائد	22
97	يوضح إذا يشارك القائد العمال في بعض الاقتراحات التي تنمي شعورة بالولاء والانتماء	23
98	يوضح ترك القائد للمرؤوسين حرية التدخل في مناقشة العمل أو لا	24
99	يوضح إذا يسعى القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك ومرؤوسيه في حل مشاكلهم	25
100	يبين إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز ولا تتوفر في مؤسسات أخرى	26
101	يبين إذا كان القائد يعتمد على معايير واضحة في فرص الترقية للعمال	27

102	يبين قيام العمال بأعمالهم إذا يحقق لهم الشعور بالرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال الجنس	28
103	يبين إذا تستحق المؤسسة التضحية والإخلاص من قبل العاملين فيها	29
104	يبين إذا تقوم المؤسسة بتحفيز العمال	30
105	يبين كيف علاقة العمال مع مدير المؤسسة	31

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	شكل يوضح أبعاد الفرضيات	01
26	شكل يوضح أنواع الولاء التنظيمي	02
50	شكل يمثل سلم ماسلو للحاجات للقيادة التنظيمية	03
59	شكل يمثل قوة الدافع للولاء التنظيمي	04
60	شكل يمثل هرم ماسلو لتدرج الحاجات للولاء التنظيمي	05
77	شكل يوضح الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية	06

مقدمة

تعمل المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها في ظل بيئة متغيرة مليئة من التحديات الناجمة عن ظاهرة العولمة والرغبة في مسايرة التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات ، وهذا بغية مواجهة المنافسة الحادة التي قد تتعرض لها من قبل منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه ، وتحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لضمان البقاء والقدر على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية على حد سواء .

كل هذا فرض على المؤسسات اليوم الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية والدعامة الحقيقية الذي تركز عليها المؤسسات الحديثة ، والذي يحقق لها ميزة تنافسية ، فقد أثبتت العديد من الدراسات بأن قوة المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تقاس بما تمتلكه من موارد وكفاءات وما قد يتميز به هؤلاء من مهارات ومعارف وخبرات وليس من خلال ما تملكه من نظم ورأسمال وهيكل .

فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية الاستثمار في هذا المورد والمحافظة عليه ، والسعي إلى تعزيز اتجاهاته وسلوكياته الإيجابية نحو المؤسسة ، والتي نجد من أهمها إن القيادة التنظيمية متغير يسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات وتلعب دورا رئيسي في نشاطاتها وأدائها من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ، ومدى توحدهم بأهداف المنظمة، ويرتكز مفهوم القيادة اليوم على بناء علاقات فردية وجماعية على أساس الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الرضا الذي يؤدي إلى الولاء .

فالولاء التنظيمي تتحكم فيه العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن أهمها القيادة التنظيمية بالتحديد نمط القيادة المتبع ، إذا تعد القيادة التنظيمية إحدى الموضوعات الهامة في مجال علم الاجتماع النفسي من جهة ، نحيك عن كونها ظاهرة اجتماعية لها تأثير في حياة الأفراد والمجموعات حيث تعمل على فهم الجماعة وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها .

ومن هذا فإن القيادة التنظيمية تلعب دورا مهما في تحديد كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى فعاليتها في أداء العمل واتخاذ القرارات المناسبة وتنفيذها بأفضل صورة ممكنة ، وهذا سنحاول التطرق إليه من خلال دراستنا هذه تحت عنوان القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي من خلال ثلاثة فصول :

الفصل الأول : تضمن أسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها والإشكالية والفرضيات والمفاهيم الأساسية للدراسة ، ومفهوم القيادة التنظيمية ، وأمماطها ، ومصادرها ، والعوامل المؤثرة فيها ، وتضمن أيضا مفهوم القيادة و أنواع الولاء التنظيمي وأهميته ومراحله وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه ، وطرق قياسه ، وتضمن أيضا هذا الفصل المداخل النظرية المتعلقة بالقيادة التنظيمية والولاء التنظيمي والدراسات السابقة لكل من القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي .

الفصل الثاني : تضمن مجالات الدراسة (مجال مكاني ، مجال بشري ، مجال زماني) .

المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات الدراسة والعينة وكيفية اختيارها .

الفصل الثالث : تضمن تحليل بيانات الدراسة ، عرض ومناقشة نتائجها في ضوء الأسئلة الفرعية ، في ضوء الفرضية العامة في

ضوء الدراسات السابقة ، النتيجة العامة .

وفي الأخير نسأل الله أن يكون وفقنا ولو بنسبية في دراستنا هذه التي كانت بمثابة ختام للمشوار الدراسي

الفصل الأول

الاطار التصوري والنظري للدراسة

تمهيد

يعتبر الإطار النظري أول خطوة جوهرية وأساسية في بحثنا هذا انطلاقا من تحديد جملة من القواعد العلمية التي تكون هي الأساس في نجاح البحث، وانطلاقا من تصورات في ذهن الباحث حيث يتم تحديد المفاهيم التي تحدد لنا مسار ورؤية واضحة لموضوعنا بالإضافة إلى الأبعاد والمؤشرات .

إن الإطار النظري يشمل جمع المعلومات الكافية عن موضوع بحثنا وسوف نتطرق إلى موضوع القيادة التنظيمية الذي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة ، حيث تقوم الإدارة على اتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز ، وسوف نتطرق إلى الولاء التنظيمي إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء أفراد ، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوي الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم .

أولاً : أسباب ومبررات اختبار الموضوع :

- ❖ الرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع والاطلاع عليه على خباياه والتعرف على محتواه
- ❖ إثراء المكتبة الجامعية بموضوع جديد وفتح آفاق جديدة من أجل تناوله في دراسات مستقبلية..
- ❖ الإحساس بأهمية الموضوع في المؤسسة لولاية تيارت..
- ❖ إضافة كل ما هو جديد من معارف لنيل شهادة الماستر..
- ❖ محاولة توسيع المعارف المكتسبة و المعلومات النظرية وتدعيمها بمعطيات ميدانية حقيقية..
- ❖ التعرف أكثر على القيادة التنظيمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي في المؤسسة (لولاية تيارت).

ثانياً : أهمية الدراسة :

- ✓ تزداد أهمية الموضوع نتيجة حتمية القيادة واستمرارية لتطوير ولاء العاملين .
- ✓ تنمية الشعور بالأهمية العاملين من قيادة تنظيمية ناجحة .
- ✓ محاولة معرفة أهمية القيادة التنظيمية وأثره في رفع ولاء العاملين .
- ✓ توضح طبيعة القيادة التنظيمية معمول بها في المؤسسة وأثر ذلك على أداء العاملين
- ✓ زيادة في قابلية الأفراد ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل .

ثالثاً : أهداف الدراسة

- ❖ التركيز على وظيفة القيادة وأهميتها في تنمية الموارد البشرية .
- ❖ معرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في رفع مستوى ولاء العاملين .
- ❖ التعرف على الخصائص والسمات التي تجعل القيادة التنظيمية ناجحة وفعالة .
- ❖ التعرف على أبرز أنواع القيادة التنظيمية التي تقدم للعاملين في المؤسسة .
- ❖ محاولة إثبات أن القيادة التنظيمية لها القدرة تحسين الجانب المعرفي العمل داخل المؤسسة .

❖ الكشف على علاقة القيادة التنظيمية بالولاء التنظيمي في ظل أطروحات النظرية .

❖ يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى زيادة مستوى الالتزام الوظيفي

❖ يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي

رابعاً : الاشكالية:

تشهد المؤسسات تغيرات جذرية و عميقة، حيث توسعت مجالات نشاطها فأصبحت ذات تأثير على الحياة الاقتصادية وحتى الحيات الاجتماعية ومع موجة العولمة و ما تتطلبه المنافسة، فتح الباب على مصرعيه للمنافسة الاقتصادية، حيث تسابقت المؤسسة لتوفير كل أسباب زيادة الإنتاج وكان على إدارة المؤسسة التطوير من وظائفها من تنظيم وتوجيه ورقابة لغرض خلق نوع من الانسجام والتوازن في أداء الأدوار

إذ تعد القيادة التنظيمية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي التي تحدد بها عملية نجاح المؤسسة والكفاءة ووضع أهداف تنظيمية اضافة إلى كونها عمل تسيير المؤسسات ومؤشر لبناء الخطط البنائية الناجحة وللغرس الثقة بين العاملين؛ فالقيادة التنظيمية ليست عبارة عن فن وموهب بل تستند لقواعد ومبادئ أساسية وتوزيع العمل بين الأفراد لتحقيق رغبات هذا الأخير، ويجب مشاركة القائد للمؤسسين وأن يلم حتى يصل إلى وضع قيادة للتأثير على الآخرين وتبادل الآراء، وتمثل في مسؤولية المدير في الإدارة ومؤسسته ويقوم على وظائف وخطط دون مشاركة للمؤسسين وإصدار التعليمات، والخطط والتنظيم والتوجيه.

ولقد تناول المؤرخون والباحثون من علماء الادارية موضوع القيادة التنظيمية منذ القدم حيث أن القيادة لها أهمية كبيرة في عصرنا الحالي وذلك بسبب التقدم العلمي والانفجار المعرفي في مختلف مجالات الحياة، وأصبحت الحاجة ماسة الى القيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة المناسبة والقدرة على تحمل المسؤولية والتكيف مع ما هو جديد ومتطور.

بحيث يعتبر الولاء التنظيمي من أهم العوامل التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء مرتفعاً كان مستوى اداء العمل داخل المؤسسة مرتفعاً وان الانسان كائن اجتماعي يعيش مع الافراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتهاه والاحلاص، ونظراً لأهمية موضوع القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي وتأثيرهم في نجاح المنظمات، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتمحور في محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال مقاطعة الوقد نفضال

بتبارت

التساؤل المركزي

. هل توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي ؟

الاسئلة الفرعية

❖ هل يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي ؟

❖ هل يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي؟

خامسا : الفرضيات

الفرضية العامة

❖ توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمية

الفرضية الفرعية

❖ يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي

❖ يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي

سادسا : الإطار المفاهيمي للدراسة

إن مفهوم القيادة أو تعريفها يعتبر من الأمور التي اختلفت وتباينت فيها آراء العلماء ، فوردت في العديد من المراجع بطرق وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعارف الأكثر شيوعا وسيتم استعراض بعض التعريفات فيما يلي¹:

أ- لغة : كلمة مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة" ومن الفعل اليوناني ARCHEIN بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني AGERE ومعناه يحرك أو يقود وكان الاعتقاد السائد على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزئيان : بداية يقوم بها شخص واحد ومهمة أو عمل ينجزه آخرون ، وأن الكلمة قيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادي متبادلة بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه ، وحسب لسان العرب لأبن منظور فالقيادة هي " من قاد يقود قود، يقود البداية في أمامها ،ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام ، والسوق من الخلف ويقوم أفاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها ، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع ، ومن قادة وهو جمع قائد.²

ب- اصطلاحا: تعتبر القيادة عملية ديناميكية تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه او تابعة؛ إذا يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشرا إذا توفرت القناعة والفهم والادراك للقائد من قبل المرؤوسين؛ ومنه فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل؛ حيث تعرف ديناميكية القيادة بما يسمى بالتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية ؛ من سياسات واستراتيجيات ؛ وهياكل تنظيمية .

¹ كمال برباوي : الأنماط القيادة وعلاقتها بالتعليم التنظيمي، العدد1، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر) ، 2020، ص

271

² ابن منظور: "لسان العرب" ، دار صادر، د.ط، بيروت، 2000 ص 153

لذلك من الممكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين تنظيمية ؛ لذلك من الممكن تعريف القيادة بأنها قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم لتحقيق الأهداف.¹

ويعرفها فدلر fidler بأنها تلك العلاقة الشخصية التي يقوم فيها شخص معين بتوجيه وتنسيق الجهود والاشراف على أشخاص آخرين في اتجاه عمل مشترك ؛ ويبدو ذلك على وجه الخصوص حينما يتطلب الأمر وجود جماعات عمل متفاعلة يعمل أفرادها معا في تعاون لتحقيق أهداف تنظيمية جديدة.²

والقيادة عند كوتنر و أدونيل تعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في رؤوسيته ؛ لاقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.³

كما يرى ففنر و برسشوس "phiffner/presthus" أن القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير و التي تعمل على توحيد جهود رؤوسيه ؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة ؛ و التي تتجاوز مصالحهم الآتية⁴

وعليه يتخذ ابراهيم مذكور بعدا أشمل في تحديد مفهوم القيادة بكونها عبارة عن عملية للتفاعل الاجتماعي ؛ قائمة على الانماط العلاقة الاجتماعية بين القائد والتابعين له؛ بعيدا عن سلطة القائد من الامر والنهي والتي تسعى من خلالها الى تهيئة امكانياتها المادية ومواردها البشرية لصالح الجماعات المهنية. فهو يرى أن "القيادة صفة تدل على هيئة نسبية بين شخص يقوم بعمل جماعي وأشخاص يتبعون عمله ويسيروا على مثاله لتحقيق غاية مشتركة فيكون أحد الطرفين قائدا والآخر مقادا".⁵

ج- التعريف الإجرائي :

هي الطريقة التي يستخدمها المسؤول لتأثير في المرؤوسين واستمالتهم قصد تحقيق أهداف المنظمة في المؤسسة .

³ سهيلة عباس : القيادة الابتكار والاداء المميز ، دار وائل، ط1، عمان، 2004، ص 12

¹ محمد اسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظري والتطبيقي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الاسكندرية، 2005، ص226

² صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2005، ص215

³ (مرجع سابق) ، ص 216

⁴ أكساس نزيهان : المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير) ، كلية العلوم

الانسانية والاجتماعية ، 2012، ص48

2 . مفهوم الولاء التنظيمي :

أ- لغة جاء في لسان العرب أن الولاء بمعنى الموالاتة أي الحب و النصره.

والمولي : اسم يقع على جماعة كثيرة ، فهو : الرب ، والمالك ، والسيد ، والمنعم ، والناصر ، والخب ، والتابع ، والحليف ، والمنعم عليه ، ويلاحظ في هذه المعاني أنها تقوم على النصره والمحبة.¹

وهو اسم مصدر من والى يوالى موالاته و ولاء ، ويقال والى فلان فلانا بمعنى نصره وأحبه .

وللواء مدلولات كثيرة فهو يأتي بمعنى " العهد ، القرب ، النصره ، المحبة ، الالتزام"²

وقد وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية الكريمة ومن أمثلة ذلك : قول الله تعالى : « لا يتخذ المؤمنون الكافرين أولياء من دون المؤمنين ومن يفعل ذلك فليس من الله في شيء إلا أن تتقوا منهم ثقاته ويحذركم الله نفسه وإلى الله المصير (سورة آل عمران 28) »³.

ب- التعريف الاصطلاحي :

تعددت التعاريف بين الدارسين والمهتمين بموضوع الولاء ، فكان لكل منهم نظرتة في إيراد تعريفه ، و فيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف :

يعرف بورتير وزملائه (porter 1974) بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته , وارتباطه بها ، وان مظاهر الولاء لدى الأفراد تتجلى فيما يلي :

اعتقاد قوي بقول قيم وأهداف المؤسسة

¹ ابن المنظور (مرجع السابق)، ص 407

² . موسى اللوزي : التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، الأردن ، 2010 ، ص118

³ سورة ال عمران : الآية 28

استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة¹ .

أما أوريلي و كاردييل : فقد عرفا الولاء التنظيمي بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبنى قيم المؤسسة² .

وعرفه وينر (winner) بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة³ .

عرفه بيشنان (buchanan1974) بأنه الجذاب وارتباط الفرد القوى والفعال بأهداف المؤسسة التي ينتسب إليها ، وقيمها بغض النظر عن القيم المادية ، استظهار مستوى عالي من أداء الأدوار ، حتى وإن لم يتناسب هذا الأداء مع مستوى المكافآت المادية⁴

ج- المفهوم الإجرائي

هو المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجتمع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار ، وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية ومنظمته في العمل .

¹ محمد صالح الدين أبو العلا : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير ، جامعة نايف ، السعودية ، 2009 ، ص 36

² راتب السعود، سوزان سلطان : درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة الولاء التنظيمي ليهة التدريس فيها ، مجلة دمشق المجلد العدد 25 (2+1) ، ص 203

² سامي ابراهيم حامد حنون : قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، رسالة ماجستير غ م ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، 2008 ، ص 27

⁴ ايهاب أحمد عويضة : أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، مودعة لدى الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 31



الشكل رقم (01): يمثل استخراج أبعاد للمتغيرين

1- أهمية القيادة التنظيمية:

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها.¹

وتسعى القيادة الناجحة الى تحقيق التوافق بين اهداف كل من المنظمة والعاملين والمجتمع والتي قد لا تكون منسجمة ، ويمكن المدير المبدع ايجاد صياغات عمل تحقق التوازن ولانسجام بين الأهداف المختلفة أهمية القيادة تكمن فيما يلي:²

- تعتبر القيادة حلقة الوصل بين العاملين ، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- هي البوتقة التي تنصه ر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات السياسات.
- تعمل على السيطرة على مشكلات العمل، وحلها، وحسم الخلافات ، والترجيح بين الآراء.
- تقوم بالتنمية الأفراد وتدريبهم ورعايتهم، باعتبارهم أهم مورد المؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.³
- تعمل على مواكبة المتغيرات المحيطة ، وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة .وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- أنها تسهل للمؤسسة وتحقيق الأهداف المرسومة

¹ نوان كنعان: القيادة الادارية، دار الثقافة ط1، عمان، 2009، ص86

² الخفاف عبد المعطي : مبادئ الادارة الحديثة ، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ، دار دجلة ، ط1، عمان ، 2007، ص 34

³ الحريري رافدة: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج والتوزيع، د.ط، عمان، 2008، ص241

2- أنماط القيادة :

القائد المتسلط أو الأوتوقراطي:

يتميز القائد الأوتوقراطي المتسلط أو التحكم بأن يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، يصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ، ولذلك فإنه لا يفوض سلطاته بل يحاول بجهد دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته ومدتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته ، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأنه يجب أن لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة .¹

ويعني آخر أن القيادة الأوتوقراطية من خلال ما يتميز بها القائد الأوتوقراطية من التسلط والتجبر والحيازة على قيادة الجماعة، والتحكم في زمام الأمور في شؤون تسير الجماعة ، هي نقيض الصفات السابقة للقيادة الديمقراطية ، وهذه هي الصفات التي تمتاز بها القيادة التسلطية :

- 1 .إنشاء دوافع وحاجات نفسية بدائية طفولية بين الإلتباع مثل الاتكال ، و الاعتماد على القائد يفعل كل شيء وحده ، والإبقاء لباقي الأعضاء أنهم لازلوا قاصرين لا يحسنون امرا .
- 2 .تجمع كل الاهتمام ، والعمل والانتباه في شخصية القائد أو الرئيس وحده دون غيره من الأفراد الجماعة مهما عملوا أو ساهموا فهو كل الجماعة أو بمفهوم آخر فهو الحاكم الأعظم في الجماعة .
- 3 . يعمل على إيجاد التباعد والتنافر بين أفراد الجماعة ، وقد يجعل بعضهم عدوا لبعض ، أو عيوننا للمراقبة كل التحركات داخل الجماعة ، أو أذنا صاغية لاستماع لكل كلمة ما بين الأفراد .

¹ومليت أسية: دور القيادة في اصلاح الادارة العمومية في الجزائر في العشرية السوداء، رسالة نيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2011، ص51

4. يعمل على إضعاف الروح الجماعية بين الأفراد ، وهذا ما يجعل الجماعة ضعيفة التماسك ، بحيث تنهار إذا غاب القائد فجأة عن مسرح القيادة أو الرئاسة¹

5. انتشار النقد غير موضوعي ، والضعف التوجيه الذاتي بين أفراد الجماعة ، نتيجة أحادية التفكير والتوجيه من طرف شخص واحد والمتمثل في القائد المتسلط أو الدكتاتوري ، وعدم تقاسم الاقتراحات الإيجابية البناءة.²

القائد المتساهل:

هذا القائد لا يوجه وغير قادر على إصدار الأوامر، يترك الأشياء تسير وبذلك تختفي المشكلات لا يضع أهدافا محددة وواضحة. يترتب على هذا النموذج خلق جو الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه وتشعب الآراء والاتجاهات فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا يتوقع منه ويستخدم المآرب الشخصية كل ذلك يؤدي انخفاض الروح المعنوية وعدم استخدام كل الطاقات والكفاءات وبالتالي انخفاض الإنتاجية.³

القيادة الديمقراطية:

ومعناها أن يشترك العاملون في صنع القرار بعد دراسته ومناقشته، وتبادل وجهات النظر والحجج والأسانيد بشأنه، ويقال أن هذه القيادة تقوم على أساس أن العاملين قادرون على إدارة شؤونهم بأنفسهم ، ويكاد يقتصر دور القيادة على تهيئة ظروف العمل وإتاحة الفرص أمام العاملين لبذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف الإدارة ، مع نوع من التوجيه الواعي والرقابة والإشراف .
غير أن ممارسة القيادة الديمقراطية بنجاح، يحتاج في الحقيقة إلى قدر كبير من الكياسة والحزم ، حتى لا تضطرب الأمور وتشعب المناقشات ، وتتجاوز إطار المشكلة أو تخطي فهمها ، للوصول إلى النتيجة المرجوة وهي إدراك أفضل الحلول للمشكلة موضوع البحث بطريقة ديمقراطية يشارك فيها العاملون يستلزم توجيهها واعيا في غير تسلط ، ولينا وتفهما في غير ضعف ، فإذا لم يتمكن

¹ ديرة عابدة : القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الانسانية ، العدد 3 ، 2021 ، ص 334

² قوراية احمد: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، د.س ، ص 39

³ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، د.ط ، د. ب ، 2010، ص105

القائد من إدارة دفة المشاركة في صنع القرار ويحسن الإشراف عليها ،أدي ذلك إلى نوع من التخطيط والفوضى، فلا يتوصل إلى قرار.¹

و في ظل النوع من القيادة تكون الدافعية للعمل ذاتية بدرجة كبيرة ، كما تظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ، وتنمو قدرات العاملين ، ويسير العمل بصورة منتظمة في تواجد القيادة أو عدم تواجدها والقيادة هنا تؤمن بأن الانسان يمثل قيمة في ذاته؛ وله قدراته وميوله؛ واستعداداته واتجاهاته؛ وهذا الانسان لا يمكن أن يعطى أقصى ما لديه من عمل وجهد الا اذا توافر له المناخ الانساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر؛ والتعاون؛و المشاركة والمبادرة واحترام انسانية كل فرد مهما كان موقعه ومن أهم خصائص هذا النمط:²

- تفويض السلطة للمرؤوسين .
- اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
- الايمان الشديد بمبدأ العلاقات الانسانية .
- اشراك المرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها .
- الايمان بقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين .
- مساعدة العاملين في تطوير مهارتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين على العمل على العمل بروح الفريق .
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الابداع لديهم .
- زيادة الشعور بالرضا نحو العمل .
- سهولة و وضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسين .

¹ نبيل سعد خليل: الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة،2009، ص13

- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد .
- احترام وادراك الفروق الفردية بين العاملين .
- بناء علاقات طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي؛
- احترام الوقت وحسن ادارته .
- تشجيع البحث والتجريب.¹

القيادة الفوضوية :

إن هذا النمط من القيادة يفوض كل سلطاته للمرؤوسين ، ويتنازل عن حقه في صنع القرار واتخاذ ويصبح في حكم المستشار للجماعة ، وهو لا يسيطر على مرؤوسيه ويترك لهم الحرية في التصرف دون تدخل منه.

ويعتقد بعض القادة أن هذا الأسلوب في استخدام السلطة الممنوحة له يجعل المرؤوسين يقدرونه ، وهذا اعتقاد خاطئ فعندما تتعرض الجماعة لمشكلة حادة في مجال العمل ولا تجد التوجيه الحقيقي الفعال لاتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشكلة فإنها غالبا ما تنقلب على القائد، ويتولد العداء بينها ، ويسود القلق والتوتر جو العمل بدرجة كبيرة مقدرتهم على التصرف ولاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب النصح والتوجيه من جانب القائد.

وهذا النمط نادر الحدوث في مجال الإدارة التطبيقية، كما أنه أسلوب غير عملي في القيادة لكونه يشجع على التهرب من المسؤولية وفي ظله تضعف الإنتاجية وتسوء حالة العمل.²

فالقيادة هنا لا تلعب دورا في تسير العمل ولا تعمل بموجب خطة واضحة، فالقائد بأنه تشاوري إذ يترك الحرية للعاملين يفعلون ما يحلو لهم طمعا في كسب رضاهم وظنا منه أن يعمل يسير تلقائيا ، فهو ليس له أي دور في اكتشاف قدرات المرؤوسين وتسخيرها لخدمة العمل ، فدوره هامشي حيث لا يبدي أي رأي إلا إذا طلب من ذلك ، وهذا يقود إلى عدم الجدوية في العمل

¹ عمر الحريري رافدة: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان 2010، ص139
² محمد حسنين العجمي: الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، ص200

وضياع الوقت وعدم شعور بالاستقرار والقائد هنا لا يحظى باحترام مرؤوسيه لأنهم يفتقدون التي توجههم وتتابع أعمالهم ، ومن أهم سمات هذا النمط ما يلي:

- اللامبالاة في العمل من قبل المرؤوسين .
- يعتبر هذا النمط غير فعال لأنه لا يكسب العاملين خبرات ومهارات جديدة.
- تسير برامج العمل حسبما يقرر المرؤوسين .
- عدم تحيد المهام والمسؤوليات.¹
- لا يوجد تعاون بين القائد والمرؤوسين .
- لا يعرف القائد طاقات ومهارات وقدرات مرؤوسيه.
- لا توجد منهجية واضحة للعمل ولا سياسة مرسومة.
- اجتماعاته طويلة لكنها لا تسفر عن اتخاذ أي قرار.²

3- مصادر قوة القيادة التنظيمية :

إن القيادة مصادر قوة وأدوات تأثير ومزيج من العناصر الشخصية وأخرى تخص القائد، وأخرى جماعية تتعلق بالمرؤوسين وطبيعة نظام المنظمة، ومن مصادرها مايلي:

أ- القوة الرسمية والسلطة (الشرعية القانونية):

تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوسين الذاتية التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر، المرؤوسين ملزم قانونيا أن يقبل به ، والقوة الشرعية هي القوة الممنوحة و المستندة على سند قانوني شرعي، وتتبلور هذه المقومات القيادية بسلطات القائد في القدرة على توقيف الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت، إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب،

¹ عوض فاتن : القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2010، ص 63

² (مرجع سابق)، ص63

ومنهم عدم إطاعته لهم لم يعد من العوامل الهامة في قوة القيادة، "وأن المركز الوظيفي يشكل أحد المصادر القيادية وتناسب قوة القيادة مع القدرة التي يتمتع بها القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تتحمله تلك الصلاحيات، وكذلك المهارة والفن والخبرة التي تتوفر في الفرد وتميزه عن غيره من الرؤساء، حيث يتقبل مرؤوسه سلطته اعترافاً بمعرفته".¹

ب- المصادر الشخصية والذاتية:

يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية أثراً محبباً للمرؤوسين تشكل مصدراً وإشعاعاً جاذباً لمحبة مرؤوسه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمرؤوسه وتسهيل عملهم وتوجيهه وتذليل الصعوبات التي يواجهها في العمل كلها عوامل تؤثر في قدرة القائد على قيادة مجموعته".²

ج- الخبرة: "أساسها المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد مما تجعل هذا القائد يمارس نوعاً من القوة العاملين داخل المؤسسة".³

د- قوة التأثير: أي القدرة على إحداث تغيير، وهي مرتبطة بالشخص ومن مظاهرها، قوة المكافأة النفوذ القيادة وقوة الإعجاب

4-العوامل المؤثرة على القيادة التنظيمية:

حيث أن القيادة هي كما ذكرنا سابقاً القدرة على التأثير على سلوك العاملين حسب الظروف والمواقف المحيطة لتحقيق الأهداف الرغوبة.

وحتى يستطيع القائد أن يحقق هذه الأهداف عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة، فلا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعد على أداء مهام عمله

¹ عبد الرحمان سيار : القيادة الفعالة ، دار الوفاء ، ط1، مصر ، 2014، ص 270

² (مرجع السابق) ، ص 273

³ محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والطباعة ، ط3 ، دب ، 2003 ، ص 259

هذا وقد اتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري ما يلي:

. المهارات الفنية :

هي أن يكون القائد مجيداً لعمله ومتقنهما إياه، وملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها ، وعارفاً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وكذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها مدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة ، والكفيلة بإنجاز الأعمال.¹

. المهارات الإنسانية:

وتعني قدرة القائد على بناء علاقات طيبة مع مرؤوسيه ، وذلك من خلال معرفته بميول واتجاهات المرؤوسين وفهم لمشاعرهم وتقبل لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة ، مما يفسح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار وحسن الانتماء للمؤسسة التي يعملون فيها.²

. المهارات الفكرية:

تعرف على أنها قدرة القائد على التصور الذهني والعقلي للأمور المحيطة به في المؤسسة ، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، وما تؤثره على العمل المؤسسي فالقائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون مبتكراً للأفكار الجديدة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها قادراً على وضع الحلول واختبار البائل³

¹ محمد عبد الرشيد علي : ادارة المنظمات والسلوك التنظيمي، اصدارات وزارة الثقافة والسياحة، د.ط، اليمن، 2004، ص 202

² محمد الحسين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية والتنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الاردن، 2008، ص 212

³ معمن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الاداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، ص 142-143

. المهارات التنظيمية:

وهي قدرة على فهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها . وكذلك فهم البيئة المحيطة ، وان المنظمة جزء لا يتجزأ منها وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها . كذلك إجابة أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل ، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها. إن أهمية مهارات القائد الإداري تمكن في البلوغ وتحقيق أهداف العمل، ورفع الإنتاجية والأداء وكذلك تحقيق أهداف العاملين ورفع رضاهم الوظيفي وضمان نوعية عمل مستمرة وفعالية ادارية وتنظيمية.¹

. المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

المهارة الادارية :

وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية ، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقيق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.²

المهارة السياسية:

وتتمثل في قدرة القائد على تبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة³

¹ سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية ، دار أسامة للنشر ، ط1، الأردن ، 2009، ص147

² محمد سرور الحريري : ادارة الموارد البشرية ، دار العاهد للنشر والتوزيع ط1 ، د.س ، ص 105

³ محمد سرور الحريري : (مرجع السابق) ، ص 106.

1- أنواع الولاء التنظيمي :**أ- الولاء الموقفي :**

ينظر علماء السلوك التنظيمي للولاء على أنه بمثابة صندوق أسود حيث يحتوي هذا الصندوق على عوامل تنظيمية وشخصية مثل السمات الشخصية ، وخصائص الدور الوظيفي ، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل ، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب ، والجهود التي تبذل في العمل ، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم¹.

ب- الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي يقوم على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي ، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة ، نتيجة إستفادتهم من بعض المزايا والمكافأة على هذا السلوك ، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك .

ج- الولاء التلاحمي :

ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته ، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسة ، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين إضافة إلى بطاقات الإمتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية .

¹ موسى اللوزي : التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط4 ، الأردن ، 2010 ، ص 207

د- الولاء المستديم : ويمثل المدى التي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل إستمرار المؤسسة التي يعملون فيها ، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي يجدون صعوبة في تركها¹.

ر- الولاء الإغترابي :

يمكن أن نقل عليه أيضا الولاء المقيد ، حيث يلتزم الفرد بمبادئ منظمته ، ويندمج في عمله دون إرادة ورغبة منه ، ويعود سبب ذلك إلى السلطة التي تمارس عليه ، ويسمى بالولاء السلبي ، لأن الفرد يعيش حالة صراع وسرعان ما تنعكس على حياته النفسية والمهنية في صورة سلوكيات أداية كالاحتراق النفسي ، التغيب ، قلة الإنتاج ، نقص الكفاءة².

ذ- الولاء العاطفي :

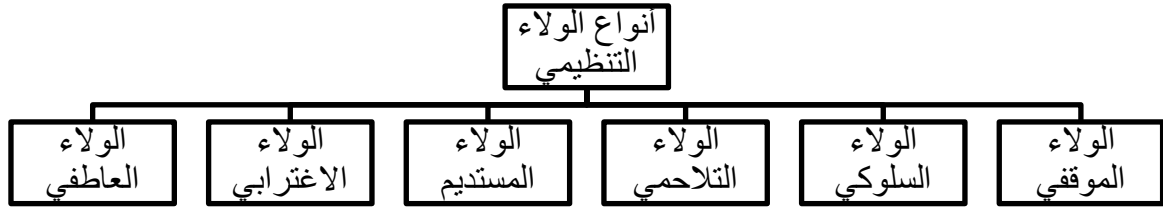
يعتبر الولاء رابطا أو علاقة معنوية بين الموظف ومنظمته أي أنها ترى في الولاء مجموع المشاعر العاطفية التي يبديها الموظف تجاه منظمته ، يسعى دوما إلى الالتزام بمبادئ منظمته مهما كلفه الامر³.

¹ أحمد سويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ، ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2017/2018 ، ص 134 - 145

² عبد الرحمان أحمد هيجان : الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، ط1، الرياض ، ، 1998 ، ص 38

³ شريط الشريف محمد : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطي ، لمؤسسة سونلغاز عنابة ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفوانيا ، جامعة متورى محمود قسنطينة ، 2009 / 2008 ، ص85

الشكل رقم 2: يوضح انواع الولاء التنظيمي



مصدر من إعداد طالبتين

2- أهمية الولاء التنظيمي :

أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات ، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء ، من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض زيادة درجات ولائه وتبنيه أهدافها وقيمها .

. يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز¹ .

¹ محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل التحليل على مستوى المنظمات ، ط4 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ،

- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون فيها . عاملا هاما أكثر من الرضا يعتبر الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل .

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة¹ .

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها .

- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي²

- يعد الولاء التنظيمي من أهم مؤشرات قياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة من جهة أخرى ، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي

المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم ، كما يميل هؤلاء الى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول مع وجود فرص وبين المنظمات أفضل .

- يساهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة ، كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي ، الرضا الوظيفي ، السلوك الاجتماعي وغيرها³ .

- يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الانسانية التي تساعد على تنمية الاحساس بالمنظمة .

- للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم الى العمل بتعاون وحماس لتحقيق اهداف المنظمة .

¹ (مرجع السابق) ، ص316

² بسام محمد ظاهر حسان : واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تنميتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، فلسطين ، 2008، ص28

³ شلابي وليد : دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية، لدى العينة من موظفي الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة خيضر ، 2014/2015، ص 44.43

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على امداد زبائنها بقيمة متفوقة الى زيادة ولاء العاملين فيها ، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن أعمالهم¹ .

. يمثل الولاء التنظيمي حلقة الوصل بين الأفراد ومنظمتهم ، لاسيما فب الأوقات المحرجة التي قد تمر بها المنظمة، كأن تعجز عن تقديم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز وهو بذلك يعتبر البديل الامثل للمحفزات التقليدية في أوقات الخارجة.

. كلما زاد الولاء قل دوران العمل، هذا ما أثبتته الكثير من الدراسات مثل : سياتز (1977)، بوترو (1979)، هارتمان (1984)، بلاروبول (1987)، كما أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن للولاء دور فاعل في التقليل من نسب التغيب ، والحد من سلوك التأخر في الالتحاق بالعمل

وبالمقابل يعزز الأداء الوظيفي كدراسة ما ودي ، سياتز، وثر (1979) ، ودراسة درسون ، فرعون (1984) ، وتذهب بعض الدراسات الأخرى الى اعتبار أن الظاهرة اليابانية في الاقتصاد والانتاج عكس؟؟ظ الأمريكية تعود بالأساس الى مستوى الولاء التنظيمي المرتفع لدى العامل الياباني مقارنة بالأمريكي كول (1979) مايكل واوراس (1981)².

. ان شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين ، كما يدفع الولاء بالعاملين الى اكتساب روح معنوية عالية تخلق الانسجام والتعاون وهو بدوره يوطد العلاقات بين زملاء العمل ويخلق شبكة علاقات الانسانية قوية تساعد على تنمية الاحساس بالمنظمة

. يساهم الولاء التنظيمي في خلق الابداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة ، وينعكس هذا على الاداء الوظيفي ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة³ .

¹ شريط الشريف محمد : (مرجع السابق) ، ص 78

² العتيبي آدم غازي : أثر الولاء التنظيمي والعامل الشخصية والأداء الوظيفي، لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت ، المجلة العربية ، المجلد 1 ، 1993 ، ص 110 . 111

³ دانا لطفي حمدان : العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي ، لدى الأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين ، 2008 ، ص 35

. ان الموظف الأكثر ولاء يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي، وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر والمتوقع أن يكون رضه عن أهداف المؤسسة أكبر من غير، وبالتالي التزامه بتنفيذها ويوجد وجهة نظره مع وجهة نظر المؤسسة عند تحديد ما هو صالح للمؤسسة¹.

. كلما زاد شعور الأفراد بالولاء اتجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك عادي نقلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة أي أن منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير².

وأما "اللوزي" فله استنتاجات لبعض الجوانب المهمة في الولاء التنظيمي بشكل يساعد الادارة على تطوير نماذج تساهم في زيادة أهمية الإيجابية الهادفة الى زيادة الانتاجية، والاستمرار في البقاء والنجاح، وتمثل هذه الأهمية في.. عندما يظهر لدى الفرد العامل مستوى عالي من الولاء التنظيمي تجاه الأفراد العاملين معه وتجاه المنظمة الادارية التي يعمل بها بشكل يوادي الى حدوث تفاعل ايجابي بينه وبين بأنه العمل بها في بيئة الأفراد فان هذا التفاعل يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمة. إلا ضمن حدود معينة لحيث يعمل هذا التفاعل على تهديب و تلاشي بعض القيم والصفات الأنماط السلوكية غير المحببة والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله ..

أن رغبة الفرد واستعداده لتنازل عن بعض القيم الأنماط السلوكية التي يكون لها تأثير غير ايجابي على عمله بسببها إيمان هذا الفرد وعقيدته ومبادئه لبثابة واخلاصه للمنظمة التي يعمل فيها، ففي حالة كحقيقة هذه الدرجة من التفاعل والتي مبادئ الفرد فيها بأن أهدافه ستحقق من خلال عمله واخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة ، فان ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء التنظيمي .

. ان الولاء التنظيمي ومفهومه وطبيعة تركزه على أجمام واحد، يعد حالة يتحقق التكامل و التوافق بين الفرد والمنظمة الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الايجابي نتيجة الطموح الوظيفي، ورغبة الأفراد في تحقيق النمو التقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة³.

¹ عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، د.ط ، مصر ، 2005 ، ص 321

² الفضلي فضل مصباح : علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه ولمتغيرات الديمغرافية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض ، المجلد 37، 1997 ، ص 97

³ موسى اللوزي : (مرجع السابق) ، ص 121

ونظرا لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته .

3- مراحل الولاء التنظيمي :

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي حيث يرى أورالي بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل وهي¹ :

أ. الإذغان أو الولاء: حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنيا على قواعد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين يلتزم بما يطلبونه .

ب . مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة : حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

ج . مرحلة التبنى: حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافها وقيمه ، يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم .

كما حدد "بوشنان" مراحل الولاء التنظيمي في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها بثلاث مراحل متتابعة هي :

ج1- مرحلة التجربة والإعداد:

وهي فترة ما بعد التعيين ، تمتد إلى سنة 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

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي ، لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2011، ص 47

عنده لبيدع ويبرز في عمله ويكون محط أنظار وإطراء كل من حوله ، ويرى بوشانان أيضا أن هناك خبرات تظهر ضمن هذه المرحلة منها تضارب الولاء ، ووضوح الدور ، وتحديات العمل ، وفهم التوقعات¹ .

ج2- مرحلة العمل والإنجاز:

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات ، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات ، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم لتنظيم والعمل . يكون العامل في هذه الفترة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لا أكثر² .

ج3. مرحلة الثقة بالتنظيم :

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك ، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب و الإخلاص لها ترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي انتقلت من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج³

5- خصائص الولاء التنظيمي :

يعتبر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد الموظف ثابت نسبيا لا نه قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه . يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما يصعب؟؟ إلا بتأثير استراتيجيات ضاغطة ، كما أنه يتجسد في سلوكيات العامل داخل المنظمة كمواطبة الحضور ، والالتزام أم بالمهام والحماس والدافعية في العمل والإخلاص والتميز في الأداء والرغبة في البقاء بالمنظمة وعدم تركها .

¹ ختام عبد الله غنام : السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، الأطروحة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية فب نابلس ، فلسطين ، 2005 ، ص 40

² مأمون عبد القادر أمين عورتاني : العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي ، لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، مودعة لدى جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2003 ، ص 14

³ ختام عبد الله علي غنام: (مرجع السابق) ، ص 40 . 41

. الولاء التنظيمي يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد العامل داخل التنظيم .

. ان الولاء التنظيمي هو حالة نفسية وشعورية الفرد ويمكن معرفتها من خلال التصرفات والأعمال التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة والتي تحدد مدى ولائهم¹ .

. الولاء وسيلة لتحقيق أهداف معينة شخصية لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة والشعور بالولاء لها مستمر طالما استمرت المنظمة بأداء دورها في تحقيق أهداف وأغراض الأعضاء المنتمين لها والعكس صحيح

. الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس واحد ، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا على تعدد أبعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها البعض وهناك أسباب لذلك التعدد وتمثل فيمايلي :

. أي أن المنظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.²

. يوجد داخل المنظمة في العادة كتكتلات أي مجموعة من الأفراد لي كونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد ، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين

. بناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة ، فان لكل تكتل وفئة وأهداف وقيم يحاول تحقيقها ، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة الأخرى ومن تكتل الى آخر ، وبالتالي ولاء الأفراد التكتلات لهذه الأهداف والقيم تختلف³ .

. ان مستوى الولاء التنظيمي يتواجد صعوبة في قياسه بشكل مباشر ويمكن قياسه بشكل أفضل من خلال اثاره الظاهرة على شعور الموظف تجاه المنظمة .

³ شلابي وليد : (مرجع السابق) ، ص 48

¹ نجم عبد الله العزاوي ، عباس حسين وجواد : الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، د.ط، دار البازوري العلمية ، للنشر والتوزيع، عمان 2013، ص 427

³ سعد الدوسري : ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير الرياض ، جامعة نابف العربية ، 2005، ص

. ان الولاء التنظيمي يتكون من عدة أبعاد أو مكونات مختلفة ومتمايزة عن بعضها البعض .

5- طرق قياس الولاء التنظيمي :

1.5- مقاييس موضوعية :

وهي طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على الولاء وذلك بتحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى الولاء مثل

- رغبة الفرد في البقاء مع المنظمة: وذلك عن طريق الاستماع إلى حديثه مع الزملاء أو مع أفراد خارج دائرة العمل عن الرغبة في البقاء أو الرغبة في ترك العمل .

- مستوى الأداء : حيث أن الأداء العالي غالبا ما يصدر عن الأفراد ذوي الولاء المرتفع للمنظمة ، وتجدد الإشارة هنا إلى أنه يجب أن تكون عملية تقييم الأداء عملية¹

- مستوى متكاملة من جميع الجوانب وتتضمن معايير لقياس الولاء .

- دوران العمل : حيث يمكن أن يعتبر دوران العمل الناتج عن ترك العاملين للعمل وعدم الرغبة لدى العاملين في البقاء في المنظمة مؤشرا على انخفاض مستوى الولاء .

- حوادث العمل : حيث تدل زيادة نسبة الحوادث على عدم الاكتراث بمعايير وإجراءات السلامة من العاملين ، وذلك لعدم الاهتمام بما سيحصل ويعد ذلك دليلا على انخفاض مستوى الولاء لدى هؤلاء العاملين الأكثر تعرضا للحوادث أو إحداثا لها².

¹ لوصف سهيلة : أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، كلية العلوم والاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، 2013. 2014 ، ص 42

² ماهر علي الصالح السالم :الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، كلية التربية ، جامعة دمشق ، 2014. 2015، ص 82.81

2.5 - مقاييس ذاتية :

وتقوم بتصميم استبيان أو قائمة من الأسئلة ، توجه للعاملين لقياس درجة الولاء التنظيمي لديهم ، وتعتبر من الطرق المباشرة للقياس . ويمكن تطبيق أسلوب الاستبيان بطريقتين :

1- طرح أسئلة مباشرة لتحديد مستوى الولاء للعمل والمنظمة ، وتمتاز بسهولة .

2- طرح مجموعة أسئلة تتعلق بالعمل وبيئة المنظمة والعلاقات الاجتماعية ، يتم تحليلها لتحديد مستوى الولاء التنظيمي للعاملين يقس هذا النوع من المقاييس ولاء الأفراد مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد للحصول على تقدير من جانبهم ودرجة ولائهم يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هو الاستبيان ، وفي هذا العدد طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله عدد في الاستبيانات بهدف لهذا الولاء التنظيمي للفرد بالمؤسسة ، وقد تبينة تلك المقياس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها¹ :

أ . مقياس بوتر 1969:

وقد اطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي ocp وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها ، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق الأهداف المؤسسة ، وقبولهم لقيامها واستعان لمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام .

¹ سعود العتيبي: الولاء التنظيمي لمنشوري جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه ، مجلة الإداري ، العدد السابعون ، الأردن ، 1997 ، ص

ب . مقياس مارش ومارني 1977:

هو الذي يقدم مقياس للولاء التنظيمي مدى (الأعراف والقيم) ويتكون 4 فقرات وقد استخدم أداة القياس إدراك الفرد لكيفية تحقيق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل له حتى إحالته على التقاعد¹ .

ج . مقياس جوش 1978

وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال 4 فقرات عبرت كل منها على واحدة من القيم التالية : إستخدام المعرفة والمهارة ، زيادة المعرفة في التخصص ، العمل مع؟؟؟ بكفاءة عالية ، بناء سمعة جيدة له العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص .

د . مقياس سكوردن :

ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي :

. المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الإتجاه السلوكي للفرد .

. القيم والمعتقدات .

. الأعمال المتعلقة بالانتماء المؤسسة 2 .

ويتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الإستجابة ركزت على قياس الولاء التنظيمي والخروج منها 20 فقرة ، استهدف ولاء الأفراد بالمؤسسة.

¹ سعود العتيبي : (مرجع السابق)، 81

² سعود العتيبي : _ (مرجع السابق) ، ص 82

6- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي :

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل مايلي :¹

1 - المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم :

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها ، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجاته للأمن والطمأنينة في الداخل التنظيم ، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرًا ومحبوًا ، بالإضافة من إلى سعيه للانتماء إلى حاجة معينة وتحقيق ذاته خلالها ، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها² .

2 - الوضوح و الأهداف :

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين ، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها ، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار وعملية التحديد هذه تساعد وتعقل على خلق الولاء التنظيمي عند العاملين نظر لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد الأدوار ، كما أنه على العكس تماماً ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار³ .

¹ صابرين مراد نمر أبو جاسر: أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير غير منشورة التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين، 2010 ، ص28

² محمد صالح الدين أبو (مرجع السابق)، ص47

³ عبد القادر مأمون عورتاني (مرجع السابق)، ص19

3- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز :

ويعتمد هذا الموضوع على شقين الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية ، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجها للأفراد والجماعات ، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري **march w** **1977** والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاما فعالا للحوافز ويجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداما للحوافز مما يستدعى لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيد للحوافز وبناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

4 - زيادة إشراك العاملين في التنظيم :

تعرف المشاركة على أنها " اشتراك عقلي وانفعالي في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها " ولقد بينت الدراسات أن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم ، فيتحدث عن المنظمة بقوله " نحن " وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها " مشكلتهم " وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد..

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي :

ان تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين ، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم لذلك لابد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين¹.

¹ محمد الصال الدين أبو العلا: (مرجع السابق) ، ص 48.47

6- العمل على بناء ثقافة مؤسسية :

إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز للأفراد ها ، وتعمل على توفر درجة كبيرة في الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين وإعطائهم دور كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات ، كل ذلك سترتيب عليه زيادة قوى تماسك المنظمة ، وزيادة الولاء لها ، وهذا ما تميزت به الإدارة في اليابان التي استطاعت أن تشكل قوى هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة¹.

7- نمط القيادة :

الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي للإنجاز الأعمال خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز ، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف².

سابعاً: المداخل النظرية للقيادة التنظيمية والولاء التنظيمي

1- المدرسة الكلاسيكية :

تنسب هذه النظريات الى المدرسة الكلاسيكية لأنها المدرسة الأولى التي تميزت بوضع الأسس والقواعد والتقاليد العريقة في الإدارة ، والتي لم تكن معروفة من قبل ، ويمكن حصر أفكار هذه النظريات في أفكار روادها ، أمثال : " فريديريك تايلور " ، " هنري فايول " ، وأخيراً " ماكس فيبر " . وفيما يلي سنحاول عرض أهم أفكار هؤلاء الرواد .

¹ بسام محمد ظاهر حسان : (مرجع السابق)، ص 26

² أنس هباز : أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة ، شركة الهندسة المدنية Civenco ، تفرت ، مذكرة لنيل شهادة ماستر جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2014 2015، ص 20

نظرية الإدارة العلمية لـ فريديريك تايلور (1868-1917)

لم تنشأ نظرية الإدارة العلمية إلا بفضل إسهام العديد من الباحثين ورواد النظرية الأوائل أمثال فريديريك تايلور ، جارلس ، باييج ، فرانك جلبرت ، وبالرغم من أن كل هؤلاء وغيرهم من الباحثين قد ساهموا في بناء هذه النظرية إلا أن العديد من المفكرين والباحثين يرجعوننا إلى المهندس فريديريك تايلور والذي أطلق عليه اسم أبو الإدارة العلمية ، يعتبر " فريديريك تايلور " الإدارة العلمية من خلال نظريته في الإدارة والتي كانت تهدف الى رفع الكفاءة والإنتاجية ، وخفض تكلفة الواحدة وقد لاحظ تايلور أثناء العمل تدني إنتاجية العامل ، وكان متأكدا بأنه يمكنه زيادة وتحسين هذه الإنتاجية ودفعه للتحمس الشديد للعلم من خلال تطبيق المنهج العلمي في محاولاته لإيجاد الحلول الصحيحة لمشكلات الكفاءة والتعاون والتحفيز .¹

" وقد استغرقت أبحاثه وتجاربه لسنوات عديدة في مصانع الصلب والفحم ، التي عمل فيها بهدف تخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، مركزا على أساليب وطرق العمل وأدواته ، حيث كانت لديه رغبة شديدة في إيجاد " الطريقة المثلى لأداء كل عمل " .²

قام تايلور بتقسيم المؤسسة إلى مستويين وهما :

المستوى الأول : الإدارة هي التي تقوم بأمور التخطيط من أجل سير العمل واتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة دون إشراك العمال
المستوى الثاني : فنجد أن العمال هم الذين عليهم تنفيذ قرارات الإدارة والخطط التي وضعتها دون نقاش . حيث يرى " تايلور " أن الإدارة لا تتخذ أي قرار إلا إذا استند إلى أساليب علمية ، ولهذا لا يجب إشراك العمال في مناقشة هذه القرارات ، لأن مستواهم المهني والعلمي لا يسمح بذلك " ³

من مرتكزات نظرية الإدارة العلمية : تقوم هذه النظرية على مجموعة من المرتكزات أهمها مايلي

- تقسيم العمل داخل البناءات التنظيمية .

¹ شفيق رضوان : السلوكية والإدارة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والتوزيع ، ط3 ، لبنان ، 2002 ، ص 59

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006 ، ص 52

³ عادل حسن: إدارة الأفراد في العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، د.ط، مصر، 1975، ص 86

- الرقابة المستمرة وتنفيذ الأوامر.
- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين.
- الاهتمام بتدريب العاملين والتخصص في العمل .
- الاعتماد على أسلوب الاتصال النازل من المستوى الأعلى للإدارة الى المستوى الأدنى .
- اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية تعتمد على مدى توافر القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية ، والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى¹.
- وبالرغم من أن نظرية الإدارة العلمية أغفلت قدرات العاملين ، وتناست تقدير سلوكهم ، فإن تايلور أسهم من خلال أبحاثه ودراساته بعدد من المبادئ والتوجيهات ، كان لها تأثير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية ، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير ، فلقد رأى أنه لا بد له أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة ، وأن يختار مرؤوسيه ويدربهم على أساس علمي ، وأن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان إنجازهم للعمل .
- كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ، ورفع كفاءتهم الإنتاجية والربط بينها وبين الأداء الجيد للعمال².
- و كتعقيب يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على دراسة الناحية الفنية للعمل ، وأن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية وذلك بالحصول على الحقائق من خلال الدراسات التي قام بها . وبالرغم من إغفالها لبعض العوامل السلوكية و الاجتماعية وأثرها في النشاط الإداري ونظرتها الى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء وإهمالها للحوافز المعنوية ، فقد كان لـ " تايلور " أثر في توجيه الأنظار لأهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج و لا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة بعد أن نالت التأييد والتقدير .

¹ بشير عباس العلق : الإدارة الحديثة ، دار اليازوري ، ط1، الأردن ، 2008، ص63

² محمد عبد الفتاح يلغي : مبادئ الإدارة العامة ، دار وائل للنشر ، ط2 ، الأردن 2011، 60

نظرية المبادئ الإدارية : لـ " هنري فايول " (1841-1925) :

يعتبر هنري فايول من المفكرين الذين قدموا الكثير من الإسهامات المميزة في مجال الفكر الإداري ، ولهذا يعتبر أول من قام بتحديد وظائف إدارية محددة ، يرى بأن هذه الوظائف تشتمل على التخطيط ، التنظيم ، القيادة و الرقابة ، كما يرى أيضا أن هذه الوظائف تعكس بدرجة كبير جوهر عملية الإدارة .¹ وضع " هنري فايول " في كتاب " الإدارة العامة و الصناعة " سنة 1916 وقد بين من خلاله أن أنشطة المنظمة تنقسم إلى ست مجموعات وهي :

أ الأنشطة الفنية : وتعنى بالأنشطة المتعلقة بعملية إنتاج السلع و الخدمات .

ب- الأنشطة التجارية : تعنى بالأنشطة المتعلقة بشراء وتأمين عناصر الإنتاج.

ج- الأنشطة المالية : أي تأمين رأسمال المنظمة لتغطية كافة نشاطاتها والتزاماتها المالية وحسن التصرف بأموال المنظمة .

د- أنشطة الضمان و الوقاية : هي تلك التي تتعلق بالمحافظة على أصول وخصوم المنظمة وحماية الوثائق و السجلات .

هـ- الأنشطة المحاسبية : تعنى بالأنشطة التي تهتم بحسب و تدوين التكاليف و النفقات المالية .

و- الأنشطة الإدارية : و ركز عليها فايول معتبرا أنها الأساس في وجود و نجاح الأنشطة الأخرى .²

وقد حدد فايول الصفات الواجب توفرها في المدير على النحو التالي :

- صفات جسمانية : كالصحة و القوة و الحيوية .

- صفات عقلية : كالقدرة على الفهم والتقدير والتعبير وادراك الأمور بشكل سليم .

- صفات فنية : تتعلق بالمؤهلات و الإعداد العلمي و المعرفي اللازم لحسن أداء وظيفته .

¹ علاء الدين عبد الغني محمود : إدارة المؤسسات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط1، الأردن ، 2011، ص86

² صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار حامد للنشر ، ب س، الأردن ، ص 25

- صفات ثقافية : تتعلق بالمعرفة والثقافة لعامة .
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة : وهي ما يكتسبه من خلال قيامه بواجباته بطريقة سليمة .
- حدد هنري فايول أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة و يمكن إيجازها فيما يلي :
- تقييم العمل : أي يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الأفراد بحيث يكونون متخصصين .
- السلطة المسؤولة : تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر ، و المسؤولية فتعني المسائل الناتجة في التمتع بحق إصدار الأوامر¹ .
- الانضباط و الالتزام بقواعد السلوك و العمل : أي احترام اللوائح و طاعة الأوامر .
- وحدة اصدار الأوامر : أي أن كل الأوامر تأتي من شخص واحد .
- وحدة التوجيه : تنسيق وتركيز جهود كل الأفراد في المنظمة إلى نفس الاتجاه² .
- اخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة : الأولوية للمصلحة العام .
- المركزية : تشير الى نطاق تمرکز السلطة لدى متخذي القرار .
- تدرج السلطة : أي أن سلسلة السلطة يجب أن تتدفق من الأعلى إلى أسفل المنظمة .
- طريقة تفويض السلطة : أي تفويضها من أعلى الهرم الى أدنى مستوياته .
- الترتيب والتنظيم : أي يجب أن تكون هناك أماكن مخصصة لكل شيء .
- المساواة والعدل : أي خدمة العاملين ومعالجة مشاكلهم .
- استقرار العمالة : الاستقرار في العمل والموقع الوظيفي لهم .

¹ (مرجع السابق) ، ص 26

² حسين حرتم : (مرجع السابق) ، ص 56

- المبادر : أي إتاحة الفرصة من أجل الابتكار والتطوير .

- التعاون وروح الجماعة : أي خلق روح الفريق والإحساس بالوحدة والتماسك .

- مبدأ المكافأة والتعويض : " أي نظام عادل للأجور والرواتب والمكافآت للعاملين ، يتفق بطبيعة وظروف العمل ويتوخى مبدأ المساواة والعدالة في الإنتاج " .

نستخلص من هذا الطرح أن " هنري فايول " قد ركز في نظريته على النشاط الإداري وخاصة الإدارة العليا ، بحيث أضاف مفهوم القيادة وجعلها عنصراً من عناصر الوظيفة الإدارية ، أي أن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لا يعني مجرد الأمر ، بل يتضمن التوجيه والقيادة لضمان تطبيق الأوامر وتنفيذها.

كما نجد أن من الإسهامات التي طرحها وقدمها في نظريته في مجال القيادة الإدارية ، تقديمه لمجموعة من السمات التي ينبغي توفرها في المدير لتجعل منه قائداً ، واقتراحه لمجموعة من التوجيهات لتلاشي سلوك المدير وضمان حسن ادائه لدوره القيادي .¹

النظرية البيروقراطية : لـ " ماكس فيبر " (1864-1920):

ظهرت هذه النظرية في أوائل القرن العشرين وتعتبر البداية لنظرية التنظيم العلمية التي تنسب الى " ماكس فيبر " الذي يعتبر من روادها ، حيث كان أول من صنف الخصائص البيروقراطية بشكل منهجي ومنطقي مبرزا أهميتها في تنظيم الأنشطة الاجتماعية وتأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء ، فقد وضع " فيبر " النموذج المثالي لدراسة تنظيم المؤسسة والذي أطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة و الرشيدة.²

و من خصائص النظرية البيروقراطية :

- تقسيم العمل و التخصص .

¹ صالح عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار اليازوري للنشر ، الأردن ، د.ط ، 2008 ، ص 62

² حسين حريم: ادارة المؤسسات(منظور كلي)، دار حامد للنشر، الاردن، 2003، ص 26

- التسلسل الرئاسي .

- الرسمية وتقنين الإجراءات .

- التعيين و الترقية على أساس الجدارة .

- اعتبار الإدارة مهنة دائمة .

- الفصل بين الحياة الشخصية للموظف و الحياة الوظيفية .

ينطق النمط المثالي للبيروقراطية عند " ماكس فيبر " من مفهومي السلطة و الشرعية ، وتصنف السلطة إلى ثلاثة أنماط أساسية ، و يستند كل منها على أسس معينة للشرعية وذلك كالتالي :¹

أ: **السلطة التقليدية** : وتمثل هذه المرحلة مرحلة المجتمعات البدائية التي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستند في شرعية حكمها الى معايير غير موضوعية لا علاقة لها بمستوى الأداء والقدرات بل لمعايير النسب و الوراثية .

ب : **السلطة الكاريزماتية** : و يستمد هذا النمط شرعية من الخصائص غير العادية التي يتصف بها القائد أو الحاكم، ويطبع الأفراد أوامر القائد لاعتقادهم وإيمانهم به، نظراً لتميزه عنهم بهذه الخصائص.²

ج : **السلطة القانونية** : وتعتبر هذه السلطة مرحلة العقلانية التنظيمية حيث تستمد شرعيتها من القواعد و القوانين الرسمية ، فتكون السلطة في المجتمع بيد الفئات التي يحددها القانون ووفقاً لمعايير موضوعية قانونية ، لا تقليدية ولا كاريزماتية.

وعليه نجد أن هذه النظرية قد ركزت بصورة واضحة على الجوانب الرسمية وعلى الإدارة الرشيدة في رفع إنتاجية العاملين ، ولم يرد في نموذج " فيبر " المثالي ، أي ذكر العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل التنظيم الرسمي ، كذلك لم يشر الى الجماعات غير الرسمية ومدى تحكمها في الانتاج وفي تأثيرها على التنظيمات الرسمية .

¹ صبحي جبر العتيبي: (مرجع سابق)، ص 59

² محمد علام، جلال اسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم (مدخل نظرية ودراسات ميدانية)، مكتبة انجلو مصرية ، د.ط ، ب س، ص 38

وكتعقيب على ما سبق يمكن القول أن " ماكس فيبر " قد قدم بعض الأفكار في مجال القيادة الإدارية لا يمكن إنكارها ، لمبدأ التسلسل الإداري يمكن القيادة الإدارية عن طريق علاقة الترابط بين الرئيس و المرؤوس من المحافظ على التماسك حتى في أكبر المنظمات حجماً ، كما أن مسؤولية القيادة في التوجيه لا تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة ، ومبدأ التخصص يؤدي الى معرفة القيادة بأنواع التخصص التي يحتاج إليها التنظيم في تحقيق اهدافه .

يتضح لنا من العرض السابق لمعظم الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية ، نجد أنها قد ركزت اهتمامها على تطبيق مبادئ آلية لحل المشاكل الإدارية في التنظيم الإداري ، والكشف عن قوانين ثابتة للتنظيم والإدارة يلتزم بها القادة الإداريون في العمل و يبدووا ذلك واضحاً من خلال نظرية الإدارة العلمية و المنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية ، و ذلك محاولة منه لإيجاد التنظيم الفعال الذي يحقق فيه أهدافه وتنسيق النشاط بين العاملين فيه ومن خلال المبادئ والتوجيهات التي نادي بها أنصار التقسيم الإداري لترشيد سلوك المديرين وضمان حسن أدائهم للمهام .¹

كما اتضح أيضاً من خلال المعايير التي وضعها " ماكس فيبر " لنمط التنظيم المثالي البيروقراطي الذي نادى به ، وتحليله لنماذج السلطة وأنماط القيادة التي تتلاءم معها .

2- النظريات النيوكلاسيكية:

ظهرت النظريات الحديثة للتنظيم الإداري في الثلاثينات من القرن الماضي وسادت حتى الخمسينات ، جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية ، التي اعتبرت الفرد آلة وعلى الانتقادات الموجهة إليها في مجال القيادة من خلال تركيزها على الإنتاج وإغفالها جوانب العلاقات الإنسانية حيث حاولت تصحيح بعض المفاهيم والمبادئ التي كانت سائدة آنذاك ، خاصة بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق الاهتمام من طرف النظريات السابقة . وقد كان للجهود التي قدمها أنصار النظريات الحديثة في تحليلهم للتنظيم وكيفية العمل فيه ، أثر هام في تنمية و تحسين دور القيادة .

ومن بين هذه النظريات المفصلة لموضوع دراستنا نجد نظرية العلاقات الإنسانية انظرية الحاجات ونظرية التنظيم الاجتماعي .

¹ حسان الخيلالي : التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص33

نظرية العلاقات الإنسانية " : جورج التون مايو " :

تعتمد نظرية العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة لذلك فهي تؤكد أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الإنسانية لنجاح القادة الإداريين ، ومن هنا نجد أن الارتباط بين العلاقة الإنسانية والقيادة أصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة وينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول الى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني ، وإقناعهم بهذا العمل وإتاحة الفرصة لهم لتنمية وتحسين شخصياتهم وإشباع حاجاتهم .

ولا يبدو أن لرواد النظرية إن هناك تعارضاً بين إشباع حاجات المرؤوسين وبين تحقيق أهداف التنظيم الذين يعملون فيه ، بمعنى أن إشباع حاجات المرؤوسين سيقودهم الى تقدم أعلى مستوى من الأداء.¹

كما أن القيادة ستحاول تسخير كل القوى التي تمكن المرؤوسين من إشباع حاجاتهم الى تحقيق أهداف التنظيم الإداري وتعتبر التجارب التي قام بها " جورج التون مايو " في العشرينات و الثلاثينات من القرن الماضي نقطة لانطلاق حركة العلاقات الإنسانية حيث كان يهتم بالمشاكل الإنسانية في موقع العمل ، واهتمامه بالعوامل النفسية والاجتماعية التي تسهل للعمال الوصول إلى أفضل مستويات الأداء والإنتاجية .

ومن المبادئ الأساسية التي تستمد من هذه التجارب ، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ، وأن تحقيق هذا التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأن هذا التقارب والتعاون عن طريق اشتراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم .²

ومن مرتكزات هذه النظرية تذكر أنها :

- اهتمت بالفرد وجعلته هو أهم العناصر في العملية الإنتاجية .

¹ نواف كنعان: (مرجع سابق)، ص75

² نواف كنعان: (مرجع سابق)، ص76

- أنه كلما ارتفعت الروح المعنوية يزيد الإنتاج .
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دوراً رئيسياً لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا الوظيفي .
- إن العمال لا يجابهون الإدارة كأفراد وإنما كأعضاء في جماعات العمل .
- " ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية في مجال القيادة الإدارية الدراسات التي قام بها " كبرت لوين " والتي توصل من خلالها الى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل كما كشفت دراساته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد " .¹
- ويمكن إنجاز أهم النتائج العامة التي توصلت اليها مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي :
- تلعب جماعات العمل غير الرسمية تأثيراً قويا في تحديد الإنتاج داخل المنظمة .
- تلعب كل من العوامل المادية والمعنوية تأثيراً قويا في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العمال عن عملهم.
- هناك أنماط متباينة لقيادة الإشراف ، وأكثر هذه الأنماط فعالية النمط الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
- يجب أن يتحلى المدير بمهارات سلوكية الى جانب المهارات الفنية والإدارية .
- إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المنظمة .
- هناك علاقة طردية بين ارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية ، لذلك يجب معاملة العنصر البشري معاملة حسنة كي تبقى معنوياته مرتفعة .
- إن الإنسان محور العملية الإنتاجية أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق.²

¹ نواف كنعان: (مرجع سابق)، ص79

² جليل محمد الشماع، كاظم محمود خيضر: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4 ، الأردن ، 2009، ص68 .

وكتعقيب يمكن القول أن هذه النظرية ركزت على الجوانب الاجتماعية والنفسية للعمال والعلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، ودورها في زيادة وتحسين الأداء من خلال السماح لهم بتحقيق ذاتهم داخل المنظمة وذلك من خلال القيادة التشاركية ، التي أشار إليها " التون مايو " للتأكيد على أهميتها، التي أشار إليها " التون مايو " للتأكيد على أهميتها . وبالرغم ما قدمته إلا أنها لم تنجوا من الانتقادات التي من أهمها تركيز اهتمامها على الجانب النفسي والاجتماعي للمورد البشري أكثر من الاهتمام بالمشاكل التنظيمية للمؤسسة إضافة إلى تركيزها على العلاقات غير الرسمية مما أدى إلى إهمال التنظيمات الرسمية .

وانطلاقاً من كل ما تقدم يتبين لنا أن نظرية العلاقات الإنسانية كانت منطلقاً للثورة الإدارية التي شهدتها الإدارة في الثلاثينات من القرن الماضي ومن خلال التجارب التي قام بها " التون مايو " كانت فتحة حديثاً في عالم الإدارة ، حيث أوضحت أهمية العلاقات الإنسانية في العمل ، و التكوين الاجتماعي و أثره على النشاط الإداري .

نظرية سلم الحاجات لـ " أبراهام ماسلو " :

- لقد قدم " أبراهام ماسلو " هرم الحاجات حدد بموجبها الحاجات الأساسية في مجموعات تبعا لأهميتها النسبية وهي كما يلي
- الحاجات الفيزيولوجية : تتضمن الحاجات الجسمانية و الأساسية للحياة مثل الحاجة لطعام والماء والهواء ، والنوم ، وتأتي أسفل السلم الهرمي ، وتشكل قاعدته الأساسية باعتبارها الحاجات الرئيسية لضمان بقاء العنصر البشري .
 - حاجات الأمان و الطمأنينة : وتعبر عن حاجات الفرد للأمن و الطمأنينة وتجنب المخاطر ، ولا تتضمن هذه المخاطرة المادية للفرد بل تتناول الجوانب المتعلقة بالأمن النفسي والمعنوي واستقراره وضمان مستقبله وتأتي في الحلقة الثانية من السلم .¹
 - الحاجات الاجتماعية : وتتضمن الشعور بالموودة والألفة مع الآخرين وتبادل المشاعر الاجتماعية والإنسانية معهم لتكوين الأصدقاء والزملاء .²

¹ احمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي (نظرة معاصرة لسلوك الانسان في العمل)، دار المعادي للنشر، مصر، د.ط ، د ب، 2005، ص49

² علي عبد مسلم واخرون: السلوك التنظيمي في المؤسسات، دار التعليم الجامعي، د.ط، مصر، 2013، ص106

- حاجات التقدير: وتتضمن حاجات الفرد للشعور بأنه موضع اعتزاز واحترام وتقدير الآخرين واعترافهم له بمكانة اجتماعية معينة ، وتتبع هذه الجماعات عادة خلال شعوره ذاتيا بضرورة الحصول على احترام الآخرين .

- حاجات تحقيق الذات : تعبر هذه الحاجة في رغبة الفرد في تكوين كيان متميز ومستقل له من خلال من خلال مواهبه وقدراته وأمانته ، ويشير إلى مدى استعداده للتعبير عن ذلك ، وتشكل هذه الحاجة في نظر "ماسلو" اعلى السلم الهرمي للحاجات.¹
وتأتي قوة تأثير الحاجات بشكل عام من خلال ما يلي :

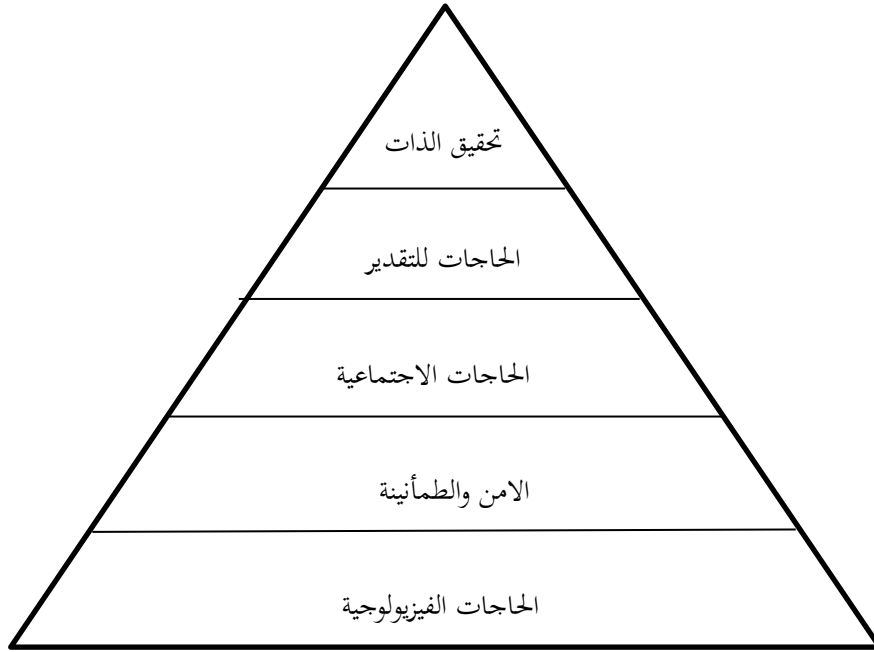
أ- مستوى الإشباع أو درجة الحرمان : " حيث كلما زادت درجة الإشباع أو الحرمان الذي يشعر به الفرد لحاجة معينة ازدادت قوة البحث عن السبل الكفيلة لإشباعها واعتبارها الموجه الرئيسي للسلوك " .

ب - قوة المنبه (المؤثر) : " كلما زادت درجة إشارة الفرد من خلال المنبهات أو المؤثرات الخارجية كلما زادت سبل البحث عن الإشباع حيث أن بعض الحاجات غالبا ما تكون كامنة في ذات الفرد إلا اذا تأثرت بتغيرات خارجية ساعدت على تنشيطها أو تحريكها " .²

¹ محمد سعيد انور سلطان: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، د.ط، مصر، 2003، ص258

² علي عبد العادي مسلم واخرون: (مرجع سابق)، ص107

والشكل رقم 03 يمثل سلم ماسلو للحاجات



مصدر : من إعداد الطالبتين

ومنه يمكن النظر الى هذه النظرية على أنها تفسر القيادة الإدارية من خلال أهميتها في محاولة تحقيق هذه الحاجات بحسب أهميتها من ناحية سلوك وأداء العاملين¹، وبالإضافة إلى فهم دوافع الأفراد ومحاولة تكييفها وإشباعها والتي بدورها تؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة فمن خلال إشباع الحاجات الفيزيولوجية للعامل يؤدي به الى الشعور بالطمأنينة والارتياح مما يجعله في حاجة الى تحقيق الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير من خلال شعوره بالاحترام وتقدير الآخرين له وهذا يؤدي به الحاجة لتحقيق الذات ومن ثم محاولته في تحسين أدائه داخل المؤسسة .

¹ نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع الغربي، ط1، الاردن، ، 2008، ص12

نظرية التنظيم الاجتماعي :

ترى نظرية التنظيم الاجتماعي ، التنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي ، داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر ، وتنظر إليه من حيث أنه يتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض ، يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه ... الخ¹

وبالتالي يمكن للعملية القيادية أن تحقق مجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم بين الفرد والتنظيم عن طريق تسيير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد وبين متطلبات التنظيم ، وعليه يسعى الفرد الى تحقيق ذاته في الوقت الذي يسعى فيه التنظيم الى تحقيق أهدافه .

كما أسهم " أرجيرس " في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تصوره لتنظيم والذي يقيمه على اعتقاده بأن العنصرين الأساسيين لتنظيم هما الفرد والتنظيم الرسمي ، فالفرد يسلك في التنظيم سلوكا نابعا من حاجاته ومن بيئة التنظيم الذي يعمل فيه ويسعى إلى الحفاظ على استقراره وبقائه في عمله وتميل شخصيته الى التطور والنضج ومن ناحية أخرى ينصف التنظيم بالرشد لكونه يخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة بحيث يرى أن السبيل إلى تحقيق الكفاءة التنظيمية ، وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة التي تركز اهتمامها على الأفراد العاملين في التنظيم ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد .

أما أفكار " ليكرت " فتمحورت حول فهمه للتنظيم الإداري على أنه تنظيم إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ، ويرى أن من أهم العوامل التي تجعل التنظيم ناجحا وفعالا هي القيادة من خلال أن النمط القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القيادة فيه مركزة على الاهتمام بالموظفين ، و تعكس ثقة عالية بين الجميع .²

¹ نوان كنعان : (مرجع السابق)، ص 78

² نواف كنعان: (مرجع سابق)، ص79

وكتعقيب نستخلص أن نظرية التنظيم الاجتماعي اهتمت بالعملية القيادية وكيفية تأثيرها في الأفراد العاملين من خلال تحقيق لهم التعاون والتناسق بين وحدات التنظيم ، حيث حاولت فهم التنظيم الإداري على أنه عبارة عن عملية إنسانية يتوقف نجاحها بنجاح الفرد داخل المنظمة . وإن المبدأ الذي يمكن أن يحقق الانسجام بين عناصر التنظيم هو أن ينظر القادة الى مرؤوسيههم على أنهم كائنات إنسانية ، واتباع النمط القيادي الناجح الذي يجعل المرؤوسين يتخذون من القائد صديقاً متعاوناً وعطوفاً وحازماً دون اللجوء الى التهديد . ومن خلال الطرح السابق لنظريات التنظيم النيوكلاسيكية نجد أنها اهتمت بالعملية القيادية من خلال اهتمامها بالفرد داخل المنظمة ، محاولة بذلك تحقيق وإشباع مختلف حاجياته ورغباته من أجل الحصول على أداء فعال ، و ذلك عكس النظريات الكلاسيكية والتي داخل التنظيم وضرورة تطبيق أساليب جديدة لتحقيق أداء متميز دون إهمال الجانب النفسي والاجتماعي للأفراد العاملين .

3- النظريات الحديثة

يوجد العديد من النظريات التي تناولت موضع القيادة ومن بينها النظريات الحديثة والتي جاءت كرد فعل على النظريات الكلاسيكية حيث ساهمت في تطور نظريات القيادة وتحديد أهدافها من خلال اهتمامها بالعنصر البشري ومن أهم النظريات التي تناولت دراستنا تذكر ما يلي :

النظرية السلوكية : لـ " رنيسيس لكرت "

ينطلق أصحاب الاتجاه السلوكي في تفسير القيادة من أهمية التدريب في خلق قادة قادرين على التفاعل مع المرؤوسين على استشارة الدافعية لديهم نحو مزيد من العمل ، وقد كانت جهود الباحثين في جامعة " أوهايو " في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات من القرن الماضي ، بداية البحث عن العوامل السلوكية في تفسير ظاهرة القيادة¹ ، إذ تم تلخيص بعدين سلوكيين رئيسيين لنمط السلوك القيادي يتمثل البعد الأول في تحديد أدوار مختلف العاملين لتحقيق الأهداف ، حيث يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ، ومعايير الأداء المطلوب من الأفراد الوصول إليها ، وضرورة تحقيق الأهداف المحددة ويتمثل

محمد قاسم القريوني : مبادئ الإدارة النظريات والعلميات الوظائف ، نسننسن

البعد الثاني بالاهتمام بالمناخ التنظيمي وبنوعية العلاقات السائدة ويتركز القائد هنا على خلق الثقة المتبادلة بين العاملين وتقدير آرائهم ، واحترام مشاعرهم ، ويهتم بتحقيق رضاهم ويساعدهم في حل مشاكلهم ،¹

وتكررت الأبحاث في هذا الاتجاه بدراسات مماثلة في جامعة ميتشغان الأمريكية " ،حيث يتم تصنيف السلوك القيادي الى نموذجين الأول يهتم بالعاملين والثاني يهتم بالإنتاج.

ترى هذه النظرية أن القائد هو الشخص الذي يكون له تأثير على جماعته أكبر من تأثير أي فرد آخر بحيث تتفق سلوكياته وتصرفاته وقراراته من أكبر عدد من الأفراد داخل الجماعة من حيث تحديد الأهداف وتنفيذها وعلى هذا فدور المراكز العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم في حين أن غيرهم لا يشتغلون هذه المراكز قد يكونون هم القادة الفعلين للجماعة . وفي إطار نظريات سلوك القائد قدم " رنسيس لكرت " عام 1961 م على ضوء بعض الدراسات في مجال القيادة أربعة أنظمة يمكن أن توضح سلوك القائد في العديد من المواقف القيادية وقد تبني بعض الباحثين في علم النفس مفاهيم نظم " ليكرت في القيادة وقاموا ببعض الدراسات التي تهدف إلى محاولة التحقق من توافر هذه النظم في مجال القيادة بصفة عامة .

ولقد أسهمت المدرسة السلوكية بقاعدة معرفية وفيرة من الأفكار والمفاهيم والمبادئ الهامة المتعلقة بكيفية إدارة الأفراد العاملين في المنظمات ، ومنها :

- اهتمام المدرسة السلوكية وتركيزها على الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وغيرها .
- اعتبار المنظمة نظام اجتماعي يضم تنظيمات وأنماط اتصالات وسلطات رسمية وغير رسمية .
- التأكيد على أن أي نجاح يحققه المدير يعزى للأفراد ومهاراتهم ومشاركتهم في أعمال الجماعة ودافعيتهم للعمل .
- ساعدت على تطوير فهمنا وتطبيقاتنا للعمليات التنظيمية مثل الدافعية والاتصالات، والقيادة وتكوين الجماعات وديناميكيته ومقومات نجاحها.²

¹ محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة النظرية والعمليات الوظيفية (مرجع السابق)، ص 267

² حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع الأردن ، ط 1، 2006، ص 66

ومجمل القول فإن الفكرة الرئيسية لهذه النظرية هو الاهتمام بسلوك القائد الإداري أثناء ممارسته للعمل من أجل تكامل حاجات الأفراد ومتطلبات المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة كما تهتم هذه النظرية بسلوك الموظف داخل مكان العمل والعمل على تلبية حاجاته وتحفيز العمال من أجل تأدية عملهم بروح جماعية تعاونية .

« ومن المؤاخذات التي وجهت للنظرية السلوكية ما يلي :

- إن اهتمام العلماء السلوكيين بمنهجية البحث العلمي قد دفعهم الى استخدام مصطلحات ومفاهيم صعبة ومعقدة في استنتاجاتهم كان من الصعب تطبيقها في الحياة العملية .

- هناك تناقضات في بعض الحالات بين الأفكار المقدمة من العلماء مما دفع بالمديرين الى رفضها .

- الإشارة إلى إمكانية تعديل المفاهيم واقتراح وجود خط متصل لسلوك القائد .

وهذا بالإضافة الى أنها اهتمت فقط بالإنسان وأغفلت جوانب مهمة في عملية الإدارة المعقدة سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمنظمات ، والتفاعل والارتباط بين هذه الجوانب المختلفة والتي تتطلب مدخلا شاملا ومتكاملا لإدارة المنظمات بكفاءة وفعالية .¹

نظرية " دوجلاس ماغريغور " (X) ، (Y) :

يعتبر كثيرون أن نظريتي (X) و (Y) للكاتب " دوجلاس ماغريغور " هما البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في الإدارة لقد تضمن كتابه القيم والمشهور " الجانب الإنساني في المنظمة الذي صدر في عام 1960 فلسفتين / نظريتين حول طبيعة الإنسان وذلك اعتمادا على خبراته وممارسته الطويلة الاستشارات الإدارية " .²

« لقد قام " دوجلاس ماغريغور " وهو عالم نفس اجتماعي بوضع نظريتي (X) و (7) ووضع من خلالهما افتراضات واضحة للسلوك الإنساني ، فقد شهدت معظم دراسات أنماط القيادة بأن نظرية (7) التي تقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج وهناك

¹ حسين حريم: (مرجع سابق)، ص67

¹ حسين حريم: (مرجع سابق)، ص65

نظرية (7) التي تقابل القيادة الديمقراطية المهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات لإنسانية والقائد الناجح هو الذي يتبع نظرية (7) وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية للعاملين و مشاعرهم ¹.

افتراض النظرية X حول طبيعة الإنسان	إفتراض النظرية Y حول طبيعة الإنسان
. إن بطبعه سلمي الإنسان ولا يحب العمل	. معظم الناس يرغبون في العمل ويبدلون الجهد الجسدي والعقلي
. الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية والعقلي في العمل	. يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.
. يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل لدفع قبولها لإنسان	. يعمل الفرد لإشباع حاجات مادية ومعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.
. تعتبر الرقابة الشديدة ضرورية كي يعمل .	. يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد.
. يعتبر الاجر والمزايا المادية اهم حوافز العمل	

نستنتج مما سبق أن النظرية (X) و (Y) والتي قدمها " ماغريغور " التي تقوم على الفرضيات والمسلمات ، فإن نظرية (X) يكون نمط القيادة فيها يتصف بالشك والتسلطية والاستبدادية ، أما نظرية (7) فإن أسلوب القيادة التي تتصف به هو الديمقراطية وهذه النظرية حاولت معرفة طبيعة وسلوك الإنسان داخل المنظمة .²

تؤاخذ هذه النظرية أنها لم تحقق التجانس والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة وكذلك يكمن دفع الإنسان للعمل بالتهديد وذلك باستخدام السلطة الرسمية والحوافز المادية إذ أنه يمكن الاعتماد على حوافز أخرى تدفع للعمل وأنها لا تتصف

¹ رعد حسن الصرن: نظرية الادارة والاعمال، دار رضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2004، ص203

² رعد حسن الصرن : (مرجع السابق)، ص204

الطبيعة الإنسانية بقدر ما تصف الآثار الناجمة عن تطبيق فلسفة إدارية تستند إلى مبادئ نظرية التنظيم الكلاسيكية وافترضاها عن الدوافع .

كما يكمن اعتبار نظرية (X) تشاؤمية ونظرها إلى الإنسان نظرة سلبية عكس النظرية الإيجابية التي تبديها نظرية (Y) إلى الإنسان وتعتبر أن له دور وفعالية كبيرة في المنظمة تمنحه الثقة الكاملة . ويكفيه الشعور بالرقابة الذاتية (الضمير المهني) لأداء دوره على أحسن وأكمل وجه كما أ معظم الأفراد يملكون الرغبة في العمل ولديهم إرادة ويبدلون جهدا كبيرا في هذا المجال دون تماطل أو تأخير .

النظرية التفاعلية :

تعد هذه النظرية مزيجا من النظريات السابقة ، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة فإذا كانت نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة ، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين العوامل التي تؤثر في القيادة ، وهي شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين ، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة ، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها ، ووفقا لهذه النظرية لا بد من إدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين له فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف والقائد يظل قائدا مادام مستمرا في التعبير عن حاجات الأفراد وأهداف الجماعة¹ .

كما تركز هذه النظرية على أن القيادة عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة وهي : السمات الشخصية للقائد ، عناصر الموقف ومتطلبات خصائص الجماعة أي أن نجاحها يرتبط بمدى قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه ، وتحقيق أهدافهم .

¹ بشير عباس العلق : الإدارة الحديثة ، دار اليازوري ، ط1 ، د.ط، ص296

نظريات الولاء التنظيمي :

ويمكن القول أيضا أن نظريات الولاء التنظيمي هي الأخرى متعددة ومتنوعة الافكار ، وتمثل النظريات التي اهتمت بالبحث في موضوع الولاء التنظيمي :

أ - نظرية إميل دوركايم :

درس موضوع الولاء التنظيمي في كتابه تقسيم العمل الاجتماعي ، فهو يعتبر المنظمة اسرة ويقترض أن يعم الوئام والولاء بين افرادها ، كما أنه يرى أن العلاقة داخل المنظمات ممكن أن يكون فيها خلاف نظرا لطبيعة العلاقة بين المديرين والموظفين ، وفي اعتقاده أنه بالامكان التحكم فيه عن طريق القواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة ، والتي تيسر عملية الانسجام والتجانس بين افراد المنظمة . وبأبي بعد دوركايم النظريات البيروقراطية التي ترى أنه يوجد حدوث ظاهرة الاغتراب الرظيفي ومقاومة تغيير ، ويطلق غالبا على هذه النظرية نظرية الاغتراب البيروقراطي¹ .

ب- نظرية ماكس فيبر :

اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية يعني التحكم ومركزته في أيدي صفة داخل المنظمات ، فالبيروقراطية في اعتقاده تفرض سلطتها على الموظفين من خلال الأنظمة الشرعية والاجراءات والاستخدام العقلي للسلطة والمكافأة المحدودة² .

ج - نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية :

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعددة الأوجه لممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من

² فؤاد بن غضبان: علم اجتماع التنمية ، ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ط1، عمان ، 2015، ص 126

¹ فؤاد بن غضبان (نفس المرجع) ، 2015، ص 128

القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد .

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم ، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص ، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات .

لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية بمنظمات الضمان الاجتماعي ، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء و التزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه .

لم تسلم هذه النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على اتباع المركزية واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظمتهم ككل . لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة ، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاعتراب مقارنة بالاشرف المباشر¹ .

د - نظرية التحفيز :

وكما أن نظريات التحفيز ساهمت في تفسير الولاء التنظيمي فهي دوافع الفرد إلى العمل ، وما الذي يحفز الأداء مهامه وواجبات عمله في جميع المجالات ، ومن أهم النظريات : نظرية الإحتياجات الإنسانية ، نظرية دوافع الإنجاز ، نظرية العوامل الثنائية² :

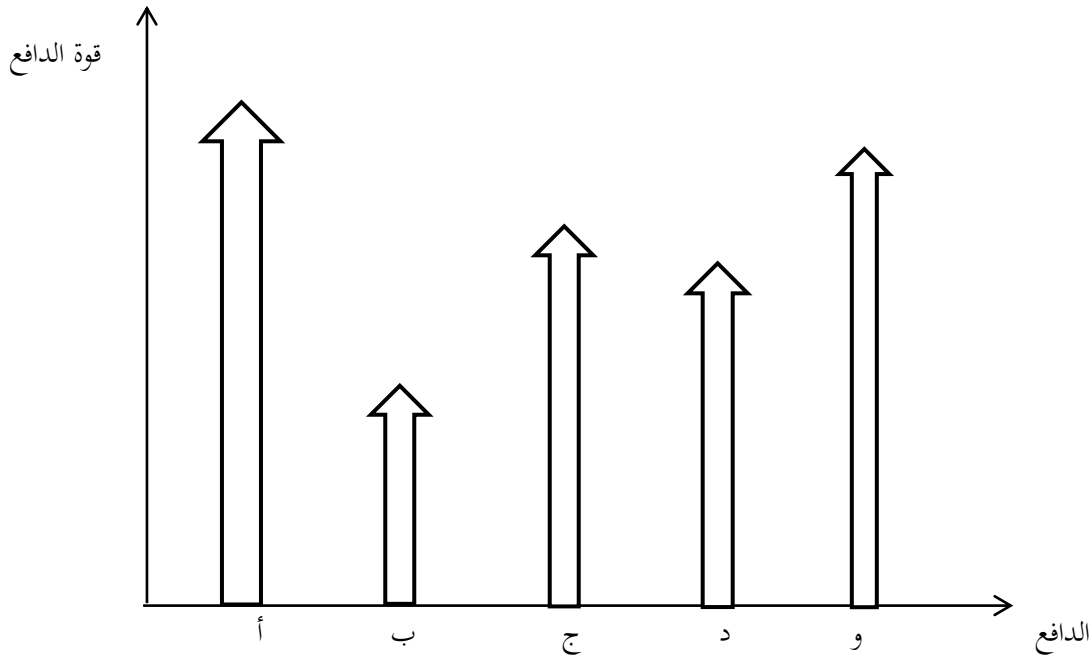
¹ شريط الشريف محمد : (المرجع سابق)، ص 80.79

² شريط الشريفة محمد : (مرجع السابق) ، ص 80

ذ- نظرية الاحتياجات الانسانية :

يرى ابراهام ماسلو أن نظرية سلم الحاجات تقوم على أساس أن لكل شخص مجموعة من الحاجات تتطلب اشباعا هي التي تدفع هذا الشخص للقيام بنوع من السلوك الموجه نحو الهدف ، ، فالدافع أو الحاجة (أ) هي الأقوى في لحظة ما كما يظهر فيما يلي ، وبالتالي فهي توجه سلوك الانسان في هذه اللحظة :

شكل رقم (06) : يمثل قوة الدافع

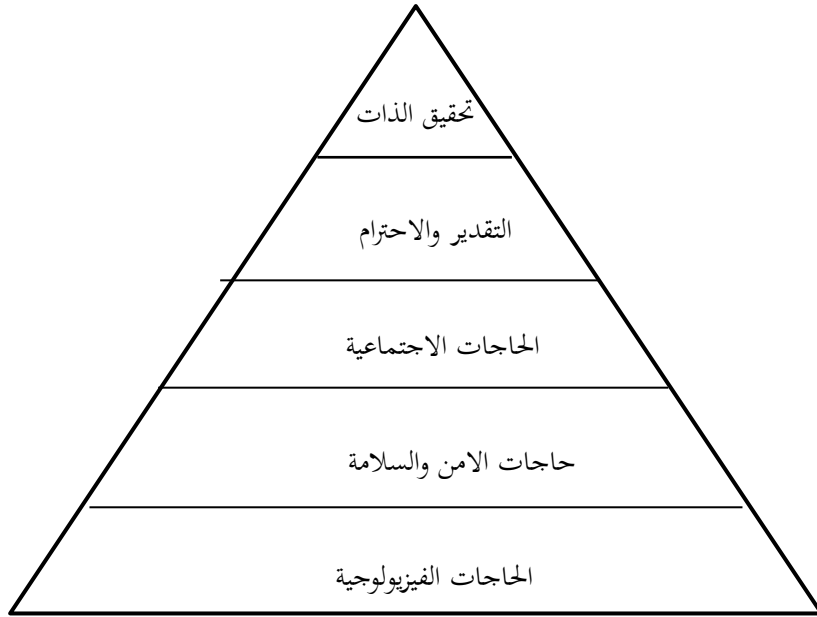


وفي ظل افتراضات نظرية ماسلو لدى الفرد خمس مجموعات من الحاجات ، و تظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك ، أي أنها في سلوك الفرد في حين لا تعثر الحاجات المشبعة في سلوكه ، وبالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز¹ .

وبناء على ذلك لا بد من اشباع المستوى الأدنى من قبل أن يصبح بالامكان اشباع المستوى الأعلى ، وأن حاجة الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل قاعدته الحاجات الفيزيولوجية ، تعلوها حاجات الأمن ، ثم الحاجات الاجتماعية ، ثم حاجات التقدير والاحترام واخيرا حاجات تحقيق الذات ، ونورد فيما يلي شكل يبين فيه تدرج الحاجات¹ :

¹ نادر أحمد أبو شيخة : ادارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان 2009 2013 ، ص 207

الشكل التالي يمثل هرم ماسلو لتدرج الحاجات



مصدر إعداد الطالبتين

ر- نظرية دوافع الانجاز :

يرى ماكلاند وهو صاحب نظرية دوافع الانجاز 1984 على أن ما يحفز السلوك الانساني ويجركه هو الحاجات الرئيسية الثلاثة

وهي :

الرغبة في الانجاز : وهي رغبة الفرد في تحقيق الاهداف التي تتحدى قدراته .

الرغبة في الانتماء : وهي الحاجة إلى تكوين علاقات شخصية وانسانية مع الافراد الآخرين .

¹ (مرجع السابق) ، ص 208

الرغبة في القوة والنفوذ : وهي حاجة التحكم والسيطرة في سلوك الافراد الآخرين . ويشير ساكلاند على أن هذه الحاجات تحدث في تماسك تام دون تسلسل ، وهي موجودة في الانسان بدرجات متفاوتة¹.

ز- نظريه العوامل الثنائية :

صاحبها فريدريك هرزبرج 1980 ، وقد بحث في مجال مشكلات الدافعية والتحفيز ، واقترح حلولاً تركز أساساً والتي نالت نجاحاً كبيراً عند تطبيقها في الكثير من المؤسسات والملاحظ أنه يوجد علاقة كبيرة بين نظرية هرزبرج وهرم ماسلو للحاجات حيث أن حسب رأي هرزبرج فان ما يجعل الدوافع تؤدي عملها كاملاً هو أنها تلي الحاجات العليا في هرم ماسلو غير المشبعة .²

المحفيزات (فرد ذاته)	العوامل الصحية (بيئة العمل)
. النمو الوظيفي	. سياسة الشركة.
. الحاجة إلى المدرج والثناء	. ظروف العمل
. محتوى العمل وأهميتها	. الإشراف
. إنجاز العمل والكفاءة	. أمان الوظيفة
. الإحساس بالمسؤولية	. الأجور
	. العلاقة بين المشرف والمرؤوس

¹ محمد مرعي مرعي: دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات ودليل التطوير، ط1، دار الرضا للنشر ، دمشق ،

2000، ص 20

² محمد مرعي مرعي: (مرجع سابق) ص، 25

ط- النظرية الثقافية (النموذج الثقافي) :

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

كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات¹

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

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الاحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة ، ذلك أن الولاء النابع من الاحساس يجد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام .

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء ، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عاجل جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات

السابق²

¹ عبد الرحمان أحمد محمد هيجان : (مرجع السابق) ، ص 42 43

² (مرجع السابق) ، ص 44

الدراسات السابقة للقيادة التنظيمية والولاء التنظيمي :

1- للقيادة التنظيمية:

1-1 . دراسة حسن محمود حسن ناصر :

. عنوان الدراسة

. العلاقة بين الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .

. الهدف من الدراسة:

. التعرف على العلاقات الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين .

. المنهج المستخدم

. المنهج الوصفي التحليلي .

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من 340 من يدين رؤساء أقسام وأخرى¹ .

نتائج الدراسة

. إن النمط القيادي الديمقراطي هو أكثر استخداما في المنظمات الأهلية الفلسطينية يليه النمط الوظيفي كان جيدا .

¹ حسن محمود حسن ناصر: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين قدم هذا البحث استكمالا للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، قسم الإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين 2010، ص 22 .

. كما ظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عمل طردية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي ، وجود علاقة عكسية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادة الأوتوقراطي المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمة¹

1-2. الدراسة الجزائرية

. دراسة كيرد عمار :

. عنوان الدراسة :

تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية.

. الهدف من الدراسة :

. التعرف على تأثير القيادة وعلى تأثير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية .

. المنهج المستخدمة :

. المنهج الوصفي التحليلي .

. نتائج الدراسة

وأهم نتيجة توصل إليها الباحث في دراسته هي² القيادة لاعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتمامهم وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة

¹ حسن محمود حسن ناصر : (مرجع السابق) ، ص 23

² كيرد عمار : تأثير القيادة الإدارية أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة اكلي محند أو الحاج ، البويرة ، 2014-2015 ، ص 24

1-3. الدراسة الأجنبية :

. عنوان الدراسة :

تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والاشراف

.هدف الدراسة :

التعرف على تجارب الأجواء الاجتماعية وأنماط القيادة والاشراف

.نتائج الدراسة :

.توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- 1 - يفضل الأطفال اختيار القائد الديمقراطي على القائد الديكتاتوري .
- 2- أغلب أعضاء المجموعة الأولى بها حاولوا السيطرة على بقية زملائهم أما معظم أعضاء المجموعة الثانية اتصفوا بالتعاون و التعايش و قبول الآخر.
- 3- أفراد المجموعة الأولى حاولوا الحصول على معاملة خاصة من قبل القائد أما أعضاء المجموعة الثانية لم يفعلوا ذلك .
- 4 - الاقتراحات البناءة كانت قليلة في المجموعة الأولى عنها في المجموعة الثانية .
- 5- معظم أعضاء المجموعة الأولى قاموا بتقديم انتقادات كثيرة لزملائهم هذا ما قل في المجموعة الثانية
- 6- أغلب أعضاء المجموعة الثانية يناقشون رأي قائدهم ، أما في المجموعة الأولى فالأغلبية كانوا يقبلون برأيه دون مناقشة¹ .

¹ بوغلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي ، مذكرة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ، عناية ،

7 - يمكن القول أن النمط القيادي الديمقراطي ينتج عنه علاقات أكثر تماسكا وانسجاما بين أعضاء المجموعة ، و تكون فيها مناقشة الأفكار و تقبل الآراء ، عكس الأسلوب الأوتوقراطي.

لقد ركزت هذه الدراسة على أهمية نمط القيادة و دوره في عملية التنظيمية و تأثيره على الأفراد من حيث الرضا الوظيفي و الروح المعنوية للإنتاج و لقد توصلت إلى نتائج مهمة نبهت الى بعض الجوانب التي بدورها مهدت الطريق الى البحث واقامة دراسات لاحقة تهتم بالقيادة والاشراف.

2- للولاء التنظيمي:

2-1. الدراسة العربية

دراسة حصة محمد الصادق قطر والإمارات :

عنوان الدراسة :

العلاقة بين الولاء التنظيمي واتجاه العمل .

الهدف من الدراسة :

تحديد مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل.

عينة الدراسة :

طبقت على عينة بتعداد (135) ، أستاذ من جامعة قطر (108) أستاذ من جامعة الإمارات .¹

¹ بونخله فريد (المرجع سابق) ، ص 18

.نتائج الدراسة :

.توصلت النتائج إلى :

مستوى الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل متوسط بين الجامعتين

. العلاقة موجبة ودالة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل .

. كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي¹ ..

2-2. الدراسة المحلية

.دراسة شافية حفيظ ورقلة :

.عنوان الدراسة :

مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

.الهدف من الدراسة :

استكشاف مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة وعلاقة ذلك بعض المتغيرات الشخصية (

الجنس ، الأقدمية في التدريس ، المؤهل العلمي) .

.عينة الدراسة :

تمثلت الدراسة في 270 معلم ومعلمة يعملون في مؤسسات التربية مختلفة بمدينة ورقلة

¹ شلاي وليد : (المرجع السابق) ، ص 17

.نتائج الدراسة :

. وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معملين المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة

. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الولاء التنظيمي تعزى (الجنس المؤهل العلمي الأقدمية في التدريس)¹

2-3. دراسة الولايات المتحدة الأمريكية JONES :

.عنوان الدراسة :

علاقة الولاء التنظيمي بالمناخ التنظيمي بالمدارس العليا الأمريكية

.هدف الدراسة :

الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الولاء التنظيمي والثقافة التنظيم

.العينة من الدراسة :

تكونت عينة الدراسة 12 مدرسة عليا بولاية نيوجرسي بأمريكا

.نتائج الدراسة :

.توصلت الدراسة الى :

. لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي

. لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال

. لا توجد علاقة بين تأثير مدى العمل والولاء التنظيمي¹

¹ شلابي وليد : (مرجع السابق) ، ص 15

3-3 :دراسة العلاقة بين القيادة والولاء التنظيمي:

1-3. الدراسات المحلية :

. دراسة هريو دزاير عنابة :

.عنوان الدراسة :

النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين

.الهدف من الدراسة :

الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية لسونلغاز وحدة عنابة

. العينة من الدراسة :

تكونت عينة الدراسة (75) موظف من الجنسين بنسبة (25 %) من موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز

وحدة عنابة

. نتائج الدراسة إلى :

- وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي .

- وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي .

¹ شلابي وليد: (مرجع السابق)، ص19

أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس ، حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي عينة البحث .¹

3-2. الدراسات العربية :

. دراسة العمري السعودية :

. عنوان الدراسة :

الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام بجامعة الملك سعود

. الهدف من الدراسة :

اختبار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود

. عينة من الدراسة :

تكونت عينة الدراسة (140) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سعود

. نتائج الدراسة :

وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي والولاء الوظيفي

وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي .²

¹ هريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين ، لدراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء سونلغاز عنابة، مذكرة ماجستير

غير منشورة، كلية الادب والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005، ص11

² احمد بن سالم العامري: السلوك القيادي التحويلي وسلوك الموظفة التنظيمية في الاجهزة السعودية، العلوم الادارية، المجلد 10، العدد10، 2000،

التعليق على الدراسات وبيان أوجه الاستفادة منها:

1- من حيث المنهج :

لقد إعتمدوا أغلب الدراسات على المنهج الوصفي ، بوصفه أكثر المناهج ملائمة للدراسات السيسولوجيا وذلك وفق نمطين هما الوصفي التحليلي والوصفي المقارن ، حيث يتجلى ذلك في "دراسة كيرد عمار 2014 2015" ، ودراسة حصة محمد الصادق 2003، شافية حفيظ 2012

2- من حيث العينة :

اختلفت أحجام وخصائص والعينات في المختلفة الدراسات السابقة ، إذا اعتمدت بعضها على أحجام كبيرة على غرار دراسة " حسن محمود حسن ناصر" التي أخذت 340عاملا ، فهذه الدراسة لم تحتوى على فرضيات كونها دراسة استطلاعية ، وكذا دراسة "شافية حفيظ" التي أخذت 270عاملا .

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة :

تظهر جوانب الإستفادة من الدراسات السابقة التي تم توظيفها في الدراسة الراهنة ، من خلال العناصر التالية :

- اعتمادها كمرجع في بعض عناصر البحث .
- تحديد موضوع البحث بدقة ووضوحه .
- الإطلاع على تصورات الباحثين حول موضوع الدراسة الراهنة .
- معرفة أدوات البحث والمناهج المستعملة في الأبحاث التي قام بها الباحثون سابقا .
- الإستعانة بها في تحديد فرضيات البحث الراهن .
- الاستفادة من المراجع التي استعملها الباحثون في دراساتهم .
- الاستفادة منها في بناء الإشكالية.

خلاصة :

من خلال ما تم عرضه حول القيادة وما تضمنته من عناصر مختلفة يمكن القول بأنها عملية أساسية في المؤسسة ووظيفة أساسية لنجاح الخطة المتهيجة وهي التي تمكننا من المقارنة مع ما خطط له ، وتبين أن الولاء التنظيمي من العناصر التي لها أهمية في أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمصلحة جميع الأنشطة بها ، فالولاء التنظيمي يتأثر بطريقة عمل الأفراد وكيفية التعامل معهم

الفصل الثاني

الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد :

بعد تناول الدراسة من منظور وتصور نظري بالاعتماد على الدراسات السابقة ومختلف النظريات التي تناولت القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي تقضي الضرورة العلمية والمنهجية صياغة الأسئلة مع الفرضية العامة إلى استراتيجية منهجية ملائمة للتحقق من مدى صدقها الإمبريقي سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى أثارها المشكلة البحثية وصياغتها الفرضية العامة للدراسة.

أولا : مجالات الدراسة

1.1. المجال المكاني للدراسة : (لمحة تاريخية حول مؤسسة نفطال)

أ. القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة :

باعتبار شركة المقاطعة الوقود نافضل مؤسسة تعني بإنتاج الوقود ، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي ، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم متمثلة في البنزين عادي و الممتاز والممتاز ، والمازوت ، والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء ، فقد كان ولايزال هذا القطاع يعني بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية .

ب . تاريخ نشأتها : نفطال هي المؤسسة الجزائرية الرائدة في مجال توزيع وتسويق هذا المنتج وهي ذات طابع تجاري متفرعة عن مؤسسة الأم سوناطراك ، بعد إعادة الهيكلة التي تحققت للعديد من المؤسسات العمومية وهذا وقف للمرسوم 08 . 101 الصادر بتاريخ 06 . 04 . 1980 والذي ينص على إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير وتوزيع المواد البترولية .

وبعد ذلك تم تعديل هذا المرسوم ثاني تحت الرقم 87 . 189 والصادرة بتاريخ 25 . 08 . 1987 والذي ينص على ينقسم ENDR إلى مؤشرين هما

أ. نفطال : تعين المؤسسة الخاصة بتكرير المواد البترولية لها وحدات في كل من : سكيكدة ، حاسي الرمل ، حاسي مسعود ، الجزائر .

ب . نفطال NAFTAL :

وتعين الخاصة بتوزيع وبيع المواد البترولية بحيث لها حاليا على المستوى الوطني:

(67) مركز ومستودع للتوزيع بالنسبة للمحروقات والزيوت والمطاط.

(44) مركز تعبئة قارورتا الغاز.

(16) وحدة تصنيع الزيت.

(53) مستودع للتمويل بالوقود للنقل الجوي والبحري.

(59) مستودع تخزين وتوزيع الغاز

(1576) محطة خدمات لتوزيع المحروقات منها 901 محطة للخواص

(3250) شاحنة للتوزيع و175 رافعات القارورات

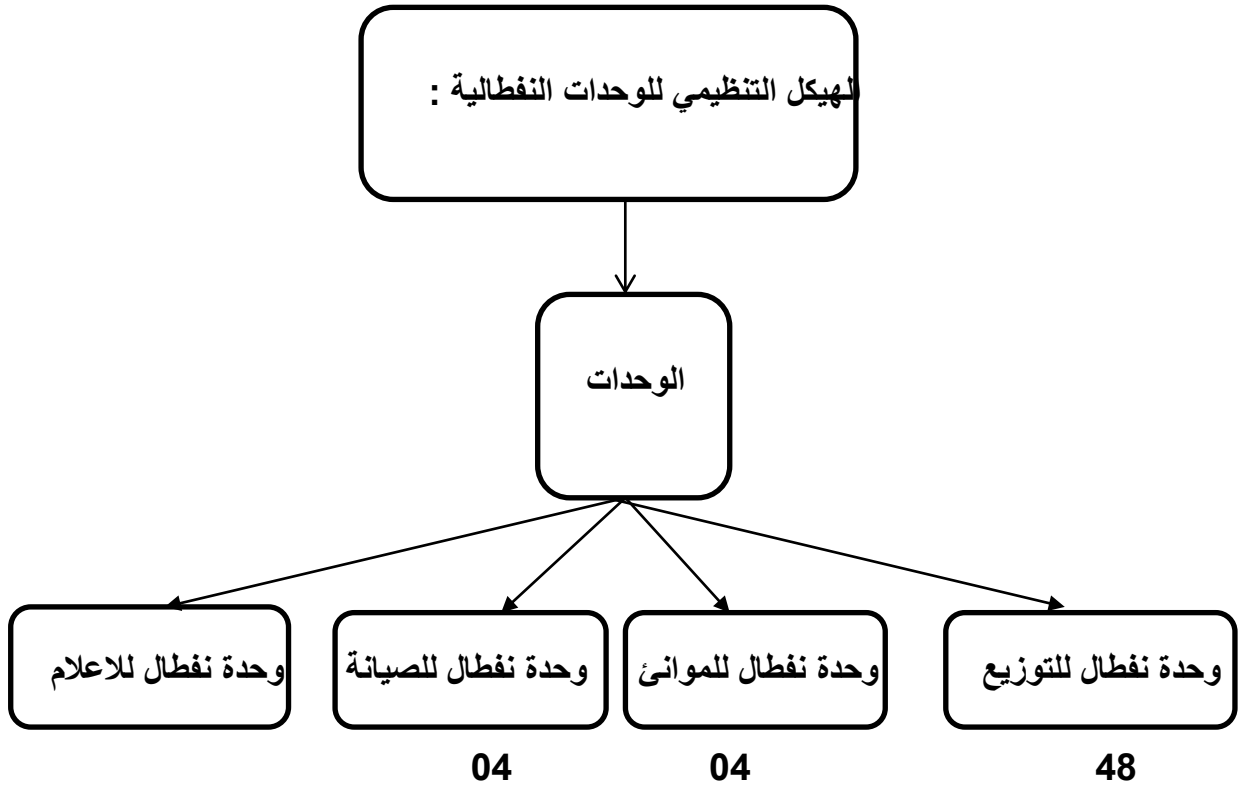
(14550) نقطة بيع قارورتا الغاز

(80) من الاستهلاك الوطني للمواد البترولية يتم توزيعها عن طريق محطات الخدمات

الوحدات النفطية : تضم نفطال 48 وحدة على المستوى الوطني و04 وحدات خاصة بالموانئ 04 وحدات خاصة بالصيانة

ووحدة للإعلام الألي.

أما فيما يخص العمال فهي شغل 29000 عامل .



الشكل رقم 06 يوضح الهيكل التنظيمي للوحدات النفطية

1 - وحدات نפטال للتوزيع :

وهي وحدات مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة المبيعات النمو:ك:ك وتوزيع المواد البترولية وهي متواجدة بكل ولايات القطر الجزائري

2- وحدات نפטال للموانئ :

وهي وحدات جهوية للخدمات مكلفة بكل عمليات العبور بالنسبة للمواد التي تستوردها من الخارج والمتواجدة

ب : وهران ، الجزائر .

3 - وحدات نפטال للصيانة :

وهي وحدات جهوية للخدمات كذلك مكلفة بعمليات الصيانة وتجديد هياكل المؤسسة ومتواجدة بالجزائر ، بشار ، قسنطينة

4 - وحدات نفضال للإعلام الالي:

وهي وحدة مكلفة بتنفيذ ووضع سياسة معلوماتية بالمؤسسة ومتواجدة بالعاصمة.

منتوجات مؤسسة نفضال: تتمثل منتوجات نفضال في

1- الفحم والزيوت الموجهة للطيران والبحرية

2- غاز البترول المميع

3 - الزيت

4- العجلات المطاطية

5- سيرغان

6- غاز طبيعي فحمي

2 - المجال البشري :

ان مؤسسة نفضال بتيارات تحتوي على 73 عامل كل حسب وظيفته ، والتي وزعت كالآتي:

1- الاطارات :تضم 49 عامل

2- اعوان تحكم :تحتوي 19 عامل

3- اعوان تنفيذ :تضم 05 عمال

3- المجال الزمني :

كون ذلك بتحديد الوقت الذي نجمع فيه المعلومات والبيانات ،ويتطلب القيام بدراسة عن الاشخاص الذين تتكون منهم العينة لتحديد الوقت المناسب لجمع المعلومات .

بعد ضبط موضوع الدراسة وبهدف انجاز الجانب النظري ،قمنا بتجميع المادة العلمية من خلال جمع المعلومات حول موضوع البحث حيث استغرقت هذه المرحلة 7 اشهر

المرحلة الاولى : كانت يوم 15 ديسمبر 2021 قمنا بالاتصال بالمسؤولين الاداريين للحصول على الموافقة لاجراء الدراسة ميدانية .

المرحلة الثانية : كانت يوم 21 جانفي 2021 من خلالها اكتشاف المجال الجغرافي للمؤسسة بحيث يتم التعرف على المؤسسة نفضال نشأتها والتعرف على مختلف المصالح التابعة لها ،حيث تمكنا من جمع اكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة من هيكل التنظيمي ونشأتها ومختلف مهامها.

المرحلة الثالثة : كانت يوم 19 ماي 2022 في وقد دامت هذه المرحلة 04 أيام بحيث قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال مع شرحنا لمحتويات الاستمارة وذلك لتسهيل الفهم العمال ، لكي يتمكنوا من الإجابة عن الأسئلة بكل وضوح ودقة ، فقد قمنا بتوزيع 09 استمارات في اليوم الأول ، ووزعنا في اليوم الثاني 11 استمارات ، وفي اليوم الثالث تم توزيع 10 استمارة ، في اليوم الأخير قمنا بتوزيع 08 استمارات

المرحلة الرابعة :

كانت يوم 22 ماي 2022 في هذه المرحلة تم جمع استمارات البحث.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي لكونه المنهج الاكثر ملائمة لموضوع البحث.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي على انه «طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من اجل الوصول الى الوصول
أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية

ويعد أيضا " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها
وإخضاعها للدراسة الدقيقة " ¹.

كما اعتمدنا على أسلوب الوصفي التحليلي كأحد أساليب المنهج الوصفي ، الذي يقوم على جمع المعلومات والبيانات عن
الظاهرة المدروسة قصد التعرف على وضعها وجوانب قوتها وضعفها .

من اساليب الدراسة :

الاسلوب الكمي : يعبر عن المعطيات بصفة كمية.

الاسلوب الكيفي : يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها كما يهدف الى الكشف عن الدلالات والمعاني التي تحملها البيانات
المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة.

ثالثا : ادوات جمع البيانات :

لقد تعددت واختلفت طرق جمع البيانات للحصول على المعلومات وقد يستخدم الباحث أكثر من اداة لجمع المعلومات حول
مشكلة الدراسة او الاجابة عن تساؤلاتها .وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على ثلاث ادوات من البحث العلمي وهي كالآتي:
الاستمارة والملاحظة والمقابلة.

1.الملاحظة : وهي معاينة منهجية لسلوك المبحوث او أكثر يقوم بها الباحث مستخدما بعض الحواس واداة معينة بقصد رصد
انفعالات المبحوث وردود فعله نحو الجوانب المتعلقة بمشكلة البحث وتشخيصها وتنظيمها وادراك العلاقات فيما بينهما".

1 وحوش عمار ومحمد محمود الذنبيات : مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ط 4 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 2007 ،
ص146

كما تعد ايضا"الانتباه المقصود والموجه نحو السلوك فردي او جماعي معين بقصد متابعة ورصد تغيراته ليتمكن الباحث من وصف السلوك فقط او وصفه وتحليله وتقويمه"¹.

ولقد اعتمدنا بدورنا على الملاحظة البسيطة اثناء القيام بالدراسة الاستطلاعية وقد شملت الوقوف على بعض الحقائق المتعلقة بالمؤسسة من خلال التعرف على العاملين وعددهم والمهام التي يقومون بها وملاحظة ما تحويه المؤسسة من امكانيات تساعد العاملين في اتمام نشاطاتهم.

3 المقابلة : هي أحد الادوات الميدانية لجمع البيانات لغرض استخدامها في البحوث والدراسات الاجتماعية، وهي اتصال مباشر بين الباحث والمبحوث، تعتمد على السؤال الشفوي كوسيلة للحصول على المعلومات حول موضوع محدد² استخدمنا اداة المقابلة في اجرائها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية من اجل الحصول على معلومات مؤسسة تتمثل في الهيكل التنظيمي، ولحمة حول المؤسسة وعدد عمالها .

4السجلات والوثائق : استعانت هذه الدراسة بالسجلات والوثائق، بهدف الحصول على المعلومات المتعلقة بمقاطعة نفضال المتمثلة في الهيكل التنظيمي، ولحمة حول المؤسسة، وبيانات المتعلقة بعدد العمال³.

الاستمارة : تعد وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق اعداد استمارة يتم تعبئتها من قبل عينة ممثلة من الافراد ويسمى الشخص الذي يقوم بأملاء الاستمارة بالمستجيب⁴.

ونظرا لطبيعة موضوع بحثنا اعتمدنا على الاستبانة كأداة اساسية لجمع المعلومات وبعد عرضها على الاستاذ المشرف وتعديلها عدة مرات وقمنا بتحكييمها عند بعض الاساتذة الذين ساعدونا في تعديلها بملاحظاتهم ونصائحهم القيمة وتوجيهاتهم.

وقد تضمنت استمارة بحثنا النهائية 30سؤال حيث قمنا بتوزيعها الى ثلاث محاور اساسية وهي :

¹ سماح سالم السالم : البحث الاجتماعية الأساليب المناهج، الإحصاء ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص172

² ابراهيم البيومي غانم : مناهج البحث واصل التحليل في العلوم الاجتماعية ، مكتبة الشروق الدولية، القاهرة، 2007، ص87

³ رشيد زرواتي : تدريبات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3، د.ب ، ، ص182

⁴ رجي مصطفى عليان : البحث العلمي أسسه مناهجه أساليبه وإجراءاته ، د ، ط ، بيت الأفكار الدولية ، عمان ، د سنة ، ص90

المحور الاول : يضم البيانات الشخص (من السؤال رقم 01 الى السؤال رقم 07).

المحور الثاني : يضم بيانات حول التساؤل الفرعي الاول المتمثل في : يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام

الوظيفي" (من السؤال رقم 08 الى السؤال رقم 17

المحور الثالث : ويضم بيانات حول التساؤل الفرعي الثاني والمتمثل في "يساهم النمط الديمقراطي الى تحقيق الرضا

الوظيفي" (من السؤال رقم 18 الى السؤال رقم 30).

وقد تم توزيعها على 40 عاملا من مجموع 73 عاملا.

رابعا :طريقة اختيار عينة الدراسة :

قبل معرفة عينة الدراسة يجب معرفة مصدرها (مجتمع البحث) والذي يعرفه موريس أنجرس : "مجموعة من العناصر لها خاصية أ

ومجموعة من الخصائص المشتركة تميزها من غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث" ¹

المجتمع الاصلي لدراستنا الحالية يتكون من 73 عامل لذا استحال علينا ان نقوم بالمسح الشامل على مجتمع البحث ،وذلك نظرا

للحجم الذي تتميز به المؤسسة ، فأخذنا نسبة 52 المجتمع الكلي ،بلغ افراد العينة الى 38 عامل .

اعتمدنا في دراستنا على عينة عشوائية طبقية في مؤسسة نفضال للوقود ،لان افراد الدراسة موزعين على فئات وهي :

الإطارات : 49

عون التحكيم : 19

عون تنفيذ : 05

1 موريس أنجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، (مرجع السابق)، ص 191

تعرف العينة حسب ماجد محمد الخياط : " أنها المجتمع البحث أو جمهور البحث أي مجموع مفردة الظاهرة التي يدرسها الباحث أو جميع الأفراد والأشخاص الذين يكونون في موضوع البحث " .

. كما يقصد بها أيضا : " عدد من الظواهر التي لها خواص مشتركة والتي تكون جزء من المجتمع الإحصائي وتكون العينة الممثلة للمجتمع الأصلي ، وتعرف العينة العشوائية الطبقية أنها شكل من أشكال العينة العشوائية ، تختلف من العينة البسيطة في أنها تعامل مع مجتمع متباين " غير متجانس " وفي مثل هذه الحالة لا بد من العمل على صياغة تجانس مجتمع البحث ، حتى تكون العينة التي تم اختيارها ممثلة لكل طبقات المجتمع¹

لقد تم اختيار نسبة 52 % من المجتمع الأصلي والمقدر ب 73 عامل ولهذا جاءت العينة لتشمل 38 عاملا وذلك وفق

العمليات التالية :

$$X = \frac{\text{العينة المختارة} \times \text{مجتمع البحث}}{100}$$

$$x = \frac{73 \times 52}{100} = 37.96 \approx 38$$

49 ← - الإطارات

19 ← - عون تحكيم

05 ← - عون تنفيذ

1 ماجد محمد الخياط : أساليب لبحوث الكمي والنوعية في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، الرابطة الأردن ، عمان ، 2009 ، ص 193

N تمثل افراد المجتمع الاصلي 73 عامل

N تمثل عدد افراد العينة 38

K يمثل عدد افراد كل فئة مهنية

E تمثل عدد الافراد المسحوبين من كل فئة

$$E1 = \frac{38 \times 49}{73} = 25$$

$$E2 = \frac{38 \times 19}{73} = 9.89 \approx 10$$

$$E3 = \frac{38 \times 5}{73} = 2.60 \approx 3$$

الجدول رقم 01 : يوضح كيفية اختيار العينة

النسبة المئوية	العينة	مجتمع البحث	الفئة المهنية
% 65.79	25	49	إطارات
%26.31	10	19	عون التحكيم
% 7.90	03	05	عون تنفيذ
% 100	38	73	المجموع

خصائص العينة : تشمل على البيانات الشخصية للموظفين ممثلة في (الجنس ، السن ، الحالة المدنية ، المستوى التعليمي ،

الأقدمية في العمل ، مكان العمل ، الفئة المهنية)

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل من موضوع الإجراءات المنهجية للدراسة الذي ذكرنا فيه مجالات الدراسة، حيث تعرفنا من خلاله على البطاقة الفنية للمؤسسة مقاطعة الوقود بتيارت ، كما قمنا بالكشف عن المنهج المناسب للدراسة والعينة المختارة، إضافة إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة، محاولين تفسير وتحليل ما توصلنا عليه من معلومات في الفصل القادم الخاص بعرض ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة النتائج للدراسة

تمهيد:

تعد مرحلة تحليل البيانات ونتائج الدراسة من إحدى الركائز الأساسية في البحث العلمي السيسولوجيا وذلك من خلال تفريغها وتحليلها وإعطاء تفسير لها بالاعتماد على ما جاء في إطار النظري للدراسة لذلك سنقدم في هذا الفصل نتائج استغلال استمارات البحثية التي قمنا بتطبيقها على العمال وسنستخدم في ذلك معايير متعارفة عليها ومع ربط النتائج بفرضيات الدراسة المتعمدة واستنتاج أهم النتائج .

أولا . عرض وتحليل والبيانات :

فمن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها والتي قمنا بتحليلها وترجمتها تحصلنا وتوصلنا إلى النتائج التالية :

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 2: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
78.95 %	30	ذكر
21.05 %	08	أنثى
100 %	38	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول 02 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس حيث نجد نسبة الذكور المقدرة ب 78.95 % التي تمثل 30 فرد تفوق نسبة الإناث المقدرة ب 21.05 % والتي تمثل 08 فرد وهذا يعكس التواجد القليل للإناث في هذه المؤسسة وذلك حسب طبيعة العمل الذي يقتضي توفر الجنس الذكري على حساب العنصر الأنثوي ، وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في توظيف العمال في العمل المطلوب ، فالمرأة العاملة في المؤسسة تمارس نشاطات إدارية فقط ، ولا يسمح لها بالعمل في مجالات تتطلب قدرات بدنية على اختلاف نسبة الذكور فلاحظنا الأغلبية منهم يعملون في إطار التي تتطلب قدرات بدنية والبقاء لأوقات متأخرة في العمل .

الجدول رقم 03 يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
00	00	اقل من 25
% 23.69	09	من 25 الى 34 سنة
% 31.58	12	من 35 الى 44 سنة
% 34.21	13	من 45 الى 54 سنة
% 10.52	04	من 55 فما فوق
% 100	38	المجموع

بعد تحليل الخاص بالسن في الجدول اعلاه 03 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن ان عدد العمال الاكثر انتشارا هي الفئة العمرية {54-45} بنسبة 34.21% ثم تليها فئة العمرية الثانية {35-44} سنة بنسبة المقدرة 31.57% سنة ثم تليها فئة العمرية الثالثة {من 25% الى 34 سنة} بنسبة 23,58% بينما فئة العمرية الرابعة من 55 سنة فما فوق شكلت بنسبة 10.52% في حين نجد نسبة اقل {من 25 سنة} منعدمة.

ويمكن استنتاج من خلال هذه المعطيات الواردة في الجدول الخاص بمتغير السن لدى العمال أن المؤسسة تعتمد في أداء وظائفها على فئة الشباب وهذا ما نلاحظه في ميدان الدراسة ونرى أيضا أن السن له دور هام في تشكيل قوة فعالة على استيعاب الأوامر وتنفيذها بسرعة وتوظيف شباب ذوى مؤهلات وكفاءات هذا يمكننا من معرفته في استخدام القيادة التنظيمية داخل المؤسسة .

الجدول رقم 04 يبين التوزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13.15 %	05	أعزب
81.57 %	31	متزوج
2.64 %	01	مطلق
2.64 %	01	أرمل
100 %	38	مجموع

يتبين لنا من خلال الجدول 04 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية حيث نجد أكبر نسبة 81.87% المقدرة

ب 31 عامل من المجموع الكلي لأفراد مجتمع البحث متزوجون، وتليها نسبة 13.15% المقدرة ب 05 عامل من أفراد مجتمع

البحث غير متزوجون ، وتمثل نسبة 2.63 المقدرة ب 01 عمال من أفراد مجتمع البحث مطلقون ، وتمثل نسبة 2.26 %

عمال من أفراد مجتمع البحث أرمل المقدرة 01.

بالاعتماد على نسب الجدول أعلاه نجد أن أغلبية العمال متزوجون وأرباب أسر ، ويعود ذلك إلى الظروف الحسنة التي

يعيشونها من خلال توفر الأجر وتوفر النقل ، وهذا ما يكون له تأثير إيجابي على العامل ويساعده على الإقدام على الزواج ، أما

فيما يخص فئة غير المتزوجين فيرجع سبب قلتها إلى مشاكل اجتماعية والظروف المعيشية كالسكن الذي أصبح يورق العديد من

الموظفين .

وهذا ما سيدفعهم العمل بجدية للحصول على المكانة الاجتماعية التي تضمن لهم الترفيه والاستقرار داخل مؤسساتهم . أما فئة المطلقين والأرامل وهذا راجع إلى عدم وجود التماسك العائلي الذي يتميز به أفراد مجتمع البحث وأهمية الأسرة في مجتمعنا بصفة عامة

الجدول رقم 05 يبين توزيع أفراد العينة المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
13.15 %	05	ثانوي
76.31 %	29	جامعي
10.52 %	04	معهد تكوين
100 %	38	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 05 الذي يمثل المستوى التعليمي للعاملين بين لنا ان نسبة العمال ذو مستوى جامعي من الاكبر حيث نسبتها ب 31.76% المقدرة ب29عامل، تليها نسبة العمال ذو مستوى تعليمي ثانوي التي نسبتها ب15.13% المقدرة ب05 عمال، ثم نسبة العمال ذو مستوى تعليمي معهد تكوين بنسبة 10.52% المقدرة ب04 عمال.

نستنتج من هذا الجدول ان المستوى الجامعي يمثل النسبة الاكبر ويعود مردها الى طبيعة مواصفات شاغل الوظيفة بمعنى ان المؤسسة تركز على الاطارات ذوي شهادات الجامعية للقيام بوظائفها على اكمل وجه وتوزيع تكاملها ، وتحقيق ما عليها من خلال الابداع والابتكار اما في يخص باقي مستويات التعليمية الأخرى متفاوتة لا لشيء فقط من اجل الدعم والمساندة.

الجدول رقم 06 يبين توزيع أفراد العينة الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 7.90	03	اقل من 5 سنوات
% 26.31	10	من 5 الى 10 سنوات
%23.69	09	من 11 الى 16 سنة
%28.94	11	من 17 الى 22 سنة
% 5.26	02	من 23 الى 28 سنة
% 7.90	03	من 28 فأكثر
% 100	38	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الموجودة في الجدول 06 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل ، حيث نجد

أغلبية العمال لديهم خبرة من {17 إلى 22 سنوات} ب نسبة 29.94 % يقدر عددهم 11 عامل وتمثل الفئة الأكبر، وتليها

فئة الحضور {من 05 إلى 10 سنوات} بنسبة 26.31 % المقدرة ب 10 عامل بينما تمثل الفئة المحضرة ما بين من 05 سنوات ،

من 28 فأكثر 7.89 % المقدرة ب 03 ، تليها من 23 إلى 28 سنة 5.26 % المقدرة بعاملين .

وتدل هذه البيانات أن غالبية العمال في المؤسسة ذوي الخبر أكبر وذلك راجع إلى طبيعة العمل واعتماد المؤسسة على الدور البشري لتدريب وتكوين العمال الجدد إضافة لحاجتها إلى الشباب في توسيع عملها وإعطائها نوع من النشاط الحيوي الذي يتميز به الشباب إضافة إلى المنسوب العلمي .

الجدول رقم 07 يبين توزيع أفراد العينة مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
71.05 %	27	قريب من مكان العمل
28.95 %	11	بعيد من مكان العمل
100 %	38	المجموع

تشير البيانات الوارد في الجدول رقم 07 الذي يوضح مكان إقامة الباحثين ، فنجد نسبة 71.05% منهم قريبون من مكان العمل التي تمثل 27 فرد ، تقابلها نسبة 28.84 % والتي تمثل 11 فرد من العمال البعيدين عن عملهم .

وبالتالي أن غالبية الباحثين ، مكان إقامتهم بالقرب من المؤسسة محل للدراسة ، هذا ما يسمح لهم بالوصول في الوقت المحدد وعدم التغيب والتأخير على عكس الفئة البعيدة عن مكان العمل التي تواجه صعوبات في الوصول إلى مكان العمل لأنهم يقيمون في المناطق الريفية وانعدام وسائل النقل .

الجدول رقم 08 يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
65.79 %	25	اطار
26.31 %	10	عون تحكيم
7.90 %	03	عون تنفيذ
100 % +	38	المجموع

نلاحظ من معطيات الجدول 08 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئة المهنية ، أي النسبة الغالبة للفئة إطارات تمثل 65.78 % ما يمثل 25 عامل وهذا وفق لطبيعة عملهم ، تليها فئة عون التنفيذ بنسبة 26.31 % ما يمثل 10 عامل ، ثم تليها أيضا فئة عون تنفيذ 7.89 % ما يمثل 03 عمال .

وفي قراءتنا لهذه النتائج يمكن ان نقول ان فئة اطارات هي نسبة اكبر وهذا راجع الى ان المؤسسة تحتاج الى عدد كبير من عمال اطارات ويعود ذلك الى كون هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة بطبيعة العمل وسير المؤسسة وكذلك حاجة العمل الاداري الى مؤهل علمي عال وذلك للسهر على تنظيم العمل والمراقبة لتحقيق اهداف المؤسسة .

المحور الثاني: النمط الاوتوقراطي ودرجة الالتزام الوظيفي

الجدول رقم 09 يمثل مساهمة المؤسسة في خلق حوافز مادية من خلال أقدمية الأفراد في العمل :

المجموع		لا		نعم		الاجابات الأقدمية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%7.90	03	% 2.65	01	% 5.26	02	أقل من 05 سنوات
%26.31	10	% 5.26	02	%21.05	08	من 05 إلى 10 سنوات
%23.68	09	%10.53	04	%13.15	05	من 11 إلى 16 سنة
%28.95	11	%10.53	04	%18.42	07	من 17 إلى 22 سنة
%5.26	02	/	/	%5.26	02	من 23 إلى 28 سنة
%7.90	03	%03	03	/	/	من 28 سنة فما فوق
%100	38	% 31.97	14	%63.88	24	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 09 أقدمية الأفراد في العمل و علاقتهم بتحفيز المؤسسة لهم حيث نجد نسبة %28.95 أكد وأن

المؤسسة لا تقدم حوافز التي قدرت ب: % 18.42، كما تبين من خلال الجدول أن أشخاص الذين لديهم من { 5 إلى 10

سنوات } عمل هي أكبر نسبة التي أقدرت بوجود حوافز مادية التي قدرت ب: % 21.05 ، وتليها الفئة { من 17 إلى 22

عدد سنوات العمل التي قدرت ب: % 18.42 وتليها عدد الأفراد الذين لديهم سنوات العمل { من 11 إلى 16 سنة } التي

قدرت نسبتها 13.15 %، ونجد كل من الأشخاص الذين لديهم أقل {من 05 سنوات} عمل والذين لديهم {من 23 إلى 28 سنة} عمل أن المؤسسة تقدم حوافز مادية التي قدرت نسبتها 5.26% ومن {28 فأكثر} لم يقرؤا بوجود حوافز .

كما نجد أن الأشخاص الذين أقرؤا بعدم وجود حوافز مادية تقدمها المؤسسة بنسبة قليلة ونجد كل من {11 إلى 16 سنوات} عمل و {17 إلى 22 سنة} التي كانت نسبهم متساوية 5.26% ثم تليها {من 28 فأكثر} نسب 7.90% ثم تليها آخر النسبة {من 5 إلى 10 سنوات} بنسبة 5.26% وأقل {من 5 سنوات} بنسبة 2.64%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن المؤسسة تقدم حوافز مادية لديهم سنوات عمل ليس أكثر وليس أقل لأن ليس بضرورة أن الأفراد الذين لديهم أقدمية كبيرة في العمل هم الذين يأخذون أكبر الحوافز يمكن أنهم أخذوا حوافز وامتيازات عديدة من قبل وأصبحوا هم من يشجعون ويقدمون هدايا للأقل منهم حتى يكونون جماعة واحدة ويقدمون ولاء أكثر للمؤسسة وباعتبارها منزلهم وتكون مؤسستهم هي الأول ويمكن أن تقدم المؤسسة حوافز أكثر من لديه خبرة كبيرة في جعل المؤسسة متطورة أكثر .

الجدول 10 يمثل صنع القرار داخل المؤسسة يهدف الى تحقيق الاهداف الفردية

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
55.26 %	21	نعم
44.74 %	17	لا
100 %	38	المجموع

تؤكد نتائج الجدول أعلاه 10 أن النسبة 55.26% وتقدر ب 21 عامل من المبحوثين الذين اجابوا بنعم أي أكدوا على أن صنع القرار داخل المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف الفردية ، نسبة المبحوثين الذين نفوا ذلك والتي قدرت 44.74% وتقدر ب 17 عامل .

ومنه نستنتج أن صنع القرار داخل المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف الفردية بمزايا المشاركة في صنع القرار وحدودها ، ويرفع ثقة المرؤوسين في قدراتهم ومهاراتهم من جهة ، وتعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين في العمل ، ومراعاة الوقت المتاح لاتخاذ القرار وبين الوقت التي يمكن التي أن تستنفذه المشاركة في صناعة هذا القرار ، واشراك الأفراد الذين يتأثرون بالقرار المطلوب اتخاذه الموثوق فيهم.

إذن صنع القرار بين أفراد التنظيم وهي فرصة المساهمة في القرارات ، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات فأن الاقدمية في العمل تساعد المرؤوسين وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة ، وأهداف المؤسسة التي تنتمون إليها من جهة أخرى .

الجدول رقم 11 يبين الأساليب التي يستخدمها القائد

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84.21 %	32	الطرق الرسمية
15.59 %	6	الطرق الغير الرسمية
100 %	38	المجموع

من خلال معطيات البيانات الواردة في الجدول 11 نلاحظ أن الأساليب التي يستخدمها القائد هو الأسلوب الطرق الرسمية والتي قدرت 84.21% وهذا يرجع إلى سعي إدارة المؤسسة إلى الاحتكاك بالعمال ومعرفة انشغالهم ومتابعة أسلوب الرقابة الصارمة ونمط الديكتاتوري عن طرق الرسمية ، ومعرفة النقائص والصعوبات التي تواجه العمال فيعمل على القضاء عليها أو تحسينها ، من أجل توفير الجو الملائم وبذل جهد أقصى في سبيل تحقيق أداء أفضل، كما يعمل على مساعد في توضيح طرق العمل والقضاء الصعوبات التي تواجههم ويقوم بتشجيعهم للرفع من معنوياتهم كما أن القائد يحاول تقديم استنفاراتهم وآرائهم وأفكارهم التي يقترحونها فيما يتعلق بالعمل والادارة باعتباره همزة وصل بين الإدارة وبينهم .

وحيث نجد النسبة 15.59 % وهذا يرجع داخل المؤسسة في الكثير من المشكلات ، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات ، وقد تتعارض أهداف الطرق الرسمية إلى الطرق غير الرسمي مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحيانا الانقلاب على الإدارة ، ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة ، تنقل بسرعة خفض سياسة الحوافز ، والاستغناء بعض العاملين والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد ، وقد يسعى الأفراد داخل المؤسسة الطرق غير الرسمي تؤدي إلى مطالب زيادة التكاليف مثل : زيادة المزايا المادية المختلفة ، أو إطالة فترات الراحة أو التعديل ، تفرز الطرق غير الرسمي أيضا عدد المشكلات الجانبية داخل البيئة العمل ومنها

ضعف التأثير تجاه الطرق الرسمي ، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب ، ومن المشكلات الناجمة عن تفشي الطرق غير الرسمي داخل المؤسسة افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي

الجدول 12 يمثل الطريقة التي يظهر بها الموظف ولاءه للمؤسسة التي يعمل فيها .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
18.42 %	07	الشعور بالانتماء للمؤسسة
21.05 %	08	زيادة الانتاج
60.52 %	23	الاخلاص في العمل
100 %	38	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول علاه 12 أن أغلبية الباحثين يظهرون الولاء للمؤسسة التي تعملون بها من خلال إخلاص في العمل بنسبة تقدر 60.52 % ، ثم تليه نسبة زيادة الإنتاج ب 21.05 % ، وفي الأخير نجد نسبة 18.42 % من الباحثين الذين يرون بأن إظهار الموظف الولاء للمؤسسة التي تعمل بها من خلال شعور بالانتماء للمؤسسة.

من خلال هذه الإحصائيات أن الإخلاص في العمل المؤسسة تحقيق الانسجام والتقارب ، فالإدارة بدورها ملزمة بتوفير الجو المناسب والملائم للعمل عن الطريق توفير الثقة وتوظيفها لكسب ولاء العمال، لاسيما أن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم عن طريق عمالها ، لذلك يجب أن يكون هناك اتصال جيد وفعال يستطيع من خلاله المرؤوسين توصيل مقترحاته وآرائه إلى المؤسسة ، وهذا ما يساعد على زيادة الإنتاج ورغبة في تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما ينمي لدى المرؤوسين الشعور بانتمائهم لمؤسستهم

الجدول 13 يبين شعور بضرورة الالتزام الوظيفي بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
92.10 %	35	نعم
7.80 %	3	لا
100%	38	المجموع

إن قراءتنا للجدول أعلاه 13 تبين أن شعور العمال بضرورة الالتزام الوظيفي وذلك نسبة 92.10 % وتقدر 35 عاملا وذلك يرجع إلى مدى شعور الفرد بالراحة النفسية والاستقرار في العمل بالإضافة إلى إحساس المرؤوسين بالأمان والاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والعمال مع بعضهم البعض ، ثم تليه الذين أجابوا بلا وأنهم لا يشعرون بضرورة الالتزام الوظيفي نسبة 7.80% وتقدر النسبة 03 وأنهم غير ملزمون بالولاء للمؤسسة وعدم شعورهم بالراحة والاطمئنان في العمل وعدم توفر ملائهم في أماكن العمل يدفعه بزيادة الالتزام .

وعليه يمكن القول أن مدى اجتهاد العامل في عمله مرتبط بشعوره بالالتزام في العمل ، فإن الذكور يكونون ملتزمين بعملهم والاخلاص والتضحية وقادرون على تحسن الأداء والمحافظة على استقرار داخل المؤسسة وإذا كان غير راض وهو لا يبدي أي اجتهاد في عمله .

الجدول 14 يمثل رأي العامل في العمل الذي يقوم به إذا كان مناسب لقدراته وكفاءته

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 84.21	32	نعم
% 15.79	6	لا
% 100	38	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه رقم 12 أن النسبة 84.21% من المبحوثين العمل الذين يقومون بن مناسب لقدراتهم وكفاءتهم ويرجع ذلك إلى تشجيع القائد لعماله على التميز في الأداء والمبادرة في الإبداع في العمل وكذلك ترك بعض الوقت للعمال دون مراقبتهم في أداء عملهم من أجل استفادة من خبراتهم وتقديم وجهات نظرهم حول المسائل المتعلقة بالعمل ، بحيث أن القائد يمنح للعمال المجال في الإبداع والتطوير كفاءتهم وقدراتهم في ميدان تخصصهم ويشجعهم على ابتكار وإبداع وأساليب عمل جديدة وأفكار تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها .

حيث قدرت الذين يرون أن العمل الذين يقومون به غير مناسب لقدراتهم وكفاءتهم نسبة 15.79% وفهم يشاركون بأفكارهم في مجال العمل ويعود ذلك إلى عدم امتلاكهم القدرات والمهارات وخبرات وكفاءات عالية التي تسمح لهم برئاسة وتسيير مناصب عليا بالإضافة إلى نقص خبرات لتسيير الآلات المتطورة ووجود روتين الملل الدائم في العمل الذي يعتبر حاجز أمام العمال في مجال تحسين قدراتهم وكفاءتهم .

في تصورنا يجب تدريب العمال من أجل تطوير قدراتهم الفكرية والعلمية والاستفادة منهم في مجال تطوير العمل أي استثمار في المورد البشري ، فالأسلوب الجيد لرفع الأداء هو اكتشاف العمال ذوي الخبرات والمهارات من خلال منحهم فرصة في

مناصب العمل ويكون ذلك عن طريق إبداع الأفكار وأفكارهم ومدى رضاهم على العمل الذي يقدمون به أو المنصب الذي يشغلونه

الجدول 14 يبين إذا كان القائد يمارس الرقابة الصارمة في حالة القيام بالعمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
26.31 %	10	نعم
73.69 %	28	لا
100 %	38	المجموع

توضح الشواهد الكمية للجدول رقم 14 يبين إذا كان القائد يمارس الأسلوب الرقابة الصارمة القيام بالعمل بنسبة 26.31 % أجابوا أن قائلهم لا يمارس أسلوب الرقابة الصارمة في حالة القيام بالعمل ، أما 73.69 % أجابوا أن قائلهم يمارس أسلوب الرقابة الصارمة في حالة القيام بالعمل .

ومن خلال المعطيات الرقمية نجد أن نسبة الذين أجابوا بلا أكبر أي عدم ممارسة القائد الأسلوب الرقابة الصارمة وهذا ما يجعل العمال يحسون بالحرية في إنجاز عملهم ، في يحقق لهم الشعور بالارتياح في العمل ، كما نجد نسبة قليلة أقرروا بممارسة القائد الأسلوب الرقابة الصارمة تتمثل عائق يؤثر على استقرار العمل بالسلب فهي تجعل العمال يعيشون نوع من التذمر القلق وعدم الرضا ويقلل من الولاء التنظيمي ويزرع ظاهرة الاغتراب بين العمال.

الجدول رقم 15 : يمثل القائد خلال توزيع العمل بطريقة التساوي لكل عامل خاصة .

النسبة %		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
75.90%		22		نعم	
23.68%	42.10	09	16	وجود ثقة في بعض العاملين	
05.26%		02		وجود مشكل مع أحد العاملين يجعله يفرض عليه أعمال أخرى	
13.15%		05		التهرب من مسؤوليته وتوجيهها للعاملين	
100%		38		مجموع	

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه رقم 15 والمتعلقة بتوزيع القائد العمل يكون بشكل متساوي لكل عامل

مهامه بنسبة 57.90% ونجد أن الفرد العينة يتفوقون على أن القائد يقوم بتوزيع العمل بشكل متساوي

ثم تليه نسبة بأن القائد يقوم بتوزيع العمل بشكل متساوي نسبة 42.10% تمثلت في عدم وجود ثقة بين العاملين

بنسبة 23.68% مجموع أفراد العينة أقروا بوجود مشاكل كع أحد العاملين يجعله يفرض عليه أعمال أخرى ، و3.15% من

مجموع أفراد العينة أقروا بالتهرب بالقائد من مسؤولياته وتوجيهها للعاملين ، ومن خلال المعطيات الرقمية نستنتج أن أغلب العمال

يقرون بأن القائد يقوم بتوزيع العمل بشكل متساوي لكل عامل مهامه الخاصة ، لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا الذي أكد عليه

العلاقة الإنسانية التي أخذت بعين الاعتبار الجوانب النفسية للمرؤوسين وعملة على الاهتمام بها بشكل كبير من خلال تقسيم

العمل بشكل متساوي وعملت على تقديم الحوافز المادية والمعنوية ، الفردية والجماعية لرفع من دافعية المرؤوسين وبالتالي زيادة الإنتاجية .

الجدول رقم 16 يمثل الصفات المثالية للقائد

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
34.21 %	13		تخطيط
42.10 %	16		توجيه
23.69 %	09		متابعة
100 %	38		المجموع

سجلت بيانات الجدول أعلاه رقم 16 من صفات المثالية للقائد يتم إبلاغهم للقرار المتخذ عن طريق توجيه بنسبة 42.10 %، ونجد نسبة 34.21 % من المبحوثين التي تبلغ بالقرار المتخذ عن طريق تخطيط في حين نجد نسبة قليلة يصلها القرار عن طريق متابعة قدرت نسبتها 23.69 % .

من هنا يتبين لنا أن توجيه يكتسح نسبة عالية في تبليغ القرارات وهي من أكثر أساليب مستخدمة في هذه المؤسسة ، فهي تسمح بتوجيه المرؤوسين بالأمر العاجلة التي تخص العمل ، وتقلل من الجهد وتسمح بتوصيل المعلومات الأكبر قدر من العمال وفي وقت المحدد ، أما الأسلوب الثانية التي تعتمد عليها الجهات الرسمية هي تخطيط التي يستطيع العامل من خلالها التعبير عن

مطالبه انشغالاته ، إعطاء اقتراحاته و آراءه ويتلقى بدوره أوامر تخص العمل بصفة مباشرة . ونلاحظ أيضا أن المؤسسة لا تعتمد بقدر كبير على متابعة وذلك لصغر حجم المؤسسة وقلة عملها وتميزها بالطابع الرسمي .

الجدول رقم 17 يوضح اعتقاد القائد في أن تبادل الأفكار والآراء مضيعة الوقت

النسبة المئوية	التكرار	العينه الاحتمالات
10.52 %	04	نعم
89.47 %	34	لا
100 %	38	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا قدرت ب 89.47 % بأن القائد لا يعتبر تبادل

الأفكار والآراء مضيعة الوقت ، أما نسبة الذين أجابوا بنعم تقدر بنسبتهم ب 10.52 % .

من خلال الإحصائيات الجدول يتضح أن القائد يستخدم أسلوب ديمقراطي مع المرؤوسين وذلك عن طريق المناقشة

والحوار الأفكار الآراء من أجل خروج بقرار صائب وذلك بتبادل المعارف والخبرات واستغلالها في مسارها الأصلي والحقيقي

،وعليه يمكن القول أن القائد لا يستخدم ديكتاتورية جبرية قهرية فهنا تتضح صورة القائد على أنه تشاركي يقوم على منح الحرية

التامة للمرؤوسين في تسير عملهم .

المحور الثالث : يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي

الجدول رقم 18 يبين إذا تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد على تنمية المهارات

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 81.57	31	نعم
% 18.42	07	لا
% 100	38	مجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة أعلاه رقم 18 والمتعلقة بقيام المؤسسة بتحفيز العمال على تنمية المهارات نجد أفراد

العينة يتفقون على أن المؤسسة تقدم لهم حوافز على تنمية المهارات بنسبة ب 81.57 % ، ونجد أفراد العينة أقرروا بعدم قيام

المؤسسة بتحفيز الأفراد على تنمية على المهارات النسبة 18.42 %

ومن خلال المعطيات الرقمية نستنتج أن أغلب المرؤوسين يركزون على أن توفير يساعدهم على أداء مهامهم وتنميتها وقيام

بها على وجه ، وهذا ما يخلق الجو الملائم بين القائد والمرؤوسين الذي يولد لديهم الثقة في تنمية مهاراتهم وتطويرها وتقديم المؤسسة

لحوافز مادية ومعنوية الفردية أو الجماعية لرفع من دافعية المرؤوسين للعمل وبالتالي زيادة انتاجية .

الجدول رقم 19 يبين إذا سبق شارك العمال القائد في اتخاذ القرار ما

النسبة		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
% 57.90	84.21	% 22	32	تحقيق رغبات العمل	نعم
				تماسك المنظمة	
% 26.31		%10			
% 15.78		06		لا	
% 100		38		المجموع	

يوضح الجدول أعلاه رقم 19 أغلبية المبحوثين الذين أكدوا أنهم سبق لهم وشاركوا القائد في عملية اتخاذ القرار بنسبة 84.21 % ، في منهم 57.90 % من أفراد العينة أقرروا أنهم شاركوا القائد في اتخاذ القرار راجع إلى تحقيق رغبات العمل ، أما الأفراد العينة الذين أقرروا يشاركون القائد في اتخاذ القرار يساهم في تماسك المنظمة 26.31 % ، من الأفراد العينة نفوا مشاركتهم للقائد في عملية اتخاذ القرار تقدرت نسبة قليلة 15.78 % .

من خلال ما سبق نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم بشكل كبير في تحسين مستوى العمال ، أي تخدم المؤسسة ، فهذه المشاركة تعمل على تحقيق رغبات العمال ، وبالتالي السرعة في إنجاز المهام الموكلة إليهم إليهم ، وترى أيضا أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم بنسبة متوسطة في تماسك لمنظمة ، مما يؤدي إلى تكوين علاقات إيجابية تساعد على تحقيق الصراعات بين العمال والإدارة ، ومما يساهم في تأدية المهام والوظائف على أكمل وجه .

الجدول (20) يبين اهتمام القائد باقتراحات العمال المتعلقة تزيدك في تحسين أدائهم .

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
86.84 %	33	نعم
13.15 %	05	لا
100 %	38	مجموع

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول رقم 20 والمتعلقة بمدى اهتمام القائد باقتراحات المتعلقة بأداء العمال يزيد في تحسين أدائهم تبين أن 33 فردا بنسبة 86.84 % يؤكدون على أن اهتمام القائد باقتراحات المتعلقة بأداء العمل يؤدي إلى تحسين أداء العمل ، في حين تمثل نسبة 13.15 % وتقدر ب 05 عامل بعدم اهتمام القائد بالافتراحات المتعلقة بأداء العمال يزيد في تحسين أداء العمل .

ومن خلال المعلومات الواردة أعلاه نجد أن أغلبية العمال يؤكدون اهتمام القائد باقتراحات المتعلقة بأداء العمل يزيد من تحسين أداء العمل ، فإن ذلك تشجعهم ويحفزهم على الاهتمام بالعمل والأداء بمستوى عالي ويرفع ذلك معنوياتهم ويزيد فعاليتهم ويزداد بذلك نشاط المؤسسة وقوتها ومنه قيام المسؤول بتهيئة الظروف المناسب للعمل التي تساهم في تحسين الأداء .

الجدول رقم 21 يبين اهتمام القائد :

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
57.89 %	22	توزيع العمل بين الأفراد
42.10 %	16	غرس الثقة
100 %	38	مجموع

تمثل الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه 21 أن نسبة 57.8 % من العمال كانت إجابتهم أن القائد يهتم بتوزيع

العمل بين الأفراد ، تليه نسبة 42.10 % الذين أجابوا أن القائد يهتم بغرس الثقة .

ومنه نستنتج أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن اهتمامات القائد تمثل في توزيع العمل بين الأفراد ، وذلك نتيجة استخدامه أسلوب

تشاركي يتيح له الفرصة في مناقشة وتبادل الأفكار والآراء وبين العاملين وتوزيعه للعمل على حسب كفاءة وخبرة كل عامل .

الجدول رقم 22 يوضح إذا يشارك القائد العمال في بعض الاقتراحات التي تنمي شعورهم بالولاء والانتماء

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
81.57 %	31	نعم
18.42 %	07	لا
100 %	38	مجموع

يبين البيانات الإحصائية الواردة في جدول رقم 22 والخاص يشارك القائد العمال في بعض الاقتراحات التي تنمي الشعور بالولاء والانتماء بنسبة 81.57 %، في حين نجد نسبة 18.42 % ينفون مشاركة القائد في بعض الاقتراحات التي تنمي شعورهم بالولاء والانتماء .

ومنه نستنتج أن الذين يؤكدون عبارة أن يشارك القائد العمال في بعض الاقتراحات التي تنمي شعور المرؤوسين بالولاء والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها وهذا ما يؤدي بالعمال إلى رغبة الشديدة في بذل المزيد من الجهودات يزيد دافعية نحو إنجاز العمل في المؤسسة وهذا يشعرهم بأهمية تواجدهم ومكانتهم ، كما أن شعور بالانتماء والولاء يؤثر على الفعل التنظيمي ، حيث أن الفرد الذي يشعر بالانتماء المؤسسة يصبح سلوكه إيجابيا ويؤدي إلى هدف إيجابي كمحاولة انسجام داخل الجماعة وتقديم الدعم والمساعدة خاصة للحدد .

الجدول رقم 23 يوضح ترك القائد للمرؤوسين حرية التدخل في مناقشة العمل أولاً

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
84.21 %	32	نعم
15.78 %	06	لا
100 %	38	مجموع

يتبين البيانات الإحصائية في جدول رقم 23 والتي تخص بترك قائد حرية التدخل في مناقشة العمل الذين أجابوا الباحثين قدرت نسبة 81.21 % ، وحيث نجد الذين أجابوا بلا نسبة قليلة 15.78 % أن القائد لا يترك لهم فرصة حرية التدخل في مناقشة العمل .

وبالتالي نجد أن معظم الباحثين أكدوا أن القائد يترك للمرؤوسين حرية التدخل في مناقشة العمل وهذا ما يدل على أن القائد يهتم بالصفات المثالية التي؟؟؟ظ؟ في حرية التدخل ومناقشة في العمل ، بما أن المؤسسة توفر المناخ الملائم للمشاركة حرية ومناقشة وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن الجهات المعنية تشارك العمال في مناقشة بهذه المؤسسة ، وهذا ما يدل أيضا الأسلوب التعاوني والتواصلي ومناقشة العمال بعين الاعتبار وأيضا يعود ذلك لطبيعة المؤسسة

الجدول 24 يوضح إذا يسعى القائد على العمل فب جو من التعاون ويشارك ومرؤوسيه في حل مشاكلهم

النسبة %		التكرار		العينة الاحتمالات	
47.36 %	92.1	18	35	التفاعل الاجتماعي بين الأفراد	نعم
44.74 %		17		تبادل الآراء	
7.90 %		03		لا	
100		38		مجموع	

يتضح من خلال الشواهد الاحصائية للجدول رقم 24 ان نسبة 92.1 % من افراد العينة اجابو يسعى القائد على العمل في جو من التعاون ومشاركتهم في حل مشاكلهم حيث ان العمل في جو من التعاون يساهم في التفاعل الاجتماعي بين الافراد بنسبة 47.36 % في حين نجد نسبة 44.74 % يرون ان القائد يسعى الى تبادل الآراء، واخيرا نجد نسبة 7،90% ينفون سعي القائد على العمل في جو من التعاون ومشاركتهم في حل مشاكلهم.

ومن خلال المعطيات الرقمية يتضح لنا ان اغلبية المرؤوسين اتفقوا على ان قائدهم يسعى على العمل في جو من التعاون ومشاركتهم في حل مشاكلهم على التفاعل الاجتماعي و تبادل الآراء، وهذا مايزيد من تعزيز روح الجماعة والتعاون والمبادرة الجماعية والعمل في شكل فريق متكامل متناسق، كما يساعد التعاون على الاداء العمل في وقته المحدد وبكفاءة عالية، وهنا تدخل مهارة القائد في بناء فرق متعاونة والتي هي من المهارات الانسانية التي يجب ان يركز عليها ليستطيع بناء جماعة متعاونة التي تتمثل في افراد يميلون للعمل معا .

وهذا ما يدل على ان اغلبية القادة في مؤسسة نفضال يمتلكون مهارات فنية بدرجة عالية تؤهلهم على تحطى مشاكل والازمات التي قد تعرقل سير اهداف المؤسسة ، كما تساعد بشكل فعال في تقديم الحلول المناسبة لكل شكل وجمع المعلومات اللازمة لحل مشاكلهم.

الجدول 25 يبين إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز ولا تتوفر في مؤسسات أخرى

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
71.05 %	27	نعم
28.94 %	11	لا
100 %	38	مجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه 25 أن نسبة 71.05 % من المبحوثين الذين أجابوا بنعم أي أكدوا أن تقدم المؤسسة حوافز ولا تتوفر في المؤسسات أخرى ، تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا لات تقدم المؤسسة حوافز ولا تتوفر في مؤسسات أخرى ذلك التي قدرت ب 28.94 %

ومنه نستنتج أن تقدم المؤسسة حوافز ولا تتوفر في المؤسسات أخرى يقوم القائد بتقديم مجموعة من الحوافز وتوجيه سلوك العاملين وتقويته لتحقيق أهداف المشتركة ، ممارسة الإدارية لمهمة التأثير في مجموعة من الدوافع والرغبات والحاجات والقوى لدى العاملين ، استعمال مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية وإشباع الحاجات العاملين بشتي أنواعها وعلى الأخص ما يعرف بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة وجذب العاملين على المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء ، كما أن الذين أجابوا بلا أن نسبة قليلة يشعرون بعدم تقدم المؤسسة حوافز ويمكن أن يعود إلى أن المرؤوسين لا يقدم الحوافز لأنهم يخدمون مصالحهم ليس مصلحة المؤسسة أو التهرب من العمل.

الجدول (26) يبين إذا كان القائد يعتمد على معايير واضحة في فرص الترقية للعمال

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
78.94 %	30	نعم
21.05 %	08	لا
100 %	38	مجموع

ومن خلال المعطيات الواردة في جدول رقم 26 والذي يمثل اعتماد القائد على معايير واضحة في فرص الترقية العمال نسبة 78.94 % ، في حين نجد إجابات المبحوثين الذين أقروا بعدم اعتماد قائدهم على معايير واضحة في فرص الترقية العمال 21.05 % .

ومن خلال ما سبق نستنتج أن هناك فئة كبيرة من العاملين أقروا بأن قائدهم يعتمد على معايير واضحة في فرص الترقية ، حيث يعطي القائد للعاملين بالمؤسسة فرص شغل الوظيفة الشاغرة بها ، والتي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم ، كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية ، ويعتمد على الأقدمية كمعيار نظرا لدقة ووضوح هذا المعيار وامتيازه العديدة فتحقق الموضوعية في شغل الوظائف، وأيضا يعتمد على الكفاءة مقدرة كأساس الترقية ، فالقائد يعتمد على الأسلوب الديمقراطي تشاركي يسمح له بتوزيع على المرؤوسين بتساوي وهذا ما يولد لدى المرؤوسين رغبة في زيادة الإنتاج ولائهم للمؤسسة الذين يعملون فيها ،

الجدول رقم 27 يبين قيام العمال بأعمالهم إذا يحقق لهم الشعور بالرضا الوظيفي في المؤسسة من خلال الجنس

مجموع		لا		نعم		الاجابات الجنس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
76.31%	29	2.63%	01	73.68%	28	ذكر
23.68%	09	6.26%	02	18.42%	07	انثى
100%	38	8.89%	03	92.05%	35	مجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه 27 أن نسبة 92.1% من العمال أكدوا أنهم يشعرون بالرضا الوظيفي ونسبة 8.89% أكدوا بعدم شعورهم بالرضا الوظيفي في المؤسسة ومن خلال الشواهد المبينة في الجدول نجد أكبر نسبة التي تشعر بالرضا الوظيفي في المؤسسة هي فئة الذكور التي قدرت ب 73.68% على عكس الذي أجابوا بلا ذكر واحد فقط بنسبة 2.63% لا كما أن نجد أيضا الإناث الذين يشعرون بالرضا الوظيفي في المؤسسة بنسبة 18.42% وبنسبة 6.26% أجابوا بلا من خلال المعطيات الموجودة في الجدول نلاحظ أن العمال في المؤسسة يشعرون بالرضا الوظيفي في المؤسسة بمعنى أن المؤسسة تقدم العديد من الامتيازات والحوافز ، ويمكن أن يكون للعمال علاقة وطيدة مع القائد وتجعلهم روح الجماعة ويشاركهم في اتخاذ القرار بما أنهم يقدمون ولائهم للمؤسسة ، كما أن الذين أجابوا ب لا نجد أنهم بنسبة قليلة التي تشعر بعدم الرضا الوظيفي في المؤسسة ويمكن أن يعود إلى أن المرؤوس لا يستشيرهم في اتخاذ القرار لأنهم يخدمون مصالحهم ليس مصلحة المؤسسة أو لديهم بعض المشاكل مع زملائهم .

الجدول رقم 28 يبين إذا تستحق المؤسسة التضحية والإخلاص من قبل العاملين فيها

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
% 94.73	36	نعم
% 5.26	02	لا
% 100	38	مجموع

إن قراءتنا للجدول أعلاه 28 تبين استحقاق المؤسسة للتضحية والإخلاص من قبل العاملين وذلك بنسبة 94،73% وذلك راجع الى مدى شعور الفرد بالراحة النفسية والاستقرار في العمل بالإضافة الى احساس الفرد بالامان والاحترام والثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العمال مع بعضهم البعض اما بنسبة الذين اجابو بعدم استحقاق المؤسسة للتضحية والإخلاص من قبل العاملين فيها بنسبة 5،26% وذلك راجع الى كون العمل غير راضين عن العمل الموكل اليهم وبالتالي لايشعرون بضرورة الاخلاص والتضحية من اجل المؤسسة وذلك نتيجة عدم شعورهم بالراحة والاطمئنان في العمل وعدم توفر جو ملائم في اماكن العمل

وعليه يمكن القول ان مدى الاجتهاد العاطفي عمله مرتبط بشعور بالرضا في العمل فاذا كان العامل يشعر بالرضا عن المؤسسة التي يعمل بها فانه يقوم بمهامه بكل جد واخلاص ويكون قادر على تضحية ومحافظه على استقرار داخل المؤسسة واذا كان غير راضي فهو لا يبدي اي جهد او مزيد في سبيل تطور المؤسسة.

الجدول رقم 29 يبين إذا تقوم المؤسسة بتحفيز العمال

النسبة المئوية		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
31.57 %	84.19	12	33	المكافآت والعلاوات	نعم
26.31 %		10		شكر والإمتنان	
26.31 %		10		الترقية إلى المنصب أعلى	
13.15		05			لا
100 %		38			مجموع

يبين الجدول أعلاه رقم 29 بأن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال وهو ما صرحت به نسبة 84.19 % من المبحوثين كما لا يبين الجدول الطريقة أو الأسلوب الذي يحفز فيه المؤسسة جهد العمال وذلك من خلال المكافآت والعلاوات حسب ما صرحت به نسبة 31.57 % ، أما الشكر والامتنان فقد صرحت نسبة 26.31 % أما الترقية إلى المنصب أعلى 26.31 % ، ويرجع ذلك إلى مناقشة وتبادل الآراء التي تخص العمل وذلك من خلال الإتصال بين المؤسسة والعمال ، وإحترام المؤسسة الآراء والأفكار التي يقترحها العمال وهذا التقدير والإحترام ويخلق نوع من ثقة المتبادلة بين الرئيس والمال وهذا مايزيد من ولائهم وانتمائهم للمؤسسة .

في حين نجد نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا 13.15 % وهي نسبة قليلة تقوم بتحفيز عمالها وذلك كون المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها وذلك نتيجة لقيام العمال بعملهم بكل جدية ونشاط وتحقيقهم لنتائج إيجابية مرضية وذلك كون قائد المؤسسة أو المؤسسة في حداتها لاتقوم بتطبيق الإجراءات الصارمة في العمل وعلى ذلك فإن المؤسسة تقوم ببنفذين عمالها بمنحهم مكافآت والعلامات على عملهم وهذا ما يؤدي إلى تحسين العمل والشعور بالإتفاق المؤسسة وشعورهم بالرضا الوظيفي

الجدول رقم 30 يبين كيف علاقة العمال مع مدير المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
36.84 %	14	علاقة تعاون وانسجام
23.68 %	09	علاقة عادية
39.47 %	15	علاقة ثقة واحترام
100 %	38	مجموع

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه رقم 30 أنه توجد علاقة ثقة واحترام بين العمال والمدير وذلك نسبة 39.47 % ، وتليها نسبة 36.84 % من العمال الذين يرون أنه توجد علاقة تعاون وانسجام ، ويرجع إلى قدرة القائد على بناء علاقة طبيعة مع مرؤوسين مبنية على أساس التعاون والاحترام المتبادلين ، فالقائد يسعى إلى كسب ولائهم ويساعدهم في حل مشاكلهم بما ينعكس إيجاباً على الإنتاج .

في حين نجد نسبة إجابات الباحثين أجابوا بأنها علاقة عادية نسبة 23.68 % وهي نسبة قليلة مقارنة بالإجابات الأخرى ، وهذا يدل على رضا العمال عن قائدهم في العمل وتوفر نوع من العلاقات الإنسانية فالعمال يتلقون الدعم من مشرفهم ، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السيسولوجيا المتمثلة متوفر المناسب للعمل وتنمية العلاقة الإنسانية بين العمال وتحسين ظروف العمل لتحقيق صورة إيجابية وروح معنوية عالية لدى أفراد التنظيم .

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تسعى لتحقيق علاقة طيبة وحسنة مع العمال وعلاقة تعاون وانسجام التي تعتبر نوع من التحفيز المعنوي للعامل وشعوره بالانتماء والتقدير له ولعمله ، مما يحقق أداء جيد واستمرار في العمل .

ثانيا . مناقشة نتائج الدراسة:

1 . مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

أ . نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

بالرجوع إلى الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

1 . ومن خلال أجوبة المبحوثين نجد 92.10 % من العمال أقروا بضرورة الالتزام الوظيفي و ولائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بالراحة النفسية والاستقرار في العمل.

2 . كما نجد 89.47 % من العمال أجابوا أن القائد في المؤسسة لا يعتبر تبادل الأفكار و والآراء مضيعة الوقت لأنه يقوم بمناقشتهم وتبادل معهم لمعارف والخبرات .

3 . كما نجد نسبة 84.21 % من المبحوثين أقروا بأن العمل الذي يقومون به مناسب لقدراتهم وكفاءتهم وذلك من خلال تشجيع القائد لمروسيه وترك بعض الوقت للعمال .

4 . من خلال أجابوا العمال نجد 75.90 % أقروا بأن المشرف يقوم بتوزيع العمل لهم بشكل متساوي لكل عامل مهامه الخاصة من خلال تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها ، " يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي " قد تثبت صدقها ميدانها .

ب . نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

بالرجوع إلى الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

1 . ومن خلال أجوبة المبحوثين نجد 94.73 % من أفراد العينة الذين أكدوا أن المؤسسة تستحق التضحية والإخلاص من خلال شعورهم بالأمان والاحترام.

2. من خلال إجابة المبحوثين نجد 92.05 % أقرّوا أن القيام بأعمالهم يحقق لهم الشعور بالرضا الوظيفي .

3. كما أن نسبة 86.84 % أكدوا أن اهتمام القائد باقتراحاتهم زادهم في تحسين أدائهم .

4. كما نجد 84.21 % أقرّوا أنهم شاركوا قائدهم في اتخاذ القرار .

من خلال عرض النتائج يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا

الوظيفي " يثبت صدقها ميدانيا

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

أ. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بناء على الدراسات السابقة التي اعتمدها في بحثنا ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح لنا أنه توجد هناك نقاط تقاطع

بينهما فمعظم الدراسات التي تناولت متغيرات موضوعنا وعلاقتها للمتغيرات أخرى تقرر بوجود علاقة بين مفهومي الدراسة.

كما نجد أن دراستنا الراهنة تقرر بوجود علاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي

1. اتفقت دراستنا مع دراسة "كيرد عمار" في أن القيادة عملية تاثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم

وتحسين ورفع مستوى الأداء لدى الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة وأيضا اتفقت معها من حيث المنهج المستخدم.

2. اتفقت دراستنا مع دراسة "العمرى" في وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي .

3. اتفقت دراستنا مع دراسة " هويو دزابر " في وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي وكذلك

بوجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي . كما اتفقت مع في العينة المختارة .

4. اتفقت دراستنا مع دراسة " ليت وهوايت" التي توصلت الى ان الأطفال يفضلون اختيار القائد الديمقراطي على القائد

الديكتاتوري وكذلك أن النمط الديمقراطي ينتج من علاقات أكثر تماسكا وانسجاما بين أعضاء المجموعة وتكون فيها مناقشة

الأفكار وتقبل الآراء ، عكس الأسلوب الأوتوقراطي .

5-اتفقنا مع دراسة " حصة محمد الصادق " التي توصلت الى وجود علاقة موجبة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل ، وأن كلما زادت الخبرة زاد الولاء التنظيمي .

6. اختلفت دراسة " حسن محمود حسن ناصر " التي توصلت الى وجود علاقة عمل طردية بين النمط الديمقراطي الحر المستخدم في المنظمات الأهلية الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي مع دراسة العينة .

7. وكما اختلفت دراستنا للعينة مع دراسة " شافية حفيظ " التي توصلت الدراسة الى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمية المرحلة الابتدائية لمبينة ورقلة الى تواجد فروق ذات احصائية مستوى الولاء التنظيمي الجنس و المؤهل العلمي ، الأقدمية في التدريس .

8. اختلفنا مع دراسة " Jones " التي توصلت أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير مستقل والمناخ التنظيمي كمتغير تابع ، وأيضا اختلفت معها من حيث العينة المختارة .

النتيجة العامة

للدراسة

النتيجة العامة للدراسة :

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي .

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها :

" يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي " والفرضية الجزئية الثانية : يساهم النمط الديمقراطي في

تحقيق الرضا الوظيفي " تثبت صدقها ميدانيا :

بالإضافة إلى اتفاق بعض نتائج دراستنا مع بعض نتائج الدراسات السابقة ، حيث يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي

مفادها : توجد علاقة بين القيادة التنظيمية و الولاء التنظيمي : . قد ثبت صدقها ميدانيا .

خلاصة :

إن الشق الميداني الذي تم الاسترشاد فيه بالأدوات المعتمد عليها في البحوث الميدانية وهذا في مؤسسة مقاطعة الوقود في تيارت درجة الفرضية الأولى التي مفادها "يؤدي النمط الأوتوقراطي إلى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي" ، أما الفرضية الثانية والتي مفادها " يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي " .

خاتمة

خاتمة

ومن خلال هذه الدراسة يمكننا القول بأن القيادة بمفهومها الحديث ليس وليد فكر معين أو بيئة دون أخرى ، ولكن جذورها تمتد إلى الوقت الذي بدأ في التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد الجماعات في التنظيمات ، ولنجاح القائد في أي تنظيم يجب عليه إتباع نمط محدد يراه مناسب لتحقيق الأهداف المنظمة العاملين وتنوع هذه الأساليب والأسباب التي تدفع أي قائد لانتهاج أحد الأنماط القيادية .

ولجوء القائد إلى أحد الأنماط ينعكس بشكل مباشر على شعور العامل مما ينعكس على ولاءه لمنظمتهم والولاء التنظيمي هو استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية والبقاء في المنظمة وقبول قيمها وأهدافها .

ويقع البحث الحالي ضمن الدراسات التي تسعى إلى التعرف على علاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في مقاطعة الوقود نفضال بتيارت ، وكذلك لتحقيق مجموعة من الأهداف تمثلت في التعرف على طبيعة القيادة التنظيمية لدى العاملين بالمقاطعة ، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لديهم .

ولتحقيق تلك الأهداف تم استعراض مفهوم القيادة التنظيمية والأنماط القيادة ونظريات القيادة التنظيمية كذلك تطرقنا إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته ومراحل تطوره والعوامل المؤثرة فيه وطرق قياسه ثم تطرقنا إلى الاجراءات المنهجية حيث تناول المجال المكاني والبشري والزمني و أدوات المستعملة في جمع البيانات المنهج المستخدم إضافة إلى طريقة اختيار العينة ولانجزم اننا دراستنا احاطت بجميع الجوانب لكن كانت في حدود معين وغطت بعض دراسة ميدانية

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أ - القرآن الكريم

1 - سورة ال عمران " الآية 28"

ب - قواميس ومعاجم

2 - ابن منظور: لسان العرب ، دار صدار، د.ط، بيروت، 2000 .

ج - الكتب

3- احمد سيد مصطفى: ادارة السلوك التنظيمي(نظرة معاصرة لسلوك الانسان في العمل) ، دار المعادي للنشر، د .ط ، مصر، 2005

4-الخفاف عبد المعطي : مبادئ الادارة الحديثة ، منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية ، دار دجلة ، ط1 ، عمان ، 2007

5- الحريري رافدة : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج والتوزيع، د.ط ، عمان ، 2008

7- بشير عباس العلاق : الإدارة الحديثة ، دار اليازوري ، ط1 ، الأردن ، 2008

8- جواد شوقي ناجي: السلوك التنظيمي ، دار الحامد، د . ط ، الأردن ، 2000

9- حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط1 ، الأردن ، 2006

10- حسين حريم : إدارة المؤسسات (منظور كلي) ، دار حامد للنشر ، د.ط ، الأردن ، 2003

11- محمد سرور الحريري : ادارة الموارد البشرية ، دار العاهد للنشر والتوزيع ، ط1 ، د س

- 12- محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظري والتطبيقي، دار الجامعة الجديدة ، د. ط ، الإسكندرية ، 2005
- 13- محمد حسن العجمي : الإدارة والتخطيط التربوي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، د.ط ، عمان ، د.س
- 14- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والطباعة ، ط3 ، د.ب ، 200
- 15- محمد عبد الرشيد علي : إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة ، د.ط ، اليمن ، 2004
- 16- محمد الحسين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، الأردن ، 2008
- 17- معمن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن. د.س
18. موسى اللوزي: التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2010.
19. محمد الصبري: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ط4، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2009.
- 20 محمد مرعي: دليل التحفيز في المؤسسات والإدارات دليل التطوير، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، 2000.
- 21- محمد عبد الفاتح يلغي : مبادئ الإدارة العامة، دار وائل ، ط2 ، الأردن ، 2011
- 22- محمد غلام ، جلال إسماعيل حلمي : علم الإجتماع (مدخل نظرية ودراسات ميدانية ، مكتبة أنجلو مصرية ، د.ط ، د.س
- 23- محمد الصبري: الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات ، المكتبة الجامعي الحديثة ط4، الإسكندرية ، 2009

- 24- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ،
- 25- ماجد محمد الخياط : أساليب لبحوث الكمي والتنوعية في العلوم الإجتماعية، الراية ، ط1 ، عمان ، 2009
- 26- نادر أحمد أبو شيخة : إدارة الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر ، ط1، عمان، 2009
- 27- نوان كنعان : القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، ط1 ، عمان ، 2009
- 28- نوري منير : تسيير الموارد البشرية ، د.ط، د.ب ، 2010
- 29- نبيل سعد خليل : الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط1 ، القاهرة ، 2009
- 30- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين وجواد: الوظائف الاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، د.ط ، عمان، 2013
- 31- نداء محمد الصرني : السلوك الوظيفي ، مكتبة مجتمع الغربي ، ط1 ، الأردن ، 2008
- سهيلة عباس : القيادة و الابتكار والأداء المميز ، دار وائل ، ط1 ، عمان ، 2004
- 32- سامر جلدة : السلوك التنظيمي والنظريات الادارية ، دار أسامة للنشر، ط1 ، الأردن ، 2009
- 33- عمر الحريري رافدة : القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، عمان ، 2010
- 34- عوض فاتن : القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع ، ط1، مصر ، 2010
- 35- عبد الرحمان سيار: القيادة الفعالة ، دار الوفاء ، ط1 ، مصر ، 2014
- 36- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، د.ط ، مصر ، 2008

- 37- عبد الرحمان أحمد هيجان : الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، الرياض ، ط 1 ، 1998
- 38- عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، د.ط ، مصر ، 2005
- 39- عادل حسين : إدارة الأفراد في العلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية ، د.ط ، مصر ، 1975
- 40- علاء الدين عبد الغني محمود : إدارة المؤسسات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2011
- 41- علي عبد السلام وأخرون : السلوك التنظيمي في المؤسسات ، دار التعليم الجامعي ، د.ط ، مصر ، 2013
- فؤاد بن غضبان : علم الاجتماع التنموية ، دار الرضوان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2015
- 42 - صلاح الدين عبد الباقي : مبادئ السلوك التنظيمي ، دار الجامعية للنشر ، د.ط ، الاسكندرية ، 2005
- 43- صبحي العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار حامد ، ط ، عمان ، 2004
- 44- صبحي جبر العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر ، د.ط ، الأردن ، د.س
- 45- صالح عبد القادر النعيمي : الإدارة ، دار البازروي للنشر ، د.ط ، الأردن ، 2008
- 46- قوراية أحمد: فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي والثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 2 ، الجزائر ، د.س
- 47- رضا صاحب آل علي وسنان كاظم الموسوي : الادارة لمحات معاصرة ، الوراق للنشر والتوزيع ، د.ط ، عمان ، 2006
- 48- رونالد ريجيو ، ترجمة فارس حلمي : مدخل علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، ط 1 ، عمان ، 1999 ،
- 49- شفيق رضوان : السلوكية والإدارة ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسة والتوزيع ، ط 3 ، لبنان ، 200

د - الرسائل والمذكرات :

50- أحمد سويسي: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة ميدانية بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية أحميدة بن عجيلة الأغواط، الأطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه علم الاجتماع بالتنظيم

والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عشور ، الجلفة، 2017 2918

51- ايهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء العاملين في المنظمات الأهلية محافظات ، غزة ، رسالة ماجستير

غير منشور، مودعة لدى الجامعة الاسلامية، غزة ، 2008

52- أنس هباز: أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة ، شركة الهندسة المدنية civenco ، تقرت ،

مذكرة لنيل شهادة Master جامعة محمد خيضر، 2014 - 2015

53- إكساس نرمان : المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على رضا الوظيفي، رسالة ماجستير ، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2012

54- بسام محمد ظاهر حسان : واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي ، وسبل تنميتها لدى العاملين في كلية

فلسطين التقنية، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين، 2008.1429.

55- بومليت أسية: دور القيادة في اصلاح الادارة العمومية في الجزائر في العشرية السوداء، رسالة نيل شهادة الماجستير،

تنظيم وعمل، 2011

56- هريو دزاير : النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدي الموظفين دراسة ميدانية بالمؤسسة الناقلة للكهرباء

سونلغاز ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، ، كلية الأدب والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس ، جامعة باجي مختار ، ، عنابة

2005

57- حسن محمود حسن ناصر : الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة

نظر العاملين ، مذكرة ماجستير ، كلية التجارة ، قسم الإدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2010

- 58- كيرد عمار : تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة والعلوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2014- 2015
- 59- لوصف سهيلة: أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجاف ، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم والاجتماعية والانسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013- 2014
- 60- محمد الصلاح الدين أبو العلا : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية ، مذكرة ماجستير ن جامعة السعودية ، 2009
- 61- مأمون عبد القادر أمين عورتاني : العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي ، لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، رسالة ماجستير، مودعة لدى جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2003
- 62- ماهر علي الصالح السالم: الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014- 2015
- 63- سعد الدوسري: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير الرياض، جامعة نايف العربية، 2005
- 64- سامي إبراهيم حامد حنونة: قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير ، جامعة الإسلامية ، غزة ، 2005
- 65- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي : القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية الأمنية ، السعودية، 2005
- 66- صابرين مراد نمر أبو جاسر : إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإسلامية ، فلسطين ، 2010

67- شلاي وليد: دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية ، رسالة

ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة خيضر ، 2014 - 2015

68- شريط الشريف محمد: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة

سونغاز ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

69- ختام عبد الله غنام : السمات الشخصية والولاء التنظيمي ، لدى معلمات المرحلة الأساسية الحكومية في محافظة ، رسالة

ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2005

ذ - المجالات :

70- العتيبي ادم غازي: أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية والأداء الوظيفي ، لدى العمالة الكويتية والعمالة العربية

الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت، المجلة العربية، المجلد 1993، 1

71- الفضلي فضل مصباح : علاقة الالتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه ولتغيرات الديمغرافية ، مجلة الإدارة

العامة ، المجلد 37 ، الرياض ، 1997

72- احمد بن سالم العامري : السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة في الاجهزة السعودية ، العلوم الادارية، المجلد 10،

العدد 10، 2000

73- كمال برباوي : الأنماط القيادة وعلاقتها بالتعليم التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 1 ، جامعة طاهري محمد

بشار ، 2020

74- ميديا أراس محمد سعيد ، كاره محمد فرج قره داغيا : القيادة الخادمة وتأثيرها على الولاء التنظيمي ، دراسة استطلاعية

لآراء عينة من موظفي ، المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية ، المجلد 4 ، العدد 4 كانون ، العراق ، 2020

- 75- نضال صالح الحوامدة : العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ، الثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية ، جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية ، المجلد 16 ، العدد 1 ، الأردن ، 2004
- 76- سليمان الفارس : أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد الأول ، دمشق ، 2011
- 77- سعود العتيبي : الولاء التنظيمي ، لمشوي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه ، المجلد الإدارية ، العدد السبعون ، الأردن ، 1997
- 78- فايزة رويم : واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، مجلة دراسات نفسية وتربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5 ، 2010
- 79- راتب السعود ، سوزان سلطان : درجة العدالة التنظيمية ، لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقة الولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها ، مجلة
- 80- دايرة عابدة: القيادة الادارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة الدراسات والبحوث الانسانية، العدد3 ، 2021

الملاحق

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية

تخصص : علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بعنوان :

القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة مقاطعة القوود نفظال تيارت

في إطار انجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستري في علم اجتماع تنظيم وعمل " تحت عنوان القيادة التنظيمية

في الولاء التنظيمي " يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم التكرم والاجابة عن الأسئلة

المطروحة بوضع علامة X أمام الإجابة الصحيحة لغرض البحث العلمي ونعدكم أنها ستبقي سرية .

السنة الجامعية

2022/2021

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجنس :

ذكر انثى

2. السن :

اقل من 25

من 25 إلى 34 سنة

من 35 إلى 44 سنة

من 45 إلى 54 سنة

من 55 فما فوق

3. الحالة المدنية

أعزب متزوج مطلق أرمل

4. المستوى التعليمي

ثانوي جامعي معهد تكوين

5. الأقدمية في العمل

أقل من 5 سنوات

من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 16 سنة

من 17 إلى 22 سنة

من 23 إلى 28 سنة

من 28 فأكثر

6. مكان الإقامة

قريب من مكان العمل بعيد من مكان العمل

7. الفئة المهنية

إطار عون التحكيم عون تنفيذ

المحور الثاني : النمط الأوتوقراطي و درجة الالتزام الوظيفي

8 . هل يساهم المناخ التنظيمي للمؤسسة في خلق الحوافز المادية بين العمال؟

نعم لا

9 . هل صنع القرار داخل المؤسسة يهدف إلى تحقيق الأهداف الفردية؟

نعم لا

10 . ماهي الأساليب التي يستخدمها القائد؟

الطرق الرسمية غير الرسمية

11. كيف يظهر الموظف الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها :

الشعور بالانتماء للمؤسسة زيادة الإنتاج الإخلاص في العمل

12 . هل تشعر بضرورة الالتزام الوظيفي بالولاء للمؤسسة التي تعمل بها ؟

نعم لا

13. في رأيك العمل الذي تقوم به مناسب لقدراتك وكفاءتك؟

نعم لا

14. هل يمارس عليك القائد أسلوب الرقابة الصارمة في حالة القيام بالعمل ؟

نعم لا

15 . هل يقوم القائد بتوزيع العمل يكون بالتساوي لكل عامل مهامه الخاصة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب لا هل يعود السبب :

. وجود ثقة في بعض العاملين

. وجود مشكل مع أحد العاملين يجعله يفرض عليه أعمال أخرى

. التهرب من مسؤولياته وتوجيهها للعاملين

16 . فيما تتمثل الصفات المثالية للقائد ؟

تخطيط توجيه متابعة

17 . هل يعتقد قائدك أن تبادل الأفكار والآراء مضيعة الوقت ؟

نعم لا

المحور الثالث: يساهم النمط الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي

18 . هل تقوم المؤسسة بتحفيز الأفراد على تنمية المهارات؟

نعم لا

19 . هل سبق وأن شاركت القائد في اتخاذ القرار ما ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم فيما تتمثل:

تحقيق رغبات العمل تماسك المنظمة

20 . هل اهتمام القائد باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك زادك في تحسين أدائك ؟

نعم لا

21 . هل يهتم القائد ب:

توزيع العمل بين الأفراد غرس الثقة

22 . هل يشاركك في بعض الاقتراحات التي تنمي شعورة بالولاء والانتماء ؟

نعم لا

23 . هل يترك القائد للمرؤوسين حرية التدخل في مناقشة العمل؟

نعم لا

24 . هل يسعى قائدك على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل :

التفاعل الاجتماعي بين الأفراد تبادل الآراء

25 . هل تقدم لك المؤسسة حوافز لا تتوفر في المؤسسات الأخرى؟

نعم لا

26 . هل يعتمد القائد على معايير واضحة في فرص الترقية للعمال على معايير واضحة؟

نعم لا

27 . هل القيام بعملك يحقق لك الشعور بالرضا الوظيفي في مؤسستك؟

نعم لا

28. هل تستحق مؤسستك التضحية و الاخلاص من قبل العاملين فيه؟

نعم لا

29. هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة ب نعم : فيما تتمثل التقديرات :

. المكافآت و العلاوات

. شكر والامتنان

. الترقية.

. كيف علاقتكم مع مدير المؤسسة ؟

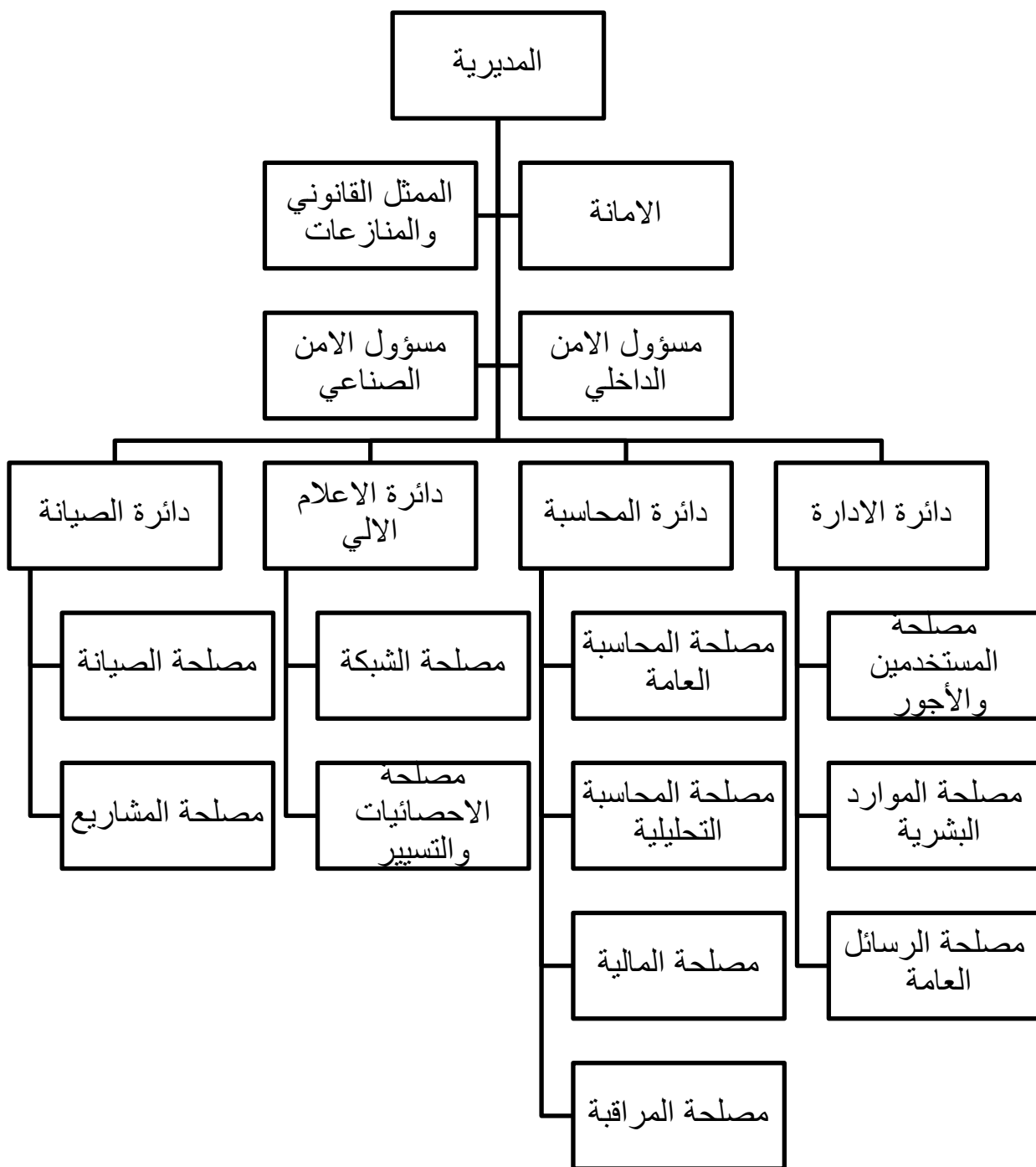
. علاقة تعاون وانسجام

. علاقة عادية

. علاقة ثقة واحترام

جدول التحكيم

التخصص	الأستاذ
علم الإجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية	الأستاذ أم الرتم نور الدين
علم الإجتماع عمل والتنظيم	الأستاذ بالجوهر



الملاحق

ملخص الدراسة :

تناولنا في هذه الدراسة موضوع القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي بمقاطعة الوقود نفضال بتبارت

تتمحور الاشكالية البحثية حول معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي ومن اجل ضبط الاشكالية طرحنا الاسئلة الفرعية وهي كالآتي :

- هل يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي؟

- هل يساهم النمط الديمقراطي الى تحقيق الرضا الوظيفي ؟

كما تحاول الدراسة تحقيق مجموع من الاهداف من بينها :

- الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة الميدانية.

- محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.

- المساهمة في تكوين اطار نظري ونموذج لدراسة موضوع البحث.

- معرفة واقع القيادة التنظيمية في مؤسسة محل الدراسة التعرف على الولاء التنظيمي للعاملين للمؤسسة

- محاولة معرفة مدى تقبل العاملين داخل المؤسسة للقيادة التنظيمية.

لتحقيق اهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي وتطبيق عينة طبقية عشوائية ، حيث بلغ مجتمع البحث 73 فرد وقد تمت الاستعانة

بمجموعة من الادوات من بينها الاستمارة وبالإضافة الى الملاحظة بالمقابلة.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل الى النتائج التالية:

- تحقيق صدق الفرضية الاولى والتي مفادها "يؤدي النمط الاوتوقراطي الى زيادة درجة مستوى الالتزام الوظيفي".

- تحقيق صدق الفرضية الثانية والتي مفادها "يساهم النمط الديمقراطي الى تحقيق الرضا الوظيفي".

- وعلى ضوء ذلك فقد اكدت الدراسة الراهنة على ان القيادة التنظيمية لها علاقة بالولاء التنظيمي من اجل تحقيق غايات المؤسسة.

Study summary

- In this study, we dealt with the issue of organizational leadership and organizational loyalty in the fuel boycott of naftai , tiaert

- the research problem revolves around knowing the nature of the existing relationship between organizational leadership and organizational loyalty

- Does the autocratic style lead to an increase in the degree and level of job commitment?

- Does the democratic style contribute to achieving job satisfaction?

The study also attempts to achieve a set of goals, including:

- revealing the reality of the field studied phenomenon .

- An attribution to identify the relationship between organizational leadership and organizational loyalty

- Contribute to the formation of a theoretical framework and a mode for the study of the research topic

- knowing the reality of organizational leadership in the institution under study , Identifying the organizational loyalty of employees to the institution

- Attempting to know the extent to which employees within the organization accept organizational leadership

- To achieve the objectives of the study , we relied on the descriptive applied and applied a stratified random sample , where the research community reached 73 individuals

- Through analysis and discussion of field data, the following results:

- Achieving the validity of the first hypothesis, which states : the autocratic style leads to an increase in the degree of job commitment

- Achieving the validity of the second hypothesis , which states : the democratic style contributes to achieving job satisfaction

- In light of this , the current study confirmed that organizational leadership has a relationship with organizational loyalty from one side to another