



جامعة ابن خلدون لولاية تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

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

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة ابن خلدون - تيارت

- دراسة ميدانية بمديرية الجامعة -

تحت إشراف:

أ.د. سمير بن موسى

الطالبتان:

تريعة جيهان

غزلي صبرينة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الجامعة	الصفة
بلمجاهد خيرة	ابن خلدون تيارت	رئيسا
بن موسى سمير	ابن خلدون تيارت	مشرفا
بلعربي عادل عبد الرحمان	ابن خلدون تيارت	مناقشا

السنة الجامعية 2021 - 2022

شكر وتقدير

نحمد الله الذي هدانا لهذا العمل و وفقنا في إتمامه، بادئا ذي بدء نتوجه بالشكر الجزيل والامتنان لأستاذنا الفاضل " أ. د بن موسى سمير" الذي رافقنا طيلة إعدادنا لهذه المذكرة، بأفكاره النيرة ونصائحه القيمة، كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأساتذتنا في قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم النفس العمل والتنظيم كل باسمه ورتبته، ونخص بالذكر الأستاذ "لصفر رضا" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة لإتمام هذا البحث، دون أن ننسى الطاقم الإداري لمديرية جامعة ابن خلدون على تقديمه كل التسهيلات لإنجاز هذا العمل، كما لا يفوتنا أن نشكر زملائنا الذين كانوا لنا سندا طيلة الموسم الدراسي بالمتابعة والتوجيه، كما لا يفوتنا ان نشكر العائلتين كل باسمه على دعمهم لنا ومساندتهم لنا من بداية المشوار الدراسي الى غاية اللحظة، راجين من المولى أن تكون هذه الورقة البحثية إضافة علمية قيمة في بحر العلم الواسع.

المخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت، وقد شملت عينة الدراسة حوالي 130 موظف إداري، بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة بالاستناد على أداتين لجمع البيانات، وهما مقياس النمط القيادي لفليشمان وهاريس، ومقياس الولاء التنظيمي لالن و ماير، وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- عدم وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت.

- سيادة النمط الديمقراطي بالمديرية، يليه النمط الأوتوقراطي بالمرتبة الثانية، والنمط التسيبي بالمرتبة الأخيرة.

- وجود مستوى متوسط من الولاء للموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت.

- وجود علاقة طردية ضعيفة دالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي قدرت ب 0.24، عند مستوى الدلالة 0.05

- عدم وجود علاقة ارتباطيه بين كل من النمط الأوتوقراطي و النمط التسيبي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت.

الكلمات المفتاحية: نمط القيادة، النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي، الولاء التنظيمي، مديرية الجامعة ب تيارت.

Abstract :

The current study aimed to reveal the nature of the correlation between leadership style and organizational loyalty among the administrative staff of the Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret. The study sample included about 130 administrative employees, depending on the random sampling method. The leadership style scale of Fleischmann and Harris, and the scale of organizational loyalty to no and what is seen. The study resulted in the following results: The absence of a statistically significant correlation between the leadership style and organizational loyalty, that the dominant pattern in the directorate is the democratic pattern in the first place, followed by the autocratic pattern in the second place, and the laissez-faire pattern in the last place, the presence of a low level of loyalty among the sample members, a weak direct relationship. Statistically significant difference between democratic style and organizational loyalty was estimated at 0.24. There is no correlation between the autocratic style, the sacrificial style, and the organizational loyalty of the directorate's employees.

Keywords: leadership style, democratic style, autocratic style, patronage style, organizational loyalty, university directorate. with stream

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : تقديم الدراسة	
03	عرض الإشكالية
05	فرضيات الدراسة
06-05	دواعي اختيار موضوع الدراسة
06	أهداف الدراسة
06	أهمية الدراسة

07	المفاهيم الإجرائية
08	نموذج الدراسة
الفصل الثاني : النمط القيادي	
10	تمهيد
13-10	مفهوم القيادة
13	مفهوم النمط القيادي
14	بعض المصطلحات القريبة للقيادة
15	أهمية القيادة
16	عناصر القيادة
17	مبادئ القيادة
17	وظائف القيادة
20-18	أنماط القيادة
22-21	العوامل المحددة للقيادة
23	الفرق بين القائد والمدير
24	خلاصة

الفصل الثالث : الولاء التنظيمي

26	تمهيد
27	مفهوم الولاء التنظيمي
28	أهمية الولاء التنظيمي
29	خصائص الولاء التنظيمي
30	مراحل الولاء التنظيمي
32-30	أبعاد الولاء التنظيمي
34-32	طرق قياس الولاء التنظيمي
34	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
35	العوامل التي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي
36	الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي
38	خلاصة
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
الدراسة الاستطلاعية	
40	تمهيد

41	المنهج
41	المجتمع الأصلي
41	أهداف الدراسة الاستطلاعية
43-42	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الاستطلاعية
45-43	أدوات الدراسة الاستطلاعية
48-46	خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
56-48	الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الاستطلاعية
57	نتائج الدراسة الاستطلاعية
الدراسة الأساسية	
58	أهداف الدراسة الأساسية
58	الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الأساسية
61-59	خصائص عينة الدراسة الأساسية
61	الأساليب الإحصائية للتحليل
الفصل الخامس : عرض النتائج ومناقشتها	
64	عرض نتائج الفرضية الأولى

65	عرض نتائج التساؤل الاول
66	نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات النمط الديمقراطي
67	نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات النمط الأوتوقراطي
68	نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات النمط التسيبي
69	عرض نتائج التساؤل الثاني
70	عرض نتائج الفرضية الثانية
71	عرض نتائج الفرضية الثالثة
72	عرض نتائج الفرضية الرابعة
74-73	مناقشة نتائج الفرضية الأولى
75-74	مناقشة نتائج التساؤل الاول
76-75	مناقشة نتائج التساؤل الثاني
77-76	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
79-78	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
79	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
81	استنتاج عام
82	التوصيات

90-84	قائمة المصادر والمراجع
92	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	23
02	توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	46
03	توزيع العينة حسب متغير السن	46
04	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	47
05	توزيع العينة حسب متغير البيئة السوسيو مهنية	47
06	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	48
07	نسبة قبول المحكمين للفقرات التي تقيس النمط القيادي	49
08	نسبة قبول المحكمين للفقرات التي تقيس الولاء التنظيمي	50
09	صدق الاتساق الداخلي الخاص بالنمط الديمقراطي	51
10	صدق الاتساق الداخلي الخاص بالنمط الأوتوقراطي	52
11	صدق الاتساق الداخلي الخاص بالنمط التسبيبي	53
12	صدق الاتساق الداخلي الخاص بالولاء العاطفي	54
13	الصدق الاتساق الداخلي بالولاء الاستمراري	54
14	الصدق الاتساق الداخلي بالولاء المعياري	55
15	ثبات مقياس النمط القيادي	55
16	ثبات مقياس الولاء التنظيمي	56
17	توزيع العينة حسب متغير النوع الاجتماعي	59
18	توزيع العينة حسب متغير السن	59
19	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية	60
20	توزيع العينة حسب متغير البيئة السوسيو مهنية	60
21	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	61
22	عرض نتائج الفرضية الأولى	64
23	عرض نتائج التساؤل الاول	

65	مجال المتوسط الحسابي لأنماط القيادة ومستوى تطبيقه	24
66	نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات النمط الديمقراطي	25
67	نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات النمط الأوتوقراطي	26
68	نتائج تحليل إجابات الأفراد على إجمالي عبارات النمط التسيبي	27
69	عرض نتائج التساؤل الثاني	28
70	عرض نتائج الفرضية الثانية	29
71	عرض نتائج الفرضية الثالثة	30
72	عرض نتائج الفرضية الرابعة	31

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	يوضح نموذج الدراسة	01

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
92	يوضح قائمة الأساتذة المحكمين	01
94-93	يوضح فقرات أداة الدراسة قبل وبعد التحكيم	02
96-94	يوضح الأداة في صورتها النهائية	03
97	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية	04
115-98	مخرجات الحزمة الإحصائية SPSS	05

مقدمة

تحتاج المنظمات على اختلاف تركيبها البشرية وطبيعة نشاطها إلى قيادات مسؤولة تستطيع من خلالها تحقيق الأهداف بنجاعة وإنجاز المهام بفعالية وكفاءة و اقتدار، وبدون تلك القيادات الواعية فانه يتعذر عليها ممارسة نشاطها المرغوب فيه، فهي تسهر ساعية نحو تحقيق أهدافها وبلوغ طموحات قياداتها الإدارية، التي تتسم بممارسة الأنماط القيادية بفعالية والتكيف مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة، من خلال اتخاذ القائد للقرارات الصحيحة، لذلك فإن شخصية المدير بصفته يمارس نمطاً معيناً من أنماط القيادة الإدارية كسلوك يعبر من خلاله عن العقيدة والفكر الإداري الذي يؤمن به، فالنمط الديمقراطي يعتمد فيه القائد على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، و توزيع المهام، وغرس الثقة بالنفس، و زيادة مستوى الولاء، أما النمط الأوتوقراطي فهو يعتمد على قوة وسلطة القائد الذي يعد الأمر النهائي في اتخاذ القرار، وبالنسبة للنمط التسيبي، ففيه يترك القائد الحرية للعاملين في أداء العمل والجد فيه، وهذا يرجع إلى شخصية الفرد العامل في حد ذاته، وولائه لمنظّمته ومسؤوليه.

فالولاء التنظيمي يعد مطلباً أساسياً للكثير من المنظمات الحديثة، فهو مظهر من مظاهر السلوك الإنساني المعقد الذي يشمل جميع أوجه النشاط العقلي والحركي والانفعالي والاجتماعي الذي يقوم به الفرد، من أجل التوافق والتكيف مع بيئته، وإشباع حاجاته، وحل مشكلاته. لذا فان تحقيق مستوى عالي من الولاء التنظيمي لدى الأفراد يرجع إلى مخرجات القيادة التنظيمية الفعالة في الوسط الجامعي والتي تعتبر أداة ضبط وتجانس قصد تحقيق الأهداف المشتركة و الرفع من مستوى الولاء لدى الموظفين.

وقد أشارت العديد من الدراسات في مجال القيادة على أنها فعالة وأساسية في جميع المنظمات وذلك لارتباطها بالعديد من المتغيرات التنظيمية كالأداء، والرضا الوظيفي، و الجودة، والولاء التنظيمي

لذا فان ولاء الموظفين للمنظمات المنتسبين إليها يرتبط بشكل كبير بأنماط القيادة الممارسة والتي سنتطرق إليها من خلال هذه الورقة البحثية والتي ستكشف عن التأثير المحتمل لأنماط القيادة على الولاء التنظيمي بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت، و لتحقيق هذه الغاية قسم البحث إلى خمسة فصول سنوردها فيما يلي:

الفصل الأول: وهو بمثابة الإطار العام للدراسة، حيث سيتم من خلاله تحديد إشكالياتها، وطرح تساؤلاتها، بالإضافة إلى صياغة فرضياتها، والتطرق لأهميتها وأسبابها وأهدافها وكذا تحديد المفاهيم الإجرائية لمصطلحات البحث الرئيسية منها

الفصل الثاني : وفيه سيتم التعرف على مفهوم القيادة من خلال سرد مفاهيم النمط القيادي، أبعاده، أهمية القيادة، عناصرها ومبادئها، وكذا العوامل المحددة لها

الفصل الثالث : فهو خاص بالولاء التنظيمي وسنحاول فيه التعرف على مفهوم الولاء التنظيمي والمراحل التي يمر بها، أبعاده ومحدداته، أهميته وأساليب تعزيزه، بالإضافة إلى الإجراءات التنظيمية التي تشجع الولاء التنظيمي في المنظمات.

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

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

الفصل الأول: تقديم الدراسة

إشكالية الدراسة

فرضيات الدراسة

أسباب اختيار موضوع الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

المفاهيم الإجرائية لمصطلحات الدراسة الأساسية

نموذج الدراسة

عرض الإشكالية:

تعد المنظومة الجامعية من بين المؤسسات الخدمائية كونها قاطرة لتطوير وتنمية المؤسسات الاقتصادية من خلال تأثيرها الفكري والعلمي على اتجاهات العمل والتي تقاس كفاءتها بمقدار ما يتوقعه المجتمع منها، وحتى ترقى إلى مستوى التوقعات فهي بحاجة إلى العنصر البشري و المادي الكافي و المؤهل وكذا بنى تنظيمية مناسبة و سياسة مضبوطة وظروف عمل ملائمة لمواكبة التطورات المستمرة في كل من الأداء البيداغوجي والبحث العلمي بغية تحقيق أهداف مسطرة و مشتركة(المصري،2007) و هذا من خلال إتباع عدة استراتيجيات منها القيادة التي تعد في التعليم الجامعي أداة رئيسية تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها فهي فن تحفيز الآخرين وتوجيههم إلى أهداف محددة وبطريقة سلسة وعن قناعة ورضا من الطرفين ويعد هذا النجاح نتيجة حتمية لجهود الجامعة وكذا الطاقم العامل بها(كريدي،2010)، فالمسؤول الفعال هو الذي يضمن ذلك التأثير الإيجابي في المناخ التنظيمي بوجه عام وفي الروح المعنوية للعاملين بشكل خاص وهذا ما يؤدي إلى استقرارهم وزيادة ولائهم وكذا تدني مستوى غيابهم(الخليفات،الملاحمة،2009)، فكلما كان نمط القيادة ملائما لتطلعات الموظفين داخل الجامعة ساهم ذلك في الاندماج فيها مشكلا بذلك نوعا من الولاء التنظيمي في سلوكهم وكذا المساهمة الفعالة بها وهذا من خلال تكريس كل الجهود و التفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء فيها والاستمرار في العمل بها، فمن خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد (العجارمة، 2012)؛ بن إبراهيم، 2015؛ احمد، الكريدي، 2020)، ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه المدير فانه تبقى أهمية إدراك المرؤوسين للنمط القيادي لمديرهم هي حجر الزاوية، لأنه ليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسين لأن هذا الإدراك له الأثر القوي في سلوك الفرد وفي نوعية العمل الذي يؤديه (لطفي، 2018) لذا يمكن النظر إلى العلاقة بين النمط القيادي لدى مديري الجامعات ومستوى الولاء عند الموظفين من خلال مدى تقبلهم واستعدادهم نفسيا للقيام بدورهم من خلال كل نمط قيادي قد يمارس عليهم، فالموظف الملتزم يعتبر أنه من الأخلاقيات البقاء بالمنظمة المنتسب إليها بغض النظر عن مدى تعزيز المكانة أو الرضا الذي تمنحه المنظمة له على مر السنين، حيث أن

النمط القيادي الديمقراطي يعطيه فرصة للمشاركة الفعالة وإبداء رأيه ويقدر مجهوده و يراعي الظروف التي يؤدي من خلالها أعماله وهذا الدور ينعكس على حالته النفسية بمقدار يختلف عن دوره من خلال النمط القيادي التسلسلي الذي يجبره على الانصياع لأوامر المدير وتطبيق تعليماته بحذافيرها دون مناقشتها أو يكون شريكا في اتخاذ القرارات ويختلف أيضا من خلال دوره في النمط القيادي التسلسلي الذي يعطيه الحرية المطلقة في التصرف ويترك لديه إحساسا بإهمال المسؤول لأعماله وعدم إعطائه الأهمية اللازمة وبالتالي فان المدير عليه أن يراعي من خلال قيادته للموظفين اعتبارات عديدة تقوم على العلاقات الإنسانية وعلى اختلاف بيئات العمل و الفروق الفردية بينهم وبالضرورة أن يكيف نمط قيادته مع طبيعة الموقف وكذا طبيعة الموظفين وظروفهم البيئية والاجتماعية والشخصية حتى تتضافر الجهود ويكون لمخرجات العملية الإدارية الأثر الإيجابي على المسار المهني للموظف باعتباره المحور الرئيسي والأساسي (العمرى، 2009؛ بطران، 2018).

ونظرا لأهمية الموضوع المتمثل في النمط القيادي من وجهة الموظفين وتأثير ذلك علمولائهم التنظيمي جاءت هذه الدراسة، لتوضح نوع النمط القيادي الذي يتبعه مدير المؤسسة محل الدراسة وان كان حقيقة يعزز مستوى الولاء لدى موظفيها خاصة مع ارتفاع التغيب ودوران العمل غير الصحي والتي تعد من بين مصادر تدني مستوى الولاء التنظيمي، وعليه و بناء على ما ذكر أنفا نطرح التساؤلات الآتية:

➤ هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن

خلدون ب تيارت؟

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

➤ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت؟

➤ هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين

بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت؟

➤ هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية

جامعة ابن خلدون ب تيارت؟

➤ هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية

جامعة ابن خلدون ب تيارت؟

الفرضيات :

➤ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين

بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

➤ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي لدى الموظفين

الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

➤ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي لدى

الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

➤ توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى الموظفين

الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

أسباب اختيار موضوع الدراسة : أسباب ذاتية :

❖ بحكم أننا طلبة بالجامعة لاحظنا أن الجامعة تستدعي الدراسة وهذا لقلة الدراسات التي تناولت النمط

القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي في جامعة ابن خلدون ب تيارت.

أسباب أكاديمية :

✓ لإتمام السنة الدراسية في التخصص بحكم أنها تتناول مواضيع في السلوك التنظيمي وفي القيادة التنظيمية .

✓ توجيه أنظار الباحثين إلى إعداد المزيد من الدراسات التربوية حول الأنماط القيادية لمديري الجامعات، والولاء التنظيمي للموظفين.

أسباب ميدانية :

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة الميدانية والعلمية.
- ✓ التعرف على النمط القيادي السائد بالمديرية.
- ✓ تفيد الوسط الجامعي من خلال مخرجاتها.

أهداف الدراسة:

إن الهدف المرجو من هذه الدراسة هو محاولة تحديد العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بتيارت، وهذا من خلال :

❖ الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون

ب تيارت

❖ التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي المديرية.

❖ السعي إلى معرفة النمط القيادي الفعال والأكثر قدرة على جعل الموظف أكثر ولاء داخل المؤسسة.

❖ محاولة إيجاد بعض النتائج والتوصيات والحلول التي من شأنها مساعدة القائد حتى يكون هناك ولاء

تنظيمي .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ويمكن إبراز هذه الأهمية من خلال تشخيص الواقع الفعلي للعلاقة المفترضة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي وهذا بتطبيق المعارف

النظرية والمنهجية المحصل عليها في الميدان وكذا الإمام بالجانب النظري للقيادة والولاء التنظيمي، إضافة إلى تسليط الضوء على أهم المتغيرات تأثيراً على أداء المنظمة وهو الفرد العامل من خلال إبراز دوره داخل المنظمة ومحاولة كسب ولاءه والتزامه.

تحديد التعاريف الإجرائية :

النمط القيادي : هو الأسلوب الذي يمارسه المسؤول أو رئيس قسم المصلحة من السلوك أو الفعل من اجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكيفية التأثير في مرؤوسيه من اجل كسب ثقتهم وولائهم، وهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في جامعة ابن خلدون ب تيارت عند إجابته على عبارات مقياس النمط القيادي فليشمان وهاريس.

النمط الديمقراطي : هو النمط الذي تتوزع فيه السلطة بين القائد والمرؤوسين، يعتمد القيادة الإنسانية الاجتماعية التي تضمن التفافة الجماعة حول القائد الذي يمثلهم، وهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في جامعة ابن خلدون ب تيارت عند إجابته على عبارات مقياس النمط القيادي فليشمان وهاريس.

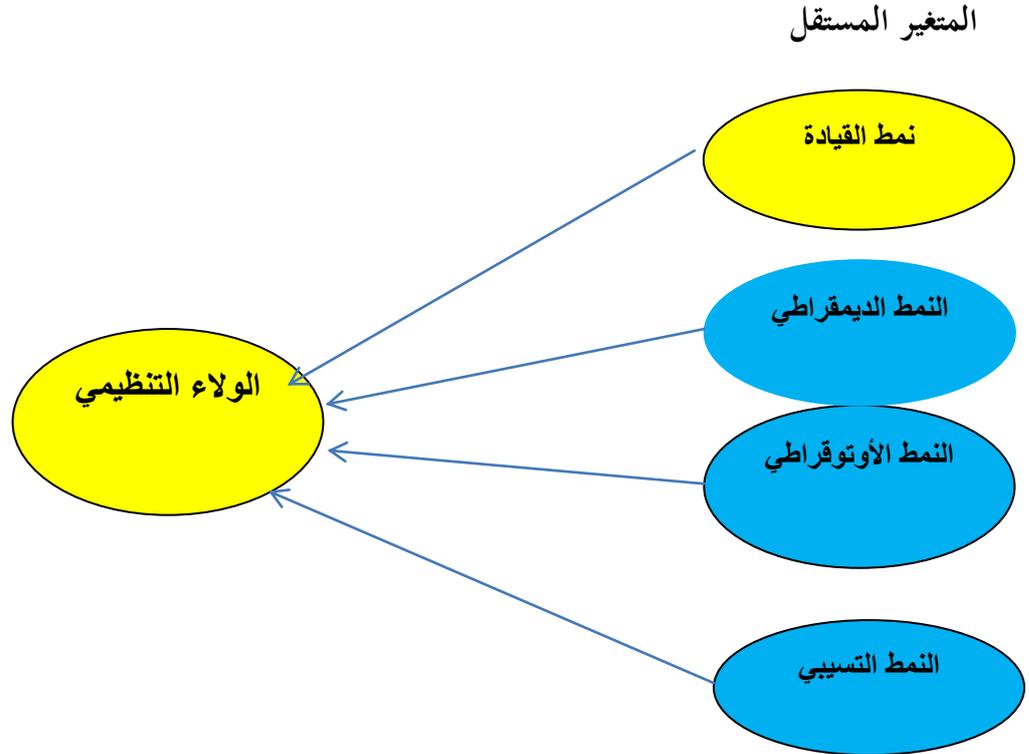
النمط الأوتوقراطي (التسلطي) : يعتبر القائد في هذا النمط هو المصدر الوحيد للأوامر والوحيد الذي يملك سلطة اتخاذ القرارات ويحتكر توجيه القيادة، وهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في جامعة ابن خلدون ب تيارت عند إجابته على عبارات مقياس النمط القيادي فليشمان وهاريس.

النمط التسبيبي : هو النمط الحر الذي يعتمد على الحرية الفرد العامل في أداء العمل حيث ان القائد يتولى إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات، ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها . وهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في جامعة ابن خلدون ب تيارت عند إجابته على عبارات مقياس النمط القيادي فليشمان وهاريس

الولاء التنظيمي : هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها والحفاظة على سمعتها واعتزازه بأنه عضو فيها وبذله الجهد الكافي لتحقيق أهدافها، وهو مجموع الدرجات التي يحصل عليها الموظف في جامعة ابن خلدون ب تيارت عند إجابته على عبارات مقياس الولاء التنظيمي لألن و ماير

نموذج الدراسة:

يتم فيها تبين المتغيرات المستقلة وعلاقتها بالمتغير التابع، الشكلي وضح نموذج الدراسة والذي يفترض أنه هناك ثلاث متغيرات مستقلة تتمثل في أنماط القيادة (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي) والمتغير التابع وهو الولاء التنظيمي.



الشكل رقم (1) يوضح نموذج الدراسة

الفصل الثاني: النمط القيادي

تمهيد .

-1 مفهوم القيادة .

-2 مفهوم النمط القيادي .

-3 بعض المصطلحات القريبة للقيادة.

-4 أهمية القيادة .

-5 عناصر القيادة .

-6 أشكال القيادة .

-7 مبادئ القيادة .

-8 أصناف القيادة .

-9 أنماط القيادة .

-10 الفرق بين القائد والمدير .

خلاصة .

تمهيد :

تعد القيادة ذات أهمية كبيرة في نجاح وفشل أي مؤسسة، بحيث يعد النمط القيادي نوعاً من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه في العمل ليؤثر فيهم لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم بكل فاعلية ، وقد نالت أنماط القيادة اهتمام الباحثين والدراسيين في حقل الإدارة حيث أثبتت دراسة هذه الأنماط أن كثيراً من المديرين حققوا نجاحاً رغم اختلاف سبلهم في العمل فمنهم من يلجأ إلى دفع عجلة العمل بشدة وسرعة ومنه من يريد لها في رفق ومنهم من يفضل طريقة الأمر بالعمل ، بينما يؤثر غيرهم الوقوف على الرغبات ومقترحات المرؤوسين وفي هذا الفصل سيتم عرض مفهوم نمط القيادي، أهمية، عناصر، ومبادئ القيادة وأنماط ثلاث الرئيسية تشمل النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط التسيبي وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل .

1- مفهوم القيادة:

1-1- مفهوم القيادة لغة:

إذا عدنا لفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما) كما ذكر AMEDT ، لان الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يشتق من الفعل اللاتيني Agere ومعناه يجرّك أو يقود، وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل (فاتن، 2010، ص 10)

1-2- اصطلاحا:

يعرف باس (Bass) القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. ويعرفها ليتزر (j.Letterer) بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة . يعرفها قوارية بأنها كيفية التخطيط للهدف وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما مطلوب عمله في سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها إلى واقع بما يسمح أن يحصل لتحقيق النجاح. (قوارية: 2007، ص 27)

لقد تنوعت تعاريف القيادة بتنوع المحاكاة المتعددة حيث لا نجد تعريفا شاملا ومهما، فمفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها وبالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تساهم في تعريف القيادة، فتحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالعوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والبيئية والأهداف المراد تحقيقها، وقد صنفها كل من (كارترس وكاهن) حسب ثلاث معان : كخاصية منصب معين، والقيادة كسمة أو طابع شخصي، والقيادة كخاصية سلوكية (عاشوري، 2004، ص 160).

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين وتحفيزهم في تحقيق أهداف معينة، والقائد هو الشخص الذب يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين في المنظمة لتحقيق هدف معين. (مشهور ، 2010، ص 132)

تعريف قراي وستارك **gray et stark**: يعرفانها بأنها عملية تفاعل تتم بين القائد والإتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة . (الشايب :2007 ص49)

وحسب عبد الكريم درويش وليلا تيكاً: القيادة هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف معين بذاته .

ويبري كيني: أن القيادة هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة .(حسين :2006 ص134)

تعريف كريستين وجادني **CHRESTINE AND GEDNEY**: القيادة عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيتهم وفي رضاهم بصفة دائمة في إطار معين .(Christine et Gedney; 1999;p40)

تعريف احمد قوارية: هي عملية يحرك فيها قائد الذي يتمتع بالكفاءة والولاء وثقة الإلتباع وتحقيق الهدف الجماعي بطريقة ناجحة وفعالة وتتطلب هذه القيادة أربع عناصر منها :

- وجود جماعة أفراد .
- وجود قائد يتميز بالكفاءة والقدرة والفعالية.
- وجود هدف جماعي .
- وجود الثقة والولاء المتبادل . (قوارية، 2007، ص35)

نلاحظ أن كل تعريف من التعاريف السابقة منفردا لا يمثل ظاهرة القيادة لذلك اقترح طريف شرقي (1993) تعريفا يشمل مجمل العناصر السابقة الذكر حيث يعرف القيادة بأنها :

مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد والإتباع والخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حتى الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توافر درجة من الرضا وقدر عالي من تماسك الجماعة . (الشايب، 2007، ص51)

يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة بان القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك التابعين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ودفعهم ليحققوا الأهداف المشتركة والمنشودة .

2- مفهوم النمط القيادي :

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

تعريف هيرسي وبلانشارد : إن النمط القيادي هو جملة السلوك والإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين .(بن حفيظ، 2013 ، ص 21)

تعريف الحرارشة: عرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يمارسه القائد في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم .

تعريف شهاب : النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، ثقافية، سياسية، اقتصادية . (الرشيدي، 2010، ص13)

- كما عرف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات القيادية المتميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو بالحوار وغير ذلك . (مكفس: 2009، ص22)

ومن خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف يشمل العوامل المشتركة بينهم هو:

-النمط القيادي هو نموذج من السلوكيات المنظمة، التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها، للتأثير على الموظفين بهدف اكتساب طاقتهم الكاملة وولائهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

3- بعض المصطلحات المرتبطة بالقيادة:

عند استخدام مفهوم القيادة، كثيرا ما يلازمه بعض التشابه، كالمخلط في استعمال بعض المصطلحات المشابهة للقيادة مثل: (الرئاسة والإشراف)، وسوف نقوم بإزالة هذا اللبس بين هذه المفاهيم .

3-1- الإدارة :

يتميز المدير بأنه : ينفذ أكثر مما يخطط فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للعملية الإدارية، ويقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة ، ويحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فالأفراد هم عنصر من عناصر الاتزان، ويفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل، يعمل وفق خطوات محددة سلفا، وسلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة، والإدارة المفروضة على الجماعة، وهي التي تحدد الأهداف دون اعتبار لمشاركة الأفراد. (كركوش:2020، ص149)

3-2-الإشراف :

الإشراف هو عبارة عن قيادة رسمية ذلك أن الوظائف الملقاة على عاتق المشرف هي نفسها وظائف القائد، فالمشرف هو القائد الإداري الذي يعمل في مستوى الإدارة المباشر أو في المستوى الإداري الأول في المنظمة باعتباره حلقة وصل بين العاملين التنفيذيين وبين بقية المستويات الإدارية.

3-3- الرئاسة :

وهي التي تحصل على قيادتها عن طريق التعيين، وتستمد قوتها من الهيئة المعينة لها، ومن أمثلتها رؤساء الإدارات، والمصالح في هيئة من الهيئات، قد تكون هذه الرئاسة دافعة أي ذات فلسفة وسياسة وبرنامج واضح، كما قد تكون سلبية أي تقوم بالعمليات الإدارية الروتينية فقط. (سماتي : 2011، ص 24).

4- أهمية القيادة :

تكمن أهمية القيادة في مايلي :

- ✓ تُعد عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في السلوك التنظيمي، ومحوراً أساسياً للعلاقة بين القادة والمرؤوسين، أساسها التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة.
- ✓ تعد المحرك الأساسي لفاعلية أي منظمة، وذلك لان القائد هو من لديه القدرة على تسخير الطاقات الموجودة وحشدها لتحقيق الأهداف المطلوبة .
- ✓ هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتطوراتها المستقبلية .
- ✓ قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها .
- ✓ -تساعد في تنمية، تدريب، وتوجيه العاملين بما أنهم رأس المال الأهم .
- ✓ تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية .
- ✓ مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة .
- ✓ تحاول السيطرة على مشكلات العمل، ورسم الخطط اللازمة . (العجمي 2007 ،ص230)
- ✓ بالقيادة تضمن مواكبة التغيرات المحيطة وتسخيرها لخدمة المؤسسة .
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير .
- ✓ ربط الميول والأهداف والاتجاهات نحو الهدف الوظيفي الذي يسعى القائد أو المنظمة لتحقيقه .
- ✓ توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والتحديد.
- ✓ توجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمة. (دريوش:2012، ص16).

5- عناصر القيادة :

القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة في سبيل بلوغ أهداف الجماعة، وبالتالي فإن عملية القيادة مكونة من ثلاث عناصر أساسية لا بد من توفرها وهي كالتالي :

5-1- الجماعة (الأتباع) :

جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع، لكي تتم عملية القيادة لا بد من توافر جماعة المنظمة من الأفراد، تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية الجماعة في قدرته على توجيهه والتأثير بأعضائها.

5-2- القائد :

وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما لخبراته وقدراته ومؤهلاته وصفاته الشخصية من أهمية في نجاح عملية القيادة، والرقى بها إلى مصاف العمليات.

5-3- الهدف المشترك:

يسعى القائد دائما نحو تحقيق هدف القيادة عن طريق المرؤوسين ، وذلك بحثهم و التأثير في سلوكهم من اجل القيام بالمهام المطلوبة منهم وبكفاءة عالية. (الخضرمي، 2019 ، ص322)

5-4- الظروف (الموقف):

هي ظروف وملازمات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد، وتشمل هذه الظروف: حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والتعاون وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة..... الخ، قد تكون ردود الفعل التي يقوم بها القائد في هذه المواقف سببا لتعزيز مكانته داخل هذه الجماعة. (سماتي، 2011، ص27)

5-5- التأثير :

عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه، ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة. (الخضرمي، 2019 ، ص324)

من خلال هذه العناصر يظهر انه كفي تكون العملية القيادية كاملة لا بد من توفر العناصر الآتية الذكر (الجماعة، القائد، الهدف، الموقف، التأثير) ذلك انه لا يمكن تخيل عملية القيادة بدون عنصر من هذه العناصر، فلا تتم عملية القيادة بدون وجود الجماعة أو بدون القائد يمثلهم، أو بدون الهدف يجتمعون لأجله من اجل تحقيقه.

6- مبادئ القيادة:

ذكر جودت عزتأهم المبادئ التي تعتمد عليها القيادة وهي:

- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعية بين الرئيس ومروسيه.
- المركز الوظيفي لايعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركز رسميا قائدا.
- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهم يمارسون دورهم.
- معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر منه والقائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذي ترى فيهم سند لمبادئها
- من مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون العكس في موقف آخر أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معني بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم (جودت،

(2006، ص 34)

7- وظائف القيادة :

تتضمن أي منظمة مجموعة من الوظائف القيادية التي يمارسها أفراد معينون ويكلفون بمهمة توجيه مروسيهم والإشراف على أعمال وحداتهم التنظيمية وحتى يتمكنوا من القيام بذلك تمنحهم المنظمة سلطات يمارسونها بحكم مراكزهم ووظائفهم ، وفيما يلي سوف نحاول عرض وظائف القيادة :

7-1- المهام الرسمية للقائد:

7-1-1- التخطيط: يأتي دور القائد في إبراز الأهداف التي كلفت منظمته بإنجازها وتحديد الأهداف الجزئية والمرحلية وهذا عن طريق وضع خطة العمل أو برنامج تنفيذي لكل مرحلة ويجب على القائد أن يوضح للمروسين طبيعة الأهداف العامة، وذلك بالاستمتاع إلى آرائهم والتعرف على الإمكانيات اللازمة من اجل تحقيق الأهداف ضمانا لتنفيذ الخطة .

7-1-2-التنظيم : هو الأساس في سير العمل في المنظمة بحيث يجب أن تطبق مبادئ التنظيم تطبيقاً سليماً في هذا المجال وذلك بوضع أسس تقييم العمل وتحديد الوظائف وغيرها من المهام .

7-1-3-التنسيق : تعتبر مهمة التنسيق من المهام الرسمية لكل قائد، إذ يجب عليه أن يوفق بين نشاطات الفروع المختلفة حتى تؤدي وظائفها بأعلى مستوى من الكفاءة بالمنظمة.

7-1-4-الاتصالات : تعتبر الاتصالات أداة فعالة لمباشرة العمل لذا يجب على القائد أن يقيم شبكة الاتصالات المشتركة بين الفروع وأن يربطها بالقيادة وذلك تجنباً للمشاكل والعراقيل.

7-1-5-المحافظة على العضوية : وذلك أن يبقى قريب من الجماعة. (دويكات:2000، ص44)

7-2-المهام غير الرسمية :

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائداً ناجحاً فهناك العديد من النقادين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

نستخلص مما سبق أن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية مكملتان ومتعاونتان معا لتحقيق أهداف المنظمة ..(دويكات، 2000، ص45)

8- الأنماط القيادية :

يستخدم القائد عدة أنماط قيادية كسلوك إداري، للتأثير على الآخرين، بحيث ينعكس ذلك السلوك مباشرة على المنظمة، والعامل ينفیها، ويستطيع القائد إن أحسن استخدام تلك الأنماط أن يحقق التميز والنجاح، والاستقرار الوظيفي في المنظمة.

8-1- القيادة الديمقراطية (الإنساني أو التعاوني) :

الديمقراطية هي كلمة يونانية "ديموقراتيا " أيديموس وتعني الشعب، " كراتوس " وتعني الحكم، والكلمة في مجملها تعني حكم الشعب، وهي شكل من أشكال السلطة الرسمية يعلن خضوع الأقلية لإدارة الأغلبية ويعرف بحرية المواطنين والمساواة بينهم . حيث أنه في ظل هذه القيادة ، فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم ونقل المشاحنات والمشكلات بينهم ويرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد، وفيها يكون القائد عضوا في فريق العمل، ويقود العاملين من خلال الترغيب لا التخويف، ولا يميل القائد إلى تركيز السلطة في يده إنما يسعى إلى توزيع المهام والمسؤوليات على الأعضاء الذين يعملون معه. (الطحان، 2000، ص125)

وتتمثل الصفات القائد الديمقراطي في :

- ✓ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذلك محاولة رفع روح المعنوية للعاملين في المؤسسة .
- ✓ الاهتمام بجميع عناصر الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة بشكل جيد ومن خلال المشاركة الجماعية.
- ✓ الاتصالات في الاتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى اعلي) وإتاحة الفرصة للاتصال السريع المستمر بالقائد.
- ✓ مشاورة جماعة العاملين والتعاون معهم عند اتخاذ القرارات .
- ✓ الاستفادة من قدرات العاملين ومؤهلاتهم وتشجيعهم على تقديم الأفكار .
- ✓ المرونة عند تنفيذ العمل وتفسير اللوائح والقوانين .
- ✓ يعمق العلاقات الإنسانية ويحترم العاملين .
- ✓ خلق اتجاه إيجابي نحو القائد .
- ✓ الاهتمام بالنمو المهني للعاملين .
- ✓ تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .

✓ انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل

✓ تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة . (سماتي، 2011، ص 44)

8-2- القيادة الأوتوقراطية (التسلطي أو الديكتاتوري أو الاستبدادي):

ويقصد بمصطلح الأوتوقراطي هي شكل من أشكال الحكم تتركز فيه السلطة المختلفة في يد شخص واحد، الذي يشغل منصب

القمة في تسلسل القوة، ويطلق على هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية، حيث أصبح يطلق عليها القيادة

التوجيهية، بحيث تبدو القيادة هنا تركز السلطة وسياسة اتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين فهو

يتولى القيام بكل مراحل وضع القرار واتخاذ ولا يشرك معه احد في مباشرة وظيفة مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها وهو بهذا

الموزع الوحيد للمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها كل فرد من الأفراد .(سماتي :2011، ص45)

وتتمثل أهم سمات القائد الأوتوقراطي فيما يلي :

✓ قوة الشخصية واستخدام السلطة في عملية التحكم والتهديد للعاملين .

✓ حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور وبالتالي سلب الكثير من مسؤوليات الآخرين .

✓ التفرقة في المعاملة بين العاملين بالمنظمة، حيث يحصل من يوافق على آرائه من العاملين على جميع المزايا والحوافز، أما من

يعارضه فانه يستخدم معه بعض أنواع العقاب مثل الخصم من الراتب عدم الترقية ... الخ .

✓ الانفراد في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العاملين فيها مما يجعلها غير موضوعية.

✓ عدم الثقة بالعاملين وقدراتهم وإمكاناتهم.

✓ يرسم خطة العمل بنفسه، ويحدد طرق تنفيذها وقيمتهم على أساسها.

✓ لا يهتم بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وينعزل عنهم.

✓ يشيع جو التوتر والعصبية وانخفاض الروح المعنوية.

✓ الاتصالات رسمية من أعلى إلى أسفل.(سماتي :2011، ص 46)

8-3- القيادة التسيبية (الفوضوية):

ويعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان، ويرجع استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه

جهود ونشاطات الأفراد، لأن هذا الأسلوب لم يصل استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجاً ثابتاً . (سماتي، 2011، ص

46).

ويتميز الجو الإداري بأن قائد الجماعة أو رئيسها أو المشرف عليهم غير مكترث بواجبات الإدارة أو القيادة ومهملا في القيام بها، لا يؤدي إلا دورا شكليا داخل الجماعة، وعليه لا يوجد له دور فعلي في التخطيط أو التنفيذ أو التوجيه أو الرقابة، ووجوده في الجماعة كعدم وجوده تماما، ولذا تكون في حالة فوضى وانعدام المسؤولية. (بن معتوق، 2017، ص251)

وتتمثل أهم سمات القائد التسيبي فيما يلي:

✓ إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات وإتباعالإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاح العمل.

✓ اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق و ميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة، وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرووس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

✓ إتباع القائد سياسية الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أنأسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلاإذا سهل لمرووسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (واعر، موسي، 2010، ص15)

9- العوامل المحددة للقيادة:

لاشك أن العامل الرئيسي الذي يتحدد بناء عليه أسلوب القيادة هو شخصية القائد، ومدى ما يميل إليه من التسلسل والتحرر، وهناك بعض الاعتبارات الأخرى التي تحددأسلوب القيادة منها:

9-1- عامل السن : قد يكون من الأفضل إتباع الأسلوب الفوضوي الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي انسب لصغار السن .

9-2- عامل الخبرة: يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي أو الفوضوي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، في حين انه قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع حديثي العهد بالعمل .

9-3- عامل الشخصية : يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وذوي التفكير الجماعي بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني، ويكون الأسلوب الفوضوي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة مثل الانطوائيين الذين يرغبون

في العمل بمفردهم ويكرهون الاتصال بغيرهم .

9-4- عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي: نجد أن عدم مقدرة المرؤوسين على العمل مع الأسلوب الديمقراطي قد يحتم

استعمال الأسلوب الأوتوقراطي، ولكن من الأفضل أن يقوم القائد بتعويد المرؤوسين تدريجياً على العمل الديمقراطي.

9-5- قوة القائد نفسه وخلفيته الثقافية: وتشمل:

- نظامه القيمي المتمثل بمعتقداته و آرائه عن حرية الآخرين في تقرير مصيرهم و الأهمية التي يعطيها لكفاءة التنظيم وللنمو الشخصي للمرؤوسين ولتحقيق أهداف مؤسسته .
- ثقته بمرؤوسيه وبولائهم وبمدى معرفتهم التكتيكية وكفاءتهم.
- ميله القيادي، بحيث يفضل البعض أن يكون دورهم قيادي توجيهي في حين يفضل الآخرون دور عمل الفريق .
- شعوره بالأمان في الموقف المقلقة ومدى تحمله للغموض وعدم وضوح النتائج . (عبد الله :2009، ص30)

10- الفرق بين القائد والمدير:

الجدول رقم (01) يوضح الفرق بين القائد والمدير :

المدير	القائد
<ul style="list-style-type: none"> - يسعى إلى تحقيق الأهداف الموجودة . - يدير المنشأة وفق عناصر الإنتاج . - الاهتمام بالموارد لتحقيق الأهداف بكفاءة عالية . -التنسيق بين مختلف النشاطات وتحقيق النجاح للمنشأة وتنفيذ المهام الملقاة على عاتقه . - توفير كل سبل الراحة للإفراد لضمان سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة . -يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل . -ينفذ أكثر مما يخطط ، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة . - يعمل وفق خطوات محددة سلفا . - سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة . هناك تباعد اجتماعي كبير بين المدير وأعضاء الجماعة . - يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عنصر من عناصر الاتزان . 	<ul style="list-style-type: none"> - يسعى إلى تنظيم أهدافه وأدواره . - إثبات دوره القيادي في إدارة المنشأة . - يحافظ على التنظيم ويكون مسؤولاً عن التغيير . - يؤثر على الأفراد وسلوكياتهم من خلال شخصيته ومهاراته وقدراته القيادية التي تدفع بالمنشأة إلى تحقيق الأهداف . - يسعى إلى اقتناص الفرص وتحقيق الذات وتلبية الرغبات للأفراد والمنشأة . - يتكرر ويبدع ويجدد . - يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر . - يحاول تغيير الواقع وتحدده فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييرات في التنظيم . - تتميز القيادة بمشاعر مشتركة كبيرة وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة . - تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير . - سلطته غير رسمية في الغالب، يستمدّها من قدرته على التأثير في الأفراد للتعاون والعمل المشترك . - يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية .

(حاتم سماتي : 2011، ص25)

خلاصة

لقد تناولنا في هذا الفصل عناصر هامة وأساسية كل مايتعلق بالنمط القيادي ، حيث تم تناول أهم مفاهيم للقيادة من عدة أوجه، ثم أهمية و أشكال ومبادئالقيادة،والأنماط القيادية وقد تميزت بالتنوع وتعدد الباحثين،وتصب معظم التعاريف في مفهوم واحد وهو أنها فن التأثير في الآخرين بهدف تحقيق الأهداف المسطرة .

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

1- مفهوم الولاء التنظيمي

2- أهمية الولاء التنظيمي

3- خصائص الولاء التنظيمي

4- مراحل الولاء التنظيمي

5- أبعاد الولاء التنظيمي

6- طرق قياس الولاء التنظيمي

7- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

8- العوامل التي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي

9- الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة و يشمل الرغبة في البقاء عضوا فيها والمحافظة على سمعتها ويظهر الولاء في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، كما يعد الأفراد الملتزمون باتجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى و في هذا الفصل سيتم عرض مفهوم الولاء التنظيمي، أهميته، مراحلها، أبعاده، طرق قياس الولاء وكذا العوامل المؤثرة فيه والمساهمة في تعزيزه إضافة إلى الآثار المترتبة عنه على كل من الفرد والمنظمة .

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

1-1- الولاء لغة:

هو اسم مصدر من والي، يوالي، موالاته، و ولاء أي دنى منه، قرينه، تبعه، (بن ابراهيم، 2010، ص109) وهو يعني أيضا العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام ، فالولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سامي فهو الانتماء والانتساب وهو ينطوي على الالتزام و الانسجام إضافة إلى الجذب اتجاه الغير (عبادو، 2015، ص52)

1-2- الولاء اصطلاحا:

هو الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي، من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول بأن الولاء التنظيمي ماهو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم" (بن معتوق، 2017، ص251).

لذا تعددت مفاهيم الولاء التنظيمي بتعدد الباحثين الذين ساهموا في تحديده و نذكر منهم :

شلدون: والذي يرى انه التقييم الإيجابي للتنظيم و العزم على العمل إزاء أهدافه

أما كانتور فقد عرفه على انه استعداد الأفراد لبذل الطاقة و الوفاء للتنظيم

كما يعرف الولاء التنظيمي حسب كل من Meyer & Allen على انه تماثل قيم الفرد و معتقداته وأهدافه مع قيم المؤسسة،

ومعتقداتها وأهدافها، والى بذل أقصى جهد مستطاع لتحقيق أهدافها و المحافظة على العضوية فيها. (شباع، 2012، ص296)

وحسب هناء يعرفه العطيه بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته

فيها(لطفي، 2018، ص60)

وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.

2- أهمية الولاء التنظيمي:

- أثبتت الدراسات أن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة و الارتباط العائلي(بن ابراهيم، 2015،ص 119) .
- يمثل الولاء التنظيمي نمطا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات إن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل و تحقيق اعلي مستوى من الإنجاز.
 - إن ولاء الأفراد وخاصة ولاء المديرين لمنظماتهم التي يعملون بها، عامل هام أكثر من الرضا الوظيفي في عملية التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو ترك العمل بها.
 - إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقا من هذا برزت الحاجة لدراسة درجات ولاء أفراد المنظمات لأهدافها وقيمها
 - إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة(بن ابراهيم، 2015،ص 118)
 - شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين كما يدفع الولاء بالعاملين إلى اكتساب روح معنوية عالية تُخلق الانسجام والتعاون وهو بدوره يؤكد العلاقات بين زملاء العمل ويخلق شبكة علاقات إنسانية قوية تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة(بطران، 2018،ص 270)
 - يساهم الموظفون ذو الولاء التنظيمي المرتفع في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القوي في بلادهم

- يساعد الولاء التنظيمي في انخفاض بند الغياب والحد من مشكلة التأخير عن الدوام وتحسين الأداء الوظيفي، وكذلك التقليل من دوران العمل مما يقود في النهاية إلى تقليل تكاليف استبدال الموظفين وتدريبهم

- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المنظمات من جهة أخرى (بن ابراهيم، 2015، ص 118)

- يساهم الولاء التنظيمي في تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة كما له علاقة وثيقة مع العديد من المخرجات مثل الأداء الوظيفي، الرضا المهني السلوك الاجتماعي (بطران، 2018، ص 270).

- يسهل مستوى الولاء التنظيمي المرتفع لدى الأفراد على المنظمات استقطاب الموارد البشرية ذات الخبرات والمهارات العالية، وبالتالي يزيد من إمكاناتها كما وكيفا

- ويرى السعود (2009) بان المنظمة التي تتصف بعمق ولاء أفرادها تستطيع أن تتكيف بدرجة عالية مع المتغيرات التي تحدثها التكنولوجيا، ويندفع أفرادها تلقائيا للإبداع والإنجاز، لأنهم يندمجون مع المنظمة ويتقبلون أهدافها وقيمها (بن إبراهيم، 2015، ص 119)

وبالرغم من كل هذه الفوائد، وكل هذه الأهمية للولاء التنظيمي إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الولاء التنظيمي قد يكون له بعض الآثار السلبية على الموظف، ولعل أبرز هذه الآثار السلبية الضغوط النفسية والمشاكل العائلية والركود المهني وتنشأ هذه المشاكل نتيجة إصرار الموظف على البقاء في منظمته، مما يعني التضحية بوظيفة أفضل أو دخل أكبر، أو مركز أعلى في منطقة أخرى

3- خصائص الولاء التنظيمي :

من أهم خصائص الولاء التنظيمي داخل المنظمة ما يلي:

- هو حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة

- يتصف الولاء التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد (فليمان، د. ت ، ص 48) .

- يجب أن يكون سلوك الولاء التنظيمي مستمر ومتواصل ويكون مصحوبا برغبة البقاء في المنظمة و عضويتها .

- الرغبة القوية في التضحية من اجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة

- الرغبة القوية في التضحية من أجل المنظمة ببذل مزيد من الجهود في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.

- يتصف الموظفون الذين لديهم ولاء تنظيمي بمجموعة من الصفات من مثل : قبول أهداف وقيم المنظمة والإيمان بها، وبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها ويتمتع بدرجة عالية من الارتباط والاندماج في المنظمة ولفترة زمنية طويلة، وميله لتقويم المنظمة بشكل إيجابي (الخضرمي، 2019، ص333).

4- مراحل الولاء التنظيمي:

4-1 مرحلة التجربة : وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات لتنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهارته في أدائه (فليمان، د. ت ، ص37)

4-2 مرحلة العمل و الإنجاز: وهنا يبدأ الموظف بجمع كافة المعلومات المتعلقة بمنظمته بعد أن أصبح لديه الحافز في البحث عن هذه المعلومات، وتستمر هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام ، كما يعتبرها البعض مرحلة يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهوم الإنجاز لديه، وتتميز هذه المرحلة بأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل ، كما يكون فيها العامل أكثر تكيفا مع العمل والعمال، وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل، لذا تتغير إنجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة، ويشعره بتحقيق ذاته و يزداد ولائه للمنظمة. (بن ابراهيم، 2015، ص122).

4-3 مرحلة الثقة بالمنظمة: وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى مالا نهاية ، وفيها تتعزز لدى الفرد اتجاهات الولاء، وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج(راتب 2009، ص253)

5- أبعاد الولاء التنظيمي :

5-1 الولاء العاطفي : يقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، كما يعرف بأنه توافق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف و تدعيم هذه القيم.(عاشوري، 2015، ص57).

فالولاء العاطفي يعكس مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن الناحية المادية التي تحقق من خلال العمل فيها. (لظفي، 2018، ص61)

وفيما يلي سيتم عرض بعض الظروف الواجب إنشاؤه لتعزيز الولاء العاطفي بين الموظفين:

5-1-1-1 الاستقلالية في المهمة: في تنفيذ مهامهم، يجب أن يتمتع الموظفون بالسلطة، إلى حد معين، واتخاذ القرارات وتنفيذها.

5-1-1-2 وضوح المهمة: يجب أن يشارك الموظفون في وظيفة مناسبة لقدراتهم وذات مغزى من وجهة نظرهم الخاصة، يجب تحديد تعريف الوظيفة وحقوق وسلطات ومسؤوليات الموظفون بشكل واضح .

5-1-1-3 صورة المهمة : يجب ألا تسبب المهمة التي ينفذها الموظفون صورة سلبية، ويجب ألا تخلق تأثيراً مشكوكاً فيه من منظور اجتماعي .

5-1-1-4 موقف المدير : يجب على المديرين الذين يتعاملون بشكل مباشر أو غير مباشر مع الموظفين إعطاء قيمة لشخصية مرؤوسيتهم وشرفهم، يجب أن ينتبهوا لاحتياجاتهم، ويجب عليهم تجنب أي سلوك مهين قبل الموظفين الآخرين .

5-1-1-5 المشاركة في الإدارة : التوظيف لمشاركة في الإدارة، يجب أن يكون الموظفون قادرين على التعبير بحرية عن آرائهم ومقترحاتهم لرؤسائهم لهذا الغرض، ينبغي إنشاء وتنفيذ الآليات المناسبة، يجب استشارتهم ومنحهم إمكانية طرح الأسئلة والحصول على المعلومات المتعلقة بالقرارات التي تمهم، قبل اتخاذ هذه القرارات، يجب إعطاء أهمية لأراء واقترحات الموظفين ويجب تنفيذها.

5-1-1-6 تصورات العدالة التنظيمية : في عملية اتخاذ القرارات التنظيمية وتوزيع الموارد، ينبغي ضمان إدراك الموظفين للعدالة .

5-1-1-7 الثقة التنظيمية: الثقة القائد : يجب أن يثق الموظفون في كل من المنظمة والإدارة العليا فيما يتعلق بتلبية احتياجاتهم

الشخصية والمهنية الحالية والمستقبلية. (Bozlagh,2010,p33)

5-2-الولاء المستمر :

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزءا منها، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر بقيم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل. (الرشيدى،2010،ص27)

يرى " ألن وماير" أن هذا البعد يعكس إدراك الفرد للخسارة التي سوف يتكبدها نتيجة مغادرتها لمنظمة، فالأفراد الذين يبنون علاقتهم مع المنظمة على هذا النوع من الولاء يبقون فيها لأنه من حاجة لفعل ذلك، وبالتالي فإن الولاء المستمر أو المحسوب يعكس حاجة الفرد للبقاء في المنظمة للحفاظ على مصالحه. (سعدى،2016،ص69)

5-3- الولاء المعياري: هو يعكس شعور الفرد بالمسؤولية و الواجب تجاه المنظمة والعمليين فيها والذي يحتم عليه الوفاء بتلك المنظمة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الولاء، فشعور الفرد بالالتزام والواجب كالبقاء مع المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله المنظمة(التوجه التفاني أو العائلي) أو بعد دخوله للمنظمة (التوجه التنظيمي) وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الولاء المعياري (النويقة،2015،ص50)

حسب " ألنوماير" يعكس هذا البعد شعور الفرد بواجب البقاء في المنظمة، فالأفراد الذين لديهم درجة مرتفعة من الولاء المعياري أو الأخلاقي يبقون في المنظمة لأن بقاءهم فيها واجب عليهم، وبالتالي فإن الولاء المعياري أو الأخلاقي يعكس شعور الفرد بأنه من الناحية الأخلاقية واجب عليه البقاء في المنظمة وعدم مغادرته . (سعدى، 2016، ص69).

6- طرق قياس الولاء التنظيمي :

تقسم معايير الولاء التنظيمي إلى نوعين هما:

6-1-المعايير الموضوعية:

وهي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، ودوران العمل وكثرة الحوادث، مستوى الأداء، الغيابات.... الخ، من خلال هذه الظواهر يتم التعرف على درجة الولاء الموجودة بالمنظمة

6-2-المعايير الذاتية:

وهي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم وهذه يمكن إن تؤدى إلى بلورت مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي ، ويوجد عدد كبير من المقاييس للولاء التنظيمي ونذكر منها:

6-2-1- مقياس نوثن:

يتكون من أربعة فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة، وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل وأخيرا إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة .

6-2-2-مقياس بورتر وزملائه:

وقد أطلق عليه استبيان الالتزام التنظيمي ويتكون من خمسة عشرة فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام عند الأفراد بالمنظمة وتعاين بسلم تصحيح سباعي لتحديد درجة الاستجابة

6-2-3-مقياس (MeyerAllen & أَلن وماير):

قدم كل من أَلن و ماير (Meyer & Allen, 1997) مقياسا لقياس أبعاد الولاء التنظيمي وفق المدخل الحديث والمتمثلة (الولاء الشعوري، الولاء المعياري، الولاء المستمر)، ويعد هذا المقياس من أهم وابرز مقاييس الولاء التنظيمي، فقد قدم هذا المقياس في عام (1990) من قبل (Meyer Allen &) وبواقع (24) فقرة سباعية الاستجابة ،وفي عام (1993) تم تعديله من قبل (Allen & Meyer) ليتضمن (18) فقرة و بواقع (6) فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي وقد تم تطبيق هذا المقياس في العديد من الدراسات التي أثبتت مصداقيته ،لذا فقد تم الاعتماد على هذا المقياس لقياس أبعاد الالتزام التنظيمي في الدراسة الحالية.

6-2-4-مقياس (orielly&chatman) للولاء التنظيمي الذي يتألف من (12) فقرة بواقع (4) فقرات لكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي المتمثلة في (الإذعان، الانتماء، التطابق) وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت السباعي لقياس مستوى استجابة أفراد العينة (هادي، 2013، ص103).

يتضح مما سبق أن قياس الولاء التنظيمي يركز على المعايير الموضوعية والذاتية، التي تعتبر من أهم الطرقاتي تساعد الباحث أو الجهة المعنية على معرفة مستوى ولاء الأفراد، وعليه يمكن القول أن تعدد مقاييس الولاء التنظيمي تمكننا من معرفة اتجاهات سلوك الأفراد نحو التنظيم وتجعل الفرد أكثر وضوحاً مع نفسه وغيره تجاه المنظمة.

7- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هناك بعض العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، منها ما يقع داخل المنظمة، ومنها ما يقع خارج بيئة المنظمة، وقد تباينت آراء الباحثين والكتاب حولها ونذكر منها:

7-1 العوامل الشخصية: وهي العوامل المتعلقة بالعامل نفسه (الفرد) مثل شخصية الفرد، وثقافته، وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بعمله في المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره للعمل

7-2 العوامل التنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرات العملية أو نطاق العمل نفسه، كالتغذية الراجعة والاستقلالية إضافة للإشراف المباشر، وتمسك الموظفين بأهداف المنظمة، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات والتي تتمثل في بيئة العمل وطبيعته وخصائصه ونمط القيادة الإدارية والمناخ التنظيمي بشكل عام (بن حفيظ، 2013، ص96)

7-3 العوامل غير التنظيمية: وهي عوامل مبنية على مدى توفر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره الأول للعمل بمنظمة ما، حيث يكون مستوى الولاء لدى الفرد مرتفعاً عندما يكون أجر الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، وذلك يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو عندما يتبين له أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص بديلة لاحقة لتثنيه عن قراره الأولي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بخصائص الوظيفة، وحالات الدور بالنسبة للفرد، كتخصص العمل، وتحدياته، وعلاقات القائد بالأعضاء، بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية. (الخضرمي، 2019، ص333)

8- العوامل التي تساهم في زيادة الولاء التنظيمي ومنها:

8-1-المكانة: فكلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته أو منظمته، كلما زادت قوة ولاءه واندفاعه للتعاون والتماسك مع الآخرين.

8-2-ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: فالجماعات الصغيرة حجماً يغلب أن تكون أكثر تماسكاً من الجماعات الكبيرة في الحجم، ذلك لأن الجماعات الكبيرة عادة ما ينقصها التجانس بين أعضائها.

8-3-العلاقات التعاونية: حيث يزداد ولاء الأفراد إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال وجود علاقات تعاونية في تحديد الأهداف ووضع المعايير التي يجب أن يلتزموا بها جميعاً. (لطفي ، 2018، ص 62)

8-4-التشابه بين أفراد المنظمة: حيث يؤدي ذلك التشابه إلى زيادة التماسك، ذلك لأن من الطبيعي أن ينشد الفرد الانضمام والولاء إلى جماعته ممن يتشابهون معه.

8-5 الظروف والأحداث الاجتماعية: فمن الطبيعي أن يزداد تماسك الأفراد وولاءهم لمنظمتهم عند تعرضهم لأي مصدر تهديد خارجي قد يؤثر على مستقبل منظماتهم ومن ثم مستقبلهم الشخصي (لطفي، 2018، ص 62)

وقد صرحتهناء أنخديجة اللوزي قد أضافت عنصراً آخر ترى فيه ضرورة كبيرة في تنمية الولاء التنظيمي لدى العامل وهو " نمط القيادة، والذي يعرف بأنهدلك النشاط الذي يمارسه القائد في التأثير على سلوك الآخرين لحثهم على التعاون وتحقيق الأهداف، كما تم تعريفها أيضاً بأنها ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم، وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف، وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الأفراد، والرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة، ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل (لطفي، 2018، ص 62)

9- الآثار المترتبة عن الولاء التنظيمي:

9-1- على مستوى الفرد:

تحتوي نتائج الولاء التنظيمي على المستوى الفردي على الكثير من المخرجات، حيث أن الفرد ذو الولاء يشعرون بالانتماء والأمان، وينظر إيجابيا للذات والقوة، ويسطر الأهداف لحياته، كما أن الأفراد ذوي الولاء يستلمون مكافآت من أجل تشجيعهم، وتتضح آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد في النقاط التالية :

- يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل، ويجعلهم يحبون أعمالهم والمنظمة التي يعملون بها، ويحثهم على التعاون والعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة

- الأفراد الذين تتوفر فيهم درجة ولاء تنظيمي عالي يكونون على استعداد للتضحية من اجل بقاء وازدهار وكذا استمرار المنظمة (الخضرمي، 2019، ص 330)

- أثبتت الدراسات أن أثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، فقد اتضح أن الموظف صاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (بن إبراهيم، 2015، ص 119)

- إن مجال الولاء التنظيمي قد جذب كلا من المدراء وعلماء السلوك الإنساني نظرا لأنه سلوك مرغوب فيه

- الولاء التنظيمي قد يساعد إلى حد ما في توضيح كيفية إيجاد الأفراد هدف لهم في الحياة

- فالأفراد الذين يتمتعون بولاء تنظيمي قوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو التغيب عنه، بمعنى أنهم يكونون أكثر استقرارا في العمل، هذا مع العلم أن كثرة الغياب وترك العمل لا ترجع فقط لقوة الولاء من عدمه بل قد تكون هناك أسباب أخرى لذلك منها الخلفية الثقافية على سبيل المثال (الخضرمي، 2019، ص 331).

9-2- على مستوى المنظمة:

بالنسبة للولاء التنظيمي للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة الجهد المبذول، وانخفاض نسبة الغياب والتأخير وانخفاض معدل دوران العمل وزيادة جاذبية المنظمة للأفراد خارج التنظيم لان الأفراد الأكثر ولاء يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة (الوزان، 2006، ص 49).

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز
- سهولة استجابة المنظمة وتكيفها وتأقلمها مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة
- الحد من التسرب الوظيفي و ما يترتب عليه من آثار مثل: فقدان الكفاءات الجيدة من العاملين والارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات وإضعاف الروح المعنوية وتدني الإنتاجية وارتفاع تكاليف التوظيف مجددا.
- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث أنه كلما زاد الشعور بالولاء يزداد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة (الوزان، 2006، ص50).

خلاصة الفصل

في الأخير يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، والذي يعتبر حالة إيجابية محسوسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، و من المفيد النظر إلى الولاء التنظيمي على انه ظاهرة يمكن للإدارة إيجاد طرق للتأثير عليه، كما أنه ليس من الضروري اختيار من تتوافر فيهم سمات الولاء، ولكن السعي إلى استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الولاء التنظيمي بطريقة صحيحة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية الخاصة

بالدراسة

تمهيد

- 1- منهج البحث المتبع في الدراسة
- 2- المجتمع الأصلي للدراسة
- 3- الدراسة الاستطلاعية
- 3-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية
- 3-2- الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الاستطلاعية
- 3-3- أدوات الدراسة الاستطلاعية
- 3-4- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية
- 3-5- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة
- 3-6- نتائج الدراسة الاستطلاعية
- 4- الدراسة الأساسية
- 4-1- أهداف الدراسة الأساسية
- 4-2- الحدود الزمانية و المكانية للدراسة الأساسية
- 4-3- خصائص عينة الدراسة الأساسية
- 4-5- الأساليب الإحصائية للتحليل

تمهيد

بعدها تناولنا الجانب النظري للدراسة بشيء من التفصيل، نحاول من خلال الدراسة الميدانية ترجمة ذلك إلى معطيات ملموسة بالاستناد إلى إستراتيجية منهجية تمكننا من الكشف عن الحقائق ميدانيا من خلال البيانات والمعلومات المتحصل عليها، ليتم تحليلها و قبل القيام بإجراءات الدراسة الميدانية الأساسية، أجرينا دراسة استطلاعية قمنا من خلالها بتطبيق أدوات القياس للتأكد من مدى صلاحية تطبيقها وكذا صدقها و ثباتها، إضافة إلى التأكد من أن الفرضيات التي تم طرحها هي فرضيات إجرائية يُمكن التحقق منها بقبولها أو رفضها ؛ كما كان هدف هذه الدراسة هو كيفية تجاوز الصعوبات التي يُمكن أن تظهر أثناء الدراسة الأساسية .

2- المنهج :

يرتبط صدق النتائج وتطابقها ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في دراسته وهذا متوقف على طبيعة موضوع البحث فهو ينص على كيفية التخطيط لسريان البحث في كل مرحله، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد وظيفه هدف الوصف، التفسير، الفهم لطبيعة التنظيمو الكشف عن حجم الارتباطات بين المتغيرين نمط القيادة و الولاء التنظيمي من خلال التعرف على العلاقة المستترة وراء تلك الارتباطات و كذا من خلال جمع المعطيات بدقة عن الظاهرة الاجتماعية في وضعها الراهن وهذا بغرض التأكد من فرضيات الدراسة و الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها (سعدي، 2016، المصري، 2006، بن ابراهيم، 2015).

3- المجتمع الأصلي للدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 154 موظف إداري بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت، وقد شملت عينة الدراسة 130 مفردة إحصائية من الموظفين تم اختيارهم عن طريق العينة الميسرة، بهدف الحصول على المعلومات الإحصائية الشاملة، ومن ثم إجراء التحليل المنهجية اللازمة.

4- الدراسة الاستطلاعية:

4-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- ✓ التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة قصد ضبط الفرضيات إجرائياً وتجريب مدى صلاحيتها
- ✓ تحديد العينة وأدوات الدراسة
- ✓ تحديد الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات)
- ✓ تحديد الصعوبات التي تواجه الباحث قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.
- ✓ معرفة مدى إمكانية تطبيق موضوع الدراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي على أرض الواقع

4-2- الحدود المكانية للدراسة الاستطلاعية: أجريت الدراسة في مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت للموسم الجامعي 2022/2021 .

لمحة تاريخية للجامعة:

شهد قطاع التعليم العالي بولاية تيارت في أول انطلاقة له في السنة الدراسية 1980-1981 وذلك بإنشاء المركز الجامعي بتيارت والذي احتضن في أولى تسجيلاته أكثر من 1200 طالبا، ومع الموسم الجامعي 1984-1985 تم حل المركز الجامعي واستبداله بمعهدين وطنيين للتعليم العالي.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-230 المؤرخ في: 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الزراعة المدنية بتيارت.

المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية : بموجب المرسوم التنفيذي رقم 84-231 المؤرخ في: 18/08/1984 المتضمن إنشاء المعهد الوطني للتعليم العالي في الهندسة المدنية بتيارت.

وفي سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي بتيارت بموجب المرسوم التنفيذي 92-298 المؤرخ في 07/07/1992 و تم ضم المعهدين والتي كانت تتمتع بالاستقلالية البيداغوجية والإدارية والمالية ووضعها تحت وصاية إدارة مركزية واحدة

بعد القفزة النوعية التي عرفها قطاع التعليم العالي بمدينة تيارت سنة 2001 بصدر المرسوم التنفيذي 01-271 المؤرخ في 18/09/2001 المتضمن تحويل المركز الجامعي إلى جامعة تحوي ثلاث كليات (كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم

والعلوم الهندسة ، كلية العلوم الزراعية و البيطرة و في سنة 2010 صدر المرسوم التنفيذي 10-37 المؤرخ في 25/01/2010 الذي انبثق عنه خلق 06 كليات جديدة و معهد كلية العلوم و والتكنولوجيا و علوم المادة - كلية علوم الطبيعة و الحياة - كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- كلية العلوم الحقوق و العلوم السياسية- كلية الآداب و اللغات- كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية- معهد علوم البيطرة وفي سنة 2013 تم إعادة هيكلة الجامعة طبقا للمرسوم التنفيذي 13-102

المؤرخ في 14/03/2013 المتضمن إنشاء جامعة تيارتو الذي انبثق عنه (08) كليات و معهدين كلية العلوم التطبيقية- كلية علوم المادة- كلية الرياضيات و الإعلام الآلي- كلية علوم الطبيعة و الحياة- كلية الحقوق و العلوم

السياسية- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية- كلية الآداب و اللغات - معهد علوم البيطرة- المعهد التكنولوجي وعليه فان مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت أصبحت تضم أربع (04) نيابات وهي كالأتي:

-نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات وكذا التكوين العالي في التدرج

-نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي و البحث العلمي والتكوين العالي في ما بعد التدرج.

-نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

-نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف والتوجيه.

4-3- الحدود الرمانية للدراسة الاستطلاعية :

تم القيام بالدراسة الاستطلاعية بالمديرية في الفترة الممتدة من 2022/02/20 إلى غاية 2022/ 03/03

وهذا بعد التسهيلات التي قدمت لنا من طرف رئيسة قسم مصلحة تسيير الموارد البشرية وكذا الأمين العام بالمديرية.

4-4- أدوات الدراسة: قصد جمع البيانات، وضبط وقياس متغيرات الدراسة اعتمدت الباحثان على مجموعة من الأدوات من بينها

4-4-1-الملاحظة:تعرف الملاحظة في البحث العلمي على أنها إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية، لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية، وهي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه (محمد،2010،ص263)

استخدمت الدراسة نموذج الملاحظة المباشرة، وتم الاستناد في توظيفها إلى عدد من المبررات المنهجية والتي تعد في حد ذاتها مزايا أهمها:

قدرة الملاحظة المباشرة في الحصول على المعلومات لأولية بصورة طبيعية من الميدان دون وسيط وبدون تأثير من جانب الباحث.

4-4-2-المقابلة:تعرف على أنها المحادثة الجادة والموجهة نحو هدف محدد غير مجرد وليست الرغبة في المحادثة في حد ذاتها، وتعرف أيضا بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأراء شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية (لموشي،2010 ص 185)

4-4-3-الاستبيان:يعد الاستبيان من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما لاسيما في البحوث الاجتماعية وهذا لميزاته المتعددة من اختصار للوقت والجهد وكذا التكلفة إضافة إلى سهولة معالجة البيانات بالطرق الإحصائية التي تمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة وكذا الإجابة عن التساؤلات الأساسية التي تبنى عليها الدراسة لذا قمنا بالاعتماد على استبيان مقسم إلى جزئين:

الجزء الأول: يضم البيانات الشخصية لعينة البحث والمتمثلة في النوع الاجتماعي، السن، التقدمية، المستوى التعليمي وكذا البيئة السوسيو مهنية.

الجزء الثاني: يحوي محوري الدراسة النمط القيادي وكذا الولاء التنظيمي وهو موجه إلى عينة من موظفي مديرية جامعة ابن خلدون بتيارت وقد اشتمل على 46 عبارة

مقياس النمط القيادي: حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس فليشمانوهاريس 1962 جامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، والذي يركز على بعدين بعد العلاقات الإنسانية وبعد تنظيم العمل، تم اعتماده لموائمة لطبيعة موضوع الدراسة، بحكم فقراته التي يمكن أن نستعين بها في استخراج نمط سائد بالمؤسسة(لفرج،1982)، وتم الاستعانة به لأنه كيف على البيئة المحلية و مصداقية وثباته في دراسة بن موسى(2008)، والذي قدر ب 0.97

وهو يحتوي على 22 فقرة كلها إيجابية موزعة على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في الجدول الآتي:

توزيع فقرات مقياس النمط القيادي

البعد	الفقرة
النمط الديمقراطي	1-6
النمط الأوتوقراطي	7-16
النمط التسبيبي	17-22

مقياس الولاء التنظيمي:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس **Allen و Mayer 1990** لقياس مستوى الولاء التنظيمي لموظفي جامعة ابن خلدون ب تيارت وفق المدخل الحديث والمتمثلة (بالالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ، ويعد هذا المقياس من أهم وأبرز مقاييس الولاء التنظيمي، فقد قدم هذا المقياس في عام (1990) من قبل (Meyer Allen &) وبواقع (24) فقرة سباعية الاستجابة وقد تم اعتماده في هذه الدراسة لأنه ككيف على البيئة المحلية وقد تم تطبيق هذا المقياس في العديد من الدراسات منها العربية مثل (عبد الفتاح صالح الخليلفات و منى الملاحمة، 2009) حيث قدر ثبات المقياس فيها ب 0.82 إضافة إلى دراسة (صفوان، 2015) والتي قدر ثبات المقياس فيها ب (0.95) والتي أثبتت مصداقيته.

و هو يحتوي على 24 عبارة منها عبارات موجبة وأخرى سالبة وهي كالآتي :

الفقرات الموجبة : (1-2-3-6-7-10-11-14-15-16-19-20-21-22-23-24)

الفقرات السالبة: (4-5-8-9-12-13-17)

موزعين على ثلاثة أبعاد كما هو مدرج في الجدول الآتي:

توزيع فقرات مقياس الولاء التنظيمي:

البعد	الفقرة
الولاء العاطفي	1-10
الولاء الاستمراري	11-16
الولاء المعياري	17-24

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المفحوصين لفقرات الاستبيان كما يوضحه الجدول التالي:

الاستجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدأ
الدرجة (+)	5	4	3	2	1
الدرجة (-)	1	2	3	4	5

4-5- خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية: يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت باختلاف سلمهم الوظيفي من إطارات و مشرفين وكذا منفذين ، والمقدر عددهم ب 154 موظف، و تم اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية بالطريقة الميسرة، حيث تم توزيع 30 استبانة في مختلف الأقسام الموجودة بالمؤسسة محل الدراسة وسنورد فيما يلي الجداول التي توضح خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية:

4-5-1- النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير النوع الاجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الاجتماعي
40%	12	ذكر
60%	18	أنثى
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (01) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية حسب متغير النوع الاجتماعي، حيث قدر عدد الذكور ب12 مفردة ما يعادل نسبة 40% وتعتبر اقل نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي كان عددها 18 مفردة بنسبة قدرت ب 60% وهذا ما يظهر هيمنة الإناث على الذكور بالمديرية

4-5-2- السن:

الجدول رقم (02) يوضح توزيع عينة الدراسة وفق متغير فئات السن

النسبة المئوية	التكرار	فئات السن
20%	6	30-20
53.3%	16	40-30
26.7%	8	50-40
0	0	أكثر من 50 سنة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) يتضح لنا كيفية توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب فئات السن، حيث أن الفئة العمرية 40-30 هي الأكثر توزيعاً بنسبة 53.3%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية 40-50 26.7%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية 20-30 بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، غير أن الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة كانت منعدمة

4-5-3-الاقدمية"

الجدول رقم(03) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير الأقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	10	33.3%
أكثر من 5 سنوات	20	66.7%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية في المؤسسة، حيث تمثل نسبة 33.3% من موظفي المؤسسة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ونجد نسبة 66.7% من الموظفين اللذين لديهم أكثر من 5 سنوات أقدمية بالمؤسسة

4-5-4-البيئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير البيئة السوسيو مهنية

البيئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة المئوية
اطار	11	36.7%
مشرف	9	30%
منفذ	10	33.3%
المجموع	30	100%

يوضح الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير البيئة السوسيو مهنية في المؤسسة، والذي كان بنسب متقاربة حيث بلغت نسبة الإطارات 36.7% تليها بعد ذلك المشرفين بنسبة 33.3% في حين قدرت نسبة المنفذين ب: 30%

4-5-5- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05) يمثل توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
13.3%	4	ثانوي
86.7%	26	جامعي
100%	30	المجموع

يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة، والذي يتضح منه أن عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط منعدمة، كما بلغ أفراد العينة من ذوي المستوى الثانوي 4 بنسبة قدرت ب 13.3%، في حين كانت الأغلبية للمستوى الجامعي و التي قدرت ب 26 ما يعادل نسبة 86.7%

4-6- الخصائص السيكومترية لأداتي الدراسة:

1-صدق الأداة: لتحديد مدى صلاحية أداة الدراسة لقياس ما أعدت لقياسها اعتمادنا ما يلي :

4-6-1- الصدق الظاهري للمحكمن:"

تم عرض أداة الدراسة والمكونة من 46 فقرة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمنين ذوي التخصص، والذين بلغ عددهم (07) أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية بجامعة ابن خلدون تيارت، تخصص علم النفس العمل والتنظيم (انظر الملحق رقم 01)، للتأكد من صحة الترجمة، وسلامة الصياغة اللفظية ومعرفة ما إذا كانت العبارات ملائمة لقياس الأبعاد، ومدى شمولها

لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، تم الاتفاق بالإجمال على صلاحية الأداة للتطبيق، مع تقديم ملاحظات تمس تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات وبناءً على ملاحظات و توجيهات الأستاذ المشرف تم إجراء تعديلات على أداة الدراسة حيث تم حذف كل فقرة اتفق المحكمين على عدم موافقتها لقياس أبعاد الدراسة، أما على المستوى اللغوي، فقد تم استبدال بعض الكلمات والتي رأى المحكمون و توجيهات من الأستاذ المشرف أنه وجب تعديلها حتى تصبح فقرات المقياس صالحة وواضحة شكلاً ومضموناً، حيث تم إدراج كلمة مسؤولي المباشر في جميع فقرات المحور الأول، كما تم استبعاد العبارات التالية (4-12-16-24) من المحور الثاني (أنظر الملحق رقم 02 الذي يوضح الفقرات قبل وبعد التعديل)، وخلصت أداة الدراسة في صورتها النهائية إلى 42 عبارة. (انظر الملحق رقم 04 الذي يوضح أداة الدراسة في صورتها النهائية)* الأساتذة: لصفير رضا، عرقوب محمد، بلعربي عادل، حمادة ليلي، مرزوقي محمد، قرينعي أحمد، عمارة الجليلي

الجدول رقم (06) الذي يمثل نسبة موافقة المحكمين على فقرات مقياس النمط القيادي:

رقم العبارة	نسبة الاتفاق (%)	رقم العبارة	نسبة الاتفاق (%)
01	100%	12	70%
02	70%	13	80%
03	70%	14	80%
04	80%	15	70%
05	70%	16	80%
06	70%	17	70%
07	100%	18	100%
08	80%	19	70%
09	80%	20	80%
10	70%	21	70%
11	70%	22	70%

اعتمدنا في هذه الدراسة على النسب المئوية لقبول أو رفض الفقرات المحكّمة بناءً على مقابلات مع الأساتذة المحكّمين والتي كانت معادلتها على النحو التالي: عدد الأساتذة الموافقين x 100 / عدد الأساتذة المحكّمين

بحيث يُلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الفقرات التي وافق عليها المحكّمين بنسبة 100 % بلغت 03 فقرات، من نسبة القبول الكلي؛ أما الفقرات التي وافق عليها المحكّمين بنسبة 80% بلغت 07 فقرات، من نسبة القبول الكلي؛ في حين بلغ عدد الفقرات التي وافق عليها المحكّمين بنسبة 70% 12 فقرة،

الجدول رقم (07) الذي يمثل نسبة موافقة المحكّمين على فقرات مقياس الولاء التنظيمي:

رقم العبارة	(%) نسبة الاتفاق	رقم العبارة	(%) نسبة الاتفاق
01	100%	31	70%
02	100%	14	100%
03	100%	15	100%
04	70%	16	100%
05	100%	17	100%
06	100%	18	100%
07	100%	19	50%
08	50%	20	50%
09	100%	21	70%
10	100%	22	100%
11	100%	23	100%
12	100%	24	70%

اعتمدنا في دراستنا على النسب المئوية لقبول أو رفض الفقرات المحكّمة، والتي تم ادراج معادلتها سابقا، و بناء على المقابلات التي تمت مع الأساتذة المحكّمين، نلاحظ من الجدول أعلاه أن عدد الفقرات التي وافق عليها المحكّمين بنسبة 100 % بلغت 17فقرة، من نسبة القبول الكلي ؛ أما الفقرات التي وافق عليها المحكّمين بنسبة 70% فقد بلغت 04 فقرات، في حين بلغت الفقرات التي وافق عليها المحكّمين بنسبة 50% 03 فقرات.

4-6-2 صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة:

لإيجاد صدق أداتي الدراسة اعتمدنا على صدق الاتساق الداخلي، وذلك للتعرف على مدى ارتباط كل فقرة بالبعد وارتباط أبعاد مقياس النمط القيادي مع الدرجة الكلية، وذلك بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، SPSS ويظهر الجدول التالي ذلك:

4-6-2-1 صدق الاتساق الداخلي لأنماط القيادة:

الجدول رقم (08) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعده النمط الديمقراطي

البعده	رقم العبارة	علاقة الفقرة بالبعده	علاقة البعده بالدرجة الكلية
النمط الديمقراطي	01	0.747**	0.166
	02	0.515**	
	03	0.746**	
	04	0.684**	
	05	-0.230	
	06	0.678**	

دالة عند مستوى الدلالة 0.01**

الجدول رقم (10) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط الأتوقراطي

البعء	رقم العبارة	علاقة الفقرة بالبعء	علاقة البعء بالدرجة الكلية
النمط الأتوقراطي	07	0.701**	0.931**
	08	0.483**	
	09	0.643**	
	10	0.625**	
	11	0.556**	
	12	0.568**	
	13	0.656**	
	14	0.666**	
	15	0.619**	
	16	0.521**	

دالة عند مستوى الدلالة**0.01

الجدول رقم (11) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط التسيبي

البعء	رقم العبارة	علاقة الفقرة	علاقة البعء بالدرجة الكلية
النمط التسيبي	17	0.838**	0.769**
	18	0.886*	
	19	-.181	
	20	0.805**	
	21	0.687**	
	22	0.761**	

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 *دالة عند مستوى الدلالة 0.05

انطلاقاً من الجداول رقم (09)، (10)، (11)، يتضح أن جميع فقرات أنماط القيادة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، كونها تتراوح ما بين 0.23 إلى 0.88 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01، و0.05، ويتضح كذلك أن جميع الأبعاد صادقة وهذا من خلال علاقة الفقرة بالبعء وكذا علاقة البعء بالدرجة الكلية، وعليه يمكن القول أن المقياس صادق وصالح لإجراء الدراسة الأساسية.

4-6-2-2- صدق الاتساق الداخلي لمقياس الولاء التنظيمي:

الجدول رقم (12) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الولاء العاطفي:

البعء	رقم العبارة	علاقة الفقرة بالبعء	علاقة البعء بالدرجة الكلية
الولاء العاطفي	01	0.802**	0.814**
	02	0.845**	
	03	0.758**	
	04	0.509**	
	05	0.598**	
	06	0.598**	
	07	0.346	
	08	0.241	
	09	0.439*	

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 * دالة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (13) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الولاء الاستمراري:

البعء	رقم العبارة	علاقة الفقرة بالبعء	علاقة البعء بالدرجة الكلية
الولاء الاستمراري	10	-0.018	0.233
	11	0.543**	
	12	0.853**	
	13	0.705**	

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 * دالة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (14) يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء الولاء المعياري

البعء	رقم العبارة	علاقة الفقرة بالبعء	علاقة البعء بالدرجة الكلية
الولاء المعياري	14	0.50**	0.553*
	15	0.35	
	16	0.33	
	17	0.45*	
	18	0.21	
	19	0.72**	
	20	0.78**	

**دالة عند مستوى الدلالة 0.01 *دالة عند مستوى الدلالة 0.05

من خلال الجدول رقم (12)، (13)، (14)، نلاحظ أن كل الارتباطات تتراوح ما بين 0.21 إلى غاية 0.85 وفي أغلبها دالة عند 0.01، ويتضح كذلك أن جميع الأبعاد صادقة وهذا من خلال العلاقة بين الفقرة والبعء وعلاقة البعء بالدرجة الكلية، وعليه يمكن القول أن المقياس صادق وصالح لإجراء الدراسة الأساسية.

4-6-3- ثبات أداتي الدراسة :

لقياس مدى ثبات أداة البحث تم استخدام معامل الثبات " ألفا " باستخدام برنامج Spss.

وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم(15) يوضح ثبات مقياس النمط القيادي بطريقة ألفا

البعء	قيمة ألفا
النمط الديمقراطي	0.42
النمط الأوتوقراطي	0.82
النمط التسبيبي	0.68
أنماط القيادة	0.77

نلاحظ من خلال الجدول رقم(15) الذي يوضح مستوى الثبات لمقياس النمط القيادي وأبعاده الثلاثة حيث نجد أن معامل ألفا لبعده النمط الديمقراطي قدر بـ 0.42 ، في حين قدر بعد النمط الأوتوقراطي بـ 0.82، وعند بعد النمط التسيبي قدرت القيمة بـ 0.68 ، وهذا ما يدل على أن كل الأبعاد ثابتة، ونجد مستوى ثبات المقياس ككل قدر بـ 0.77 ، وعليه يمكن القول أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات وهو صالح لإجراء الدراسة الأساسية.

الجدول رقم(16) يوضح ثبات مقياس الولاء التنظيمي بطريقة ألفا:

البعده	قيمة ألفا
الولاء العاطفي	0.75
الولاء الاستمراري	0.14
الولاء المعياري	0.42
الولاء التنظيمي	0.56

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة ألفا لأبعاد الولاء التنظيمي قدرت بـ 0.75 للولاء العاطفي في حين كانت قيمة بعد الولاء الاستمراري 0.14 أما قيمة الولاء المعياري فقد كانت 0.42 وقد بلغت قيمة المقياس ككل 0.56، وهي قيمة تدل على أن المقياس المعتمد يتمتع بدرجة من الثبات تسمح باعتماده في الدراسة الأساسية.

نتائج الدراسة الاستطلاعية

قبل إجراء الدراسة الأساسية قمنا بالدراسة الاستطلاعية، وذلك بغية التعرف على المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها ومختلف مصالحها، بالإضافة إلى جمع المعطيات حول متغيري الدراسة (النمط القيادي، و الولاء التنظيمي) وكذا التأكد من صدق وثبات أداتي الدراسة، حيث تم التوصل إلى أن كل من مقياس النمط القيادي لفليشمان و هاريسو مقياس آلن وماير لقياس الولاء التنظيمي يثبتان ودرجة صدقهما مقبولة، وعليهم كل الاعتماد عليهما في الدراسة الأساسية كأداتين لجمع المعطيات.

5- الدراسة الأساسية:

5-1- أهداف الدراسة الأساسية:

- ✓ تطبيق الاستبانة والتأكد أيضا من خصائصها السيكو مترية
- ✓ إعادة التأكد من الخصائص السيكو مترية لأدوات الدراسة
- ✓ اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة
- ✓ الخروج بجملة من المعطيات والاقتراحات يمكن التأسيس عليها مستقبلا للبحث فيها

5-2- الحدود المكانية للدراسة الأساسية: أجريت الدراسة في مديرية جامعة ابن خلدون، تيارت للموسم الجامعي

2022/2021 والتي تم تقديم معلومات حولها سابقا في الدراسة الاستطلاعية، أما بخصوص الهيكل التنظيمي واهم المصالح

الموجودة بالمديرية فهي مدرجة بالملحق رقم (03) الذي يوضح بالتفصيل تدرج المصالح داخل المديرية

وقد مرت بمرحلتين :

1-مرحلة التسليم: وتم فيها توزيع الاستبيان على عينة الدراسة والتي قدر عددها ب 100 مفردة من موظفي المديرية

2-مرحلة الاستلام: وتم فيها استلام كل الاستبيانات ومراجعتها قبل مغادرة أقسام المديرية للتأكد من أن المستجيبين قد أجابوا

على كل فقرات الاستبيان وتم بعد ذلك تفرغ البيانات و معالجتها إحصائيا وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

5-3- الحدود الزمانية للدراسة الأساسية :

تم القيام بالدراسة الأساسية في الفترة الممتدة من 2022/03/27 إلى غاية 2022/04/15

5-4-عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 154موظف إداري بمديرية جامعة ابن خلدونتارت،وقد شملت عينة الدراسة الأساسية 100 مفردة

إحصائية من الموظفين تم اختيارهم عن طريقالعينة الميسرة،بهدف الحصول على المعلومات الإحصائية الشاملة، ومن ثم إجراء

التحليل المنهجية اللازمة، وقد تم توزيع 100 استبانة على افراد العينة واسترجاعها كاملة.

5-5- مواصفات خصائص العينة:

5-5-1- النوع الاجتماعي

الجدول رقم (17) : يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	46	46%
أنثى	54	54%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول رقم (17) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير النوع الاجتماعي، و الذي يبين أن عدد الذكور قدر بـ 46 مفردة ما يعادل نسبة 46% وتعتبر اقل نسبة مقارنة بنسبة الإناث التي كان عددها 54 مفردة بنسبة قدرت بـ 54% وهذا ما يظهر هيمنة عدد الإناث على عدد الذكور.

5-5-2- السن:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير فئات السن

فئات السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	18	18%
40-30	56	56%
50-40	21	21%
أكثر من 50 سنة	5	5%
المجموع	100	100%

يوضح الجدول رقم (18) توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب فئات السن، والذي يبرز ان الفئة العمرية 30-40 هي الأكثر توزيعاً بنسبة 56%، في حين بلغت نسبة الفئة العمرية 40-50 21%، تليها بعد ذلك الفئة العمرية 20-30 بنسبة مئوية قدرت ب 18%، غير أن الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة قدرت ب 5 %

5-5-3- الأقدمية:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
21%	21	أقل من 5 سنوات
79%	79	أكثر من 5 سنوات
100%	100	المجموع

يوضح الجدول رقم (19) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في المؤسسة، حيث تمثل نسبة 21% من موظفي المؤسسة من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ونجد نسبة 79 % من الموظفين اللذين لديهم أكثر من 5 سنوات أقدمية بالمؤسسة

5-5-4- البيئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير البيئة السوسيو مهنية

النسبة المئوية	التكرار	البيئة السوسيو مهنية
37%	37	إطار
22%	22	مشرف
41%	41	منفذ
100%	100	المجموع

يمثل الجدول رقم (20) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير البيئة السوسيو مهنية في المؤسسة، حيث يوضح أن النسب متقاربة حيث بلغت نسبة الإطارات 37% تليها بعد ذلك المشرفين بنسبة 22% في حين قدرت نسبة المنفذين ب 41%

5-5-5- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (21) يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية وفق متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0	0	متوسط
23%	23	ثانوي
77%	77	جامعي
100%	100	المجموع

يمثل الجدول رقم (21) توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي في المؤسسة محل الدراسة كما يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي المتوسط منعدم في حين بلغ أفراد العينة ذوي المستوى الثانوي

23 بنسبة قدرت ب 23 %، أما الأغلبية فقد كانت للمستوى الجامعي والتي قدرت ب 77 ما يعادل نسبة 77%

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

SPSS تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وفقا لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية وهي كالآتي:

6-1- النسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة و استجابة أفرادها على محور البحث المختلفة (النوع الاجتماعي السن

وغيرها من متغيرات الدراسة)

6-2- معامل الارتباط "بيرسون" للتأكد من الصدق الداخلي لأداة البحث و لتحديد العلاقة بين أنماط القيادة والولاء

التنظيمي للموظفين بالنسبة للفرضيات (العامة و الجزئية)

6-3- معامل الثبات "الفا" لحساب ثبات أداة البحث

6-4- اختبار "ت" للمجموعة الواحدة لحساب (مستوى الولاء)

6-5- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد النمط السائد .

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض نتائج الدراسة

2- مناقشة نتائج الدراسة

1- عرض النتائج:

1-1- عرض نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

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

الجدول رقم (22) يوضح معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم (1)

Sig	مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرين
0.45	غير دالة إحصائيا	-0.07	11.11	57.75	النمط القيادي
			8.79	61.69	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (22) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بالنمط القيادي قد بلغ (57.57) وبانحراف معياري قدره (11.11) في حين بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (61.69) وبانحراف معياري قدره (8.79)، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي ومستوى الولاء التنظيمي يقدر بـ (-0.07) وهو مؤشر ضعيف جدا يؤكد أن العلاقة عكسية ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.45) وهذا ما يشير إلى أن الفرض القائم على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت لم يتحقق.

1-2- عرض نتائج التساؤل الأول:

والذي ينص على: ما هو النمط القيادي السائد بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت؟

لمعرفة النمط القيادي السائد تم الاعتماد على قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجات الاستجابة على عبارات مقياس الأنماط القيادية، وهذا لإيجاد النمط الأكثر ممارسة من طرف المسؤول وتم ذلك بالاعتماد على الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS

وقد اعتمدنا على تقسيم مستويات المقياس إلى ثلاثة مستوى مرتفع، مستوى منخفض، مستوى متوسط

وتم حساب مدى كل مستوى وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{المستوى} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

عدد المستويات

وبذلك يكون مستوى النمط القيادي على النحو الآتي:

$$\text{المستوى المنخفض} = \frac{3}{4} = 0.75 = 1 - 0.25 = 0.75$$

المستوى المنخفض: (1 - 2.33)

المستوى المتوسط: (2.34 - 3.67)

المستوى المرتفع: (3.68 - 5)

الجدول رقم (23) يوضح ترتيب الأنماط القيادية بحسب درجة الممارسة تبعا لقيمة المتوسطات

الأنماط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
النمط الديمقراطي	22.03	4.08	1	متوسطة
النمط الأوتوقراطي	21.42	8.44	2	متوسطة
النمط التسبيبي	14.12	8.34	3	متوسطة

بالرجوع إلى قيم المتوسطات المدرجة في الجدول نجد أن النمط السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي حيث قدرن قيمة المتوسط الحسابي له بـ 22.03، وانحراف معياري قدره 4.08 بدرجة منخفضة، يليه النمط الأوتوقراطي بمتوسط حسابي قدره 21.42، وانحراف قيمته 8.44 بدرجة متوسطة، وأخيرا النمط التسيبي بقيمة 14.12، وانحراف قدره بـ 8.34 ودرجة متوسطة.

النمط الديمقراطي:

الجدول رقم (24) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الديمقراطي

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
01	3.58	1.33	04	متوسط
02	4.27	1.02	02	مرتفع
03	3.72	1.42	03	مرتفع
04	4.30	1.04	01	مرتفع
05	2.63	1.44	06	متوسط
06	3.53	1.32	05	متوسط

نلاحظ من الجدول (24) أن فقرات النمط الديمقراطي السائد جاءت في المستويين المرتفع و المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63-4.30)، حيث جاءت الفقرة رقم (04) والتي مفادها "يعطي مسؤولي المباشر أهمية لنوعية العمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري (1.04) بمستوى مرتفع، أما الفقرة التي تنص على "يلقي مسؤولي المباشر بتحية السلام عليا باستمرار" فقد حافظت على ترتيبها ضمن المحور وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي لها 4.27 بانحراف معياري قدره 1.02 بمستوى مرتفع، في حين جاءت الفقرة رقم (05) بالمرتبة الأخيرة والتي تنص على "يساعدني مسؤولي المباشر في حل

مشاكلي العالقة" بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري قدره (1.44) بمستوى متوسط، وهذا ما يعكس فعالية المسؤول الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار، و توزيع المهام، كما يساهم في زيادة الرغبة لدى الموظفين لرفع مستوى الأداء وهذا ما يؤثر إيجابا عليهم و يعزز مستوى الثقة بالنفس لديهم، ويساعد في حل مشاكلهم.

النمط الأوتوقراطي:

الجدول رقم (25) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات النمط الأوتوقراطي

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
07	1.88	1.09	09	منخفض
08	2.18	1.25	05	منخفض
09	2.11	1.20	06	منخفض
10	1.97	1.16	08	منخفض
11	1.84	1.09	10	منخفض
12	2.36	1.56	02	متوسط
13	2.44	1.60	01	متوسط
14	1.98	1.28	07	منخفض
15	2.34	1.26	03	متوسط
16	2.32	1.30	04	منخفض

نلاحظ من الجدول (25) أن فقرات النمط الأوتوقراطي الذي جاء بالمرتبة الثانية، جاءت في المستويين المنخفض و المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.54-2.44)، حيث جاءت الفقرة رقم(13) الموسومة بـ "يطلب مسؤولي المباشر الوصول

في الوقت المحدد للعمل" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.44) وانحراف معياري (1.60) بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة رقم(11) التي تنص على "يوجهني مسؤولي المباشر بصرامة" بالمرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي (1.84) وانحراف معياري قدره (1.09) بمستوى منخفض، وهذا ما يفسر توحه المسؤول نحو السلطة و الأخذ بزمام الأمور والحسم فيها كونه الأمر والناهي من ناحية الانفراد في اخذ القرار، وضبط الوقت وكذا إتقان العمل، و كذا اعتقاد المسؤول في المديرية انه هو الادرى بمصالح المنظمة، وأفرادها، كونه يتحلى بمعطيات ليست لدى باقي الموظفين في المديرية، وهذا يحكم موقعه في اعلي هرم السلم الوظيفي

النمط التسيبي:

الجدول رقم (26) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات النمط التسيبي

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
17	2.21	1.37	05	منخفض
18	2.56	1.43	02	متوسط
19	2.63	1.36	01	متوسط
20	2.34	1.37	03	متوسط
21	2.34	1.30	04	متوسط
22	2.14	1.09	06	منخفض

نلاحظ من الجدول (26) أن فقرات النمط التسيبي الذي جاء بالمرتبة الأخيرة جاءت في المستويين المنخفض و المتوسط إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.63-2.14) ،حيث جاءت الفقرة رقم(19) التي مفادها" يتركني مسؤولي المباشر أؤدي عملي كما أريد" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (2.63) وانحراف معياري (1.36) بمستوى متوسط، في حين جاءت الفقرة

رقم(22) الموسومة ب "لا يعطي مسؤولي المباشر أهمية لأفكاري" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.14) وانحراف معياري قدره (1.09) بمستوى منخفض، وهذا يعكس أن القيادة التسيبية تؤثر سلباً على أداء الموظفين، وعلى درجة رضاهم الوظيفي، وكذا عدم إحساسهم بالراحة، لأن هذا النمط من القيادة يزيد من شدة الضغوط المهنية التي يتعرض لها الموظفون

1-3- عرض نتائج التساؤل الثاني: والذي ينص على ما يلي : ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت ؟

للإجابة على التساؤل اعتمدنا اختبار "ت" للمجموعة الواحدة والذي يحدد الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي للولاء المتوسط الفرضي تم تحصيله من خلال العملية التالية: عدد الفقرات × أكبر بديل + عدد الفقرات × اصغر بديل /2

$$\text{المتوسط الفرضي} = 20 \times 5 + 20 \times 1/2 = 60$$

والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(27) يوضح نتائج اختبار "ت" للمجموعة الواحدة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري	المتوسط الفرضي	اختبار ت	مستوى الدلالة
الولاء التنظيمي	61.69	8.79	0.87	60	1.92	0.05

من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر ب 61.69 و انحراف معياري لا يتجاوز 8.79 كما أكدت قيم متوسط الخطأ المعياري انه هناك ثقة في النتائج حيث قدرت ب 0.87، وبالرجوع إلى الفرق بين المتوسط الحسابي و المتوسط الفرضي نجد أن الفرق طفيف حيث قدر ب 1.69 حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 61.69 و المتوسط الفرضي 60 وبالرجوع إلى دلالة هذا الفرق اعتمدنا على اختبار ت للمجموعة الواحدة و التي قدرت ب 1.92 والتي أثبتت دلالتها عند مستوى الدلالة 0.05، حيث تأكد أن مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون جاء متوسط.

1-4- عرض نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

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

الجدول رقم(28) يوضح معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم (02)

Sig	مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	علاقة البعد بالمتغير التابع
0.01	دالة إحصائية عند 0.05	0.24**	4.08	22.03	النمط الديمقراطي
			8.79	61.69	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (28) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بالنمط القيادي الديمقراطي قد بلغ (22.03) وانحراف معياري قدره (4.08) في حين بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (61.69) وانحراف معياري قدره (8.73)، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي يقدر ب (0.24*) وهو مؤشر ضعيف جدا يؤكد أن العلاقة طردية ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.01) وهذا ما يشير إلى أن الفرضية القائمة على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت تحققت.

1-5- عرض نتائج الفرضية الثالثة : والتي مفادها:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

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

الجدول رقم(29) يوضح معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم (03)

Sig	مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	علاقة البعد بالمتغير التابع
0.15	دالة غير إحصائية	-0.14	8.44	21.42	النمط الأوتوقراطي
			8.79	61.69	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (29) نلاحظ ان المتوسط الحسابي الخاص بالنمط القيادي الأوتوقراطي قد بلغ(21.42) وبانحراف معياري قدره (8.44) في حين بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (61.69) وبانحراف معياري قدره(8.79)، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي يقدر ب (-0.14) وهو مؤشر ضعيف جدا يؤكد أن العلاقة عكسية ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.15) وهذا ما يشير إلى أن الفرضية القائمة على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت لم تتحقق.

1-6- عرض نتائج الفرضية الرابعة: والتي مفادها:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت.

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

الجدول رقم(30) يوضح معامل الارتباط بيرسون للفرضية رقم (4)

Sig	مستوى الدلالة	قيمة بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	علاقة البعد بالمتغير التابع
0.22	دالة غير إحصائية	-0.12	5.34	14.12	النمط التسيبي
			8.79	61.69	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول رقم (30) نلاحظ أن المتوسط الحسابي الخاص بالنمط القيادي التسيبي قد بلغ (14.12) وانحراف معياري قدره (5.34) في حين بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي (61.69) وانحراف معياري قدره (8.73)، كما يتضح من الجدول أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي يقدر بـ (-0.12) وهو مؤشر ضعيف جدا يؤكد أن العلاقة عكسية ضعيفة عند مستوى الدلالة (0.22) وهذا ما يشير إلى أن الفرضية القائمة على وجود علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسيبي و الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون ب تيارت لم تتحقق.

2- مناقشة وتفسير النتائج:

2-1- مناقشة الفرضية الأولى: والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطيه ذات دالة إحصائية بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت .

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية والموضحة في الجدول رقم (22) أعلاه نجد أن الفرضية المذكورة أنفا لم تتحقق وهذا بالاستناد إلى نتيجة بيرسون المقدرة بـ (-0.07)

وبالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أنها تتفق في نتائجها مع دراسة السالم،(2015) والتي خلصت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الولاء التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرار لدى أفراد العينة، كما اتفقت مع دراسة سيفي. ميزان،(2019) والتي خلصت إلى عدم وجود علاقة بين عوامل الرضا والالتزام لدى الأستاذ الجامعي .

في حين اختلفت مع دراسة بن ابراهيم (2015) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطيه بين كل من الأنماط القيادية من طرف مدراء مؤسسات التعليم الثانوي ومستوى الولاء من وجهة نظر الأساتذة، ودراسة الرشيدى (2010) والتي خلصت إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين الأنماط القيادية وبين الولاء التنظيمي للمعلمين، وكذا دراسة خميس،(2007) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة قدرت بـ 0.35 ، عند مستوى دلالة 0.05.

وتعزو الباحثان النتائج المحصل عليها إلى غياب العدالة التنظيمية الممارسة بحق الموظفين من قبل مسؤوليهم بالمديرية، وغياب الثقة التنظيمية على أداء دورهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتنوعة، ويضاف إلى ذلك طبيعة النظام الإداري المركزي الذي انعكس على أداء المسؤول وحصر العملية الإدارية بالمدير والتقييد التام والحرفي بالتعليمات والقرارات الصادرة عن المركز (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، أيضا من الأسباب التي أدت إلى انخفاض الولاء عدم توافر الحوافز المادية والمعنوية، وغياب وضوح الأهداف في الكثير من الأمور، وعدم تحقيق المديرية للرضا الوظيفي للموظفين، وتفرد المديرين بالقرارات اعتقادا منهم أن إشراك الموظف بالقرار ربما يخالف التعليمات المركزية، وربما يتأثر بأرائهم الشخصية، إضافة إلى غياب العلاقة الواضحة بين الموظفين والإدارة، وغياب

التعاون والشفافية في هذه العلاقة، وغياب ثقافة المشاركة لدى المديرين، ونقص التعاون بين الموظفين أنفسهم في العملية الإدارية، وغياب الإشراف والتنسيق والمتابعة من قبل الإدارة مما يجعل أي مشاركة خالية من المضمون، إضافة إلى غياب المعرفة الكافية لدى المسؤول نحو النمط المساهم في كسب ثقة الموظف ورضاه الوظيفي، ما يساهم في رفع مستوى الأداء لديه وبالتالي تحقيق الانتماء والاندماج بالمنظمة معززا بذلك سلوك الولاء التنظيمي لديه.

2-2- مناقشة التساؤل الأول: و الذي مفاده: ما هو النمط القيادي السائد بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت؟

انطلاقاً من النتائج المتحصل عليه أو بالاستناد إلى معالجة البيانات المجمعة من الميدان والموضحة في الجدول رقم (23) والتي أسفرت نتائجها على ان النمط السائد بالمديرية هو النمط الديمقراطي.

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة نجد أنها تتفق في نتائجها مع دراسة كل من لطفي (2018)، والتي توصلت إلى أن النمط التشاركي هو النمط السائد والأكثر ممارسة يليه نمط الإبلاغ، فالملفوض وفي الأخير النمط المسوق، و دراسة الخضرمي (2019)، و التي أظهرت نتائجها أن النمط السائد من وجهة نظر المعلمات هو النمط الديمقراطي بمستوى مرتفع يليه النمط الأوتوقراطي بمستوى متوسط وأخيراً النمط الحر بمستوى منخفض، كما اتفقت مع دراسة كل من احمد، الكردي (2020)، والتي خلصت إلى أن النمطين التشاركي الديمقراطي والاستشاري الديمقراطي جاءا بنسبة مرتفعة في حين النمط الاستبدادي الخير و الاستبدادي التسلسلي جاءا بنسبة متوسطة

في حين اختلفت مع دراسة المصري (2007)، والتي توصلت إلى سيادة النمط الأوتوقراطي، كما اختلفت مع دراسة علقم (2013)، والتي بينت نتائجها أن النمط السائد هو النمط الأوتوقراطي يليه النمط الديمقراطي و في الأخير النمط التسيبي، وكذا دراسة برباوي (2015) والتي توصلت إلى ممارسة النمط الحر بدرجة عالية بالمنظمة

وتفسر هذه النتائج على أن النمط السائد بالمديرية راجع إلى درجة الرضا و القبول لدى موظفي المؤسسة عن أداء وعمل مسؤوليهم، وهذا ما لمسناه من خلال مقابلتنا مع الموظفين والتي أكدت أن المسؤول يتعامل مع موظفيه بكل شفافية ويعتمد لغة الاتصال في تسيير شؤون المديرية، بفعل اعترافه بمنجزات الموظفين وتقديره لأدائهم، ويعد هذا مؤشر هام للنمط الديمقراطي

كما تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى وظيفة المسؤول التي تعكس توجهه الإنساني الذي يعتمد على روح التعاون و المشاركة وعلى قدرته في توجيه الطاقات و القدرات بشكل يمكن منه الحصول على أكبر قدر من الإنتاج و باقل جهد ، كما يعكس توجه وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بصفة عامة إلى جودة الأداء لدى كل فاعلي الوسط الجامعي، من خلال تبني الأساليب الحديثة في تسيير وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى ذلك فان عملية الاتصال والتفاعل بين موظفي مديرية الجامعة يهيئ لديهم مناخ تنظيمي يسوده التعاون والتنسيق بالإضافة إلى دور الإشراف و التوجيه لدى المسؤولين بالمديرية والذي يشجع الموظفين على الالتزام ، كما لا ننسى مدى إدراك القائد لأهمية النمط الديمقراطي الذي يوفر بيئة ملائمة نساهم في إتباع سياسة المكاشفة و المصارحة للوصول إلى الحوكمة الإدارية بما يتضمنه من عمليات إدارية و تسييرية من بينها المشاركة في اتخاذ القرار، تميمين الجهود والمنجزات، و تمتين روح التماسك والتعاون، وتحقيق العدالة التنظيمية.

2-3- مناقشة التساؤل الثاني:

والذي ينص على ما يلي ما مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بمديرية جامعة ابن خلدون بتيارت؟

من خلال الجدول رقم (27) واستنادا إلى النتائج المتحصل عليها من جمع البيانات ومعالجتها نجد أن مستوى الولاء لدى أفراد العينة جاء متوسط.

ومن خلال مراجعة الأدب السابق نجد أن هذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة بن حفيظ (2014) التي توصلت إلى وجود مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وكدامع دراسة دليلي، خميس(2020) والتي خلصت إلى وجود مستوى متوسط من الالتزام لدى أفراد العينة قدر 46.36%

غير أنها اختلفت مع دراسة السقاف(2015) والتي توصلت إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين جاء بدرجة متوسطة بلغت 3.35 بنسبة 52 %، كما اختلفت مع دراسة الحمداي(2009) والتي خلصت إلى أن مستوى الولاء لدى أفراد العينة جاء بدرجة عالية حيث قدرت قيمة المتوسط الحسابي ب 3.78، وكذا دراسة سامي(2006) والتي توصلت إلى وجود مستوى عالي من

الالتزام لدى العينة، كما اختلفت مع دراسة آكو و بالسي (2009) والتي خلصت إلى أن مستوى الولاء لدى معلمي المرحلة الثانوية جاء منخفضا

يفسر هذا المستوى المتوسط للولاء لدى الكادر الإداري بالمديرية إلى عدم توفر الميزات المادية من المكافآت والحوافز وفرص الترقية، التي تعطي شعور بالرضا عن العمل و تجعلهم أكثر ارتباطا بالجامعة، ناهيك عن ضعف الاتصال والتجاوب وحتى التفاعل بين المسؤول و موظفيه، وكذا عدم استيعاب الموظفين للإجراءات التنظيمية بالمديرية وكل ما يتعلق بالبنية التنظيمية، كما تعزو الباحثان هذه النتيجة إلى ضعف تقدير الذات، وكذا ضعف الشخصية التي تعد من العوامل المؤثرة في الولاء، إضافة إلى اهتزاز الثقة بالنفس وهذا ما يعتبر مؤشرا سلبيا لعدم الولاء لدى الموظفين محل الدراسة، كما يشير هذا المستوى لعدم الاختيار الطوعي للوظيفة بالجامعة والذي يكون سببا في تراجع مستوى انتمائهم و اندماجهم في المؤسسة التي يعملون بها، ما يولد لديهم الاستعداد الكبير إلى الانتقال للعمل بمؤسسات أخرى توفر لهم الكثير من الفرص، كما يمكن تفسير هذا الانخفاض في مستوى الولاء إلى نقص التأثير بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون فيها، كما يرجع إلى الفشل الكبير والتقصير من طرف الإدارة في بناء ثقافة تنظيمية تؤدي إلى زيادة الإحساس بالولاء.

2-4- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون - تيارت

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية والموضحة في الجدول رقم (28) والتي على ضوءها نستطيع التحقق من صدق الفرضية المدرجة أعلاه و بالنظر إلى معامل الارتباط بيرسون والذي قدرت قيمته بـ (0.24^*) وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين المتغيرين وعلية تحقق الفرض

حيث تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من راتب (2009) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستشاري الديمقراطي و كذا التشاركي الديمقراطي لمديري المدارس و مستوى الولاء للمعلمين، كما

اتفقت مع دراسة بطران(2018) والتي أسفرت نتائجها على وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة دالة عند مستوى الدلالة 0.01 بين نمط القيادة الديمقراطي وكل من سلوك المواطنة التنظيمي و سلوك الالتزام التنظيمي وسلوك الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط قدره (0.419)، (0.445) و (0.253) على الترتيب، وكذا دراسة سامي (2014) والتي أسفرت عن وجود علاقة إيجابية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابة عينة الدراسة للنمط الديمقراطي والالتزام التنظيمي للمعلمين.

في حين اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة كريدي (2010) و التي خلصت إلى عدم وجود علاقة بين النمط الديمقراطي والالتزام لدى أفراد العينة في حين كان التأثير لصالح النمط الأوتوقراطي وذلك من خلال وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين ، كما تعارضت مع دراسة الفهيدى (2009) والتي توصلت إلى عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين النمط الديمقراطي و المناخ التنظيمي في إدارة التربية بمحافظة تعز عند مستوى الدلالة 0.05

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أنها راجعة إلى التدبير الجيد و التسيير السليم من طرف القائد من خلال إتاحة الفرصة لمبادرات مرؤوسيه في تخطيط أعمالهم و تنمية أفاق التعاون فيما بينهم وبين مسؤوليهم وكذا توفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين فهو بذلك يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم و تشجيع المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع و الابتكار، فهو يعمل على توزيع المسؤوليات و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار إضافة إلى تشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة كما يحاول كسب ودهم و تعاونهم وحبهم، وكذا تفتهم والاستفادة من آرائهم و أفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة ليلتفوا حوله و يدعموه مشكلين بذلك نوعا من الولاء وهذا ما يظهر له جليا من خلال سلوكياتهم، فالقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال المؤتمرات و اللقاءات وكذا إجراء الحوار والمناقشات ليطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المؤسسة محاولا بذلك تبادل الأفكار والاقتراحات معهم حول تلك المشكلات مشركا إياهم في اتخاذ القرار وهذا بهدف كسب ولائهم و الارتقاء بمستوى الأداء

2-5- مناقشة الفرضية الثالثة:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية

ابن خلدون تيارت

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية ، والموضحة في الجدول رقم(29) والتي عكسوها نستطيع التحقق من صدق الفرضية المدرجة أعلاه و بالنظر إلى معامل الارتباط بيرسون والذي قدرت قيمته بـ (-0.14) وهي قيمة غير دالة إحصائيا، تم التوصل إلى عدم وجود علاقة بين متغير النمط الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي لدى موظفي المديرية، وبذلك جاءت هذه الفرضية مناقضة لافتراض الباحثان القائم على وجود علاقة ارتباطية بين المتغيرين

وبالرجوع إلى أدبيات الدراسة نجد أنها تتفق في نتائجها مع دراسة سمر، ياسين،(2021) والتي توصلت إلى وجود علاقة سالبة غير دالة بين النمط الأوتوقراطي و رفع الروح المعنوية، كما اتفقت مع دراسة بوعكاز، حتاملة (2021) والتي توصلت إلى عدم وجود اثر معنوي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة الأوتوقراطية على بعد الالتزام التنظيمي في المؤسسة على عينة الدراسة .

وتختلف دراستنا الحالية مع دراسة عبد اللطيف (2022) والتي أسفرت عن وجود اثر واضح للنمط الأوتوقراطي على مستوى الولاء لدى العاملين لديها، كما اختلفت مع دراسة سماقي(2011) حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية وجود علاقة سالبة بين النمط القيادة البيروقراطي وتماسك الجماعة، كما اختلفت مع دراسة عبد الله (2009) والتي خلصت إلى انه توجد علاقة سالبة بين النمط القيادي الأوتوقراطي والمناخ التنظيمي ككل .

وتفسر هذه النتائج أن القائد لا يستعمل أسلوب التسلطي إلا في بعض المواقف النادرة ويعتمد في معظم الأوقات على النمط الديمقراطي في اتخاذ القرارات ومعالجة المواقف ما يعينان المسؤول متواجدا دائما لحل المشاكل في العمل مثل عدم قيام الأفراد بواجبهم والتهرب من المسؤولية، وغياب روح المبادرة بين العمال، فهولا يستعمل القوة والسلطة في إصدارالأوامر، بل يحاول متابعة العمل والإشراف عليه، ويعتمد الأساليب الجيدة واللبقة في التصدر لمختلف المواقف، ولا يعتمد على الشدة والتسلط لأنهما يؤثران سلبا ويزيدان الأمور تعقيدا، ويحاول شرح وتفسير الأضرار بطريقة الحوار المتبادل، والتعاون وعدم تحميل المسؤولية للعاملين والنتائج

السلبية التي سيؤولون إليها في هاته المواقف متفائلين بوجود حلول، وان كل ما يحدث ماهو إلا ظرفي نتيجة تأثير عوامل معينة وسينتهي مع اتحاد الموظفين وتعاونهم للوصول إلى أوضاع تتناسب مع الجميع.

2-6- مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي التسيبي الولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية جامعة ابن خلدون -تيارت

استنادا إلى النتائج المتحصل عليها من المعالجة الإحصائية والموضحة في الجدول رقم(30) والتي علنؤها نستطيع التحقق من صدق الفرضية المدرجة أعلاه و بالنظر إلى معامل الارتباط بيرسون والذي قدرت قيمته بـ (0.12-) وهي قيمة غير دالة إحصائيا ، تم التوصل إلى عدم وجود علاقة بين متغير النمط التسيبي و الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة، وبذلك جاءت هذه الفرضية مناقضة و تتنافى مع افتراض الباحثان القائم على وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرين وبالرجوع إلى الأدب الدراسي نجد أن هذه النتيجة تختلف مع دراسة كل من بن موسى(2016).

والتي أسفرت عن وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط التسيبي و مستوى الولاء لدى موظفي مديرية ديوان الترقية والتسيير بتيارت، وكذا دراسة مكفس (2009) والتي خلصت إلى وجود ارتباط عكسي قوي بين النمط التسيبي و درجة الرضا، كما اختلفت مع دراسة درويش (2014) والتي أسفرت نتائجها عن وجود علاقة دالة إحصائيا بين نمط القيادة المتسيب والرضا الوظيفي .

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن النمط القيادي التسيبي منعدم بالمديرية ولا يمارس من طرف المدير وهذا راجع إلى انه يقوم بتوزيع المهام والواجبات على الموظفين كل حسب طبيعة عمله و تخصصه وكذا قدراته، وما يحتاج إليها الموظف أثناء تأدية المهام هو القليل من الحرية في إطار محدد و مسموح به ،ولا يترك لهم حرية اتخاذ القرارات و إنما يشاركون فيها و يعتمد على المناقشة بالإقناع ، كما يقوم بتحديد الأهداف الخاصة بالفرد و المنظمة معا ولا يعتمد على الأسلوب الفردي الذي يقتصر عليه الأسلوب التسيبي ففيه كل موظف يحاول أن يوفر لنفسه حوافز وفرص في ميدان العمل منتهزا الغياب التام للقائد في تأدية مهامه ما يساهم في

الإخلال بالتنظيم و مساره و حتى أهدافه المسطرة، فموظفي المديرية مدركون لنمط القيادة الديمقراطي و يتعاملون به فكل موظف يقوم بواجباته ويحصل على حقوقه دون الإخلال بالقوانين المسيرة للتنظيم. ،فمن خلال دراستنا و زيارتنا للمؤسسة محل الدراسة لاحظنا أن المهام واضحة و محددة بدقة ولا تقتضي

التدخل من طرف المسؤولين كما لا تتطلب الرقابة اليومية فكل موظف يؤدي ما هو مطلوب منه

الاستنتاج:

حتى يكون هناك تأثير متبادل بين النمط القيادي والسلوك التنظيمي لدى الفرد ولاسيما الولاء التنظيمي، لابد على القائد (المسؤول) الاستناد إلى مجموعة من المبادئ، التي يركز عليها عمل القيادات الجامعية في ضوء التوجيهات الاستراتيجية الجديدة، وذلك لإدارة المؤسسات الجامعية كاستشراف احتياجات المستقبل والتخطيط لها، والاستثمار في المورد البشري من خلال تهيئة بيئة عمل تساعد على تأهيل وتشجيع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم، وكذا الانفتاح نحو التغيير، والثقة في المرؤوسين على الإنجاز وتحمل المسؤولية وتقدير إنجازاتهم، إضافة إلى الدعم ثقافة التنمية المستدامة للجميع، وكذا وضع معايير عمل للقيادات الجامعية في مختلف المجالات والتي يمكن أن تقنن ممارستهم وتوجه عملهم، ويتم في ضوءها تقييم أدائهم بصورة مستمرة ومن ثم الاستمرار في التحسين والتطوير والذي يتضمن معيار الحوكمة و الشفافية، معيار التقويم والمساءلة، معيار المشاركة والتمكين ، معيار اتخاذ القرارات الرشيدة، العدالة والنزاهة.

اقتراحات وتوصيات :

- ❖ ضرورة إجراء دراسات مستقبلية في مجال الأنماط القيادية والولاء التنظيمي.
- ❖ القيام بدراسات وبحوث تهتم ببناء برامج تدريبية إرشادية للرفع من مستوى الولاء التنظيمي للمرؤوسين لما لهم من أثر إيجابية على المنظمة .
- ❖ الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في اختيار أفضل القادة الذين يتمتعون بسمات قيادية عقلانية .
- ❖ تكوين الإطارات القيادية في مصلحة الموارد البشرية .
- ❖ المحافظة على النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة وحث القيادات على دعم وتشجيع العمل الجماعي في حل

المشكلات

- ❖ عمل القائد على خلق المناخ اتصال دائم بينه وبين العاملين .
- ❖ محاولة حل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة .

قائمة المصادر

والمراجع

المراجع العربية

- الوازن، محمد. احمد.(2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام .البحرين .جامعة نايف.
- الرواشدة، خلف .سليمان. (2007). صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي .ط1 .عمان: الأردن. دار ومكتبة الحامد.
- المصيرفي، محمد(2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي. التحليل على مستوى المنظمات.مصر. ج4.المكتب الجامعي الحديث
- المصري، رفيق.محمود .(2007). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية. مجلة الجامعة الإسلامية. المجلد15. العدد1.
- الشايب، محمد.الساسي.(2016). فاعلية القيادة الإدارية. وفق هرسى بلانشارد من جهة نظر الموظفين .مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية .العدد2 .
- العنزي، فوزية. شيملان. (2017). واقع الإثراء الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظره نفي ضوء بعض المتغيرات. مجلة التربية . جامعة الأزهر. كلية التربية 176.
- الخضرمي، نوف. بنت خلف.(2019).النمط القيادي السائد لدى قائدات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمات. مجلة كلية التربية. جامعة الأزهر.ج1. العدد 183 .
- الراشدي، عبد الله بشير.(2010). النمط القيادي في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم. مذكرة مكملة لنيل درجة ماجستير في التربية. قسم الإدارة التربوية . جامعة الشرق الأوسط.
- الشايب، محمد الساسي. (2007).علاقة أساليب الإشراف التربوي بكفايات المعلمين التدريبية وبتجاههم نحو مهنة التدريس. رسالة لنيل الدكتوراة في علم النفس التربوي. جامعة وهران.
- الطحان عبدالرزاق. (2000). اثر الأنماط القيادية للمديرين على الرضا العاملين وإبداعهم الإدارية . دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية .الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك.

- النيري، احمد. محمد (2003). الأنماط القيادية لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية نابلس فلسطين.
- أثير، أنور. شريف. هديل كاظم سعيد. (2011). دور الأنماط القيادية في التسيير التنظيمي، مجلة جامعة الأبحاث للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 4. العدد 7.
- أبوجياب، محمد. مصطفى. (2014). مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية. كلية التجارة. غزة.
- إسماعيل، علقم. (2013). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير. جامعة بيرزنت فلسطين.
- إيناس، فؤاد. نوري. فليمان. (د، ت) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العاملين. بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير. غير منشورة. كلية التجارة.
- بن موسى، سمير. (2008) عملية الاتصال بين الرئيس المتسلط ومرؤوسيه وردود أفعالهم السلوكية. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران.
- باسم. عباس كريدي. (2010). الأنماط القيادية واثرها في الالتزام التنظيمي. دراسة ميدانية بكلية الإدارة والاقتصاد. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 12. العدد 3.
- بن حفيظ شافية. (2013). علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة قاصدي ورقلة.
- بن إبراهيم، فريدة. (2015). علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة. مذكرة الماجستير في علم النفس العمل وتنظيم.
- بن موسى، سمير. (2016). الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري. المجلة الخلدونية. المجلد 8. العدد 2.
- بن معتوق، حمزة. (2017). اثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. المجلد 5. العدد 11.

- بطران، محمد عبد النبي عيد.(2018). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي الفني لنمط القيادة الديمقراطي وعلاقته لسلوك التنظيمي للمعلمين بمحافظة الفيوم. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية. الجزء4. العدد10 .
- بوعكاز، سهام. الطاهر ثوابتية. (2021). دور الأنماط القيادية في تفعيل أبعاد الالتزام التنظيمي. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. المجلد6. العدد3.
- ثروت، مشهور.(2010). استراتيجيات التطوير الإداري. ط1. عمان. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- جودت، عزت عبدالمهادي.(2006). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان. دار نشد.
- حاتم، سماتي.(2011). النمط القيادي وعلاقته بتماسك الجماعة لدى عمال مؤسسة النسيج والتجهيز.
- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم. ببسكرة.
- حسين، سلامة عبدالعظيم.(2006) الإدارة المدرسية والصفية المتميزة والطريق إلى المدرسة الفعالة. ط1. الأردن. دار الفكر المطابع المركزية.
- خضير، نعمة. النعيمي. فلاح.(1996) الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة. الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية. مجلة اتحاد الجامعات العربية. عدد31.
- دليلى، لحسن. محمد. سليم خميس. (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- دريوش راضية. (2017) الأنماط القيادية السائدة لدى مديري التعليم الثانوي وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس. مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية. جامعة مولود معمور. تيزي وزو.
- دويكات، فيصل. عبدالجليل. (2000). نمط القيادة وتفويض السلطة على مدرء مدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين. مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير. جامعة النجاح نابلس.
- ريان ، عاد محمد. (2000). محددات الإدراك الإداري والالتزام التنظيمي لدى المرؤوسين ونتائجه دراسة مطبقة على العاملين لجهاز الإداري بجامعة أسيوط. العربية للعلوم الإدارية. جامعة الكويت. المجلد7. العدد 3 .
- راتب، السعود. (2009). أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق نظرية رنسيس ليكرت وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية. المجلد5. العدد3.
- سامي، يوسف. مزيان، محمد (2019). عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. مجلة التنمية البشرية . العدد11.

- سمير، سليمان الجمل. (2013). درجة الولاء التنظيمي لدى مرؤوسين العاملين بمديرية التربية والتعليم في محافظة الخليل. مجلة اماراباك. المجلد4. العدد33.
- سمير، عمر محمد. بن محمد حتاملة. (2021). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالروح المعنوية لدى مديري مدارس التربية والتعليم الأساسية في لواء قصبه من وجهة نظر المعلمين. المجلة العربية للنشر العلمي. العدد29 .
- سامية، خميس. أبوندا. (2007). العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية. رسالة مكمله لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال . كلية التجارة. الجامعة الإسلامية غزة.
- سامي، سعد. العبدلي. عكاشة. (2014). الخصائص القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم التربوية. جامعة المنوفية.
- سامي، ابراهيم حماد حنون. (2006). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة مكمله للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية. غزة.
- سعدي، عربية. (2016). العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي. أطروحة للحصول على شهادة دكتوراه ل.م.د في علم النفس العمل والارغونوميا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران.
- شياع، علي الجميلي. (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. دراسة تحليلية لأراء العاملين في المعهد التقني، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد4. العدد9.
- صفوان، أمين السقاف. احمد إبراهيم ، أبو السن. (2015). اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية. العدد16.
- صالح الخليفات، عبدالفتاح. منى خلف. الملاحمة. (2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق. المجلد 25. العدد3-4.
- عاشوري، محمد. علي. (2004). مدى اهتمام أعضاء التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الحكومية بالبحوث المرتبطة بالتطوير التربوي. جامعة اليرموك. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد5. العدد1.
- عبادو، خديجة. (2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد18.

- عبدالرحيم، الشاذلي. يحيى عبد الله. (2016). اثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي. مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. العدد16 .
- عطالله، بشير عبود النويقة. (2015). اثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية. مجلة العلوم الإدارية. المجلد42. العدد1.
- عصمت، سليمان احمد. درويش الكردى. (2020). الأنماط القيادية السائدة عند عمادات الكليات جامعة الزيتونة الأردنية وعلاقتها. با لرضا والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بجامعتهم. المجلة التربوية. العدد73.
- عبدالله، عبده. محمد. الفهيدى. (2000). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم لمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم التربوية .
- عبدالله، محمد. نذير. (2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع الاستراتيجية الاتصال با المؤسسة العمومية الاقتصادية التجارية. رسالة ماجستير. جامعة سينيا. وهران.
- عبدالمالك، مكفس. (2009). نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة باتنة.
- غربي، عبداللطيف. الأزهر ضيف. (2022). الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية. المجلد10. العدد1.
- فاتن، العوض الغزو. (2010). القيادة والإشراف الإداري، ط1. عمان: الأردن. دار أسامة للنشر والتوزيع.
- قواريه، احمد. (2007). فن القيادة المرتكزة على المنظور الاجتماعي والثقافي. الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.
- كمال، برجاوي. (2015). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد4.
- كركوش، فتيحة نامية. عليك. (2020). طبيعة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المتوسطات من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. المجلد13. العدد1.
- لطفي، جمالالدين. هناء محمد جلال. (2018). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية بشبين الكوم. ج 7. العدد116.

- لطفي، حمدان. (2008)، العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية الجامعات الفلسطينية. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية. جامعة النجاح الوطنية في فلسطين.
- لموشي، عبدالعزيز. (2010). أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها لاتصالات. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية.
- محمد. حسين. (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. رسالة دكتوراه. جامعة عمان العربية.
- موافق، احمد. شحاذة. العجارمة. (2012). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان. قدمت هذه الرسالة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.
- مريم بنت سالم، بن حمدان الحمداني. (2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة بسلطنة عمان. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة.
- محمد حسين، العجمي. (2007) القيادة الإدارية والتنمية البشرية. ط1. عمان. دار المسيرة.
- محمد بكر، نوفل أبو عواد محمد. (2010). التفكير والبحث العلمي . عمان. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ماجد، قاسم السيابي. (2015). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة علوم التسيير. المجلد 11، العدد 5 .
- نواف، كنعان. (2009). القيادة الإدارية. ط4. عمان، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- واعر، وسيلة. موسى عبد الناصر. (2010). أنماط القيادة فعالية صنع القرار بالمؤسسة. بسكرة. مكتبة العين الجامعة للاقتصاد والبحوث الاقتصادية.

-المراجع الأجنبية:

- Aksu-Balci .(2009) organizational-gommitiment and transformational –landership styles inhiglschools-journal of new scincesacademy.
- **Bozlagan,dogan,daoudov,(2010),organisational commitment and case study on the union of municipalities of marmara , region and sector economic studies,vol 10 (02)-Gedrey ,**
- **Christine R (1999) leadership effectivens ,aL research Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillement of the Graduation Requirement adrisor ;Lt col Sharon , Alabana, Maxwell air college , Air University**

قائمة الملاحق

الملحق رقم: (01) يمثل قائمة الأساتذة المحكمين من قسم العلوم الاجتماعية جامعة تيارت وفق تخصصاتهم ورتبهم العلمية:

الرتبة المهنية	التخصص	اسم الأستاذ
أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	لصفر رضا
أستاذ محاضر (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	عرقوب محمد
أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	بلعربي عادل
أستاذ محاضر (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	مرزوقي محمد
أستاذ محاضر (ب)	علم النفس العمل والتنظيم	قرينعي احمد
أستاذ محاضر (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	عمارة الجيلالي
أستاذة محاضرة (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	حمدادة ليلي

مقياس النمط القيادي

الأبعاد	رقم	العبارات	التصحيح اللغوي
النمط الديمقراطي	01	يلح على التفاعل وتهيئة جو مناسب للتفاهم مع موظفيه	يلح مسؤولي المباشر على التفاعل و خلق جو المناسب للتفاهم معي
	02	يلقي بتحيةة التقدير موظفيه	يلقي مسؤولي المباشر بتحيةة السلام عليا باستمرار
	03	يُعطي أهمية لنوعية العمل	يعطي مسؤولي المباشر أهمية لنوعية العمل
	04	يعامل موظفيه كزملاء له	يعاملني مسؤولي المباشر في العمل كزميل له
	05	يراقب كل القرارات التي يتخذها موظفيه	يراقب مسؤولي المباشر كل القرارات التي اتخذها
	06	يساعد موظفيه لحل مشاكلهم العالقة	يساعدني مسؤولي المباشر في حل مشاكلي العالقة
	07	رئيس غير ودي في التعامل مع موظفيه	أرى أن مسؤولي المباشر غير ودي في التعامل معي
النمط الأوتوقراطي	08	ينتقد موظفيه أمام الآخرين	ينتقدني مسؤولي المباشر أمام الآخرين
	09	يطلب من موظفيه أداء مهام فوق قدراتهم	يطلب مني مسؤولي المباشر أداء مهام تفوق قدراتي
	10	ينتقد كل أفعال موظفيه	ينتقد مسؤولي المباشر كل أفعالي
	11	يوجه موظفيه بصرامة	يوجهني مسؤولي المباشر بصرامة
	12	يلح على أن تؤدي الأشياء كما يريد	يلح مسؤولي المباشر على أن تنجز المهام كما يريد
	13	يريد أن يصل جميع موظفيه في الوقت المحدد للعمل	يريد مسؤولي المباشر أن أصل في الوقت المحدد للعمل
	14	يلح على موظفيه القيام بجهد إضافي لأداء المهام بدقة	يلح علي مسؤولي المباشر القيام بجهد إضافي لأداء المهام بدقة
	15	يلح على موظفيه إتمام المهام الموكلة دون معرفة أرائهم	يلح علي مسؤولي المباشر إتمام المهام الموكلة إلي دون معرفة رأي
	16	يلح على موظفيه التضحية للوصول إلى أهداف الجامعة	يلح مسؤولي المباشر على التضحية للوصول إلى الأهداف المسطرة
	17	لا يصغى لاهتمامات موظفيه	لا يصغى مسؤولي المباشر لاهتماماتي
النمط التسببي	18	بطيء في تقبل الأفكار الجديدة	مسؤولي المباشر بطيء في تقبل الأفكار الجديدة
	19	يتترك موظفيه يؤدون العمل كما يريدونه	يتركني مسؤولي المباشر أؤدي عملي كما أريد
	20	الرئيس لا يشجع موظفيه لأداء مهامهم	مسؤولي المباشر لا يشجعني عند أداء مهامي
	21	لا يعبر عن إعجابه عندما يؤدي أحد من موظفيه عملاً جيداً	لا يعبر مسؤولي المباشر عن إعجابه عندما أؤدي عملاً جيداً
	22	لا يأخذ بعين الاعتبار أفكار موظفيه	لا يأخذ مسؤولي المباشر أفكاري بعين الاعتبار

مقياس الولاء التنظيمي

الأبعاد	رقم	العبارات	التصحيح اللغوي	
	03	أشعر حقا أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكل خاصة	أشعر حقا أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكل خاصة	
	05	لا اشعر أنني متصل عاطفيا بهذه الجامعة	لا يربطني انتماء عاطفي بهذه الجامعة	
	06	هذه الجامعة لها فضل كبير علي على الصعيد الشخصي	هذه الجامعة لها فضل كبير علي	
	08	أنا لست خائفا مما قد يحدث إن تركت عملي دون وجود عمل آخر ينتظر في الدور	أنا لست خائفا مما قد يحدث إن تركت عملي دون وجود عمل آخر.	
	09	سيكون من الصعب جدا عليا مغادرة الجامعة في الوقت الحالي حتى لو أردت ذلك	يصعب علي مغادرة الجامعة في الوقت الحالي	
	11	تتساوى رغبتني في البقاء في الجامعة بقدر أهمية ذلك	تتساوى رغبتني في البقاء في الجامعة مع تركها	
	12	اشعر أن لدي خيارات قليلة جدا للنظر في مغادرة هذه الجامعة	اشعر أن خياراتي قليلة في مغادرة هذه الجامعة	
	13	أعتقد أنه من العواقب الوخيمة لترك هذه الجامعة هو عدم الحصول على عمل آخر	أعتقد أنه من الصعب ترك هذه الجامعة دون وجود عمل آخر	
	14	أعتقد أن الناس في هذه الأيام ينتقلون من جامعة إلى أخرى في كثير من الأحيان	اعتقد أن الناس ينتقلون من جامعة لأخرى باستمرار	
الولاء الاستمراري	17	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل في هذه الجامعة هو أنؤمن بأن الولاء مهم وبالتالي نشعر بالالتزام أخلاقي بالبقاء	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل في هذه الجامعة هو الالتزام بالبقاء بين أعضائها	
	18	إذا حصلت على عرض آخر للحصول على عمل أحسن فانه من الصواب ترك الجامعة	إذا حصلت على عمل أحسن من الحالي يسهل علي ترك الجامعة	
	19	أشعر أنه من الأفضل البقاء في جامعة واحدة	أشعر أنه من الأفضل الاستقرار بنفس الجامعة المنتسب إليها	
	20	أشعر أن البقاء في جامعة واحدة من الأخلاقيات	من مبادئ البقاء في نفس الجامعة	
	الولاء المعني			



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:العلوم الاجتماعية

التخصص:علم النفس العمل والتنظيم و تسيير الموارد البشرية –الثانية ماستر

مقياس النمط القيادي و الولاء التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر المسومة بـ:

النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين

دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون - تيارت

أختي الموظفة / أخي الموظف أرجو منكم التكرم بالإجابة على جميع فقرات الاستبيان بكل صدق وموضوعية، بوضع علامة (x) في المكان المناسب علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

مع فائق شكري وتقديري لكم

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 20- 30 30- 40 40- 50 أكثر من 50
- 3-الأقدمية: اقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات
- 4-البيئة المهنية: إطار مشرف منفذ
- 5-المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

مقياس النمط القيادي

رقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	يلح مسؤولي المباشر على التفاعل و خلق جو المناسب للتفاهم معي					
02	يلقي مسؤولي المباشر بتحيةة السلام عليا					
03	يعاملني مسؤولي المباشر في العمل كزميل له					
04	يعطي مسؤولي المباشر أهمية لنوعية العمل					
05	يساعدني مسؤولي المباشر في حل مشاكلي العالقة					
06	يراقب مسؤولي المباشر كل القرارات التي اتخذها					
07	أرى أن مسؤولي المباشر غير ودي في التعامل معي					
08	ينتقدني مسؤولي المباشر أمام الآخرين					
09	يطلب مني مسؤولي المباشر أداء مهام تفوق قدراتي					
10	ينتقد مسؤولي المباشر كل أفعالي					
11	يوجهني مسؤولي المباشر بصرامة					
12	يلح مسؤولي المباشر على أن تنجز المهام كما يريد					
13	يريد مسؤولي المباشر أن أصل في الوقت المحدد للعمل					
14	يلح علي مسؤولي المباشر القيام بجهد إضافي لأداء المهام بدقة					
15	يلح علي مسؤولي المباشر إتمام المهام الموكلة إلي دون معرفة رأي					
16	يلح مسؤولي المباشر على التضحية للوصول إلى الأهداف المسطرة					
17	لا يصغى مسؤولي المباشر لاهتماماتي					
18	مسؤولي المباشر بطيء في تقبل الأفكار الجديدة					
19	يتركني مسؤولي المباشر أؤدي عملي كما أريد					
20	مسؤولي المباشر لا يشجعني عند أداء مهامي					
21	لا يعبر مسؤولي المباشر عن إعجابه عندما أؤدي عملا جيدا					
22	لا يأخذ مسؤولي المباشر أفكارني بعين الاعتبار					

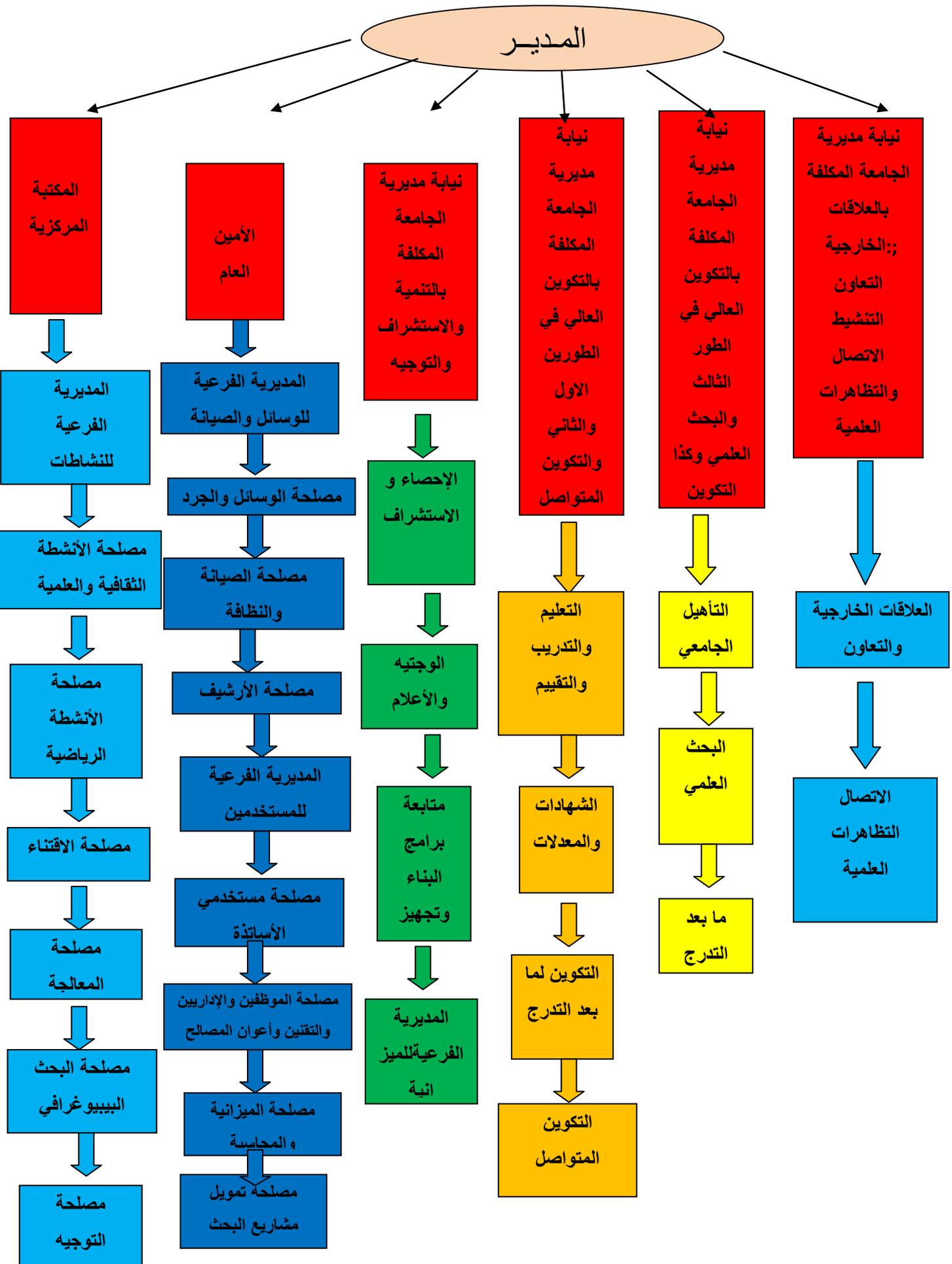
النمط الديمقراطي

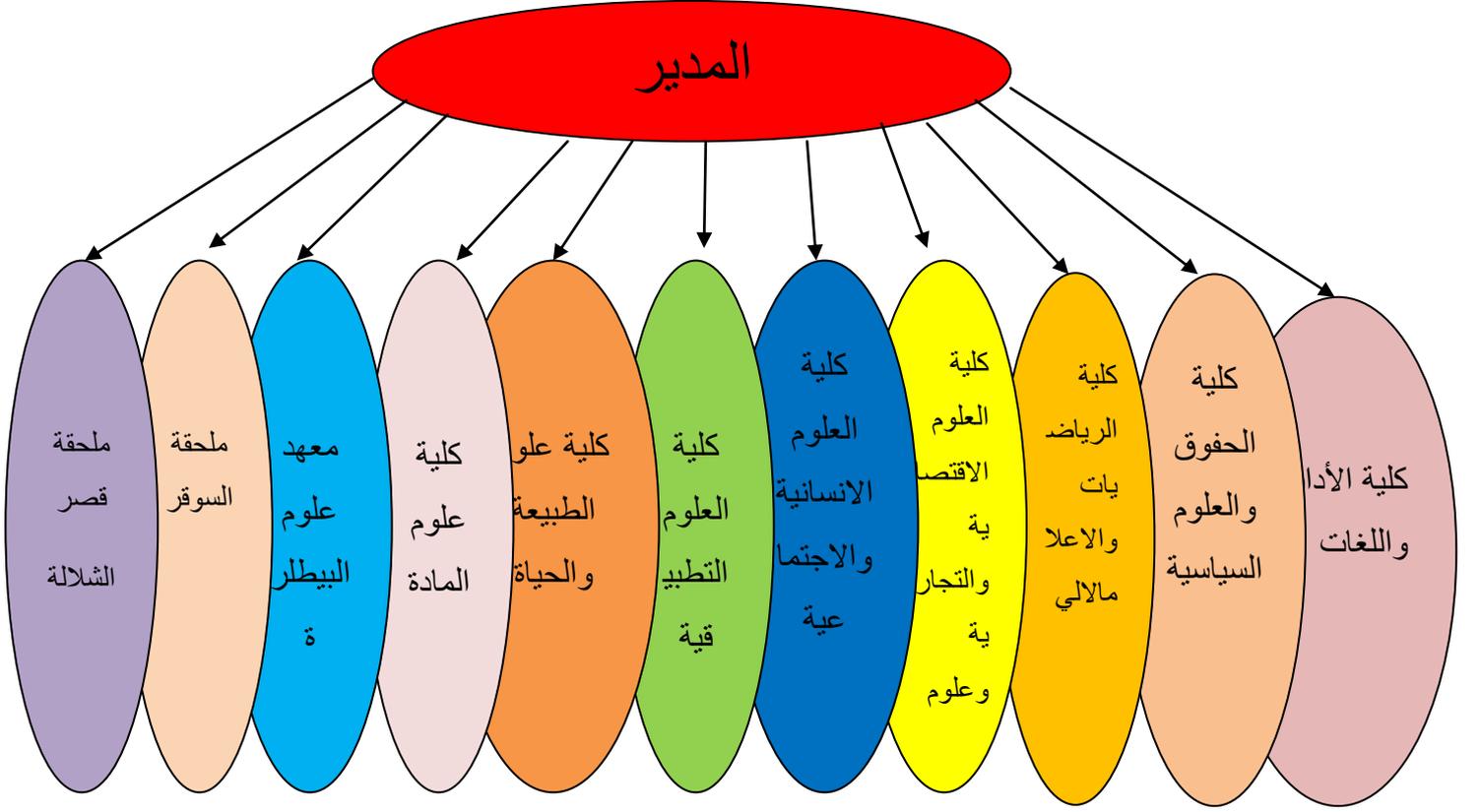
النمط الأوتوقراطي

النمط التسببي

مقياس الولاء التنظيمي

رقم	العبارات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
01	سأكون سعيدا لقضاء ما تبقى من مهنتي في هذه الجامعة					
02	أنا استمتع بالحديث عن جامعتي مع أشخاص من خارجها					
03	أشعر أن مشاكل هذه الجامعة هي مشاكلي الخاصة					
04	لا أشعر أنني جزء من عائلة الجامعة					
05	لا يربطني انتماء عاطفي بهذه الجامعة					
06	هذه الجامعة لها فضل كبير علي					
07	لا أشعر بالانتماء اتجاه الجامعة					
08	يمكنني أن أتخلى عن عملي بالجامعة					
09	يصعب علي مغادرة الجامعة في الوقت الحالي					
10	الكثير من أمور حياتي ستتعرض إذا قررت ترك الجامعة					
11	تتساوى رغبتني في البقاء بالجامعة مع تركها					
12	أشعر أن خياراتي قليلة في مغادرة هذه الجامعة					
13	أعتقد أنه من الصعب ترك هذه الجامعة دون وجود عمل آخر					
14	أعتقد أن الناس ينتقلون ومن جامعة لأخرى باستمرار					
15	لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائما مخلصا للجامعة					
16	الانتقال من الجامعة إلى أخرى ليس بالأمر غير الأخلاقي					
17	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل في هذه الجامعة هو الالتزام بالرابط بين أعضائها					
18	إذا حصلت على عمل أحسن من الحالي يسهل علي بترك الجامعة					
19	أشعر أن همنا لأفضل الاستقرار بنفس الجامعة المنتسب إليها					
20	من مبادئ البقاء في نفس الجامعة					





خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية

Statistiques

		النوع الاجتماعي	السن	الاقدمية	البيئة المهنية	المست وبالعليمي
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0	0

النوع الاجتماعي

		Effectifs	Pourcentage	Pourcent- agevalide	Pourcent- agecumulé
Valide	ذكر	12	40,0	40,0	40,0
	انثى	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

السن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcent- agevalide	Pourcent- agecumulé
Valide	20-30	6	20,0	20,0	20,0
	30-40	16	53,3	53,3	73,3
	40-50	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الاقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcent- agevalide	Pourcent- agecumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	11	36,7	36,7	36,7
	سنوات 5 اكثر من	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

البيئة المهنية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcent- agevalide	Pourcent- agecumulé
Valide	اطار	11	36,7	36,7	36,7
	مشرف	9	30,0	30,0	66,7
	منفذ	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	4	13,3	13,3	13,3
جامعي	26	86,7	86,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

صدق الاتساق الداخلي لأداتي الدراسة

		يلحمسؤوليالمباشر ر علالتقا علوخلقج والمناسبلتفاهممع ي	يلقيمسؤولالمبا شربتحيةالسلام علياستمرار	يعاملنيمسؤو ليالمباشرفيال عملكزميلله	يعطيمسؤولالم باشراهميةلنوع يةالعمل	يساعدنيمسؤولالمبا شرفيحملمشاكلالغالقاة	يراقب مسؤولي المباشركللقرا راتالتياتخذها	الابعاد نمط الديمقراطي	كلية انماط
يلحمسؤولالمباشر علنالا تفاعلوخلقجوالمناسبلتفاهممع ي	Corrélation de Pearson	1	,312	,429*	,315	-,445*	,665**	,747**	-,023
	Sig. (bilatérale)		,093	,018	,090	,014	,000	,000	,903
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يلقيمسؤولالمباشر بتحية السلامعلياستمرار	Corrélation de Pearson	,312	1	,221	,516**	-,341	,277	,515**	-,182
	Sig. (bilatérale)	,093		,242	,004	,065	,138	,004	,335
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يعاملنيمسؤولالمباشر في العملكزميلله	Corrélation de Pearson	,429*	,221	1	,584**	-,349	,380*	,746**	-,050
	Sig. (bilatérale)	,018	,242	,001	,059	,038	,000	,794	,794
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يعطيمسؤولالمباشر أهم يتلنو عيةالعمل	Corrélation de Pearson	,315	,516**	,584**	1	-,335	,212	,684**	-,004
	Sig. (bilatérale)	,090	,004	,001		,070	,260	,000	,983
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يساعدنيمسؤولالمباشر ف يحملمشاكلالغالقاة	Corrélation de Pearson	-,445*	-,341	-,349	-,335	1	-,412*	-,230	,604**
	Sig. (bilatérale)	,014	,065	,059	,070		,024	,221	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
يراقبمسؤولالمباشر كلا لقرار اتالتياتخذها	Corrélation de Pearson	,665**	,277	,380*	,212	-,412*	1	,678**	,027
	Sig. (bilatérale)	,000	,138	,038	,260	,024		,000	,888
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الابعاد نمطالديمقراطي	Corrélation de Pearson	,747**	,515**	,746**	,684**	-,230	,678**	1	,166
	Sig. (bilatérale)	,000	,004	,000	,000	,221	,000		,379
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
كلية انماط	Corrélation de Pearson	-,023	-,182	-,050	-,004	,604**	,027	,166	1

Corrélation de Pearson	,184	,100	,265	,302	,355	,717**	1	,411*	,512**	,180	,656**	,474**
يطلب مسؤولي المباشرون صول في الوقت المحدد للعم	Sig. (bilatérale)	,330	,598	,157	,105	,054	,000	,024	,004	,342	,000	,008
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,319	,115	,426*	,306	,266	,263	,411*	1	,718**	,188	,666**	,565**
يلح على مسؤولي المباشرون القيام بجهد إضافي لأداء المهام بدقة	Sig. (bilatérale)	,086	,545	,019	,100	,155	,161	,024	,000	,318	,000	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,622**	,356	,482**	,513**	,364*	,334	,512*	,718**	1	,203	,819**	,730**
يلح مسؤولي المباشرون على مامالمهام الموكلة اليديونا سثنارتني	Sig. (bilatérale)	,000	,054	,007	,004	,048	,071	,004	,000	,282	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,206	,161	,465**	,276	,265	,189	,180	,188	,203	1	,521**	,568**
يصر مسؤولي المباشرون على بالتضحية للوصول لالناال هذا المسطرة	Sig. (bilatérale)	,274	,396	,010	,140	,157	,316	,342	,318	,282	,003	,001
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,701**	,483**	,643**	,625**	,556**	,568**	,656*	,666**	,819**	,521**	1	,931**
الاولو تفر اطي. الابعاد	Sig. (bilatérale)	,000	,007	,000	,000	,001	,001	,000	,000	,003	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
Corrélation de Pearson	,698**	,609**	,608**	,649**	,464**	,462*	,474*	,565**	,730**	,568**	,931**	1
كلية انماط	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,010	,010	,008	,001	,001	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

كلية انماط	الابعاد التسيد بي	لا يعبر مسؤولا بالمباشرون عنا	مسؤولي المباشرون لا يشجعون عند أداء مهمامي	يترك مسؤولي المباشرون يعملون كما يريدون	يصعب على مسؤولي المباشرون بالافكار الجديدة	لا يصعب على مسؤولي المباشرون بالافكار الجديدة	كلية انماط
كلية انماط	,797**	,541**	,584**	,581**	-,297	,753**	1
لا يصعب على مسؤولي المباشرون بالافكار الجديدة	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,001	,111	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30
لا يصعب على مسؤولي المباشرون بالافكار الجديدة	كار الجديدة	,743**	,546**	,740**	-,423*	,753**	1
كار الجديدة	Sig. (bilatérale)	,001	,001	,001	,002	,000	,000
N	30	30	30	30	30	30	30

	Sig. (bilatérale)	,000		,020	,000	,002	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
بتر كنيمسؤوليا مباشر أو ديعمليك	Corrélation de Pearson	-,297	-,423*	1	-,456*	-,305	-,244	-,181	-,090
ماأريد	Sig. (bilatérale)	,111	,020		,011	,101	,195	,339	,635
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
مسؤوليا مباشر لايشجعني عند أداء	Corrélation de Pearson	,581**	,740**	-,456*	1	,504**	,763**	,805**	,538**
مهامي	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,011		,004	,000	,000	,002
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
لايعبر مسؤوليا مباشر عنا عجايبه	Corrélation de Pearson	,584**	,546**	-,305	,504**	1	,196	,687**	,480**
عندما أو ديعملا جيدا	Sig. (bilatérale)	,001	,002	,101	,004		,299	,000	,007
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
لايعطيمسؤوليا مباشر أهمية لافك	Corrélation de Pearson	,541**	,743**	-,244	,763**	,196	1	,761**	,612**
اري	Sig. (bilatérale)	,002	,000	,195	,000	,299		,000	,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
الابعاد التسيبي	Corrélation de Pearson	,838**	,886**	-,181	,805**	,687**	,761**	1	,769**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,339	,000	,000	,000		,000
	N	30	30	30	30	30	30	30	30
كلية انماط	Corrélation de Pearson	,797**	,597**	-,090	,538**	,480**	,612**	,769**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,001	,635	,002	,007	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30	30	30	30

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

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

Corrélations

	سأكون سعيد القضا عما تيقم من سار بالم هنيفيهذه الجامعة	أنا استمتع بال حديث جامعتي مع أشخاص من خارجها	أشعر أنمشاكلهذ هالجامعة هي مشا كلية الخاصة	لا أشعر أنذ يجزء منعا نلةالجامعة ة	لايربطنيا تنماء عاط فبيبهذ هالجا معة	هذهالجام عقلها فصد لكبير علي	لا أشعر بالانتما ءاتجاها لجامعة	يمكننيا ناتخلعنذ عمليلبا جامعة	يصعب ليمغادر ةالجامع تفياالوق تالخال	ولاءعا طفي	كليةتولا ء	
سأكون سعيد القضا عما تيقم من سار بالم هنيفيهذه الجامعة	Corrélation de Pearson	1	,825**	,572**	,254	,405*	,300	,303	,310	,145	,802*	,568*
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,176	,027	,107	,103	,095	,445	,000	,001
	N	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
أنا استمتع بال حديث عنا مع أشخاص من خارجها	Corrélation de Pearson	,825**	1	,684**	,142	,335	,472**	,202	,116	,383*	,845*	,709*
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,456	,071	,009	,285	,543	,037	,000	,000

Corrélations

		التساويرغ	اشعر أن خيار اتيفلا	أعتقد أنهم الصد	استمرار و	كلية لواء	
		الكثير من أمور حياتهم	ببقي بالبقاء	ببقي مغادرة هذه	عبر كهذا الجامع		
		تتعطل إذا قرر تترك كالج	بالجامعة	الجامعة	عندون وجود عم		
		امعة			لآخر		
	Corrélacion de Pearson	1	-,565**	-,276	-,192	-,018	,417*
الكثير من أمور حياتهم	Sig. (bilatérale)		,001	,140	,310	,926	,022
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	-,565**	1	,593**	,150	,543**	-,398*
تساوير غببقي بالبقاء بالجامعة	Sig. (bilatérale)		,001	,001	,428	,002	,030
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	-,276	,593**	1	,463*	,853**	,090
اشعر أن خيار اتيفلا بمغادرة هذه الجامعة	Sig. (bilatérale)		,140	,001	,010	,000	,635
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	-,192	,150	,463*	1	,705**	,342
أعتقد أنهم الصعبتر كهذا الجامعة ونوجود عملاخر	Sig. (bilatérale)		,310	,428	,010	,000	,064
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	-,018	,543**	,853**	,705**	1	,233
استمرار و	Sig. (bilatérale)		,926	,002	,000	,000	,215
	N	30	30	30	30	30	30
	Corrélacion de Pearson	,417*	-,398*	,090	,342	,233	1
كلية لواء	Sig. (bilatérale)		,022	,030	,635	,064	,215
	N	30	30	30	30	30	30

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

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

		أعتقد أن الناس ينقلون من جامعة	لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون	الانتقال من الجامعة للأخر بليبسب	ئيسية لاستمرا
		لأخر بباستمرار	تماما لخلص للجامعة	الأمر غير الأخلاقي	الجامعة هو الالت
					بببنا أعضاءها
	Corrélacion de Pearson	1	,065	,240	
أعتقد أن الناس ينقلون من جامعة لأخر بباستمرار	Sig. (bilatérale)		,734	,201	
	N	30	30	30	
	Corrélacion de Pearson	,065	1	,007	
لا أعتقد أن الشخص يجب أن يكون دائما مخلص للجامعة	Sig. (bilatérale)		,734	,970	
	N	30	30	30	

	Corrélation de Pearson	,240	,007	1
الانتقال من الجامعة إلى الأخر ليس بالامر غير الأخلاقي	Sig. (bilatérale)	,201	,970	
	N	30	30	30
أحد الأسباب الرئيسية لاستمرار العمل في هذه الجامعة	Corrélation de Pearson	,044	-,202	,060
والالتزام بالرابطيناً عضائها	Sig. (bilatérale)	,819	,285	,751
	N	30	30	30
إذا حصلت على عملاً حسن من هنا الحالي ليس له لغير كجامعة	Corrélation de Pearson	-,082	,188	-,165
	Sig. (bilatérale)	,665	,321	,384
	N	30	30	30
أشعر أنهمنا لأفضل لا استقرار بنفس الجامعة المنتسب إلى	Corrélation de Pearson	,266	,023	-,012
يها	Sig. (bilatérale)	,155	,906	,951
	N	30	30	30
من مبادئ البقاء في نفس الجامعة	Corrélation de Pearson	,287	,078	,033
	Sig. (bilatérale)	,124	,680	,861
	N	30	30	30
المعياري و	Corrélation de Pearson	,506**	,356	,333
	Sig. (bilatérale)	,004	,053	,072
	N	30	30	30
كلياتهم لاء	Corrélation de Pearson	,511**	-,071	,239
	Sig. (bilatérale)	,004	,709	,203
	N	30	30	30

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

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

ثبات أدوات الدراسة **Fiabilité**

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	30	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	30	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,420	6

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
--	---	---

	Valide	30	100,0
Observations	Exclus ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par listebasée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,822	10

Récapitulatif de traitement des observations

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

a. Suppression par listebasée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,685	6

Récapitulatif de traitement des observations

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

a. Suppression par listebasée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,777	22

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,757	9

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,140	4

Récapitulatif de traitement des observations

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

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,425	7

نتائج الدراسة

علاقة نمط القيادة بالولاء عن طريق معامل الارتباط بيرسون

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
انماط القيادة	57,57	11,115	100
الولاء التنظيمي	61,69	8,791	100

Corrélations

	انماط القيادة	الولاء التنظيمي
انماط القيادة	Corrélation de Pearson 1	-,076
	Sig. (bilatérale)	,453
	N	100
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson -,076	1
	Sig. (bilatérale)	,453
	N	100

استجابات الأفراد على فقرات النمط الديمقراطي

Observation Calculer Récapituler

Tableau de bord						
	يلحتمسؤولياالمباشر علالتفا علوخلقجوالمناسبلتفاهممع ي	يلقيمسؤولياالمباشر بتحيةالسد لامعليباستمرار	يعاملننيمسؤولياالمباشر فيالعد ملكزميلله	يعطيمسؤولياالمباشر أهمية تلتو عيةالعمل	لايساعدنيمسؤولياالمباشر رفيحلمشاكليالغالقة	يراقبمسؤولياالمباشر كلال قرار اتالتياتخذها
Moyenne	3,58	4,27	3,72	4,30	2,63	3,53
N	100	100	100	100	100	100
Ecart-type	1,335	1,024	1,429	1,040	1,440	1,322
يعطيمسؤولياالمباشر أهميةتلتو عيةالعمل	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
لايساعدنيمسؤولياالمباشر فيحلمشاكليالغالقة	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يراقبمسؤولياالمباشر كلالقرار اتالتياتخذها	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

استجابات الأفراد على النمط الأوتوقراطي

Tableau de bord

	أرأئمسؤولياال مباشر غير و يفيالتعاملمعي	ينتقدنيمسؤولياال مباشر أمامالآخرين	يطلبمنيمسؤولياال لمباشر أداءمهام تفوققدراتي	ينتقدمسؤولياال مباشر كأفعالي	يوجهنيمسؤول يالمباشر بصرا مة	يلحمسؤولياال باشر علأنتتج ز المهامكماير يدها	يطلبمسؤولياال المباشر الو صولفياالوق تالمحددللعم ل	يلعلمسؤولياال وولياالمبا شر القيام بجهدإضا فيلأداءالم هامببقة	يلحمسؤولياال مباشر علأ تمامالمهام لموكلةإليدون استشارتي	يصرمسؤولياال باشر علأالتض يقالوصولالال هذافالمسطرة
Moy- enne	1,88	2,18	2,11	1,97	1,84	2,36	2,44	1,98	2,34	2,32
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Ecart- type	1,094	1,250	1,205	1,167	1,098	1,560	1,604	1,287	1,265	1,302

Observation CalculerRécapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
أرأئمسؤولياالمباشر غير وديفياالتعاملمعي	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
ينتقدنيمسؤولياالمباشر أمامالآخرين	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يطلبمنيمسؤولياالمباشر أداءمهامتفوققدراتي	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
ينتقدمسؤولياالمباشر كأفعالي	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يوجهنيمسؤولياالمباشر بصرامة	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يلحمسؤولياالمباشر علأنتتج المهامكمايريدها	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يطلبمسؤولياالمباشر الوصولفياالوقتالمحددللعمل	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يلعلمسؤولياالمباشر القيامبجهدإضايفيلأداءالمهامببقة	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يلحمسؤولياالمباشر علأتمامالمهاملموكلةإليدوناستشارتي	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يصرمسؤولياالمباشر علأالتضحيةلوصولالاهدافالمسطرة	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

استجابات العينة على فقرات النمط التسيبي

Observation CalculerRécapituler

	Observations					
	Inclus		Exclu(s)		Total	
	N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
لايصغمنسؤولياالمباشر لاهتماماتي	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
يصعبعلمسؤولياالمباشر تقبيلأفكار الجديدة	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%

يتر كنيمسؤوليالمباشر أوديعمليكمأر يد	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
مسؤوليالمباشر لايشجعنعدأداءمهامي	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
لايعبر مسؤوليالمباشر عناعجابهعندماؤديعم	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
لاجيذا	100	100,0%	0	0,0%	100	100,0%
لايعطيسؤوليالمباشر أهميةلافكاري						

Tableau de bord

	لايصغمسؤوليالمباشر لاهتماماتي	بلاأفكار الجديدة	عمليكمأر يد	ندأداءمهامي	عجابهعندماؤديعملاجيدا	لايعطيسؤوليالمباشر أهميةلافكاري
Moyenne	2,21	2,56	2,63	2,24	2,34	2,14
N	100	100	100	100	100	100
Ecart-type	1,274	1,431	1,368	1,372	1,304	1,092

مستوى الولاء عن طريق اختبارات للمجموعة الواحدة

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الولاء التنظيمي	100	61,69	8,791	,879

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 60					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence-moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الولاء التنظيمي	1,922	99	,057	1,690	-,05	3,43

علاقة البعد 1 بالولاء عن طريق معامل الارتباط بيرسون

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
النمط الديمقراطي	22,03	4,086	100
الولاء التنظيمي	61,69	8,791	100

Corrélations

	النمط الديمقراطي	الولاء التنظيمي
النمط الديمقراطي	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,249*
		,013

	N	100	100
	Corrélation de Pearson	,249*	1
الولاء التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,013	
	N	100	100

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

علاقة البعد 2 بالولاء عن طريق معامل الارتباط بيرسون

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
النمذالات وقراطي	21,42	8,446	100
الولاء التنظيمي	61,69	8,791	100

Corrélations

	النمذالات وقراطي	الولاء التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	-,144
النمذالات وقراطي	Sig. (bilatérale)	,154
N	100	100
Corrélation de Pearson	-,144	1
الولاء التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,154
N	100	100

علاقة البعد 3 بالولاء عن طريق معامل الارتباط بيرسون

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
النمط التسبيبي	14,12	5,347	100
الولاء التنظيمي	61,69	8,791	100

Corrélations

	النمط التسبيبي	الولاء التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	-,121
النمط التسبيبي	Sig. (bilatérale)	,229
N	100	100
Corrélation de Pearson	-,121	1
الولاء التنظيمي	Sig. (bilatérale)	,229
N	100	100