

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص في علم النفس العمل والتنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت

تحت إشراف الدكتور:

- بن موسى سمير

من إعداد الطالبتين:

- عيس خيرة

- بلحاج ابتسام

السنة الجامعية

1435 هـ / 1436 هـ

2014 م / 2015 م

كلمة شكر

أحمد الله عز وجل كما يليق بجلال وجه وعظيم سلطانه، أشكره عن نعمته التي لا تعد ولا تحصى، وأرفع إليه أسمى آيات الحمد والثناء حتى يرضى وأسجد حمدا وشكرا أن من على بنعمة الصحة والتوفيق إلى طريق العلم والمعرفة والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وسحبه وسلم أجمعين.

نقدم أسمى تعابير الشكر والعرفان لكل من ساعدنا لإنجاز هذا البحث المتواضع وأعني بالذكر الأستاذ المشرف الدكتور "بن موسى سمير" والذي لم يبخل علينا بالتوجيهات والنصائح النيرة كما أسجل بكل اعتزاز وتقدير أسمى آيات الشكر والعرفان لكل أساتذة أعضاء هيئة التدريس لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية الذين خروا أنفسهم لمن أرادوا المعلومة والنصيحة لذا لا يفوتني شكر الجميع عن كل ما قدموه من توجيهات وآراء ومقترحات ساهمت في إظهار هذا العمل بهذه الصورة ولا أنسى تقديم تشكراتنا إلى كل عمال مديرية الترقية والتسيير العقاري وخاصة رئيس قسم الموارد البشرية السيد: "ميمون عبد القادر" جزاه الله عنا كل خير الذي قدم لنا معلومات ووثائق قيمة لاستكمال هذا البحث

فشكرا للجميع وجزاهم الله خيرا.

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار , الى من علمني العطاء
بدون انتظار إلى من احمل اسمه بكل افتخار , ارجو
من الله ان يمد عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد
طول انتظار , وستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم ,
وفي الغد والى الابد (والدي العزيز) الى معنى الحب
والتفاني , الى بسمه الحياة وسر الوجود , الى من دعائها
سر نجاحي و , وحنانها بلسم جراحي , الى اغلى الحبايب
(امي الغالية) الى روح جدي الطاهرة الى جدتي الغالية
أطال الله لنا في عمرها الى رياحين حياتي (اخوتي) -
فاطمة، زهرة، محمد- إلى زوج اختي "محمد نقادي"
إلى أعمامي وعماتي إلى كتكوتتي الصغيرة هاجر وشمعة
أضاءت علينا ببرائتها وحلاوتها "هاجر"
إهداء خاص إلى السيد "طايف مختار"
إلى رفيقة دربي والتي قسمتني العمل إلى كل الصديقات
والأصدقاء منهم "لبنة، كريمة، فاطمة، محمد، قادة، كريم"
إلى كل من تحلوا بالأخاء، وتميزو بالوفاء والعطاء إلى
ينابيع الصدق الصافي إلى كل طالب سهر على طريق
العلم

تبعثرت أوراقى، فأخذت أجمع أشتاتها لأضمها بكلمات
الإهداء والمحبة فوجدت أطياف جميلة تترائ أمام نظري في
مخيلتي أناس أفاضل يعجز اللسان عند بيان فضلهم خلال
تحصل العلم وخاصة والدي الحبيبان العظيمان أطال الله في
عمرهما

إلى روح جدي الطاهرة الشهيد بلحاج الهاشمي رحمه
الله وأسكنه فسيح جنانه

إلى إخوتي وأخواتي الذي أفتخر بهم إخلاصا وتقديرا.

إلى كل من ساندني ووقف بجانبى خطيبي

إلى جدتي التي ساعدتني ضد نواب الدهر، إلى كل من

علمني حرفا ودعم مسيرتي العلمية

إلى أصدقائي وزملائي الذي كانوا معي في هذه المرحلة

التقديرية أهديكم هذا العمل محبة و عرفانا عسى أن يجعله

الله علما نافعا

الفهرس

أ.....	كلمة الشكر
ب.....	إهداء
ج.....	قائمة الأشكال
د.....	قائمة الجداول
1.....	ملخص الدراسة
4.....	مقدمة عامة

الجانب النظري

.....	الفصل الأول ادبيات الدراسة
8.....	1- إشكالية الدراسة
12.....	2- الفرضيات
12.....	3- اسباب اختيار الموضوع
13.....	4- أهداف البحث
14.....	5- أهمية البحث
14.....	6- حدود الدراسة
14.....	7- التعاريف الاجرائية للدراسة
15.....	8- الدراسات السابقة
24.....	الفصل الثاني الأنماط القيادية
25.....	تمهيد
25.....	1- تعريف القيادة
27.....	2- تعريف النمط القيادي
30.....	3- عناصر القيادة الإدارية

32.....	4- العلاقة بين القيادة والإدارة
34.....	5- أهمية القيادة الإدارية
37.....	6- نظريات القيادة الإدارية
43.....	7- أنماط القيادة الإدارية
47.....	خلاصة الفصل
48.....	الفصل الثالث الولاء التنظيمي
49.....	تمهيد
50.....	1- مفهوم الولاء التنظيمي
52.....	2- أهمية الولاء التنظيمي
53.....	3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
59.....	4- أبعاد الولاء التنظيمي
61.....	5- مراحل الولاء التنظيمي
64.....	6- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
68.....	7- قياس الولاء التنظيمي
71.....	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

73.....	الفصل الرابع منهج وأدوات الدراسة
74.....	تمهيد
74.....	1- منهج وأدوات الدراسة الاستطلاعية
74.....	2- الدراسة الإستطلاعية
74.....	1-2 مكان الدراسة الاستطلاعية
75.....	2-2 مدة الدراسة الاستطلاعية

75.....	3-2 أهداف الدراسة الاستطلاعية
76.....	4-2 عينة الدراسة الاستطلاعية وطريقة اختيارها
76.....	5-2 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها
79.....	6-2 أداة الدراسة ومصادر بنائها
81.....	7-2 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
92.....	الفصل الخامس الدراسة الأساسية
93.....	-موقع الدراسة الأساسية
93.....	2- مدة الدراسة الأساسية
93.....	3-عينة الدراسة الأساسية
93.....	4-خصائص عينة الدراسة ومواصفاتها
96.....	5-طريقة إجراء الدراسة
96.....	6-الأساليب الإحصائية المستخدمة
97.....	الفصل السادس عرض وتحليل نتائج الدراسة
98.....	-عرض النتائج
100.....	2-مناقشة النتائج
108.....	الخاتمة
110.....	اقتراحات
112.....	قائمة المصادر والمراجع

الملاحق

- الملحق 01: استمارة التحكيم.
الملحق 02: طلب الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية .
الملحق 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
الملحق 04: أوراق الخاصة بالمعالجة الآلية للبيانات.

قائمة الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.	53
02	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.	55
03	المراحل الثلاث لتطوير الولاء وعند بوشنان.	60
04	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب سيترز (steers)	62

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	74
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	75
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	75
04	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	76
05	توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة	76
06	استبيان الانماط القيادية	77
07	بدائل الاجابة لاستبيان الانماط القيادية و الذي يمثل في سلم لكيرات الخماسي	77
08	استبيان الولاء التنظيمي في مديرية ديوان الترقية و التسير العقاري بتيارت ويحتوي على 17 فقرة موزعة من ثلاثة أبعاد.	78
09	بدائل الإجابة لاستبيان الولاء التنظيمي و الذي يتمثل في سلم ليكرت الخماسي	79
10	نسبة موافقة المحكمين على فقرات استبيان الولاء التنظيمي	80
11	نسبة موافقة المحكمين على فقرات استبيان الأنماط القيادية	81
12	العبارات المحذوفة في استبيان الأنماط القيادية	82
13	التعديلات الخاصة باستبيان الأنماط القيادية	82
14	قائمة المحكمين	83

84	صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي الديمقراطي	15
85	صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي التسبيبي	16
86	صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي التسلطي	17
87	صدق الاتساق الداخلي لاستبتيان الولاء التنظيمي	18
88	ثبات استبتيان الدراسة وفق طريقة الفاكرومباخ	19
89	ثبات الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية	20
90	عينة الدراسة الأساسية	21
91	توزيع أفراد العينة الأساسية و فق متغير الجنس	22
92	توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير السن	23
93	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	24
93	توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير مدة الخدمة	25
96	نتائج العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي	26
97	معامل إرتباط بيرسون بين النمط القيادي التسبيبي ومستوى الولاء التنظيمي	27
98	نتائج العلاقة بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي	28

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الموسومة بالنمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال مديرية الترقية والتسيير العقاري بتيارت بالكشف عن التساؤلات المتمثلة في :

- الكشف عن النمط القيادي السائد في مؤسسة التسيير العقاري بتيارت.

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسلطي والولاء التنظيمي؟

- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي؟

و من خلال هذه الدراسة كشفنا عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

إذ تم إجراء الدراسة على عينة قوامها ستون 60 عاملا حيث اختيرت وفق المعاينة العشوائية الطبقية ، بحيث تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته مع طبيعة الدراسة، وتم بناء استبيانان كأداة لجمع المعلومات حول موضوع الدراسة وتحليلها، حيث تطرق الاستبيان الأول لمفهوم الأنماط القيادية الذي يحتوي على ثلاث أبعاد أساسية ، و المتمثلة في النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي التسيبي، و النمط القيادي التسلطي .

أما الاستبيان الثاني فقد مس الولاء التنظيمي والذي احتوى على ثلاث أبعاد و هي الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، و الولاء المستمر.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بتطبيق الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، وهي :

2- معامل الارتباط ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لقياس ثبات الأداة.

3-معامل الارتباط بيرسون لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة واختبار الفرضيات.

4-حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف عن الصفات الشخصية.

5- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض استجابة أفراد الدراسة من المحاور الرئيسية (الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي).

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تقدر بـ 0.477 بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقدر بـ 0.609 بين النمط القيادي التسبيبي ومستوى الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة تقدر بـ 0.527 بين

النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي

مقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة، وهذه التغيرات انعكست على المؤسسات من حيث ازدياد حجمها وتركيبتها البشرية وتطور أهدافها. وما يساعد هذه المؤسسات على استمرارية وتحقيق أهدافها وتطوير وتنمية الموارد البشرية ، لذا فالفرد هو عنصر التغيير والتطوير في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية (الرشيدي، 2010، ص 15) فأى مؤسسة هي بحاجة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة و من بين تلك المؤسسات نذكر مؤسسة التسيير العقاري (للسكن الاجتماعي) و من أجل النهوض بهذه المؤسسات والمحافظة على موظفيها يجب أن تكون القيادة فعالة و ناجعة ، لأنها أهم عناصر النجاح في المؤسسة ، إذ أن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف ، وتحدد اتجاهاتهم وولائهم إذ أن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها ،حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل نمط قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها (الغويبي، 2003، ص20) إن القيادة متغير يُسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات ويعلم دوراً رئيسياً في نشاطه وبلورت أفكار أعضائها من خلال التأثير والتأثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توافقهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

فضلا عن ذلك ان طبيعة القيادة لها أثر في تحديد بيئة العمل فمفهوم القيادة اليوم مبني على العلاقات الفردية والجماعية الجيدة و التي أساسها الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية للعمل لكسب ولاء العاملين والارتقاء بالولاء المؤسساتي وبالتالي نجد أن موضوع القيادة موضوع يثير اهتماما بالغا لدى الإدارة والباحثين في حقول علم النفس العمل والتنظيم ودارستنا لموضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، قمنا بالتطرق لهذا الموضوع وفق الفصول ، و التي ندرجها على النحو الآتي :

تضمن الفصل الأول ادبيات الدراسة و التي حددنا فيها إشكالية الدراسة ، و قمنا بصياغة الفرضيات مستندين لاسباب و دواعي اختيار الموضوع ، و حددنا أهداف البحث،

مقدمة

و أهمية البحث ، و حدود الدراسة ، مع الإشارة الى التعاريف الإجرائية للدراسة ، مع تناول الدراسات السابقة

اما الفصل الثاني الموسوم بـ الأنماط القيادية : عرضنا فيه العناصر التالية من تمهيد، تعريف القيادة، تعريف النمط القيادي ،عناصر القيادة الإدارية ، العلاقة بين القيادة والإدارة ، أهمية القيادة الإدارية ،نظريات القيادة الإدارية ، أنماط القيادة الإدارية، وأختتم الفصل بخلاصة.

الفصل الثالث الموسوم بـ الولاء التنظيمي: تمهيد ، مفهوم الولاء التنظيمي ،أهمية الولاء التنظيمي، النماذج المفسرة للولاء التنظيمي ،أبعاد الولاء التنظيمي، مراحل الولاء التنظيمي، العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ، قياس الولاء التنظيمي، وأختتم الفصل بخلاصة .

أما الفصل الرابع المعنون بمنهج وأدوات الدراسة فقد تطرقنا فيه إلى تمهيد ثم مهج وأدوات الاستطلاعية، الدراسة الاستطلاعية، أهداف الدراسة الاستطلاعية، عينة الدراسة الاستطلاعية وطريقة اختيارها، خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها، أداة الدراسة ومصادر بنائها، الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

وفي الفصل الخامس المعنون بالدراسة الأساسية فقد تناولنا فيه موقع الدراسة الأساسية، مدة الدراسة الأساسية، عينة الدراسة الأساسية، خصائص عينة الدراسة ومواصفاتها، طريقة إجراء الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

في حين الفصل السادس عرضنا نتائج الدراسة وتمت مناقشتها، وفي الاخير قدمنا خلاصة لهذا البحث وأوقفناه بمجموعة اقتراحات إجرائية، مع تدوين المراجع والملاحق المعتمدة.

الجانب النظري

الفصل الأول

أدبيات الدراسة

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- الفرضيات
- 3- مبررات اختيار الموضوع
- 4- أهداف البحث
- 5- أهمية البحث
- 6- حدود الدراسة
- 7- التعاريف الاجرائية للدراسة.
- 8- الدراسات السابقة.

1- إشكالية الدراسة:

تواجه المجتمعات في الوقت الحالي تحولات وتحديات سريعة نتيجة التطور المتزايد في جميع المجالات، لذلك كان ولا بد على الدول أن تهيئ الاستراتيجيات المناسبة للتكيف مع المستجدات ومواجهة المشكلات المترتبة عنها كما يجب على هذه الدول أن تسعى جاهدة لمواكبة الركب الحضاري والتطور العلمي بما يسمح لها من تحقيق استقلاليتها وسيادتها وازدهارها.

كما أن المنظمات بدورها تواجه العديد من التحديات سواء في البيئة لداخلية أو الخارجية فالتنظيمات المعاصرة عرفت تطورا كبيرا نتيجة ظهور التطور التكنولوجي بدرجة أصبح من الصعب متابعة هذه التغيرات (غياث، 2010، ص104) وتعتبر أهم ركيزة تعتمد عليها الدول للتطور والرقى هي المؤسسات التنظيمية نظرا للدور الذي تلعبه في حياة الشعوب من خلال تحقيق أهدافها في التنمية العامة والخاصة.

فمن أهمها مؤسسات التي تشرف على تسيير السكن العقاري للمجتمعات حيث تقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها، وحتى ترقى إلى مستوى التوقعات فهي بحاجة إلى العنصر البشري والمادي الكافي، وبنى تنظيمية مناسبة وسياسة مضبوطة ومواكبة للتطورات العلمية المستجدة في مختلف الميادين وموظفين مؤهلين، وظروف عمل ملائمة والجانب الأهم في العنصر البشري واتجاهاته وتوجهاته نحو العمل.

وتسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق الجودة والارتقاء وذلك من خلال استخدام مجموعة من المدخلات البشرية ولكن يبقى العنصر البشري هو الأكثر أهمية حيث يعتبر المحرك الأساسي للأداء، داخل المؤسسة، ويتوقف ذلك على مدى استعداده لروح المسؤولية ودرجة ولائه والتزامه داخل التنظيم . (حمدان، 2008، ص07).

وقد هدفت دراسة العمري (1990) إلى التعرف على الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وبيان أثر كل من

المتغيرات المتمثلة في : درجة العلمية، والسن، والحالة الاجتماعية والدخل الشهري والخدمة وتوصلت الدراسة إلى النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً لدى عينة الدراسة من رؤساء الأقسام يليه التراسلي ثم النمط الاتوقراطي وأنه توجد علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التراسلي والولاء التنظيمي وتوجد علاقة سلبية ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، وأنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات المستقلة في الدخل الشهري، والسن، والخدمة في العمل الحالي، والدرجة العلمية، وعلى مستوى الولاء التنظيمي. ويعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والهام للكشف عن مدى الانسجام والتجانس القائم بين الأفراد ومنظماتهم، فالأفراد ذو الولاء المرتفع اتجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات المطلوبة للرفع وزيادة الجهد المبذول وإتقان أعمالهم ويسعون إلى الارتباط بالمنظمة التي ينتمون إليها.

والولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والمحبة والانتماء التي يبنيها الفرد اتجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد للأهداف المنظمة التي يعمل فيها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف (حمدان، 2008، ص 08) إن الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متناوباً ويبدل قصار جهده في أداء واجباته بفعالية.

وقد بينت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أكثر الأفراد ولاء وانتماءاً لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم عن عملهم ويكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر (العورتاني، 2003، ص 03)

كما يؤكد الفارسي على أن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية وأداء مرتفع وفعالية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يوجد بها ولاء الموظفين منخفضاً (الفارسي، 2011، ص 82).

ضعف الولاء للمنظمة يترتب عليه تحمل تكافة الغياب وترك العمل وعدم قدرتهم على الابتكار وانخفاض الانتاجية والالتزام بالعمل (درويش، 1995، ص 07).

ولذلك ذكر "أوشي" في دراسة له أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية، واحترامهم للأنظمة والقوانين العمل (غنام، 2005، ص 07)

ولكن رغم ما ذكر سابقا لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا ويفرض بوسائل الإكراه المختلفة بل أنه نتيجة لتفاعلات الكثير والعديد من العوامل والمتغيرات فهو ليس عاملا أو نظاما، بل هو نتيجة للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، ويؤثر عليه العديد من المتغيرات (غنام، 2005، ص 35)

ومن خلال تقصي العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت، ظاهرة الولاء التنظيمي اتضح لنا أن الولاء يتأثر بالكثير من العوامل والمتغيرات ولعل أبرزها النمط القيادي حيث جاءت في دراسة قامت بها "بوعلاق نوال" سنة 2009 حول موضوع العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين، إن عامل القيادة يؤثر بدرجة يجعل منه العنصر الأكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي.

إن النمط القيادي الفعال غالبا ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأداءهم بشكل فعال، كما ينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم على العمل وولاءهم وانتماءهم.

فالقائد الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في المناخ لتنظيمي بوجه عام وفي روح العاملين بوجه خاص إذ أن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتحولهم للقيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المؤسسة (السعود، 2009، ص

وتعتبر عملية القيادة في أي تنظيم من أكثر المهام تعقيدا وتأثيرا على السلوك التنظيمي فهي تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء ورضاهم عن العمل وتعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتبر أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالقائد الفعال يمد أفراد جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم وتحقق حاجاتهم وكذلك يدافع عنهم في المقابل حصوله على ولائهم وطاعتهم، ومن خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد (عورتاني، 2003، ص 07).

ولكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المؤسسة فإنه تبقى أهمية إدراك المرؤوسين لنمط مديرهم القيادي هي حجر زاوية فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسين لأن هذا الإدراك له أثر أكبر في سلوك الفرد في العمل وفي جودة العمل الذي يؤديه (السعود، 2009، ص 250).

ف نظرا لأهمية الموضوع والمتمثل في النمط القيادي وجهة المرؤوسين وتأثير ذلك على ولائهم التنظيمي جاءت هذه الدراسة لكي تتناول موضوع النمط القيادي ومدى علاقته بالمستوى الولاء التنظيمي وخاصة مع تزايد ظاهرة التغيب والتأخر عن العمل والتي تظهر في المؤسسات كلها مؤشرات عن انخفاض مستوى الولاء لديهم.

وللإحاطة بالموضوع من جميع جوانبه طرحت الباحثتان التساؤلات التالية:

تساؤلات الدراسة:

- ما هو النمط القيادي السائد في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟
- هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟

-هل توجد علاقة بين النمط القيادي التسلطي والولاء التنظيمي في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت؟

2-الفرضيات:

انطلاقا مما تناولناه في الإشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي. في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

3-مبررات اختيار الموضوع:تتعدد أسباب اختيار الموضوع إلى أسباب موضوعية علمية

وأكاديمية وذاتية:

1-أولا أسباب موضوعية:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة في المؤسسة كون أن ولاء المرؤوسين مرتبط به ومن المتغيرات المؤثرة فيه ويؤثر إيجابا في ازدهار المؤسسة.

ثانيا: الأسباب الذاتية:

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دونا عن غيره لأسباب عديدة منها:

-الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الأنماط القيادية وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي.

-ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس.

-ملاحظتي من المحيط المعاش أن المدير الجزائري لديه سلوك قيادي يترك المرؤوس قليل الولاء لمؤسسته ورغبتي في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

3-الناحية الأكاديمية: تندرج هذه الدراسة في إطار علم النفس العمل والتنظيم لنيل شهادة ماستر جامعة ابن خلدون تيارت.

4-من الناحية العلمية: إثراء مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية تيارت.

-الوصول إلى نتائج يمكن أن تجسد في الواقع

-تطوير المعارف الإدارية في مجال الأنماط القيادية والولاء التنظيمي أو عدم وجوده في المؤسسة.

من الناحية العملية: التعرف على طبيعة القيادة المتواجدة في مؤسسة البحث.

4-أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-تسليط الضوء على النمط القيادي والتعرف عليه.

-معرفة انعكاسات الأنماط القيادية الموجودة على فعالية وكفاءة الموظفين وولاءهم للمنظمة.

التعرف على العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والأنماط القيادية في المؤسسة البحث.

5- أهمية البحث:

يعتبر موضوع الأنماط القيادية موضوعا مهما نظرا للآثار الايجابية التي تترتب عليه من زيادة في ولاء العمال لقائدهم ولمؤسستهم خاصة.

وجود ندرة واضحة في الدراسات الأكاديمية في الجامعات الجزائرية التي تناولت الموضوع الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي.

6- حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: يتناول هذا الموضوع البحث عن العلاقة بين الأنماط القيادة ومستوى الولاء التنظيمي وهنا حددنا متغير مستقل وهو الأنماط القيادية وهو السلوك الذي يسلكه القائد والمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

الحدود المكانية: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

الحدود الزمانية: تجرى الدراسة في سنة 2014-2015.

الحدود البشرية: على عينة من مختلف عمال فئات مؤسسة الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

متغيرات الدراسة: تعالج الدراسة المتغيرات التالية:

- الأنماط الحيادية.

- الولاء التنظيمي.

7- التعاريف الاجرائية:

النمط القيادي: يقصد به الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير للتأثير في مرؤوسيه من أجل كسب ولائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الولاء التنظيمي:

هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها والمحافظة على سمعته واعتزازه بأنه عضو فيها وبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها.

8-الدراسات السابقة:

أ-الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

أولاً: دراسة مصطفى عشوي، وسعيد لوصيف (1984) بعنوان: أنماط القيادة ومستويات الإشراف التنظيمي. وقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على أنماط القيادة المختلفة وتأثير كل نمط على مستوى الأشراف الذي يقوم به المشرف في المؤسسة. وقد تمثلت أهمية الدراسة في تناولها لموضوع القيادة الذي يعد من أهم الموضوعات في إطار علم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنظيمي، وكذلك العلوم الإدارية والسلوكية.

وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على استعمال مقياس ((Fiedler, 1967) الذي يعتبر نموذجاً للمقاييس التي صممت وفق تقنية Osgood وهي تقنية قياس تقوم على تمييز المعاني.

وقد أجريت الدراسة على عينة عدد أفرادها 73 مشرفاً من مجتمع الدراسة البالغ عدد أفرادها 79 مشرفاً في مؤسسة صناعية بضواحي الجزائر العاصمة. وتماشياً مع هدف الدراسة فقد قسمت هذه العينة إلى عينات فرعية وذلك وفقاً للمستوى الإشرافي الذي يشغله هؤلاء المشرفون في التنظيم الرسمي للمؤسسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها:

1- تبين من التحليل أن مشرفي المستويات القيادية الثلاثة يتوزعون حسب نمطي

القيادة (الاهتمام بالعمل أو الاهتمام بالعلاقات)

2- أن نمط القيادة للمشرفين المباشرين (المستوى الأول) يركز على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر على عكس المشرفين غير المباشرين (المستوى الثاني والثالث) اللذان يركزان الاهتمام في إنجاز العمل.

3- أن هناك علاقة موجبة بين مستويات الأقدمية في مركز الإشراف ونتائج مقياس فيدلر بالنسبة للمستوى الأول للإشراف. وبالرجوع إلى المستويين الإشرافيين الثاني والثالث فإننا نلاحظ أن العلاقة بين سنوات الأقدمية في مركز الإشراف ونتائج مقياس فيدلر لم تثبت ، وذلك كما هو واضح من خلال معاملي الارتباط.

4- كلما زاد عدد الاتباع لدى مشرفي هذين المستويين تبعه نقص درجات المقياس وقلت النتائج عن المتوسط ، وبالتالي مال هؤلاء المشرفين إلى الاهتمام بإنجاز العمل أكثر من الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. ويرجع سبب هذا إلى اتساع نطاق الإشراف وصعوبة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وخاصة على المستوى الفردي أو على مستوى الجماعات الصغيرة.

ثانياً: دراسة عبد العاطي الصياد ، وحسن إبراهيم (1986) بعنوان " :البناء العاملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضا الوظيفي للمعلم" ، وبعض المتغيرات الأخرى في المدرسة المتوسطة السعودية.

وقد هدفت الدراسة إلى معرفة مدى إدراك المعلمين لنمط القيادة القائم من حيث كونه نمطاً ديمقراطياً أو أوتوقراطياً أو حراً، وإلى مدى وجود علاقة بين رضا المعلم وأنماط القيادة الثلاثة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أن النمط الديمقراطي هو النمط الأكثر شيوعاً، يليه النمط الاوتوقراطي وأخيراً النمط الحر. وأن المتغيرات الخاصة بالراتب الشهري، والعمر، وعدد سنوات عمل المعلم ليس لها علاقة ذات دالة إحصائية مع رضا المعلمين. وأن هناك علاقة بين الرضا وكل نمط من أنماط القيادة التربوية، كما اتضح أن القيادة الديموقراطية هي أفضل الأنواع تأثيراً في الرضا الوظيفي.

ب- الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

أولاً: دراسة صلاح بن معاد المعيوف (2002)

تهدف دراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام بالمملكة السعودية وتحديد الاختلافات الموجودة بين الموظفين في مستوى الولاء التنظيمي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تحديد مصادر الاختلاف لكل متغير من المتغيرات السابقة وقد انطلقت أبحاثه من التساؤلات الآتية:

ما مدى ولاء موظفي القطاع العام بالمملكة السعودية اتجاه المنظمات التي يعملون فيها؟

وهل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام تبعاً للصفات الشخصية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية ومدة الخدمة، وهل يختلف الولاء التنظيمي (الكادر)، ما يسمى جهاز المهام الإشرافية، المستوى التنظيمي لوحدة الإدارية مناسبة الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام الإشرافية، المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية، مناسبة الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام التي يؤديها الموظف.

وقد تم استخدام أسلوب الاستقاء لجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة على عينة عشوائية عددها 15 موظف من الأجهزة الإدارية الحكومية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما عن البيانات فقد عولجت بأساليب إحصائية متنوعة من بينها:

النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لتحديد طبيعة الاختلافات للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين T.test واختبار الموجودة بين الولاء التنظيمي والتغيرات التنظيمية واختبار تحليل التباين لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي، والمتغيرات الشخصية والديموغرافية، وقد أسفرت النتائج على وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي، إلا أن سبب اختلاف درجاته يعود إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية.

ثانياً: دراسة الشريط شريف محمد رسالة ماجستير جامعة منتوري بقسنطينة للسنة الدراسية 2010/2009 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وقد هدف من خلال دراسته إلى تبيان أثر الاتصال بكل أنواعه على الولاء التنظيمي، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها:

اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي، هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي، وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

والاتصال هو حافز معنوي من بين العديد من الحوافز الأخرى لذلك ستكون دراستنا أكثر شمولية من هذه الدراسة.

ثالثاً: دراسة إيهاب أحمد عويضة: رسالة ماجستير جامعة غزة لسنة 2008 بعنوان أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية لمحافظة غزة ودرسته ركزت على الرضا الوظيفي بكل مسبباته على الولاء التنظيمي حيث تطرق إلى الحوافز كعامل من عوامل الرضا الوظيفي، ولم يركز عليه كثير، ومن أهم نتائج الدراسة ما يلي: وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية

في اثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي تعزى للخصائص الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية... الخ)، بينما نحن في دراستنا سنركز بالخصوص على الحوافز لمعرفة درجة إسهامها في الولاء التنظيمي.

رابعاً: دراسة محمد صلاح الدين أبو العلاء رسالة ماجستير بجامعة غزة لسنة 2009 بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي مع دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية وقطاع غزة، وقد تطرق فيها إلى الجانب الذي يؤثر سلباً على الولاء التنظيمي، أي أنه سلط الضوء على مسبب من مسببات عدم الولاء، ومن أهم النتائج التي توصل إليها: وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي، مستوى ولاء العينة المدروسة مرتفع، عدم وجود فروقات بين إجابات المبحوثين حول ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العينة المدروسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية. بينما نحن في دراستنا سوف نتطرق إلى الجانب الايجابي ونسلط الضوء على مسبب من مسببات الولاء.

ج- الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي:

أولاً: دراسة الحربي (2001) بعنوان " علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي " دراسة تطبيقية

على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية.

وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على إدراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية.

-التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية.

-الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأسلوب القيادي المتبع في الجمارك. وتكون مجتمع الدراسة من المفردات الآتية:

-جميع الموظفين العاملين في جمرک مطار الملك خالد بالرياض (منفذ جوي)

-جميع الموظفين العاملين في جمرک ميناء جدة الإسلامي بمحافظة جدة(منفذ بحري)

-جميع الموظفين العاملين في جمرک الحديثة بالمنطقة الشمالية (منفذ بري)

وقد بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة (1771) موظفاً ، وبالطريقة العشوائية الطبقية من كل منفذ تم أخذ عينة للدراسة بلغ عددها (628) موظفاً تم استعادة البيانات . كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، والاستعانة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-النمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط القيادي الديمقراطي يليه بدرجة اقل النمط

القيادي الأوتوقراطي، بينما النمط القيادي السائد في المنفذ الجوي هو النمط القيادي

الأوتوقراطي، بينما يسود في المنفذ البحري النمط القيادي الديمقراطي.

-يتمتع موظفو الجمارك بمستوى عال من الولاء التنظيمي.

- أن استخدام النمط القيادي الديمقراطي والترسلي يزيد من مستوى ولاء الموظفين في الجمارك كما أن استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك.

-لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

أوجه الشبه والاختلاف:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك في الهدف منها في فحص العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي. وتختلف هذه الدراسة عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وبيئة التطبيق ، وكذلك في نوع النمط القيادي المراد فحص علاقته بالولاء التنظيمي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان طبيعة العلاقة بين النمط القيادي (ديمقراطي، أوتوقراطي، ترسلي) والولاء التنظيمي لموظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية، أما الدراسة الحالية فتهدف إلى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة

ثانياً: دراسة العمري (1999): بعنوان (الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي

لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود) هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، فيما بلغ إجمالي العينة (147) عضواً واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت من أهم النتائج:

-وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي والولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي. كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة

التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم ، وتبين أيضاً أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً "في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي".

- توفر مستوى عال من الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.

- لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

ثالثاً: دراسة هريو دزاير 2006:

هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز - عنابة-، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعاً لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة).

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات، وللتحقق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور، تبعاً لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة مكونة 75 موظف من الجنسين بنسبة % 25 من مجتمع الدراسة تقريباً، والتي تمست كل من: الإطار، المشرفين، المنفذين.

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.

رابعاً: دراسة عورتاني 2003:

دراسة حول طبيعة العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة لوطنية الفلسطينية ، و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني.

دراسة ماجي Maggie 1999: إلى وجود علاقة ايجابية ثابتة بين الأنماط القيادية جميعها والولاء التنظيمي في الولايات المتحدة.

خامساً: دراسة جون وتايلر John and Taylor 1999 : العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي للولاء التنظيمي، وأظهرت النتائج ترابط وثيق بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي للولاء التنظيمي.

سادساً: دراسة ألينا ستوفا Elena Stoeva 2006: إلى وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي والولاء المعياري و العاطفي ، و عدم وجود علاقة بين النمط القيادي و الولاء المستمر.

الفصل الثاني

الأنماط القيادية

تمهيد

- 1- تعريف القيادة
- 2- تعريف النمط القيادي
- 3- عناصر القيادة الإدارية
- 4- العلاقة بين القيادة والإدارة
- 5- أهمية القيادة الإدارية
- 6- نظريات القيادة الإدارية
- 7- أنماط القيادة الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتطور والتغير السريع في جميع مجالات الحياة مما يفرض على المنظمات مواكبة هذه التطورات والتكيف معها ويتم ذلك من خلال الاستراتيجيات المناسبة لمواجهتها مما يمكن هذه المنظمات من تحقيق النمو والفعالية التنظيمية ولعل أبرز عامل يساعدها على تحقيق ذلك يتمثل في وجود قيادة تتمتع بالكفاءة والتدريب في تسيير المنظمة مما يسهل توجيه وإدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة، فيسلك القادة الإداريين أساليب وطرق مختلفة لتسيير المنظمات ولهذا حاول عدة باحثون دراستها منهم. فرانسيس جالتون وباس وهيرسي وبلانشارد وكل من ليبيت، بهدف الوصول إلى أنسبها لتصبح نموذجا لتدريب القادة وقد نتج عن هذه البحوث والدراسات نظريات مختلفة وأنماط قيادية متعددة سنحاول في هذا الفصل التعرض لأهميتها مع محاولة التركيز على العناصر أو النقاط المتناولة أو المتبناة في الفصل.

1- تعريف القيادة:

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 تسهم في تعريف القيادة فتحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظم القيمية في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها. (العجمي، 2007، ص 210).

وقد صنفها كل من (كارتس وكاهن) حسب ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين والقيادة كسمة أو طابع شخصي والقيادة كخاصية سلوكية (عشوري، 2004، ص 160) وصنفها ظريف شوقي (1993): إلى أربع فئات:

1-1 فئة التعريفات التي تتمركز حول القائد، حيث تتمركز هذه التعاريف حول القائد وتبرز الدور الرئيسي الذي يشغله في توجيه الجماعة وترشيدها كمثال عن هذه التعاريف هو .

2-1 تعريف اكييس Eckeecs: الذي يحدد القيادة بمقدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها.

3-1 فئة التعريفات التي تعني بعملية التأثير حيث تهتم هذه الفئة بالتأثير الذي يمارسه القائد على الجماعة لحثها على تحقيق الأهداف المرجوة بلوغها ومن هذه التعاريف:

4-1 تعريف توسي Tosi: الذي يعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في فرد آخر ليتصرف بالطريقة التي يرغبها.

5-1 فئة التعاريف التي ترتكز على السلوك القيادي حيث تنطلق هذه الفئة من تعريف السلوك الفعلي للقائد وتأثيراته على كافة العمليات داخل الجماعة ومن أهم هذه التعاريف:

6-1 تعريف هيمفيل Hemphill: الذي يرى أن القيادة هي سلوك الفرد حيث يشرع في توجيه أنشطة اجتماعية.

7-1 فئة التعاريف التي تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة حيث ينصب الاتهام في هذه الفئة من التعاريف على نتائج التفاعل بين عدد من المكونات تجري كل منها طائفة من المتغيرات ومن هذه التعاريف:

8-1 تعريف قراي وستارك Gray et Stark:

حيث يعرفانها بأنها عملية تفاعل تتم بين القائد والأتباع بغية إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة (الشايب، 2007، ص49)

وان اختلاف المحاكاة وتداخل المتغيرات التي تتحكم في تحديد مفهوم القيادة يجعل من الصعب الاعتماد على تصنيف محدد لذلك تدرج مجموعة من التعريفات التي تحمل في مضمونها أحد العوامل المشتركة مع التصنيفات السابقة ومنها:

2-تعريف عبد الكريم درويش وليلا تيكاً:

إن 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 (عشوري، 2004، ص67) فالقائد الناجح يستطيع أن يزرع وينمي الحماس في مرؤوسيه وأن يضيف لمعارفهم ومهاراتهم وينمي قدراتهم ومن ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم فيزيد حماسهم وولائهم (مصطفى، 1991، ص262)

ويرى 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).

إن القيادة ظاهرة اجتماعية كغيرها من ظواهر المجتمع تنشأ عن طبيعة الاجتماع والتفاعل البشري تؤدي وظائف اجتماعية ونشاطات مختلفة.

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

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

يظهر من خلال هذا التعريف انه لا يمكن لشخص أن يمارس القيادة ما لم يتواجد مجموعة من التابعين يقودهم، يؤثر فيهم كالكفاءة والقدرة والفعالية ومهارات التأثير في سلوكيات التابعين، حتى يستطيع توجيههم ودفعهم لتحقيق أهداف مشتركة.

تعريف كريستين و جادنيChrestine and Gedney: إن القيادة عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيتهم وفي رضاهم بصفة دائمة في إطار معين.

(Christine et Gedney; 1999;p40)

إن كل من التعريفات السابقين ركزا على أن القيادة عبارة عن تفاعل اجتماعي في موقف معين بين طرفين احدهما القائد وآخر إما أن يكون فردا وجماعة ونتيجة هذا التفاعل هو التأثير فيهم بهدف تحقيق غاية لكن كتعريف Christine et Gedney أصفى عملية التأثير صفة الديمومة مع التأكيد على رضا التابعين ويكون في إطار معين أي لتحقيق أغراض محددة.

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 والأتباع 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، ص 51) يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك التابعين، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ودفعهم ليحققوا الأهداف المشتركة والمنشودة وتتضمن بذلك القيادة عناصر أساسية وهي:

-وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين يتوفر لديهم مستوى عال من النضج، وبناءا عليه يتحدد الأسلوب القيادي المناسب.

-وجود قائد من هؤلاء الأفراد قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

-وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.

-وجود موقف يتم من خلاله تفاعل اجتماعي ينتج عنه تأثير القائد على التابعين ويحدد بناءا عليه النتيجة النهائية.

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

2-1-تعريف الهواري سيد 1982: عبارة عن سلوك متكرر ومتميز لشخص ما (الصغير، 2004، ص23).

2-2-تعريف شهاب 1998: النمط القيادي هو مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية، ثقافية، سياسية، اقتصادية،(الرشيدي، 2010، ص13).

2-3-تعريف الحرارشة 2006: عرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يمارسه القائد في التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم (الرشيدي، 2010، ص12).

-كما عرف النمط القيادي بأنه مجموعة من السلوكيات القيادية المتميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو بالحوار وغير ذلك (مكفس، 2009، ص 22).

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-عناصر القيادة الإدارية:

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

العنصر الأول: توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبعض أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف مشتركة يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة باعتبارها مكون معهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد.

العنصر الثاني: عملية التأثير الإيجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه لا يدخل ضمن عناصر القيادة (الكنعان، 1992، ص85).

وتعدد رسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافئة على الجهد المبذول وتنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية وتحدد درجات نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

العنصر الثالث:

تحقيق الأهداف المرغوبة، وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالأفراد والتنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة

وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب، ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات الجماعة لتمكينها من إشباع حاجاتها، ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها (كنعان، 1992، ص 82-87).

العنصر الرابع:

عملية التنسيق حيث أن وجود الجماعة لا يكفي للنجاح في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب التناسق والانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وإن كان في أدنى الحدود (القحطاني، 2001، ص 11) ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لا بد من مراعاة الاعتبارات التالية:

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

2- قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب.

3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه.

4- وجود هدف معين مشترك بين القائد والجماعة.

وبذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية وإجتماعية تستند إلى العلاقة المتبادلة بين القائد وأعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغبة الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجياتها وأنه لا مجال للقيادة دون وجود أتباع، وأن بروز القائد

واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه أن هذا الهدف محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

4-العلاقة بين القيادة والإدارة:

يرى الكثير من رجال الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة (ديموك، 1967، ص42).

ومكانة القيادة المهمة في الإدارة تعزى إلى دور القيادة الأساسي في جميع الجوانب العملية الإدارية، فهي أداة محركة للإدارة والقيادة تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية وكفاءة على تحقيق الأهداف وتلتقي القيادة مع الإدارة في الكثير من العناصر لعل أهمها توجيه الجهود البشرية وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف معينة فالإدارة نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين (درويش وتكلا، 1995، ص 52-57).

وقد اختلفت آراء علماء الإدارة إزاء علاقة القيادة بالإدارة فهناك من يعتقد أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يرى أن القيادة جزء من الإدارة وهناك من يرى أن الإدارة علم بينما القيادة فن، وينطلق الرأي الأول من أن القيادة تكون دائماً في قمة الهرم الإداري، والقيادة بحكم موقعهم، لديهم تطلع إستراتيجي شامل وواسع ولا ينغمسون في تفاصيل الأعمال الروتينية، أما الرأي الثاني الذي يرى أن القيادة جزء من الإدارة فيستند في رأيه إلى أن القيادة هي أحد الوظائف والمسؤوليات المنوطة للمدير وأن كثيراً من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزء من ميادين الإدارة لدرجة أن النظريات الحديثة في الإدارة جعلت لها نموذجاً قيادياً منصهراً في العملية الإدارية وليس مهنياً (كلاكده، 1997، ص31-34).

ويمكن توضيح العلاقة بين القيادة والإدارة من خلال الجوانب التالية:

1- الجانب التنظيمي للإدارة: يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد ولما كانت الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن فإن دور القيادة في هذا الجانب التنظيمي لا يقتصر على مجرد إصدار المدير أو القائد للأوامر ولكن الدور الأساسي والمهم للمدير والقائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين داخل التنظيم وفي ربط أقسام التنظيم الإداري بالعاملين فيها وبالأهداف التي يسعى لتحقيقها وبايجاد التنسيق الكامل بين جهود العاملين في التنظيم (كنعان، 1999، ص ص 113-114)

2- الجانب الاجتماعي للإدارة:

يتضح الجانب الاجتماعي للإدارة من مكون التنظيم الإداري، على اختلاف صورته وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة ومحور نشاطات الإدارة هي التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها، وقيادة الإدارية كظاهرة اجتماعية في الجهات المنظمة، وكأداة فعالة للتنظيم وتنسيق جهود العاملين فيه تعدداته أداة أكثر ضرورة في التنظيمات الإدارية على اختلاف حجمها وطبيعتها وأهدافها والتي أصبحت من أبرز سمات الإدارة الحديثة (إسماعيل، 1972، ص ص 09).

3- الجانب الإنساني للإدارة:

التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني وليس تنظيماً آلياً ويمثل العنصر الإنساني المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تساعد في تحقيق الأهداف الأخرى المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها ومن هذا المنطلق فإن محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات، ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعلى القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله أكثر فاعلية، ويتضح دور القيادة الإدارية في هذا الجانب الإنساني من خلال دور القائد الإداري في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه على التفاعل المتبادل وإشراكهم في مناقشة

ما يمس شؤونهم والاستماع لآرائهم وهو ما يسمى بالإدارة المشتركة (كنعان، 1999، ص 112).

لذلك فالإدارة والقيادة متلازمتان لا يمكن لأي منهما أن تعمل بفاعلية دون أخرى، إذ أن القيادة أصبحت هدفا والإدارة تبقى وسيلة، فالقيادة تحدد الاتجاه والأهداف الإستراتيجية، وتسحق الهموم وتلهب المشاعر وتدفع العاملين من أجل إحداث تغييرات مثيرة ومفيدة، بينما تعمل الإدارة كوسيلة من خلال الأساليب التخطيطية والتنظيمية والرقابية من أجل تحقيق هذا التوجيه المطلوب وبطريقة متزنة بالضبط والربط والإدارة تعمل على تنفيذها مما يؤكد أن كلاهما مكمل للآخر (المنيف، 1999، ص ص 430-431)

ومن هنا يبرز دور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم الإداري ومواجهة المشكلات والمعوقات التي قد تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية.

5-أهمية القيادة الإدارية:

تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية المتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وتحفيز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين. (كنعان، 1992، ص 108).

وتتضح أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمرا جوهريا وأساسيا في المنظمات الإدارية كبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي لهذه المنظمات من خلال قدرته على توجيه النشاطات أعضاء التنظيمات من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أن القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلا في

عادات العملية وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم كما تتأثر أيضا بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع (اسماعيل، 1972، ص 9).

وللقيادة الادارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث أن التنظيم الاداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنما يضع نصب عينيه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد بين المواقف وبين اشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المرتبة على تنوع وتعقد الأهداف التنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشرات واضحة على نجاح القيادة وفعاليتها.

ومن التحليل السابق للدور الذي تقوم به القيادة في جوانب العملية يتضح أهمية القيادة للادارة. ويتبين أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليته حيويته وإستمرار وجوده (درويش، 1995، ص 220).

والقيادة الإدارية هي قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسؤول عن توجيه والتنسيق بين كافة العناصر الانتاجية على رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد هو المحك الرئيسي لفاعلية القيادة الإدارية أو ضعفها.

فأهمية القيادة الإدارية تتبع من الأسباب التالية:

أ- بدون القيادة الإدارية لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

ب- بدون القيادة الادارية تصبح كل العناصر الانتاجية عديمة الفاعلية والتأثير.

ج- دون القيادة الادارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

د- بدون القيادة الإدارية لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها وإزدهارها البعيد على أساسه.

هـ- بدون القيادة الادارية يصعب على المنظمة التعامل مع تغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة وأن تصرفات القائد الادارية

وسلوكه هي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (علاقي، 1998، ص 291، 292).

لهذا فإن الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد وبواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم واستشارة شعورهم وحمايتهم وخلق التنافس الايجابي (عبد الوهاب، 1982، ص 101).

وبدأ الاهتمام بأسلوب المدير في قيادة بسبب زيادة تطلعات العاملين من النتائج والمكاسب التي يمكن أن تحقق لهم في مواقع العمل وتزيد من فرص الرفاهية في الحياة، ويمكن اعتبار العوامل التالية من أكثرها تأثيراً على بروز الاهتمام بالقيادة الادارية:

1- المنافسة التجارية المتزايدة والايمان بأهمية الموارد البشرية في التعامل مع هذه المنافسة لمصلحة المنظمة والعاملين بها ولمصلحة العملاء.

2- التطور والتغيير في كثير من المفاهيم والقيم الاجتماعية.

3- أثر القوى العاملة وتنظيماتها على الادارة وسياسات المنظمات.

4- الضغط على المنظمات لتزيد من مظاهر مسؤولياتهما الاجتماعية بحق الموظفين مثل السماح لهم بالمشاركة في منع القرار وجعلهم في الحياة الأكثر سعادة ورفاهية.

5- صدور التشريعات الحكومية بتوسيع نطاق حماية العاملين وضمان مستقبلهم (ضرار، 1999، ص 270).

ونخلص من ذلك إلى أن أهمية القيادة الادارية تكمن فيما يقوم به القائد الاداري من جمع شتات المسؤوليات في تناسق موائمة وربطها بالعمل، وبالتالي تحمل المسؤولية في المنظمة عن تحقيق الأهداف، وخاصة أن القائد الاداري هو المسؤول الأول والأخير عن التأكد عن توفر كافة عناصر التنظيم السليم للادارة وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها

بشكل سليم للإدارة وعن مدى ممارستها لكافة مسؤوليات بشكل سليم لتحقيق الأهداف المنشودة.

6-نظريات القيادة الإدارية:

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة إلى حاولت تحديد أهداف القيادة وأنماط القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يتوجب عليه القيام بها. فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، فقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات.

6-1 نظرية الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم Great Man Theory الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي ، واستندت النظرية الإدارية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء. وأن القيادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل إبتاعهم، وأن الأفراد الذين يتمتعون بصفات قيادية قلة لكنهم قادرون على أن يكونوا قادة ناجحين في جميع المواقف (Slog dulk, 1974, p 154.)

كما تفترض هذه النظرية أن التغييرات التي تطرأ على الحاجة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب وقدرات غير عادية، فالقائد هو الذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغييرات (مجموع، 1991، ص 235)

وقد تركزت هذه النظرية حول معايير التي تضع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها بأسطورة القائد البطل التي تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد (كنعان، 1992، ص 302). وأن هناك أفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة

(حسين، 1999، ص 128) ولاشك أن الأفكار والتصورات التي ارتكزت عليها نظرية الرجل العظيم تعود إلى تراث الحضارات القديمة التي كانت تميز بين البشر في ضوء انتماءاتهم الطبقية وتعد انعكاسا للظروف السياسية والاجتماعية والثقافية التي شهدتها المجتمعات الغربية عبر تطورها التاريخي، وأنها تركت تأثيرا واضحا على تفكير بعض الباحثين الذين صاغوا على منوالها بعض نظرياتهم العلمية، ومن هنا وصفت هذه النظرية بأنها الأب الشرعي لكل تفكير في موضوع القيادة (Jemings , 1972, m, p4)

ويعد فرانسيس جالتون من أهم دعاة نظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات الاحصائية والوراثية تأييدا لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسماوات وراثية على القيادة (أبو الفضل، 1992، ص 12). وقد أشار أبو الفضل إلى بحث وود Wood التي تناول فيها الظروف القيادية لأربع عشرة أمة على فترة امتدت من خمسة إلى عشرة قرون، وذكر أبو الفضل أن تلك البحوث كشفت أن شخصية القائد وقدراته هي التي تضع الأمة وتشعلها طبقا لهذه القدرات (أبو الفضل، 1992، ص 17).

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

6-2 نظرية السمات:

تستند نظرية السمات Traits Theory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية وتطبق هذه النظرية من مسلمة القائد بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم (شوقي، 1992، ص 59)

لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين تشخيص تلك السمات القيادية (أبو الخير، 1989، ص 354). واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في: المبادرة والفعالية والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، والذكاء ويعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاؤل. (مجموع، 1991، ص 235)

ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في: الصحة، والاهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة والثقة بالنفس، والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم (أبو الفضل، 1992، ص ص 17-18) وقد توصل باس Bass إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904-1947) اشتملت على الصفات القيادية التالية:

- 1- القدرة: (مثل: الذكاء- الاستعداد- القدرة على التحدث).
- 2- الانجاز: (مثل: التقييم- المعرفة- القدرات الرياضية- المهارات).
- 3- المسؤولية: (مثل: الاعتماد على النفس- المبادرة- المثابرة).
- 4- المشاركة: (مثل: النشاط- حسن العلاقات- التعاون).
- 5- المركز الاجتماعي: (مثل الحالة الاجتماعية- والاقتصادية- الشهرة) (الكلابي، 2000، ص ص 13).

واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في: الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان والثقة بالنفس والإيمان بالقيم، والقدرة على الإقناع، والتأثير والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، والحزم والسرعة في إختيار البدائل، والقدرة على التنسيق والترابط

داخل التنظيم، والقدرة على تكوين علاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكيف وحسن الأداء، والنضج الانفعالي والعقلي (درويش، 1987، ص ص 111، 112).

ويرى بعض الباحثين عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإداري الناجح، ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخصي في الفنون القيادية، والمهارات في استخدام التكنولوجيا والمعرفة والذاكرة، وتفوق شخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال (أبو الخير ، 1989 ، ص 352)

لذا انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على سمات الفارقة بين القادة وغير القادة، والوقوف بين سمات القادة الفاعلين وغير الفاعلين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل (شوقي، 1992، ص 20)

واتجهت بعض الدراسات الحديثة إلى الكشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة، وتوصلت إلى أن الصفات الشخصية للقيادة ترتبط بدرجة عالية مع إدراك القيادة وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقيادة من ناحية أخرى (الكلابي ، 2000، ص 12)

كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة فقد يكون شخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة ، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر العاملين بالأمن تحت حمايتها، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته (كنعان ، 1992، ص 234)

وكذلك صعوبة توافر الكم الهائل من السمات القيادية. بشكل متكامل لدى شخص واحد، وأن كثيرا من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية ولكنهم قادة غير ناجحين وأن السمات القيادية تتغير باختلاف مجال القيادة ذاته (يعني حسب مكان العمل أو الإدارة) (النمر وآخرون، 1998، ص 319)

فهذه السمات ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وكما صورها أنصار نظرية السمات ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، ونجاحه في فترة معينة ليس مؤشرا لنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة (كنعان، 1992، ص339)

هذا بالإضافة إلى اتفاق الباحثين على عدد من السمات القيادية عدم اتفاقهم على تعريف تلك السمات إجرائياً، وعدم وجود أسباب قياس دقيقة لسمات الشخصية القيادية، حيث كشفت الدراسات التي تناولت بعض سمات الشخصية (الذكاء، العدالة والمهارة الإنسانية) على اختلاف علاقة تلك السمات بالنجاح في القيادة باختلاف أساليب القياس (Koontz odonnell,1980, p 413) كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعية الموقفية للقيادة، وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على العديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

النظرية التفاعلية:

وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين السمات القائد الشخصية ومتطلبات، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي (ملكية، 1989، ص 26)

ويرى أنصار النظرية التفاعلية interactional theory أن ظهور القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية (أبو الفضل، 1992، ص 24)

وتربط نظرية النجاح في القيادة بقدر القائد على التفاعل الاجتماعي مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم، ويتركز على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها كما تعطي هذه النظرية اهتماما واضحا بشخصية القائد ومدى

إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف. (ضيف الله، 19، ص 51).

ويرى بعض الباحثين أنه مهما كانت قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه فإن سلوكهم وتأثيره في فهم الأهداف قد يلقي استنتاجات مؤيدة من بعضهم وأخرى معارضة من بعضهم الآخر، مما يؤثر إيجاباً أو سلباً على نجاحه في قيادته، وقد كشفت نتائج الدراسات أن الموظف الذكي يتلقى الأوامر من قائده وينفذها بعد تقويمها ويقدم البدائل لنفسه ولزملائه ليتوصل إلى فناعة بقبولها ويقدم النصائح لزملائه لقبولها، وبذلك يبدي استجابات مؤيدة تساعد على نجاح القائد. في حين يستخدم الموظف المتهور أو المستهتر تأثيره لتحقيق مصالحه الخاصة أو لتحقيق مصالح المجموعة التي يواليها على حساب مصلحة التنظيم. وبذلك تكون استجابته سلبية.

واتجهت مجموعة من الباحثين في تحليلها لنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:

أ- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الأخلاقية الاجتماعية والاقتصادية والعمر).

ب- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.

ج- درجة الألفة من أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية و التعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.

د- مدى اختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونه القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم، وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة

وأنها أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية (كنعان، 1992، ص ص، 381، 382)

7- أنماط القيادة الإدارية:

يمكن تقسيم القيادة الإدارية إلى عدة أنماط وفقا للمعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف ضمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة ايجابية وأخرى سلبية . ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية، وتتفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة إلى قيادة ديمقراطية ، وأخرى تسلطية وثالثة متحررة وهي كالتالي:

7-1 القيادة الديمقراطية: النمط الديمقراطي.

وتستند هذه القيادة إلى ثلاث ركائز: هي العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، فالكائن الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرارات وبعض المهام الإدارية الأخرى ويفوض كثيرا من سلطاته إلى مرؤوسيه ويياشر مهام عمله من خلال جماعية التنظيم (النمر وآخرون، 1997، ص 328)

والقيادة الديمقراطية تقوم على ثقة المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم سياسات التي تتبناها المنظمة وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين (ياغي، 1992، ص 129)

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الانتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار. (مقدم، 2003، ص 90)

وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين

والقائد الديمقراطي لا يتماسك في الغالب بالسلطة في عمله وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال مؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات (كنعان، 1992، ص ص 188، 189).

ويرى العتيبي (1996) أن لتفويض السلطة كأحد مرتكزات النمط الديمقراطي أهمية في العمل الإداري لما يؤدي إليه من سرعة في اتخاذ القرارات وكسب الولاء والارتقاء بمستوى الأداء (الغينوبي، 2003، ص 53)

7-2 القيادة الأوتوقراطية: النمط الأوتوقراطي .

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي، 1992، ص 123).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن الانسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل ، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته (النمر وآخرون، 1997، ص 328)

وتنقسم القيادة الاتوقراطية إلى ثلاثة أشكال رئيسية من أنماط القيادة الاتوقراطية على النحو التالي: (هاشم، 1980، ص ص 247، 248)

أ- **القائد الأوتوقراطي المتشدد:** وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطته وصلاحيته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

ب-القائد الاتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية فيستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ج-القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

وقد أوضح هيرسي وبلانشارد: Hersy et Blanchard أن القيادة الاتوقراطية تتراوح بين الأوتوقراطي المتسلط والعنيد والمتطرف في استبداديته وبين الأوتوقراطي الصالح والخير الذي يحاول أن يستخدم كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الثناء و العقاب الخفيف كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته، وبينما الأوتوقراطي المتسلط المناور أو اللبق، وهو الذي يوهم المرؤوسين باشتراكهم في عملية اتخاذ القرار في حين أن مشاركتهم ليست مشاركة فعلية (المخلافي ، 2008، ص24) وعلى الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى الالتزام بالعمل وزيادة الانتاج إلا أن له في المقابل آثار سلبية على مستوى الأفراد وشخصياتهم ومن ثم يبقى تماسك العمل موقوف على وجود المدير فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل وإشاعة الفوضى، وهذا يؤدي حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وانعدام الثقة بينهم وبين مدير المؤسسة، وينعكس على روح التعاون بينهم (الاغبيري، 2000، ص 95) ويمكن تحديد الآثار المرتبة والمصاحبة لهيمنة النمط الاتوقراطي في النقاط التالية:

-محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم وعدم صبرهم على بعضهم البعض.

-محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد والتقرب إليه بطريقة ماهرة متسترة والتسلل على أكتاف الآخرين.

-كثرة الدس والوشاية والتكتلات والمشاحنات.

-إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة والنقد اللاذع للزملاء.

-قتل الاقتراحات البناءة.

-عدم القدرة على معارضة القائد.

-عدم قبول آراء الزملاء.

-تفكك أفراد الجماعة والعمل في جو يسوده الخوف والقلق (العجمي، 2007، ص 194)

3-7 القيادة الحرة أو التسببية: ويطلق عليها القيادة الفوضوية أو المنطلقة وفي هذا النموذج تكون جماعة العمل متحررة من سلطة القائد. وتقوم هذه القيادة على إعطاء فرد كامل الحرية في أن يفعل ما شاء، وفيما يتنازل القائد لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مروسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم (ياغي، 1992، ص ص 132-133)

ويعتقد القائد المتسبب أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكانياتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمروسيه من خلال تعليمات غير محددة وملاحظات عامة ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما (كنعان، 1992، ص ص 239-240)

فيرى ديموك وزملائه: إن من مميزات القيادة الحرة أنها تعطي أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم وهذا ما يزيد في حبهم للعمل وولاءهم للقائد.

-كما يعتبرها العمال سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فيسهل لهم توضيح الآراء والأفكار التي يصعب عليهم حلها وهذا كذلك يساهم في زيادة كسب ولاء المرؤوسين.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل عناصر هامة وأساسية في تعريف القيادة حيث تم تناول أهم التعاريف وقد تميزت بالتنوع وتعدد الباحثين وتصيب معظم التعاريف في مفهوم واحد للقيادة وهو أنها فن التأثير في الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة أما العنصر الثاني هو الأنماط القيادية وتنوعها ومدى نجاح النمط القيادي في التأثير على المرؤوسين وكذا العناصر القيادية، والعلاقة بين القيادة والإدارة كما تناولنا نظريات القيادة الإدارية وركزنا على أهم عنصر وعن أنماط القيادات الإدارية والدراسات التي تناولت هذا العنصر وأختتم الفصل بخلاصة.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد.

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- أهمية الولاء التنظيمي.
- 3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- 4- أبعاد الولاء التنظيمي.
- 5- مراحل الولاء التنظيمي.
- 6- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- 7- قياس الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الفعالية والاستمرار قصد الوصول إلى جودة المنتج ولتصل إلى غايتها هي بحاجة إلى موارده وبنى شكلية مناسبة وموظفين مؤهلين ومدربين تدريباً كافياً، ويعد العنصر البشري الأهم من بين كل هذه العناصر، فهو رأس المال الحقيقي لأي منظمة ومن خلاله يتحدد مستوى أدائها، وقد حظي العامل الإنساني بهذا الاهتمام في المنظمة بعد بروز مدرسة العلاقات الأساسية والتي أعطت الفرد المكانة المناسبة في المنظمات واهتمت بتلبية حاجاته ورغباته بهدف إثارة دافعيته وتحفيزه وتوجيهه وضمان وجوده في المنظمة وبذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق أهدافه وضمان بقاءه في المنظمة، وبالتالي يمكن تحقيق ولاءه وإخلاصه لها ولقد حظي الولاء التنظيمي باهتمام في مجال السلوك التنظيمي حيث قام الباحثون بعدد من الدراسات بهدف الكشف عن العوامل المحددة له وتحديد أبعاده ولذلك سنحاول التطرق في هذا الفصل لموضوع الولاء التنظيمي باعتباره أحد متغيرات الدراسة الهامة التي سنتناولها.

1- مفهوم الولاء:

إن اهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي نتج عنه الكثير من الدراسات والتي حاولت تقصي ماهية ومخرجات والعوامل المؤثرة فيه.

وبالرغم من هذا الاهتمام إلا أنه لا وجود تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم، وإن كان هناك شبه إجماع بينهم بأن الولاء هو نوع من اتجاهات الفرد الايجابية نحو المنظمة التي يعمل بها، بحيث يقوم عن فكرة الارتباط بين الفرد والمنظمة فيجدر بنا أن نبحث عن المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية والناحية الاصطلاحية، فالولاء من الناحية اللغوية يعني مصدر ولي معناه بجانبه، وولي فلان لفلان إذا أحبه، كما يشير الولاء إلى الوفاء والإخلاص والعهد والارتباط.

إن المفهوم الاصطلاحي للولاء التنظيمي عند أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع وماهيته هو سياترز وبورتر حيث عرفا الولاء التنظيمي بأنه مدى فترة اندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها وإن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي منها:

- الاعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها .

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة

كما يعرف الولاء التنظيمي هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمنظمة مع محاولة العمل بفعالية لتحقيق أهدافها وإن هذا الشعور والارتباط ليس ناتجا عن عوامل خارجية كالحوافز المادية والمكافآت.

كما عرف "رونالد ريجيو" الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد داخل المؤسسة التي يعمل بها واتجاهاته نحوها ترتبط بقبول الفرد في أهداف المؤسسة وقيمها واستعداده لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضوا فيها (ريجيو، 1999، ص276)

و عرف شونج (Change-1999) الولاء التنظيمي أنه مجموعة من المواقف الايجابية القوية نحو المنظمات يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيم المنظمة المشتركة.

وذكر ريتشارد كول (scholl-2003) ان مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة، وفي معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمال الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عالي ، وهو ينظم ثلاث انماط من الولاء وهي:

1-إيقاف أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.

2- العضوية طويلة المدى في المنظمة والاحساس بالولاء .

3- مستوى عال من السلوك نحو أداء الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى اداء عال

و عرف الفارس (2011) الولاء التنظيمي بأنه التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تجعل في المشاعر والظروف.

فالولاء عبارة عن قيمة موجودة في نفس الفرد تؤثر في سلوكه ويظهر التزامه ودعمه للمنظمة وتأييده لها بغض النظر عن التوقعات الوظيفية والمكافأة والتغيرات التي تحصل في الظروف.

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء يمكن ان يكون في عدة اتجاهات ويقصد بذلك ولاء العاملين نحو منظماتهم ورؤسائهم او ولاء القادة نحو مرؤوسيهـم حيث لا يقتصر هذا الأخير عن إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها بل يتعدى باستمرار العضوية فيها وينعكس ذلك عن السلوك واداء الأدوار لمستوى جيد والذي يرفع من مردودية الانتاج.

2- أهمية الولاء التنظيمي:

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ القدم وحتى يومنا هذا ويعزف هذا الاهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات أفراد، وما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء (الدوسري، 2005، ص79)

فقد أظهرت كثير من الدراسات منها (علاونة 2008) حول الولاء التنظيمي أنه له تأثيرا ايجابيا في المنظمة تتمثل في زيادة الانتاجية وقلّة الغياب وقلّة ترك العمل، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره احد المتغيرات المهمة التي يمكن الاعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل، وتغيب العاملين أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب والتهرب عن العمل (عطاري وآخرون، 2005، ص25).

فقد أوضح حمدان، (2008) ان الولاء التنظيمي يمنح الفرد استقرارا نفسيا ويساعده على تحقيق أفضل أداء وظيفي، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله عن مكانة يرضى بها ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل ويشعره بالسعادة عند كل نجاح وتميز في الأداء، أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة دوران العمل.(حمدان، 2008، ص35)

وذكر الرواشدة (2007) أن دراسات الولاء التنظيمي أظهرت أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر إيجابا على المنظمة بزيادة الانتاجية والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى،

كما أن الولاء المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة عن لسان العاملين فيها كما ان الأفراد ذوي الولاء المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي وارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر.

إن الاهتمام الواضح بالولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة، أدى أن دراسة هذا الأخير وعلاقته بكثير من المتغيرات التنظيمية والشخصية، مما أدى إلى الكشف عن أهمية ولاء الأفراد لمنظماتهم وما يترتب عنه من فوائد للفرد في حد ذاته وللمنظمة التي يعمل بها لذلك يتعين عن المنظمات ان تسعى جاهدة لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها وذلك من خلال توفير جميع ما يسهم في رفعه. (الرواشدة، 2007، ص93)

3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات والبحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها، وأبعادها ونتائجها وتوصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد بدراسة الولاء التنظيمي، لذلك سنحاول عرض عدد من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل التاريخي.

أولاً: نموذج اتزيوني 1961: تعتبر كتابات "اتزيوني" من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة عن حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء ويأخذ في ثلاث أشكال هي:

1- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعاته الفرد بأهدافه وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثيله لهذه الأهداف والمعايير.

2-الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :

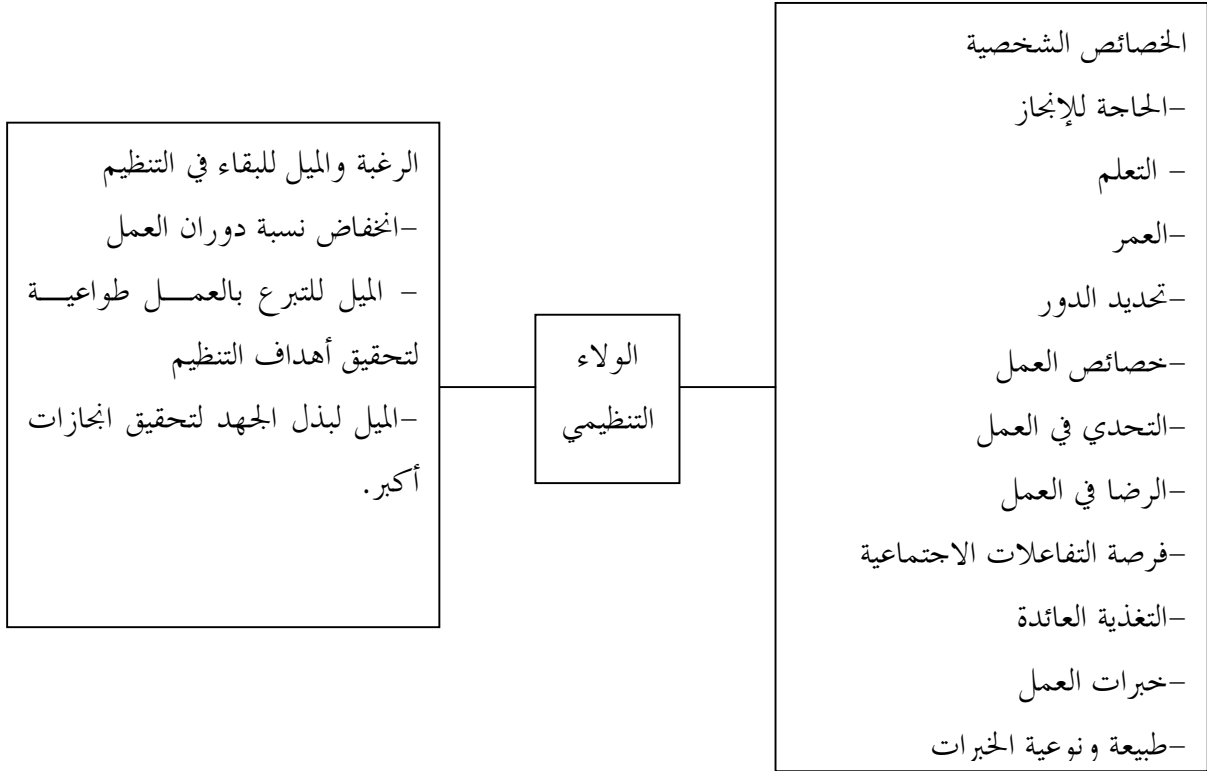
وهو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

3-الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا للقيود التي تفرضها المنظمة على الفرد والمتمثلة في صورة القائد المتسلط والقيود التي يحكم بها سيطرته على مرؤوسيه (أبو العلا، 2009، ص 41).

ثانيا: نموذج سيترز 1977 setters :

يرى ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا لمدخلات وتكون ميل الفرد ورغبته للاندماج داخل المنظمة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الملحة في بذل الجهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي يريد تحقيقها، وقد بين سيترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوكات في مجموعات (الدوسري، 2005، ص 91، ص 92)

الشكل رقم 01: يوضح مدخلات ومخرجات الولاء التنظيمي عند سيترز.



ثالثا: نموذج ستاو وسالانيك (staw and salanik):1977.

لقد أكد على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه الباحثون في السلوك التنظيمي فإن الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على اهدافها وقيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت عن التوحد مع هذه المنظمات وذلك من خلال تكريس عضويتهم لمنظماتهم، هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو 1977 يسمى الولاء الموقفي أو الإتجاهي كما تمثل في اعمال بوشنان ومودي وزملاءه (الجويسي 2010، ص52).

ويمثل الولاء الموقفي من وجهة نظر العلماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه "الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي والخصائص التنظيمية

وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والغياب والجهود التي ستبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد للمنظمات (أبو العلا، 2009، ص، 42).

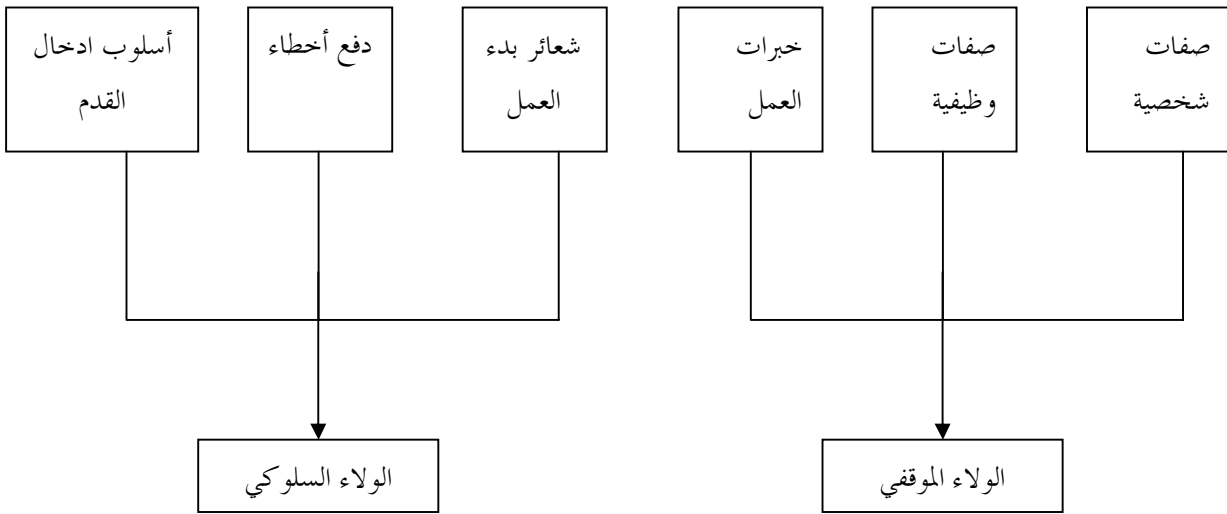
في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهه نظر علماء السلوك التنظيمي ،هناك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وجاء هذا النوع من الولاء نتيجة للدراسات التي توصل إليها كل من بيكر (1976) Backer و كيسلر (1971) keisler وسالانيك (1977) Salanct وستاو (1976) staw وتقدم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي وبالذات الخبرات الماضية عن التطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته لوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث "بيكر" عما اسماه:

الأخذ والعطاء فطبقاً لهذه النظرية يرى بيكر أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذ هم اقلعو عن هذا السلوك (الجريسي، 2010، ص53).

ونكر هيجان (1998) أن الفرق بين هذين النموذجين في الولاء :الموقفي والسلوك لايعني أحدهما أفضل من الآخر (الجريسي ، 2010 ، ص53)

ويتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثرة فيهما والتي يوضحها الشكل رقم (02)

الشكل رقم (02): يبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي (الدوسري، 2005، ص85)



رابعاً: نموذج أنجل وبيري (angle and perry).

يعتقد انجل وبيري ان النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى "ستار وسالانيك" ويقترح هذا النموذج ان جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وان يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتطوعيا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والسن والجنس والتعليم والخبرات السابقة باعتبارها محددات ومؤثرات على سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة .

2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :

يقابل هذا النموذج الولاء الموقفي عند "ستار وسالانيك" ويقترح هذا النموذج أن للعمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها.

لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه أي أن العملية هنا هي عملية تبادل بين الفرد والمنظمة.

3- نموذج ستيفانز وزملائه 1978:

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما:

1-الاتجاه التبادلي: ويركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز وعطايا، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز.

2-الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه اوردته أيضا "ستيفانز" وتبناه بورتر وسميث 1996 حيث حفزا الولاء التنظيمي بانه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها، وكذلك رغبته قوية في البقاء عضوا فيها، فهذا الاتجاه يحدد الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة واهدافها وهو يعطي أبعادا أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه، ومن منظور النموذج النفسي بعد الولاء التنظيمي نوعان من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة، وعليه فالعاملون الذين

يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل فيها وإيماننا كثيرا بقيم المنظمة وأهدافها (ابوندا، 2007، ص 128-129)

4- أبعاد الولاء التنظيمي: تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال عن تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

حيث ميز كل من (مير، أولين وسميث) أورد الرشيدى 2010 ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

1-الولاء العاطفي: تعني درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الإنسحاب والاندماج والانتماء لها والوحدة في الهوية، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المشتركة لعمله، ومن حيث درجة استقلالية وأهمية العمل وهوية القائد وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الرئيس المشرف.

2-الولاء الأخلاقي: ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد المعامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم والتعزيز الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي.

3-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.

وقد أشار (ماير وألين) إلى أن الموظفين ذو الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك، بينما الولاء المعياري والقوي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك (حمدان 2008، ص 38).

أما الدراسات المبكرة في هذا المجال، تمحورت حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي الأول يركز على الاتجاهات، والثاني على السلوك، ويتفق هذا مع سلاو وسانيك (slaw and slanik)

أولاً: المدخل الاتجاهي.

ويقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة وقيمتها مع أهداف الفرد وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها ويسميه البعض المدخل النفسي (حمدان، 2008، ص31) وينظر المدخل الاتجاهي إلى الولاء عن أنه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته، وهكذا فإنه وفقاً لهذا المدخل (غنام، 2005، ص38)

ثانياً: المدخل السلوكي

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها(حمدان، 2008، ص31)

وفقاً لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة والتكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لتركه لها وسماء البعض الآخر بالاتجاه التبادلي كون العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية إيجابية من الأخذ والعطاء من أهم الرواد سيمون وبيرنارد (simon) و(bernard) (عورتاني، 2003، ص131)

إن أصحاب هذا الاتجاه ينظرون إلى الولاء التنظيمي في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنها ظاهرة تبادلية تهدف وتعتمد عن إدراك الأفراد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة والمساهمات للأفراد في العمل.

5- **مراحل الولاء التنظيمي:** لقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى بأنه توجد مرحلتين حيث أكدت "غنام" في دراسته (2005) انه ليس هناك إجماع عن هذه المراحل من قبل العلماء والباحثين ولكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة (الجريسي، 2010، ص61)

1- **مرحلة ما بعد التعيين:** وهي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة ويرى بوشنان أيضا ان الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المراحل:

1- وضوح الدور.

2- تحديات العمل.

3- تضارب الولاء.

4- فهم التوقعات .

2- **مرحلة العمل والانجاز:** وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام ويهتم للفرد بالسعي إلى إثبات عمله والتأكد عن الانجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها:

- الأهمية الشخصية .

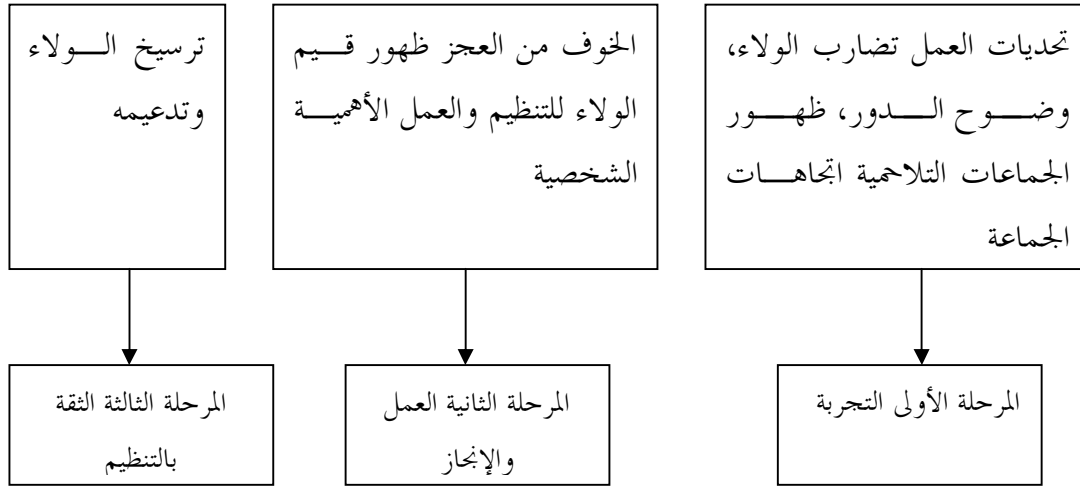
- الخوف من العجز .

- ظهور قيم الولاء التنظيمي والعمل.

ج- **مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه وان كانت قد تكونت في المراحل والسنوات

السابقة وتنقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (عورتاني، 2003، ص14)

الشكل رقم (03): يبين المراحل الثلاث لتطوير الولاء وعند بوشنان.



وهناك من يرى أن للولاء مرحلتان ترتبطان بعملية إرتباط الفرد بالمنظمة :

د-مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

فغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

ه-مرحلة الولاء التنظيمي: " أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا عن بذل أقصى

جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (أبو العلا، 2009، ص40)

وقد بين كل من مودي (Moudy) وبورتر (porter) في دراستهم عام 1982 أن تكوين

الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم وتطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة وهي:

1-مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول

والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في التنظيم، تلك المؤهلات الناجمة عن

خصائص الفرد الشخصية وعن توقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي

تحكم قراره بقبول العمل.

2-مرحلة البدء في العمل: وتمثل المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل والمتمثلة بالأشهر الأولى منه حين تلعب هذه الخبرات كما أشار هول (hall) دورا خطيرا في تطوير الاتجاهات المتعلقة بالعمل وزيادة الولاء والعفوية المهنية.

3-مرحلة الترسخ:

وفيهما تنمو اتجاهات الفرد وقيمة ولاءه نحو التنظيم وتظهر لديه الانماط السلوكية التي تكتسبها بين تفاعله مع المنظمة وتدعم انتمائه الاجتماعي (غانم، 2005، ص41) أما ستيرز (steers) فقد حدد ثلاث مراحل مر بها الفرد في تطور ولاءه التنظيمي وهذه المراحل هي:

-مرحلة الالتحاق بالمنظمة.

تتم هذه المرحلة بمرحلة إختيار الفرد لمنظمة واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة وكيفية اختيار المنظمة للموظفين.

مرحلة الولاء للمنظمة وتحديد المدى: .

ففي هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة ويتحدد ذلك في ضوء

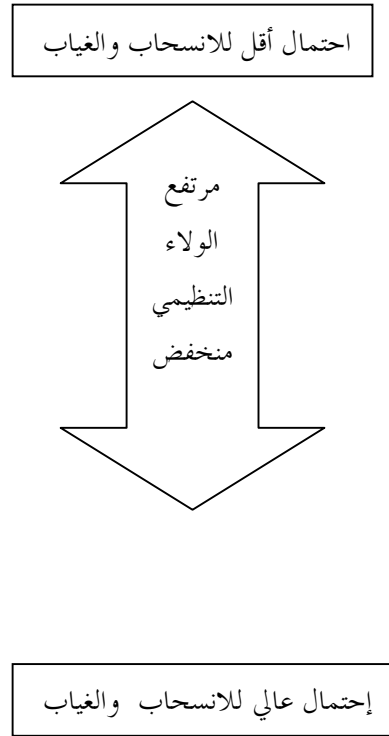
- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة .

- مدى قبول الفرد لان يكون عضوا في المنظمة .

- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة

ج-مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب : فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة فالمستوى العالي للولاء يعني احتمالا أقل للانسحاب من المنظمة أو تكرار الغياب والعكس صحيح.

الشكل رقم 04: بين مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ستيرز (steers)



6-العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين:

إن نجاح أي تنظيم أو مؤسسة مرهون بمدى الشعور بالولاء ومن أهم الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد وطاقات لتحقيق أهدافها وفعاليتها لذلك قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث عن العوامل التي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، ونقصد بالعوامل المساعدة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى أفراد العاملين فنتين:

- عوامل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد .
- عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل في التنظيم .

أولاً: العوامل التنظيمية

1- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد عن إشباع حاجاته: حين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته ورغباته المتعددة سواء السيكولوجية أو البيولوجية فإذا قامت المؤسسة بتلبيتها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين (غنام، 2005، ص44)

2- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها (أبو العلا، 2009، ص47).

3- مشاركة العاملين في التنظيم:

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم وذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمساهمة بأفكارهم وتشجيعهم لتحمل المسؤولية.

4- العمل على إيجاد نظام مناسب للحوافز .

يعد هذا العامل من أكثر العوامل المؤثرة في زيادة درجة الولاء لدى الأفراد في المؤسسة والحوافز عبارة عن مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ينبغي، فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلباً في معنويات العاملين، مما ينعكس ذلك على انتاجهم.

ونظام الحوافز قد يكون مادياً كالأجر والعلوة اليدوية ومعنوياً والذي يكون أثره غير مباشر (الرشيدي، 2010، ص20)

5- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ليستخلصوا منها مواقفهم

وانجازاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأدائهم ودرجة انتمائهم وولاءهم للمنظمة (أبو العلا، 2009، ص48)

6-الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيرا كبيرا عن سلوك الأفراد في المنظمات وترتكز عن ايجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين، فالثقافة التنظيمية منظومة المعاني والحضور والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت مع الزمن.

7-نمط القيادة:

يؤثر نمط القيادة تأثيرا بالغا في اتجاهات الأفراد وثقتهم داخل المنظمات ،صمام أمان وحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم واستمرارهم في المنظمة، ويضمن ولاءهم للمنظمة وهناك العديد من الدراسات التي درست العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي منها دراسة قام بها الصائح والحسن (1994) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي لدى المعلمين وبينت النتائج عن وجود علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي والولاء التنظيمي كما وفحصت ماري بيدريت (pedreit 2002) أثر النمط القيادي للمديرين بالمدارس الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي كما ان هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين لمدارسهم (السعود، 2009، ص255)

العوامل الشخصية: ويقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد وتميزه عن غيره من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة في العمل وغير ذلك وتختلف نتائج الدراسات التي فحصت ظاهرة الولاء التنظيمي فقد خرجت هذه في الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي، فيما دلت نتائج دراسات

أخرى عن عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية والولاء التنظيمي وبشكل عام يمكن القول بان الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية وتأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد ويمكن تلخيصها فيما يلي:

9-الجنس: تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الاحيان وقد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة وحبها للاستقرار بينما تعد سمة حب التغير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل اكتساب وضع مادي او مكانة اجتماعية ووضع مهني أفضل (الكاساني، 2000 ص47)

وقد توصل عورتاني (2003) في دراسة كانت بعنوان "علاقة الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية وتوصلت الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة في الولاء المهني تبعا لمتغير الجنس (غانم، 2005، ص73)

10-العمر: اظهرت كثير من الدراسات منها دراسة الفصلي (1418هـ) أن هناك تناسبا طرديا قويا بين عمر الفرد والولاء التنظيمي فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى ومكانة وظيفية واجتماعية أكبر ويسعى للتغير من أجل ذلك، بينما لا يعد ذلك أمرا كبيرا للأفراد وصولا إلى عمر قريب من التقاعد (الكاساني، 2000، ص47)

11-المؤهل العلمي: تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيمي اكبر، ويرجع الباحث ذلك إلى الموقع الذي يستغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات عليمة كبيرة، حيث تزداد رواتبهم ويتحسن وضعهم المادي والاجتماعي (الكاساني، 2000، ص47).

إن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة ومتداخلة، قد تكون عوامل شخصية أو تنظيمية، لذلك حاول الباحثون المهتمون بموضوع الولاء التنظيمي دراسة

علاقة هذا الأخير بمختلف المتغيرات، وذلك بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة فيه، وقد بينت نتائج تلك الدراسات أهم العوامل كما أفادت أن من أبرزها النمط القيادي. فقد بينت نتائج تلك الدراسات أهم العوامل كما أفادت أن من أبرزها النمط القيادي، فقد بينت دراسة كل من (الكايد 1999)، (نوال بوعلاق 2009)، (جول تايلر 1999)، (بن محمد 2009)، (العورتاني 2003) وغيرهم أن مستوى الولاء التنظيمي يتأثر باختلاف النمط القيادي المتبع في المنظمة لذلك جاءت هذه الدراسة استكمالاً لما سبقها من دراسات بهدف الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي بالولاء التنظيمي في بيئتين وعينتين مختلفتين.

7-قياس الولاء التنظيمي.

-إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تجني المنظمة والعاملون من ورائها مكاسب مادية ومعنوية كثيرة، فهي تساعد في تصحيح الانحرافات والأخطاء والسلبيات في الممارسات المادية، كما يتم من خلال قياس الولاء التنظيمي تقدير مدى نجاح هذه المنظمات أو فشلها، وقد ذكر (اللوذي، 2003) فوائد قياس الولاء التنظيمي ومنها:

1-يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة عن مستوى الأداء الوظيفي.

2-تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بالعاملين والتنظيم.

3-يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة عن استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تقف أمام الأفراد والتنظيم .

ولقياس الولاء ذكر (بطاح، 2006، ص189) معيارين لقياس الولاء التنظيمي وهما:

أ-المعايير الموضوعية: أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية، وذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية لتبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، دور العمل وكثرة الحوادث.

ب-المعايير الذاتية: أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم وهذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

طول هذه الخدمة:

يتناسب طول هذه الخدمة طرديا مع الولاء التنظيمي وذلك في معظم الدراسات أن لم تكن جميعها وقد بينت نتائج الدراسة سالفة الذكر علاقة مدة الخدمة بالولاء، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بهوم المنظمة وقيمها وأهدافها، ويضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة (الكاساني، 2000، ص 48).

وبناء على ما تقدم فإن العوامل السابقة الذكر يمكن أن تؤثر عن مستوى الولاء التنظيمي للعاملين، فكلما كانت هذه العوامل متوافرة وبشكل ايجابي زادت درجة الولاء للعاملين نحو مؤسستهم، وبالمقابل هناك عوامل يمكن أن تعوق الولاء التنظيمي، فقد أشار إليها (جواد 2000) أن هناك مجموعة من العوامل تعيق الولاء لدى العاملين وهي كما يلي:

1- صدور تعليمات غامضة وغير محددة.

2- سوء توزيع العمل.

3- الاخفاق في اعتماد مبدأ الثواب والعقاب.

4- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل.

وقد رأى (الحرفة 1980) أن أسباب ضعف الولاء التنظيمي قد تعود إلى ما يلي :

5- تقصير الإدارة في اقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم نافعين للمجتمع.

6- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

7- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار والتوتر.

8- ضآلة فرص الترقية في الخدمة (بطاح، 2006، ص 187)

خلاصة الفصل

إن الولاء التنظيمي مصطلح معروف قديماً في علم الاجتماع لكنه يعتبر حديثاً في الفكر الإداري وهو يعبر عن شعور الفرد القوي بالارتباط مع المنظمة التي يعمل فيها والرغبة الشديدة للبقاء فيها وتحقيق أهدافها، ويمر الولاء التنظيمي في تكوينه بمراحل وقد اجتهد الباحثون في تحديدها ومنهم (Bouchanan) بوشنان حيث حددها في ثلاث مراحل وهي مرحلة التجربة ومرحلة الانجاز ومرحلة الثقة بالتنظيم، الولاء كظاهرة معقدة يتأثر بالكثير من العوامل منها التنظيمية، كالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وبنظام الحوافز، والنمط القيادي.... الخ

ويتأثر بأخرى شخصية كالسن، سنوات الخبرة والمستوى التعليمي والجنس والولاء التنظيمي مقومات وهي الولاء المستمر، الولاء التلاحمي والولاء الموجه، ولأهمية الولاء التنظيمي باعتباره ظاهرة لها نتائجها من الفرد والمنظمة على حد سواء حاول الباحثون جاهدون لتفسيره وتحديد أبعاده وتأثيراته والعوامل المؤثرة فيه نتج عن تلك البحوث نماذج مفسرة لهذه الظاهرة ومنها نموذج (التزويني) ونموذج ستيرز ولو جمعناهم معا نتمكن من بناء نموذج متكامل نستطيع من خلاله تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

منهج وأدوات الدراسة

تمهيد

1-منهج وأدوات الدراسة الاستطلاعية

2-الدراسة الإستطلاعية

1-2 مكان الدراسة الاستطلاعية

2-2 مدة الدراسة الاستطلاعية

2-3 أهداف الدراسة الاستطلاعية

2-4 عينة الدراسة الاستطلاعية وطريقة اختيارها

2-5 خصائص عينة الدراسة الاستطلاعية ومواصفاتها

2-6 أداة الدراسة ومصادر بنائها

2-7 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

تمهيد :

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية المحك الرئيسي لمعرفة مدى اتساق الجانب النظري بميدان الدراسة ، حيث يتمكن الباحث من جمع المعلومات و البيانات حول موضوع بحثه و تظهر مدى تطابق المنهج المعتمد بناء على قيمة نتائج الدراسة علميا و عمليا و من العناصر الأساسية هي مدى تجاوب العينة مع أداة البحث و ضبط أهداف الدراسة الاستطلاعية و الفرضيات إجرائيا و تحديد مصادر بناء أدوات الدراسة و مجتمع الدراسة زمنيا و مكانيا و قياس الأدوات البحثية من الناحية السيكومترية ليصل الباحث بنتائج دقيقة و موضوعية تخدم التخصص المعرفي و الواقع الميداني التجريبي .

1-المنهج المعتمد في الدراسة :

المنهج هو الأداة أو الوسيلة التي تمكنا من إجراء الدراسة أو الوصول إلى حقيقة علمية انطلاقا من الفرضيات المطروحة (بحوش ، 1999 ، ص:19) و بما أن موضوع دراستنا يدرس العلاقة بين الأنماط القيادية و علاقتها بالولاء التنظيمي ثم استخدام المنهج الوصفي الذي يتوافق مع موضوع الدراسة حيث يدرس الظاهرة كما هي في الواقع بوصفه وصفا دقيقا و التعبير عنها كما وكيفا حيث يصف التعبير الكيفي للظاهرة بينما يوضح التقدير الكمي لحجم الظاهرة و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أي ارتباط الأنماط القيادية و علاقتها بالولاء التنظيمي فالمنهج الوصفي لا يتوقف عند جمع المعلومات الخاصة بالظاهرة بل يتعدى ذلك إلى معرفة علاقتها مع المتغيرات الأخرى و الربط و التفسير بينهما.

2-الدراسة الاستطلاعية:**2-1الموقع الجغرافي للدراسة :**

تم اختيار مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت لإنجاز الدراسة الميدانية و هي :

مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت تأسست 1976 وفقا لمرسوم 93/76 تحتوي على 400 عامل كما تتكون من عدة مصالح و أقسام منها قسم الموارد البشرية الذي تعداد عماله 130 عاملا وقد تم التعامل مع عمالها و اختيار العينة العشوائية منها .

و من مهام الموارد البشرية :

-تنفيذ سياسة الدولة في الإسكان (السكن الاجتماعي)

-التطوير العقاري

-دعم إدارة المشروع السكني

-عقد الإيجار و التأجير... إلخ

من أسباب اختيار المؤسسة :

أولا : عدم قبول بعض المؤسسات الأخرى للتعامل معنا .

التعامل الجيد الذي صادفناه من قبل رئيس الموارد البشرية و تفهمه وتقديره للبحث العلمي.

2-2مدة الدراسة الاستطلاعية:

دامت الدراسة الإستطلاعية من تاريخ 2015/04/26 إلى غاية 2015/05/03 .

2-3أهداف الدراسة الاستطلاعية:

-التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة قصد ضبط الفرضيات إجرائيا وتجريب مدى صلاحيتها.

-تحديد الخصائص السيكومترية للأداة الصدق والثبات .

-الكشف وتحديد الصعوبات التي تواجه الباحث قصد تجاوزها في الدراسة الأساسية.

-تحديد العينة وأدوات الدراسة .

2-4عينة الدراسة الاستطلاعية:

تتمثل عينة الدراسة من عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت باختلاف سلمهم الوظيفي من إطارات وعمال التحكم ومنفذين ، وحسب إحصائيات عام 2015 فإجمالي القوة العاملة هي 400 عامل ولكن تم التعامل مع عمال قسم الموارد البشرية الذي تعداد عماله 130 عاملا وتم أخذ عينة عشوائية منهم لتطبيق الدراسة .

2-5 خصائص عينة الدراسة و طريقة اختيار العينة :

5-1خصائص عينة الدراسة : تمثلت عينة الدراسة في عمال مصلحة الموارد البشرية بمديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت باختلاف رتبهم الوظيفية من إطارات متحكمين منفذين و قد بلغ تعدادها 130عاملا موزعين كالتالي :

الجدول رقم (01) :يمثل عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الرتب الوظيفية
10 %	3	الإطارات
40 %	12	المتحكمين
50 %	15	المنفذين
100 %	30	المجموع

5-2طريقة اختيار العينة :

تم اختيار العينة الاستطلاعية بطريقة عشوائية طبقية حيث تعتبر العينة العشوائية الطبقية أفضل أنواع العينات و أكثرها دقة في تمثيل المجتمع الإحصائي الغير المتجانس حيث تكونت عينة الدراسة من ثلاثين فرد و قدر عدد الإطارات بثلاثة عمال مما يساوي نسبة

10% في حين قدر عدد المتحكمين بـ 12 عاملا بما يعادل نسبة 33.33 % في حين قدر عدد المنفذين بـ 15 فردا أي ما يعادل 50 % .

تتمثل خصائص الدراسة الاستطلاعية في المواصفات الكمية و النوعية : تتمثل في الجنس، السن ، المستوى العلمي ، الخبرة ، الفئات المهنية .

الجدول رقم (02) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
50 %	15	ذكور
50 %	15	إناث
100 %	30	مجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن توزيع العمال يعادل توزيع عينة العائلات بمعنى توزيعهم معتدل بنسبة و التي قدرت بـ 50 % .

الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
13.33 %	4	أقل من 25 سنة
3.33 %	1	25 سنة – 30 سنة
13.33 %	4	31 سنة – 36 سنة
13.33 %	4	37 – 42 سنة
56.66 %	17	أكثر من 42 سنة
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأفراد العينة المستجوبين الذين يقل أعمارهم عن 25 سنة 4 بنسبة 13.33 % و هي نفس النسبة أيضا للذين تتراوح أعمارهم من 31 سنة

إلى 36 سنة وهي نفس النسبة أيضا التي تمثلها أفراد العينة الذين يتجاوز سنهم من 37 إلى 42 سنة بينما نسبة الأفراد الذين يتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 30 سنة هي 3.33%. أما نسبة الأفراد العينة أكثر من 42 سنة هو 17 فردا بنسبة 56.66 %

الجدول رقم (04) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0 %	0	ابتدائي
10 %	3	متوسط
33.33 %	10	ثانوي
56.66 %	17	جامعي
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الابتدائي منعدمة في حين بلغ أفراد العينة ذوي المستوى المتوسط 03 أفراد أي ما يعادل نسبة 10% في حين بلغ عدد الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي 10 أفراد أي ما يعادل 33.33% في حين قدرت نسبة أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي الجامعي 56.66 % أي سبعة عشر فردا .

الجدول (05) : يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير مدة الخدمة :

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
6.66 %	2	أقل من 5 سنوات
23.33 %	7	5 - 10 سنوات
6.66 %	2	11 - 16 سنة
33.33 %	10	17 - 22 سنة
30 %	9	23 سنة فما فوق
100 %	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الأفراد الذين يقل أعمارهم عن خمس سنوات هي 6.66% وعدد أفراد العينة الذين يتراوح أعمارهم عن 5 سنوات إلى 10 سنوات هو 7 أي نسبة 23.33% وعدد الأفراد الذين يتراوح أعمارهم من 17 إلى 22 سنة هو 10 أي نسبة 33.33% في حين عدد الأفراد الذين يتراوح أعمارهم 23 سنة فما فوق هم 9 أي ما يعادل نسبة 30%

2-6 أداة الدراسة ومصادر بنائها : لجمع البيانات حول موضوع الدراسة والتوصل إلى نتيجة تجيب عن اشكالية الدراسة و فرضياتها تم الاعتماد على الاستبيان كأداة اساسية للدراسة حيث تم استخدام استبيان الانماط القيادية المتعامل بها في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت يحتوي على 26 فقرة موزعة عن ثلاث ابعاد و هي كالتالي :

الجدول رقم (06) استبيان الانماط القيادية

البعد	الفقرات
النمط القيادي الديمقراطي	من 1-7
النمط القيادي الفوضوي	من 8-18
النمط القيادي التسلطي	من 19-26

الجدول رقم (07) : يمثل بدائل الاجابة لاستبيان الانماط القيادية و الذي يمثل في سلم

لكيرات الخماسي

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	5	4	3	2	1

6-1 مصادر بناء أدوات الدراسة :

الاستبيان الذي يتضمن الأنماط القيادية :

قد تم بناء استبيان وفق المصادر التالية :

-الاستفادة من المراجع التي تناولها في متن الرسالة و من بينها مؤلف عنوانه الاتجاهات الحديثة للقيادة الادارية 1997 ، للباحث ظاهر محمود كنانة .

و الاستعانة بالدراسات التي تناولت هذا الموضوع منها دراسة الراشدي 2010 انماط القيادة في مرحلة المتوسط في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين .

-عرض الاستبيان بمحاوره على الأستاذ المشرف لمناقشة بعض فقرات الاستبيان و تعديله وفق مقتضيات الدراسة .

-عرض الاستبيان على بعض الموظفين المختصين و إجراء مقابلة مع إطار في مديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت لإبداء رأيه حول فقرات الاستبيان ومدى وضوحها و مناسبتها .

الاستبيان الثاني : الولاء التنظيمي .

-الاقْتباس من الاستبيان الذي قام بإعداده الطالب "بدر محمد الجريسبي " في الموسم الجامعي 2011/2010 من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا (قسم العلوم الإدارية في إطار إعداد المذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية مع إجراء بعض التعديلات قبل تطبيقه من خلال الملاحظات التي وردت في إطار عملية التحكيم .

الجدول رقم (08) يمثل استبيان الولاء التنظيمي في مديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت ويحتوي على 17 فقرة موزعة من ثلاثة أبعاد.

البعد	الفقرات
الولاء التنظيمي العاطفي	من 1 - 5
الولاء التنظيمي المستمر	من 6 - 12
الولاء التنظيمي الأخلاقي	من 13 - 17

الجدول رقم (09) الذي يمثل بدائل الإجابة لاستبيان الولاء التنظيمي و الذي يتمثل في سلم ليكرت الخماسي

معارض بشدة	معارض	محايد	موافق	موافق بشدة	البدائل
1	2	3	4	5	

2-7- الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

صدق الأداة : لتحديد صدق أداة الدراسة أي مدى صلاحيتها لقياس ما أعدت لقياسه تم إتباع مايلي :

أولا : صدق المحكمين : حيث تم الاعتماد في حساب صدق الاستبيانات على صدق المحكمين و الذي يتم بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بهدف التعرف على آرائهم في الاستبيان من حيث مدى دقة عبارات الإستبيان في قياس ما وضع لقياسه ودقة الصياغة اللغوية و إضافة أو حذف بعض البنود أو تعديلها ، حيث تم عرض أداة الدراسة في صورتها الأولية وبمحوريتها إلى مجموعة من الأساتذة في قسم العلوم الاجتماعية تم الاتفاق بالإجماع عن صلاحية الأداة للتطبيق مع تقديم ملاحظات تمس تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات ، وبناءا على ملاحظات و توجيهات الأستاذ المشرف تم إجراء تعديلات على أداة الدراسة .

تم حساب نسبة الموافقة كالاتي :

عدد الموافقين (العدد الإجمالي للمحكمين 100X) .

حيث تم حذف بعض العبارات و إعادة صياغتها اللغوية و التي كانت على النحو الاتي :

الجدول رقم (10) الذي يمثل نسبة موافقة المحكمين على فقرات استبيان الولاء التنظيمي

البيد	الرقم	العبارة	من ناحية الشكل	من ناحية المضمون
بعد الولاء العاطفي	1	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها	100 %	100 %
	2	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي اعلم بها مع الآخرين	100 %	100 %
	3	لدي استعداد لتقديم مجهودات أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	100 %	100 %
	4	اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية	100 %	100 %
	5	هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا للمواقف التي تقاسمني مع زملائي فيها	100 %	100 %
بعد الولاء المستمر	6	لا يهمني أن أعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أية مؤسسة أخرى مادمت أقوم بالعمل ذاته	80 %	60 %
	7	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	60 %	60 %
	8	سوف أتأثر بأمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	80 %	80 %
	9	إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	60 %	80 %
	10	أشعر بأن لدي خيارات أخرى لذا أفكر في ترك العمل	60 %	80 %
	11	تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	100 %	100 %
بعد الولاء الأخلاقي	12	سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة	60 %	80 %
	13	الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	100 %	100 %
	14	أشعر بالالتزام الأخلاقي و يدفعني للاستمرار في هذه المؤسسة	80 %	80 %
	15	أفضل الاستمرار في عملي بالمؤسسة حتى مع وجود عروض عمل في مؤسسات أخرى	60 %	80 %
	16	أحرص عن الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	60 %	80 %
	17	من الافضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة	100 %	100 %

الجدول رقم (11) يمثل نسبة موافقة المحكمين على فقرات استبيان الأنماط القيادية

البيانات	الرقم	العبارة	من ناحية الشكل	من ناحية المضمون
بعد نمط القيادة الديمقراطي	1	يشارك القائد الموظفين في صناعة القرار	% 100	% 100
	2	يحرص القائد في تنسيق الجهود مع الموظفين	% 100	% 100
	3	يشجع القائد مرؤوسيه في إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	% 100	% 100
	4	يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	% 80	% 80
	5	يطبق القائد البرامج التنظيمية وفقا لمواقف معينة	% 80	% 60
	6	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	% 100	% 100
	7	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	% 100	% 100
بعد نمط القيادة التسيبي	8	يبقى القائد الوضع على حالة ولا يأخذ أي إجراءات	% 80	% 100
	9	يتساهل القائد مع المرؤوسين في أعمالهم	% 100	% 100
	10	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	% 100	% 100
	11	يوافق القائد عن الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم	% 80	% 60
	12	يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	% 100	% 60
	13	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب العمل	% 20	% 80
	14	يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	% 60	% 100
	15	يتأثر القائد عادة برغبات العاملين	% 100	% 100
	16	يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين	% 100	% 100
	17	يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين	% 100	% 20
18	يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل	% 100	% 100	
بعد نمط القيادة التسلطي	19	يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في صنعها	% 80	% 100
	20	ينقيد القائد بحرفية الأنظمة و التعليمات	% 80	% 100
	21	يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	% 100	% 100
	22	يلزم القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	% 100	% 100
	23	يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده	% 100	% 100
	24	ينفرد القائد باتخاذ القرارات	% 80	% 100
	25	يفضل القائد انتقادات المرؤوسين و سلوكياتهم	% 100	% 100
	26	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	% 80	% 20

العبارات التي تم تعديلها : 13 ، 18 ، 26 . بعضها حذف لتفادي التكرار و بعضها الآخر حذف لعدم الموافقة عليه .

الجدول رقم (12) يمثل العبارات المحذوفة في استبيان الأنماط القيادية

رقم العبارة المحذوفة	الفقرة
13	يتقبل القائد اي تغيير يقترحه العاملین في أسلوب العمل
17	يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه
26	يوزع القائد الواجبات عن العاملین دون مراعاة لقدراتهم

الجدول رقم (13) : التعديلات الخاصة باستبيان الأنماط القيادية

البعد	رقم الفقرة	الصياغة الأولية	الصياغة النهائية
النمط القيادي التسيبي	13	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملین في أسلوب العمل	للقائد قابلية التغيير المقترح من طرف العمال
النمط القيادي النسبي	17	يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه	ترك القائد المسؤولية الكاملة للعمال في طرح الأفكار
النمط القيادي التسلسلي	26	يوزع القائد الواجبات على العاملین دون مراعاة لقدراتهم	يعمل القائد على تكليف العمال لتأدية مهامهم دون دراية

تم حساب نسبة الموافقة كالاتي :

(عدد الأساتذة الموافقين / عدد المحكمين) (100X)

انظر الملحق المرفق رقم الذي يوضح أداة الدراسة بعد إجراء التعديلات الذي نص وفق صدق المحكمين .

الجدول رقم (14): يمثل قائمة الاساتذة المحكمين من قسم العلوم الاجتماعية جامعة تيارت وفق تخصصاتهم ورتبهم العلمية :

الرتبة الوظيفية	التخصص	اسم الاستاذ
استاذ محاضر صنف (ب)	علم النفس المدرسي	سعد الحاج
أستاذ مساعد صنف (أ)	علم النفس العيادي	حامق محمد
استاذ محاضر صنف ب	علم النفس العمل و التنظيم	ماريف منور
مساعد صنف (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	رحماني ليلي
استاذة مساعدة صنف (أ)	علم النفس العمل والتنظيم	كريم أمينة

ثانيا : صدق الاتساق الداخلي لبعء الأتماط القيادية:

بعد التأكد من صحة الأداة بناءا على عملية التحكيم قمنا بتطبيق الاستبيانان على عينة قوامها 30 عاملا من عمال مديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت قسم الموارد البشرية و بعد عملية التسليم و التسلم قمنا بالتحقق بتطبيق صدق المضمون المتمثل في معامل صدق الاتساق الداخلي و الذي يعرف على انه قوة الارتباط و التشبعات بين درجات كل بعد و درجات أسئلة الاستبيان الكلي و ذلك عن طريق معامل الارتباط بين الفقرة ، و البعد ، و الدرجة الكلية .

حيث تم التوصل إلى النتائج التالية :

الجدول رقم (15) الذي يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي الديمقراطي

مستوى الدلالة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة	البعد
0.01	0.13	0.80**	1	بعء النمط القيادي الديمقراطي
0.01	0.14	0.75**	2	
0.01	0.23	0.65**	3	
0.01	0.11	0.60**	4	
0.01	0.17	0.74**	5	
0.01	0.67**	0.40	6	
0.05	0.43**	0.36*	7	

نلاحظ من خلال الجدول ان معظم الفقرات يتراوح معامل ارتباطها من 0.36 إلى 0.80 و أن معظمها مرتبطة عند مستوى سوء الدلالة 0.01 و هذا ما يعني أن البعد يتميز بدرجة صدق كلية عالية و يمكن استخدامه في الدراسة الأساسية .

الجدول رقم (16) : يبين صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي التسيبي .

مستوى الدلالة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة	البعد
0.01	0.61**	0.79**	1	النمط القيادي التسيبي
0.01	0.66**	0.76**	2	
0.01	0.59**	0.69**	3	
0.01	0.59**	0.72**	4	
0.01	0.46**	0.56**	5	
0.01	0.58**	0.62**	6	
0.01	0.52**	0.43*	7	
0.01	0.38*	0.45**	8	
0.01	0.52**	0.43**	9	
0.01	0.56**	0.51**	10	
0.01	0.46**	0.56**	11	

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط يتراوح ما بين 0.43 إلى 0.79 و هذا يعني أن هذا المحور يتسم بدرجة معتبرة من الصدق و يمكن تطبيقه في الدراسة الأساسية .

الجدول رقم (17) صدق الاتساق الداخلي لبعء النمط القيادي التسلطي :

مستوى الدلالة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة	البعد
0.01	0.56**	0.66**	1	بعء النمط القيادي التسلطي
0.01	0.46**	0.28	2	
0.01	0.09	0.49**	3	
0.01	0.56**	0.66**	4	
0.05	0.46*	0.28	5	
0.05	0.37*	0.35	6	
0.01	0.16	0.55**	7	
0.01	0.59**	0.73**	8	

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط يتراوح ما بين 0.28 إلى 0.73 و هذا ما يعني أن هذا البعد يتسم بدرجة معتبرة من الصدق و يمكن تطبيقه في الدراسة الأساسية .

الجدول رقم (18) صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الولاء التنظيمي

مستوى الدلالة	الارتباط مع الدرجة الكلية	الارتباط مع البعد	الفقرة	البعد
0.01	0.31	0.94**	1	الولاء العاطفي التنظيمي
0.01	0.31	0.87**	2	
0.01	0.36*	0.76**	3	
0.01	0.22	0.75**	4	
0.01	0.32	0.84**	5	
0.01	0.77**	0.95**	6	الولاء التنظيمي المستمر
0.01	0.52**	0.75**	7	
0.01	0.73**	0.88**	8	
0.01	0.72**	0.87**	9	
0.01	0.63**	0.86**	10	
0.01	0.33	0.80**	11	
0.01	0.76**	0.66**	12	
0.01	0.57**	0.67**	13	الولاء الاخلاقي التنظيمي
0.01	0.54*	0.87**	14	
0.01	0.40*	0.49**	15	
0.01	0.11	0.38*	16	
0.01	0.45*	0.76**	17	

نلاحظ من خلال الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.38 إلى 0.95 و هذا ما يعني أن درجة صدق هذا المحور عالية ، ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية .

ثبات أداة الدراسة : لقياس مدى ثبات أداة البحث تم استخدام معامل الثبات " الفا كرومباخ " باستخدام برنامج Spss و التجزئة النصفية ويتم بتجزئة فقرات الاستبانة إلى جزأين الجزء الأول يمثل الأسئلة الفردية و الجزء الثاني يتمثل الأسئلة الزوجية .

وكانت النتائج كالآتي :

أولاً : طريقة الفاكرومباخ :

الجدول رقم (19) و يمثل ثبات استبيان الدراسة وفق طريقة الفاكرومباخ :

ثبات المحور ككل	ثبات البعد	عدد الفقرات	البعد	محاور الاستبيان
0.79	0.74	7	النمط القيادي الديمقراطي	الاتمياط القيادية
	0.74	11	النمط القيادي التسببي	
	0.73	8	النمط القيادي التسلطي	
0.65	0.81	5	الولاء التنظيمي العاطفي	الولاء التنظيمي
	0.79	7	الولاء التنظيمي المستمر	
	0.74	5	الولاء التنظيمي الأخلاقي	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ثبات كل بعد تتراوح ما بين 0.73 إلى 0.81 و هذا يعني أن الأداة تتميز بدرجة ثبات معتبرة و يمكن استخدامها .

ثانيا طريقة التجزئة النصفية :

الجدول رقم (20) يمثل ثبات الدراسة وفق طريقة التجزئة النصفية :

سيبرمان براون	ثبات الأداة	محاور الاستبيان
0.93	0.91	الأنماط القيادية
0.86	0.86	الولاء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة ثبات البعد الأول 0.91 و درجة ثبات البعد الثاني 0.86 و هي نسبة ثبات عالية ونسبة ثبات سيبرمان للبعد الأول 0.93 ودرجة ثبات البعد الثاني 0.86 .

فكلما تعددت الأساليب وتم التوصل إلى نتائج متقارنة فهذا تعزيز لقيمة و مصداقية النتائج ، وما للنتائج المتقاربة في الطريقتين الفاكرومباخ و التجزئة النصفية وهي دليل على مدى ثبات أداة الدراسة و مصداقيتها .

الفصل الخامس

الدراسة الأساسية

- 1- موقع الدراسة الأساسية
- 2- مدة الدراسة الأساسية
- 3- عينة الدراسة الأساسية
- 4- خصائص عينة الدراسة ومواصفاتها
- 5- طريقة إجراء الدراسة
- 6- الأساليب الإحصائية المستخدمة

1-الدراسة الأساسية: في ما يلي عرض النتائج الدراسة الأساسية.

1-2مكان الدراسة : تم إجراء الدراسة في مديرية الديوان و التسيير العقاري بتيارات

2-2. مدة الدراسة : دامت مدة الدراسة الأساسية أسبوع .

2-3. عينة الدراسة الأساسية : ولقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية أي 60

عامل في قسم الموارد البشرية بمديرية ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية تيارت باختلاف رتبهم الوظيفية " من إطارات متحكمين، ومنفذين و قد بلغ عددهم 130 عامل .

الجدول رقم (21) يمثل عينة الدراسة الأساسية :

النسبة المئوية	التكرار	فئات العينة
20 %	12	اطارات
8.33 %	5	المتحكمين
70 %	42	المنفذين
100 %	60	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة داخل المؤسسة منفذين حيث قدر عددهم بـ42 فردا بنسبة 70 % تليها فئة الإطارات التي قدر عددها بـ 12 فردا بنسبة 20 % أما فئة المتحكمون قدرنا نسبتها بـ8.33 % أي ما يعادل 5 أفراد .

4-خصائص عينة الدراسة الأساسية :

الجدول رقم (22) : يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية و فق متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
66.66 %	40	ذكر
33.33 %	20	أنثى
100 %	60	المجموع

يوضح الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدر عدد اليد العاملة الذكورية بـ40 فردا أي ما يعادل نسبة 66.66 % ، أما عدد الإناث قدر بـ20 فرد أي ما يعادل نسبة 33.33 %

الجدول رقم (23) يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير السن :

النسبة المئوية	التكرار	السن
% 3.33	02	أقل من 25 سنة
% 8.33	05	من 25 - 30 سنة
% 20.00	12	من 31 - 36 سنة
% 31.66	19	من 37 - 42 سنة
% 36.66	22	أكثر من 42 سنة
% 100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يتجاوز سنهم 42 سنة حيث قدرت نسبتهم 36.66 % أي ما يعادل 22 فرد ، بينما عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 37 إلى 42 سنة هو 19 فرد بنسبة 31.66 % في حين أن عدد أفراد العينة المتراوحة أعمارهم من 31 إلى 36 سنة 12 فرد أي ما يعادل نسبة 20 % ، تليها فئة العمال المتراوحة أعمارهم 25 إلى 30 سنة التي قدر عددها 5 أفراد بنسبة 8.33 % ، أما آخر فئة عمرية للعمال يقل عمرها عن 25 سنة مقدرة بـ3.33 % أي ما يعادل فردين فقط .

الجدول رقم (24) يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
00 %	00	ابتدائي
16.66 %	10	متوسط
13.33 %	8	ثانوي
70.00 %	42	جامعي
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة العمال في المستوى التعليمي الابتدائي منعدمة ، بينما نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط هي 16.66 % أي ما يعادل 10 أفراد ، في حين أن نسبة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي هي 13.33 % أي ما يعادل 8 افراد ، أما نسبة المستوى التعليمي الجامعي هي أعلى نسبة و مقدرة بـ70 % أي ما يعادل 42 فرد من أفراد العينة .

جدول رقم (25) : يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير مدة الخدمة :

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
3.33 %	02	أقل من 5 سنوات
8.33 %	05	من 5 - 10 سنوات
16.66 %	10	من 11 - 16 سنة
35.00 %	21	من 17 - 22 سنة
36.66 %	22	من 23 سنة فما فوق
100 %	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (23) أن أفراد العينة الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات هو فردين أي ما يعادل نسبة 3.33 %، في حين عدد الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم من 5

إلى 10 سنوات بـ5 أفراد أي ما يعادل نسبة 8.33 % ، و نسبة الأفراد الذين يتراوح مدة خدمتهم من 11 إلى 16 سنة هي 16.66 % أي ما يعادل 10 أفراد، بينما عدد الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم من 17 إلى 22 هو 21 فرد بنسبة 35 % وما نلاحظه أيضا أن عدد أفراد العينة الذين تفوق مدة خدمتهم 23 سنة هو 22 فرد أي ما يعادل نسبة 36.66 %.

5-طريقة إجراء الدراسة:

تم توزيع أداة البحث في صورتها النهائية على 60 عامل أي ما يعادل 10 % من مجتمع الدراسة، و الوقت المستغرق لتوزيع الاستبيانات و استرجاعها هو أربعة أيام ، و من ثم تم تفرغ البيانات و إجراء المعالجة الإحصائية المناسبة ، ثم تحليل البيانات و استخلاص النتائج.

6-الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخدام الخدمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

- حساب التكرارات و النسب المئوية بالتعرف على الصفات الشخصية .
- معامل الارتباط "بيرسون" لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة و اختبار الفرضيات.
- معامل " ألفا كرومباخ " و التجزئة النصفية " لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

1- عرض النتائج

2- مناقشة النتائج

تمهيد: فيما يلي عرض لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في جزء الفرضيات البحثية حيث تم التوصل إلى عرض النتائج.

- عرض النتائج

- عرض نتائج الفرضية الأولى :

والتي مفادها: توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كالآتي:

الجدول رقم (26): يمثل نتائج العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجات الحرية	الدلالة
بعد النمط القيادي الديمقراطي	25.42	4.84	0.47**	0.01	60	دالة احصائية
مستوى الولاء التنظيمي	61.68	10.28				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معامل الإرتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي يقدر ب0.47 وهو دال عند مستوى الدلالة 0.01 هذا مايشير بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري وقدرت قيمة المتوسط الحسابي ب61.68 لمستوى الولاء التنظيمي .

عرض نتائج الفرضية الثانية :

و التي مفادها توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري .
الجدول رقم (27) يبين معامل إرتباط بيرسون بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي .

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجات الحرية	الدلالة
بعد النمط القيادي التسيبي	40.87	7.09	0.60**	0.01	60	دلالة احصائية
مستوى الولاء التنظيمي	61.68	10.28				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي يقدر ب0.60 وهو دال عند مستوى الدلالة ب0.01 وهذا ما يعني وجود علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت وقيمة المتوسط الحسابي 61.68 و هو مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي .

عرض نتائج الفرضية الثالثة :

التي مفادها: توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الترقية والتسيير العقاري .

- لإختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الإرتباط بيرسون و التي توصلت الى :

الجدول رقم (28) يمثل نتائج العلاقة بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة	درجات الحرية	الدلالة
بعد النمط القيادي التسلسلي	29.05	6.68	0.52**	0.01	60	دالة إحصائية
مستوى الولاء التنظيمي	61.68	10.28				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي يقدر ب 0.52** وهو دال عند مستوى الدلالة 0.01 هذا ما يثبت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت.

1- مناقشة النتائج

مناقشة نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت .

من خلال النتائج الموضحة في جدول رقم (23) والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي تقدر ب 0.47، وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 تدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الترقية والتسيير العقاري في تيارت. وتفسر هذه النتيجة على أنها راجعة إلى حسن التسيير والتدبير من طرف القائد لكونه يتبع النمط القيادي الديمقراطي في تعاملاته مع العمال، في حين يفتح لهم مجال واسع لخلق نشاط وحيوية داخل المؤسسة، فإن أفضل تقدير لدى العمال المرؤوسين هو حسن القيادة ولا يعني ذلك تقييد الإيرادات ولا الغاءها ولكن اكتشافها لجعلها ترتبط

بالأفعال المقررة لضمان نجاحها، فالقائد لا يستغل سلطته الرئاسية من أجل إصدار الأوامر والأحكام فقط بل يولد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين في الولاء التنظيمي المثمر فهو يؤثر بشكل معنوي وإيجابي في الولاء التنظيمي فالقائد الديمقراطي حريص دائماً على مراعاة احتياجات مرؤوسيه إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين كل حسب قدراته وإمكاناته، يشعرهم بتقدير الإدارة لهم وتقتها فيهم مما يزيد من اداءهم وعطائهم الفعال في جو من الألفة والثقة المتبادلة .

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة "ماري بيدريت" (2002، piderits) أثر النمط القيادي للمدربين في المدارس الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين وأظهرت النتائج أن هناك علاقة أيجابية دالة إحصائياً بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الولاء التنظيمي.

-كما تتفق دراسات الخشالي 2003 بعنوان أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة وأظهرت النتائج على وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي.

- واختلفت دراستنا مع دراسة العمري 1999 بعنوان الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود. وأظهرت النتائج على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

و التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال مديرية ديوان الترقية والتسيير العقاري .

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (24) والتي بينت أن قيمت معامل الارتباط برسون بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي تقدر ب 0.52 وهي دالة عند مستوى دلالة 0.01 وتدل على وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال الترقية والتسيير العقاري بتيارات وتفسر هذه النتيجة على أن القيادة التسلطية أكثر فعالية في بعض المواقف من القيادة الديمقراطية كمثل الأزمات وعندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة يفقدون لروح المبادرة وعندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة والقائد خبيراً في مجال عمله كما يستند هذا النمط من القيادة في الحالة التي يكون فيها الفرد لا يقوم بواجباته بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته، فالقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات الطارئة التي يمر بها التنظيم والتي تتطلب نوعاً من الحزم والشدة في التصدي لها، إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وإن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين والحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين التي لا يتلاءم معهم إلى استخدام هذا الأسلوب، وفي الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العمال خاضعين لتعليمات وقواعد محددة لتنفيذ العمل، والمرؤوسين يميلون إلى أن تكون السلطة عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون لتعليمات الموجهة إليهم حيث أن أسلوب القيادة التسلطي يتماشى مع آراء العاملين وهذا يؤثر إيجاباً على مستوى الولاء التنظيمي فهو يأتي نتيجة التفاعلات الكثيرة بين الفرد والمنظمة كما يتأثر الولاء التنظيمي بالعديد من التغيرات، فهناك أهداف ذاتية، كالعمر وسنوات الخدمة في المنظمة، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، والحاجة للإنجاز وهناك الأبعاد تمس بالمصالح الشخصية للعمال كالأجر والحوافز.

فمن خلال دراستنا للميدان اكتشفنا أن مستوى الولاء التنظيمي اتسم بالميل نحو الارتفاع نتيجة لظروف بيئة العمل الخارجية من حيث قلة فرص العمل المتاحة للموظف إلى جانب فرص التقدم والترقية، فكل من هذه المتغيرات وغيرها تؤثر في سلوك الولاء حيث يرى بيكر في نظرية الأخذ والعطاء أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم اكتسبوا بعض المزايا والمكافآت خلال مسارهم المهني والتي تؤثر مباشرة على هذا السلوك، وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا تخلوا عنه (هيجان، 1998، ص-ص: 37-39).

تتوافق هذه النتيجة مع دراسة عبد العاطي الصيار وحسن إبراهيم سنة 1989 والتي توصلت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي في المدرسة المتوسطة السعودية.

- وتتوافق هذه النتيجة أيضا مع دراسة ناصر محمد إبراهيم مجمي تحت عنوان أنماط القيادة في المؤسسات الصناعية وعلاقتها بالنمو المهني 2004. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي -كما تتفق كذلك هذه الدراسة مع دراسة عبد الشملاي 1997 اقتصرت الدراسة على الأنماط القيادية السائدة في الفكر الإداري. والتي توصلت أن هناك إلا علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي..

-بينما تتعارض نتيجة دراستنا مع النتيجة التي توصل إليها الباحث محمد غازي 1998 والتي أوضحت أن النمط التسلطي هو الأقل ممارسة في المؤسسات.

-كما تختلف الدراسة مع دراسة الصغير 1930 ودراسة الفايدي 1987. وأظهرت النتائج على عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

التي مفادها: توجد علاقة إرتباطية بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عما الترقية والتسيير العقاري .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (25) والتي بينت ان قيمة معامل ارتباط بيرسون بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي تقدر بـ 0.609 عند مستوى دلالة 0.01 يعني وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي.

وتفسير هذه النتيجة على أن النمط القيادي التسيبي شائع في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث اتجه القائد إلى تفويض السلطة لمؤوسيه على أوسع نطاق وميله لإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة، فهو يعطي لمؤوسيه مزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعماله، ومن جهة أخرى يعتمد القائد على التعليمات العامة فيترك لمؤوسيه حرية اتخاذ القرارات واصدار التعليمات ويترك المؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوقرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وهذا لا يعني أننا نبرر أو نركي هذا النمط إنما نحاول تفسير وتحليل هذه النتائج في نطاق تصورنا للمجتمع الجزائري الذي في الغالبية إلا يحبز النمط التسلطي بالإضافة إلى عدم فهمه للنمط الديمقراطي نتيجة لتأثير المراسيم والتغيرات الكبيرة التي يشهدها قطاع العقار بحكم ان الجزائر ورشة كبرى في الخماسي القادم.

ومن خلال دراستنا وملاحظتنا الميدانية لمهام وأنشطة منسقي المبحوثين فهي واضحة ومحددة بدقة ولا تقتضي التدخل فيها مقارنة بعمال الورشات التي تقتضي مراقبة وإشراف، كما وقد يعود سبب الولاء التنظيمي للعمال إلى الأعباء والمسؤوليات الاجتماعية التي تقع على عاتق الموظف الذي يحاول الحفاظ على وظيفته، كما يتأثر الولاء التنظيمي للموظف بالاعتبارات الشخصية كالرغبة في الاستقرار والثبات وعدم التنقل إلى وظائف جديدة بالإضافة إلى أن الفرد يكون قد قضى مدة طويلة في المؤسسة

وارتبط ولاءه بها. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة حسان (1992) وأسفرت نتائج الدراسة على أن أكثر الأنماط شيوعاً في المدارس المتوسطة هو النمط الفوضوي.

واتفقت دراستنا مع دراسة المنيع (1997) وأسفرت النتائج على أن المدير في المدرسة الابتدائية يمارس الأسلوب القيادي المتسيب.

واتفقت دراستنا مع دراسة ناصر محمد ابراهيم مجمي (2004) بعنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني وأسفرت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي التسيبي والولاء التنظيمي.

واختلفت دراستنا مع دراسة محمد غازي (1984) والتي هدفت لمعرفة النمط الإداري أكثر تفضيلاً لدى المعلمين وأسفرت النتائج على أن النمط التسيبي هو الأقل انتشاراً في مدارس متوسطة مكة المكرمة.

واختلفت دراستنا مع دراسة إكو باليس (2009) حيث أشارت لعدم وجود أثر النمط القيادي التسيبي على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين.

المناقشة العامة:

من خلال ما تم التوصل إليه في ضوء الفرضية الأولى وما تم التوصل إليه في ضوء الفرضية الثانية والثالثة نستنتج ان هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري، حيث نلاحظ ان الأنماط القيادية مرتبطة بشكل أساسي بالعمال وكيفية التأثير فيهم حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العامل لسلوك قائدهم يرتفع مستوى ولائهم ورضاهم عن العمل، وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة، فالقيادة تساهم بصفة كبيرة في بناء ثقافة تنظيمية ومناخ عمل ملائم و موئم للظروف المحيطة داخل و خارج المؤسسة .

حيث تتفق دراستنا مع دراسة الراشدي (2010) والتي أظهرت وجود علاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي.

كما تتفق دراستنا مع دراسة العمري (1999) والتي تهدف إلى اختلاف العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي.

واتفقت دراسة ماجي (1999) مع هذه النتيجة حيث بينت وجود علاقة ايجابية ثابتة بين الأنماط القيادية جميعها والولاء التنظيمي.

اختلفت دراستنا مع دراسة اكوبالسي حيث أشارت لعدم وجود أثر للأنماط القيادية على مستوى الولاء التنظيمي.

الخلاصة

الخلاصة

الخلاصة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت، فللقيادة ذات علاقة وطيدة بمستوى الولاء التنظيمي للعمال ، كون الأنماط القيادية التالية: (النمط القيادي الديمقراطي النمط القيادي التسبيبي، والنمط القيادي التسلطي) تؤثر سلبا أو إيجابا على ولاء المرؤوسين داخل المؤسسة وعلى حبهم للعمل وإتقانهم لما يقومون بأدائه وانجازه، لأن الأنماط القيادية تختلف من فرد إلى آخر وهذا راجع إلى السلوك والظروف الاجتماعية لكل فرد وكيفية تفاعله مع الأنماط القيادية المختلفة.

ولهذا نوصي إلى الاعتماد على الدراسات الإحصائية والاستفادة منها ودعم الأنماط القيادية الجيدة التي أسفرت عنها هذه الدراسات داخل المؤسسات الجزائرية، وكذا اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بسمات جيدة للقيادة من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الولاء من طرف المرؤوسين وتحقيق كافة أهداف المؤسسة.

وفيما يتعلق بالعلاقة بين الأنماط ومستوى الولاء التنظيمي توصلنا إلى وجود علاقة دالة إحصائيا بين الأنماط القيادية المعالجة في فرضيات الدراسة ومستوى الولاء التنظيمي.

دائرة الاحياء

اقتراحات

الاقتراحات:

- من خلال النتائج التي تم عرضها و تحليلها قمنا بطرح مجموعة من الاقتراحات إجرائيا و التي تفيد الحقل المعرفي النظري - المفاهيمي والمؤسستي الميداني :
- تكوين الاطارات القيادية في مصلحة الموارد البشرية وتبني أساليب وإستراتيجيات فاعلة في تكريس ذلك وفق اهداف المؤسسة .
- الاهتمام بالعنصر الانساني من خلال اشراك القيادة داخل المؤسسة في المناسبات العمالية .
- القيام بدراسات وبحوث تهتم ببناء برامج تدريبية وإرشادية للرفع من مستوى الولاء التنظيمي للمرؤوسين لما له من آثار إيجابية على المنظمة وعلى الفرد على حد سواء.
- قيام المسؤولين بتفعيل جلسات و اجتماعات دورية مع العمال من أجل التعرف على مشاكلهم والعراقيل التي تواجههم و تسيير شؤونهم المهنية و الشخصية .
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في اختيار أفضل القادة الذين يتمتعون بسمات قيادية عقلانية و واقعية و توقعية .
- ضرورة الاعتماد على معايير الجودة الشاملة مع مراعاة الخصوصياتة الثقافي للمجتمع الجزائري عند اختيار القادة القادرين على إدارة المؤسسات العامة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. أبو الخير، كامل حمدي (1989) ، أصول الإدارة العلمية ، القاهرة : مكتبة عين شمس.
2. أبو الفضل، (1992)، القيادة الإدارية في الإسلام، القاهرة: المعهد العالمي للفكر الإسلامي.
3. إسماعيل، خميس، (1982)، القيادة الإدارية: دراسة نظرية مقارنة، القاهرة :عالم الكتب.
4. الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية، البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1 ، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
5. الجريس، بدر محمد (2010) علاقة المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين.
6. الرواشدة، خلف سليمان (2007) صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
7. العجمي، محمد حسن، حسن محمد حسان (2007) الإدارة التربوية، ط1، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن.
8. العورتاني، مأمون عبد القادر أمير(2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

قائمة المصادر والمراجع

9. الغامدي، سعيد بن محمد آل عاتق (2009) النمط القيادي لمديري المدرسة وأثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية، دراسة مكملة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى، السعودية.
10. الغبيوي، ناصر سعدي ضيف الله (2003) علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية) دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني ومجمع الرياضي الطبي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية.
11. القحطاني، سالم بن حسن، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي، مرامر للطباعة والنشر، الرياض، 2001.
12. الكنعان، نواف (1992)، القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
13. المنيف، إبراهيم بن عبد الله (1999) تطور الفكر المعاصر، الرياض أفاق الإبداع للنشر والإعلام.
14. النمر، سعود بن محمد وآخرون (1997)، الإدارة العامة الأسس والوظائف، الرياض: مطابع الفرزدق.
15. بطاح، احمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، ط1 ، عمان الأردن.
16. جمجوم، هاشم نور (1991)، سيكولوجية الإدارة، جدة: دار الشروق.
17. حسين، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة المدرسية والصفية المتميزة والطريق إلى المدرسة الفعالة، ط1 ، دار الفكر المطابع المركزية، الأردن.
18. درويش، عبد الكريم، وتكلا ، ليلي (1995)، أصول الإدارة العامة، القاهرة: الأنجلو المصرية.

قائمة المصادر والمراجع

19. ديموك مارشال وآخرون، 1967، ترجمة إبراهيم البرسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة.
20. ريجيو، رونالدي، ترجمة فارس حلمي (1999) المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. شوقي، طريف، (1992) السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة : مكتبة غريب.
22. ضرار، قاسم محمد، تنمية المهارات القيادية والإدارية، مطابع سمحة، الرياض، 2003.
23. عبد الحفيظ، مقدم (2003) الإحصاء والقياس النفسي والتربوي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
24. عبد الوهاب ، علي محمد، (1980) الفعالية الإدارية ندوة المدير الفعال، الرياض : معهد الإدارة العامة.
25. علاقي، مدني عبد القادر (1998) الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية ، جدة : دار جدة.
26. غانم، خاتم عبد الله علي (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، دراسة مكملة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية.
27. غياث، بوفلجة (2010) القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية، ط1 ، دار القدس العربي، وهران، الجزائر.
28. قوراية، أحمد (2007) فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ب ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
29. كلاكده، ظاهر محمود، (1997) الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار زهران للطباعة والنشر.
30. مصطفى، احمد سيد (1991) إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، ب ط، مصر 6

قائمة المصادر والمراجع

31. ملكية، لويس كامل، (1989)، سيكولوجية الجماعات والقيادة، القاهرة:الهيئة المصرية العامة للكتاب.

32. هاشم زكي محمود، (1989)، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات.

33. ياغي، محمد عبد الفتاح(1992)، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأدنى بعمان ، الأردن.

ثانيا: الدراسات:

1. مكفس، عبد المالك (2008-2009)، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة باتنة، الجزائر.

2. أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

3. أبوندا، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

4. الدوسري، سعد بن عميقان سعد (2005) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

قائمة المصادر والمراجع

5. الرشيدى، عبد الله بشير (2010) أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل درجة ماجستير في التربية، قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط
6. السعود، راتب (2009) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية "وتنس ليكر" وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس، المجلة الأردنية للعلوم الإدارية، الأردن
7. الشايب، محمد الساسي (2006-2007) علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريبيية وبتجاهاتهم نحو مهنة التدريس، دراسة ميدانية بولاية ورقة، غرداية، الوادي، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم النفس التربوي، جامعة وهران، الجزائر.
8. -الصغير، محمد بن عبد الله (2004) مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج "هيرسي و بلانشارد"، دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
9. الفارسي، سليمان (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلة 27، العدد الأول.
10. الكاساني، مرد محمد (2000) أثر ضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي، دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
11. الكلابي، سعد عبد الله (2000) نحو نموذج شامل في القيادة :دراسة نقدية لنظريات و مداخل القيادة الإداري ة ، الرياض : مركز البحوث ، كلية العلوم الإدارية ،

قائمة المصادر والمراجع

جامعة الملك سعود الطراونة ، تحسين . واللوزي سليمان (2003) أنماط الإدارة في الأجهزة الحكومية : دراسة ميدانية في محافظات الجنوب في الأردن.

12. المخلافي، أمل محمد سرحان (2008) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

13. المخلافي، محمد سرحان خالد (2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، كليات التربية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17 ، العدد الثاني.

14. حمدان، دانا لطفي (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين.

15. عاشوري، محمد علي (2004) مدى اهتمام أعضاء التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الحكومية بالبحوث المرتبطة بالتطوير التربوي، جامعة اليرموك، مجلة العلوم التربوية و النفسية، المجلد الخامس، العدد الأول، الأردن.

16. عطاري، عارف وآخرون (2006) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريب بمدارس وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر
مواقع الإنترنت :

1. العمري عبيد عبد الله، (on line 04/03/2011) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير

كل من الولاء والرضا على الأداء والفعالية التنظيمية.

<http://www.acofps.com/ub/shawthread.php?+=772>

قائمة المصادر والمراجع

2. الكايد، أحمد جعفر، (on line 05/06/2011) تالولاء التنظيمي في الجامعات

الرسمية الأردنية، دراسة ميدانية من وجهة نظر أع اء هيئة التدريس.

3. بوعلق، نوال (on line 25/03/2011) قياس العوامل المؤثرة في الولاء لدى

العاملين <http://www.ulum.nl/E77.html>

ب-المراجع باللغة الأجنبية :

1. Bennis, Warren. (1961), Revisionist Theory of Leadership.
2. Gedrey , Christine R (1999) leadership effectiveness , a research Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillement of the Graduation Requirement adrisor ;Lt col Sharon , Alabana, Max Well air college , Air University.
3. Harvard: Business Review.
4. Hunt, James G., Larson, Lary L. (1977), Leadership: The cutting Edge. Shouth ern Illinois University Ptes, Carbondale, Iltinois.
5. Koonfz, Harold. (1980), Management. London: McGraw-Hill Inc.
6. Stogdill, R. M. (1964), Personal Factors Asscciated with Leadership: A Survey of the Literature, Journal of Psychology.

د عمل حوصو

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
جامعة ابن خلدون تيارت
قسم العلوم الاجتماعية
تخصص علم النفس العمل والتنظيم والأرغونوميا

من إعداد:

عيس خيرة

بلحاج ابتسام

إشراف الدكتور: بن موسى سمير

أخي العامل في إطار القيام بدراسة علمية حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي نتقدم بين أيديكم هذا الاستبيان راجين من سيادتكم أن تقدموا لنا يد المساعدة بالإجابة على السؤال المطروح بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة علما أن هذه الدراسة لا تستعمل إلا لأغراض علمية وأخيرا تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

معلومات عامة

السن:

الجنس:

المهنة:

الأقدمية:

المستوى التعليمي:

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

محايد	معارض بشدة	معارض	موافق بشدة	موافق	العبارة	
					يشارك القائد الموظفين في صناعة القرار	1
					يحرص القائد في تنسيق الجهود مع الموظفين	2
					يشجعها القائد مرؤوسيه في إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	3
					يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	4
					يطبق القائد البرامج التنظيمية وفقا لمواقف معينة	5
					يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	6
					يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	7
					يبقى القائد الوضع على حالة ولا يأخذ أي إجراءات	8
					يتساهل القائد مع المرؤوسين في أعمالهم	9
					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	10
					يوافق القائد عن الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم	11
					يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	12
					للقائد قابلية التغيير المقترح من طرف العمال	13
					يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	14
					يتأثر القائد عادة برغبات العاملين	15
					يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين	16
					ترك القائد المسؤولية الكاملة للعمال في طرح الأفكار	17
					يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل	18
					يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في صنعها	19
					ينقيد القائد بحرفية الأنظمة و التعليمات	20
					يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	21
					يلزم القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	22
					يميل القائد في تركيز جميع السلطات في يده	23
					ينفرد القائد باتخاذ القرارات	24
					يفضل القائد انتقادات المرؤوسين و سلوكياتهم	25
					يعمل القائد على تكليف العمال لتأدية مهامهم دون دراية	26

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

جامعة ابن خلدون تيارت

قسم العلوم الاجتماعية

ماستر (02) علم النفس العمل والتنظيم

من إعداد: عيس خيرة - بالحاج ابتسام

استمارة التحكيم إشراف الأستاذ الدكتور: بن موسى سمير

أستاذي أساتذتي الكرام

في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في علم النفس العمل والتنظيم تحت عنوان:
الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عينة من الموظفين بمؤسسة ديوان التسيير
العقاري بتيارت.

يشرفني أن أضع بين أيديكم أداة الدراسة راجية منكم إبداء الرأي وتحكيم وتعديل بعض
الفقرات حتى تتلائم مع أهداف الدراسة
وإيكم بعض المعلومات لتسهيل عملية التحكم.
تساؤلات الدراسة:

- ما هو النمط القيادي السائد في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة نمط القيادة التسييرية ومستوى الولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين نمط القيادة التسلطية ومستوى الولاء التنظيمي؟

الفرضيات:

الفرضية الأولى: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الولاء التنظيمي

الفرضية الثانية: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة النسبي ومستوى الولاء التنظيمي

الفرضية الثالثة: توجد علاقة دالة إحصائية بين نمط القيادة التسلطية ومستوى الولاء التنظيمي

التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

النمط القيادة:

هو الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير أو رئيس القسم المصلحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وكيفية التأثير في مرؤوسيه من أجل كسب ثقتهم وولائهم

الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها والمحافظة على سمعتها واعتزازه بأنه عضو فيها وبذله الجهد الكافي لتحقيق أهدافها.

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى:

السن:

30-20 40-30 50-40 أكثر من 50

الخبرة أقل:

من 5 سنوات 10-55 سنوات 10-20 سنة أكثر من 20 سنة

الفئات المهنية.

استبيان الأنماط القيادية قبل التحكيم

الملاحظات	موافق مضمونا					موافق شكلا					غير موافق شكلا					غير موافق مضمونا					العبارة	البعد
	100	80	60	40	20	100	80	60	40	20	100	80	60	40	20	100	80	60	40	20		
																						بعد نمط القيادة الديمقراطي
																					يشارك القائد الموظفين في صناعة القرار	
																					يحرص القائد في تنسيق الجهود مع الموظفين	
																					يشجع القائد مرؤوسيه في ابداء آرائهم في التخطيط والعمل و تنفيذه	
																					يبادر القائد بتفويض بعض صلاحياته	
																					يطبق القائد البرامج التنظيمية وفقا لمواقف معينة	
																					يطرح القائد أفكاره على المرؤوسين لمناقشتها	
																					يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	
																					يبقى القائد الوضع على حاله و لا يأخذ أي إجراءات إضافية	
																					يتساهل القائد مع المرؤوسين في أعمالهم	
																					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	
																					يوافق القائد عن الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم	
																					يعتقد القائد أن الإدارة لها حلول جاهزة	
																					يتقبل القائد أن تغيير يقره العاملون في أسلوب العمل	
																					يعطي القائد الحرية الكاملة للمرؤوسين	
																					يتأثر القائد عادة برغبات العاملين	
																					يتجنب القائد التدخل في حل النزاعات بين المرؤوسين	
																					يطرح القائد أفكاره على مرؤوسيه	
																					يتجنب القائد تغيير أسلوب العمل	
																					يطالب القائد المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في منعها	
																					ينقيد القائد بحرفية الأنظمة و التعليمات	
																					يلزم القائد جميع العاملين بمستويات معينة من الأداء	
																					يلزم القائد على أن يكون المتحدث الرسمي باسم العاملين	
																					يميل القائد على تركيز جميع السلطات في يده	
																					ينفرد القائد باتخاذ القرارات	
																					يفضل القائد انتقادات المرؤوسين وسلوكياتهم	
																					يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة قدراتهم	

الملاحظات	موافق مضمونا					موافق شكلا					غير موافق شكلا					غير موافق مضمونا					العبارة	البعد		
	100	80	60	40	20	100	80	60	40	20	100	80	60	40	20	100	80	60	40	20				
																						لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية	بعد الولاء العاطفي	
																						أستعد باعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين		
																						لدي استعداد لتقديم مجهودات أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة		
																						اعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية		
																						هذه المؤسسة تعني الكثير بالنسبة لي شخصيا للمواقف التي تقاسمني مع زملائي فيها		
																						لا يهمني أن أعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أية مؤسسة أخرى مادمت أقوم بالعمل ذاته	بعد الولاء المستمر	
																						أشعر بالحزن على من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر		
																						سوف أتأثر بأمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة		
																						إن بقائي في هذه المؤسسة تابع من حاجتي للعمل		
																						أشعر بأن لدي خيارات أخرى لذا أفكر في ترك العمل		
																						تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى		
																						سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة		
																						الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	بعد الولاء الأخلاقي	
																						أشعر بالالتزام الأخلاقي ويدفعني للاستمرار في هذه المؤسسة		
																						أفضل الاستمرار في عملي بالمؤسسة حتى مع وجود عروض عمل في مؤسسات أخرى		
																						أحرص على الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة		
																						من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة		

إستمارة نهاية التربص

- استمارة خاصة بالسيد(ة):
- الرتبة:
- تاريخ و مكان الازدياد:
- الحالة العائلية:
- تاريخ التعيين:
- فترة التربص: سنة واحدة.....

تقييم المتربص (1)

ممتاز	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	
					استعداد البدني
					المحافظة على المواعيد
					التجاوب والاستيعاب
					روح المبادرة
					المعلومات المهنية
					التنظيم والمراقبة

العطل المقبولة للمعني (ة) بالأمر باستثناء العطل السنوية

من إلى / عدد.....
من إلى / عدد..... أيام.....
المجموع العام لأيام العطل:

تقييم عام واقتراحات من طرف المسؤول المباشر

.....
.....

المديرة

المسؤول المباشر

(2) ضع علامة (x) في الخانة المناسبة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 38... / ك ع إن إج /

إلى السيد المحترم: مدير ديوان الترقية
والتسيير الاحتقاري (تيارت)

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتبس من سيادتكم
الترخيص لطلبة الآتية أسماؤهم:

- 1- عميسن حمسورة
- 2- بالحاج إيتسام
- 3-

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة نهاية
الدراسة في السنة:

للسنة الجامعية: 2014/2015،

تخصص: ماستر (م.ع.) علم النفس الاحتمالي والتنظيم والادعوى يوميا

تحت عنوان: الاحتفاظ القياسي وعلاقتها

بالولاء التنظيمي للموظفين

وفي الأخير تقبلوا منا أسى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 08.FEV.2015



عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تسليم

Louis Favorable
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تسليم