

# مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية والاجتماعية  
علم اجتماع  
تخصص تنظيم وعمل

رقم:

إعداد الطالب:  
نويجي بو Becker لخضر

يوم:

## دور القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الحماية الميدانية لولاية بسكرة

### لجنة المناقشة:

العضو 1	قطوشة هناء	الرتبة م.ب	الجامعة بسكرة	الصفة مشرفا
العضو 2		الجامعة	الرتبة	الصفة
العضو 3		الجامعة	الرتبة	الصفة

# شکر و عرفان

الحمد لله حمداً كثيراً حتى يبلغ منتهاه والصلوة والسلام على اشرف مخلوق اناره الله بنوره .

ثم أما بعد :

وانطلاقاً من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة قطوشة هناء على ارشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا ، وكانت السنداً لنا بنصائحها ، كما اتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتي في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد وخاص بالذكر الدكتورة عزيز سامية في فضلها علينا .

اتقدم بخالص الشكر إلى جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى كل الزملاء والأساتذة الذين تلمنذت على أيديهم وأخذت منهم الكثير.

كما لا أنسى أن اتقدم بجبل الشكر إلى جميع العمال ومسؤولي مؤسسة الحماية المدنية على تعاؤنهم وحسن استقبالهم.

لكم مني خالص الشكر والتقدير.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شـكـر
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
أ-ب	مقدمة
	الاطار النظري
	الفصل موضوع الدراسة
4	1.1 تحديد الاشكالية
5	2.1 أسباب اختيار الموضوع
6	3.1 اهمية واهداف الدراسة
7	4.1 الدراسات السابقة
14	5.1 التعقيب على الدراسات السابقة
15	5.1 مفاهيم الاجرائية للدراسة
	الفصل الثاني : القيادة التبادلية
23	1.2 اهمية واهداف القيادة التبادلية
24	2.2 خصائص القيادة التبادلية
25	3.2 ابعاد القيادة التبادلية
27	4.2 نظرية القيادة التبادلية
28	5.2 نموذج القيادة التبادلية
29	6.2 خصائص القائد التبادلي
30	7.2 اسباب عدم فعالية القيادة التبادلية
31	8.2 ايجابيات وسلبيات القيادة التبادلية
32	9.2 تقييم نظرية القيادة التبادلية
	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي
36	1.3 اهمية الولاء التنظيمي

36	2.3 خصائص الولاء التنظيمي
38	3.3 ابعاد الولاء التنظيمي
39	4.3 نظرية الولاء التنظيمي
41	5.3 نماذج مفسرة للولاء التنظيمي
44	6.3 مراحل الولاء التنظيمي
46	7.3 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
50	8.3 اسباب وظاهر الولاء التنظيمي
50	9.3 اثار او نتائج الولاء التنظيمي
52	10.3 قياس الولاء التنظيمي
<b>الاطار المنهجي للدراسة</b>	
<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة</b>	
57	1.4 منهج الدراسة
57	2.4 مجتمع الدراسة
59	3.4 مجالات الدراسة
59	4.4 عينة الدراسة
59	5-4 ادوات جمع البيانات
61	6-4 الأساليب الاحصائية
<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات</b>	
64	1.5 تحليل وتفسير البيانات
80	2.5 نتائج الدراسة
81	3.5 الاقتراحات والتوصيات
84	خاتمة
90	قائمة المراجع
<b>الملاحق</b>	

## قائمة الجداول

صفحة	عنوان الجدول	الرقم
68	يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس .	01
68	يبين المستوى التعليمي لمجتمع البحث .	02
70	يبين الاقديمة في العمل	03
71	يبين الانتماء الفعلي للمؤسسة	04
72	يبين ترك المؤسسة في حالة وجود بديل	05
73	يبين قبول بمهام التكليف الاضافية لمساعدة نجاح المؤسسة	06
73	يبين سياسة المكافأة المشروطة ودورها في استمرار المؤسسة	07
74	يبين الشاء الذي يقدمه المدير	08
75	يبين تقبل اي مهام من طرف المدير من اجل البقاء داخل المؤسسة	09
75	يبين شعور الموظف بأنه عضو مهم داخل المؤسسة	10
76	يبين الاهتمام بمستقبل المؤسسة	11
76	يبين مدى الالتزام بروح الفريق	12
77	يبين مدى التزام بالبقاء في المنظمة	13
78	يبين مناقشة بعض القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين	14
78	يبين التحفيز اثناء القيام بالواجبات التي تحسن العمل	15
79	يبين المواظبة اثناء العمل	16
79	يبين الارتباط النفسي بالمؤسسة	17
80	يبين العلاقة بين المدير والزملاء	18
81	يبين الاخلاص في العمل	19
81	يبين الواجب الاخلاقي المهني والزامية البقاء في المؤسسة	20
82	يبين تدخل المدير في حل المشكلات	21
82	يبين دين لدى المؤسسة	22
83	يبين الاعمال خارج المؤسسة	23
83	يبين القدرة و الاستمرارية في تحقيق الاهداف الموضوعة	24

83	يبين العدالة في التعامل مقارنة باصحاب الخبرة	25
84	يبين متابعة الاخطاء المؤثرة على سيرورة عمل المؤسسة	26
85	يبين الحرص على الابتكار والتحديث والتحسين في الاداء تجاه المؤسسة	27
86	يبين وجوب اظهار الولاء التنظيمي	28
86	يبين الولاء وعلاقته بالخبرة المهنية	29
قائمة الاشكال		
عنوان الشكل		
30	يوضح نموذج القيادة التبادلية	01
55	يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي	02
68	يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس	03
69	يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث	04
70	يوضح الاقديمة في العمل	05
71	يبين الانتماء الفعلي للمؤسسة	06
72	يبين ترك المؤسسة في حالة وجود بديل	07
قائمة الملاحق		
عنوان الملحق		
الاستماراة قبل التحكيم		
الاستماراة بعد التحكيم		
التنظيم المحلي (المصالح الخرجية ) للحماية المدنية		
تنظيم المديرية العامة للحماية المدنية		
يبين الاساتذة المحكمين للاستماراة		
يوضح كيفية حساب صدق الظاهري للاستماراة		

# **المقدمة**

### مقدمة

يعتبر المورد البشري العامل الأساسي لتطور المنظمات والمؤسسات حيث تعتبر المؤسسة الهيكل أو النظام الذي تمتلك جميع العوامل لتصبح قائمة بذاتها في إطار قواعد وقوانين من أجل تحقيق أهدافها وقد يكون هذا النشاط اقتصادي أو اجتماعي أو ثقافي فالمؤسسات تقوم دائماً بتنمية نشاطها ومعرفة التأثير الحاصل داخل وخارج المؤسسة فيعتبر صاحب المؤسسة هو المسؤول عن إدارتها وتسييرها تقوم المؤسسة باختيار الأفراد المؤهلات لشغل الوظائف التي بحاجة إليها المؤسسة وبعدها تقوم بإعدادهم وتدريبهم وتوجيههم فهم المسؤولين عن الهدف المخطط له.

يعتبر القائد هو نواة المؤسسة فهو المسؤول الذي يضع الأهداف والرؤية للمؤسسة من خلال إدارة واتخاذ القرارات والتوجيه نحو تحقيق أهداف المؤسسة وعلى ضوء هذه التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية أصبح من الضروري تبني أو الاعتماد على الأنماط القيادية من بينها القيادة التبادلية فهي القادرة على استخدام مبدأ المعاملة بالمثل بين القائد والمسؤولين من خلال تحديد التوقعات وتقديم المكافأة مقابل على تحقيق الأهداف والأداء المطلوب وتساهم هذه العلاقة في بناء الثقة والانضباط وتعزيز الشعور بالانتماء والالتزام اتجاه المنظمة.

يعتبر الولاء التنظيمي عنصر مهم أساسى في استقرار البيئة الداخلية للعمل وتحسين الأداء المؤسستي، عن طريق القيادة التي تؤثر بشكل كبير في سلوك الفرد وانتهائهم عن طريق نظام الحوافز المادية والاعتماد على القوانين الإدارية وهنا يتحقق الولاء عن طريق الفعالية وأداء المؤسسة، وهنا نسلط الضوء على هذه الدراسة للكشف على طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي، حيث تمثل تقسيم دراستنا إلى جانبين الجانب الأول الإطار النظري وهو مقسم إلى ثلاثة فصول.

الفصل الأول موضوع الدراسة حيث نرى فيه الإشكالية وصياغتها وإبراز تساؤلات الدراسة وتحديد أهمية الموضوع وطرق إلى الأهداف المطلوبة ويسلط هذا الفصل على عرض الدراسات السابقة وأهم ما جاء فيها وتقديرها وأهم المفاهيم المرتبطة بالدراسة.

أما عن الفصل الثاني جاء عن متغير القيادة التبادلية حيث تضمن نظرية القيادة التبادلية ونموذجها، مع عرض خصائصها وأهمية القيادة التبادلية والأسباب التي أدت إلى عدم الفاعلية، وإبراز أبعاد القيادة التبادلية من خلال نظام الحوافز وعرض أهم إيجابيات وسلبيات في الأخير التطرق إلى تقييم النظرية.

أما في الفصل الثالث خصص لمتغير الولاء التنظيمي، توصلنا إلى عرض أهم النظريات المفكرة للولاء التنظيمي وتحديد خصائص وأبعاد ومراحل الولاء التنظيمي وإبراز أهم النماذج المفسرة له والعوامل المساعدة في تكوين الولاء وقيامنا وفي الأخير عرض أهم الآثار المترتبة على الفرد والمؤسسة.

الجانب الثاني يشمل الإطار المنهجي للدراسة وهو مقسم إلى فصلين، حيث خصص الفصل الرابع للإجراءات المنهجية المتتبعة في البحث من منهج المتابع للدراسة، ومجتمع الدراسة ومجالات الدراسة، والأداة المستخدمة لجمع البيانات.

أما الفصل الخامس فقد تم فيه عرض وتحليل البيانات ومن ثم استخلاص النتائج والتوصيات.

# الفصل الأول: الإطار النظري.

- الإشكالية

- أهمية الدراسة.

- أهداف الدراسة.

- الدراسات السابقة.

- تحديد لمفاهيم

### الفصل الأول: الإطار النظري.

#### الإشكالية:

تعتبر الإدارة من أهم الموضوعات التي اهتمت بتطور الفكر في المؤسسات، والصناعات التي ظهرت في بداية القرن الماضي، والتي اهتمت بالإنتاجية، والخدمات التي ساهمت في تطوير المورد البشري الذي كان له دور كبير والفاعل داخل المؤسسات، وأنه عضو لا يمكن الاستغناء عنه فهو الفكر الذي لا يمكن تغييره فقد أصبحت المؤسسات تركز عليه كثيراً من أجل تطورها فالنورد البشري أحد رموز الإدارة في المؤسسات الصناعية.

تحتاج المؤسسات في الوقت الراهن إلى قيادة فعالية لها شخصية، وتركتز على نجاح المؤسسات وديومتها عن طريق ما تقدمه الإدارة من تحفيز ودافع للعمل ورفع مستوى الأداء وهذا ما يجعل المؤسسة في حالة تطور وتقدم عن طريق ما تقدمه من حواجز للعاملين لسعى إلى تحقيق أفضل مستوى يأتي من العامل.

وهذا ما ركزت عليه القيادة على تدريب وتنمية وتأهيل المدربين، رفع من مستوى أدائهم، والعمل بصورة أحسن لتحقيق مستوى عال من الالتزام، والإخلاص في العمل وتقديم الأداء المطلوب لتقاضي المشاكل التي تواجه العديد من الإدارات، والتي تؤدي إلى الكثير من عدم الاستقرار في العمل وعدم الرضى.

فالقيادة التبادلية هي عملية تبادل بين القائد والمرؤوسين وتعمل على توجيه المرؤوسين وإرشادهم، فهي تتنظم وتحthem على القيام بالمهام التي يجب القيام بها من خلال الحصول على المكافأة مقابل ذلك، والهيكل التنظيمي والوصول وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه القيادة.

يعد الولاء التنظيمي العامل النفسي والاجتماعي الذي يرتبط بحالة الأفراد التي تتمثل في سلوكاتهم وأدوارهم، ومدى السيطرة عليه بالشكل الذي تريده المؤسسة والإخلاص لها وتحقيق الأهداف، وعليه تكون القيم والثقافة في المؤسسة.

فالولاء التنظيمي هو العامل الرئيسي الذي تبني عليه المؤسسات وتطورها فهو أساس نجاح المؤسسة، وضمان استمراريتها وتقديمها في تحقيق أهداف المؤسسة.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

فالولاء التنظيمي هو أحد المواقب الذي كان بارزا في علم الاجتماع تنظيم وعمل ومن المؤسسات التي استطاعت بفضل موردها البشري، أن تقوم بدراسة الولاء التنظيمي ومدى نجاح المورد البشري في تحقيقه، وهذا راجع إلى تطور العملية الإدارية.

حيث أن القيادة التبادلية تسعى من خلال أهدافها إلى مواجهة التحديات الموجودة في البيئة الحالية، من خلال ارتباطها بمفهوم الولاء والإخلاص في تحقيق أهداف المؤسسة، وكيفية بناء الولاء التنظيمي بالطريقة والكيفية العلمية الصحيحة.

القيادة التبادلية تسعى دائماً للمساهمة والاهتمام في تبني الولاء التنظيمي عن طريق أبعادها التي تبحث عن التبادل بين القائد والمرؤوسين بواسطة المكافآت والحوافز الذي بدوره يساهم في عملية التوحد والاستمرار في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف وولاء العاملين أو التابعين.

وعلى أبعاد القيادة التبادلية والولاء التنظيمي نتحدث عن العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي وإسهام القيادة في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين.

**وعليه نطرح السؤال الرئيسي:**

كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

**الأسئلة الفرعية:**

- كيف تسهم القيادة التبادلية في الإحساس بالانتماء لدى لعامل داخل المؤسسة ؟

- كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الالتزام الأخلاقي ؟

- كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الهوية والاستمرارية ؟

**أسباب اختيار الموضوع:**

لتحديد أسباب اختيار الموضوع هناك نوعين من الأسباب أهمها:

**الأسباب الذاتية:**

- الرغبة في دراسة الموضوع.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

- علاقة موضوع الدراسة بالشخص.
- التعرف على درجة ولاء العاملين داخل مؤسسة الحماية المدنية.

### **الأسباب الموضوعية:**

- محاولة إثراء التراث العلمي لمكتبة الجامعة بهذا الموضوع.
- الرغبة ومحاولات الوصول إلى نتائج ووصيات يمكن الاستفادة منها.

### **أهمية وأهداف الدراسة:**

#### **أهمية الدراسة:**

من خلال اهتمام الباحثين والدارسين لموضوع القيادة التبادلية والولاء التنظيمي في علم اجتماع تنظيم وعلم الإدارة وعلى هذا كيف ساهم المورد البشري في تطور المؤسسات.

- أهمية العلاقة بين القيادة التبادلية ودوره في تحقيق الولاء التنظيمي لأن القيادة مرتبطة بالتحفيز والولاء مرتبط بسلوك الفرد.
- إبراز كل ما جاء به المتغيرين في توظيف دور المورد البشري وإبراز العلاقة ومدى التأثيرات التي حدثت بينهم.
- التعريف بالمتغيرات وأثر القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي.
- يعتبر موضوع الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً نظراً لما له من أهمية كبيرة في زيادة مردودية العاملين وارتباطه ورغبتة في تحقيق أهداف المؤسسة واستمراره فيها.

#### **أهداف الدراسة:**

للوصول إلى السبب الذي قام من أجله الباحث بهذه الدراسة يجب على الباحث التعرف على أهداف الدراسة، ول يقوم بمجموعة هاته الأهداف يجب أن تكون علمية وذات قيمة دلالية في البحث.

- تقييم وقياس درجة ولاء العمال وكيف كان دور القيادة التبادلية في هذا الولاء.
- معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

- معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى الحماية المدنية.

### **الدراسات السابقة:**

نظراً لثورة المعلومات التي يشهدها العالم، فإن التراكم الكبير للمعرفة في مختلف جوانب الحياة الإنسانية جعل من الصعوبة بمكان الإلام والإحاطة بكل ما ينشر في العالم من دراسات في موضوع ما أو في حقل ما من حقول المعرفة، وهذا الفصل يسمى فصل الدراسات السابقة أو أدب الموضوع وأصبح يسمى الدراسات المختارة.

نجد أنه من الخطوات الرئيسية التي يجب اتباعها في إعداد خطوات البحث هو الإطلاع على ما كتب في البحوث السابقة، والاطلاع على كل الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث، كما له أهمية وفائدة في بلورة الأفكار والأبعاد التي يمكن أن يتناولها في مشكلة بحثه كما أنه تثير له الطريق الذي سوف يسلكه في معالجة المشكلة لذلك يحتاج الباحث دائماً قبل المباشرة في بحثه إلى قراءات أولية بشكل واسع وعمق<sup>1</sup>.

بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات اعتمدت في بحثي هذا على أربعة دراسات مشابهة:

### **الدراسة الأولى:**

وهي دراسة عبد العزيز مجعد المطيري بعنوان: **أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.**

وكانت هذه الدراسة موزعة على خمس فصول، حيث تناول الباحث في الفصل الأول المعروف باسم الإطار العام للدراسة حيث من الإشكالية طرح السؤال الرئيسي: هل يوجد أثر للقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي إلى أسئلة الفرعية التالية:

1- هل يوجد أثر للمكافأة المشروعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

<sup>1</sup>- د. نادية سعيد عيشور، تقديم عبد الرحمن برقوق، منهجية لبحث العلمي في العلوم الاجتماعية، السادس الأول، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2017.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

2- هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء ( نشطة ) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

3- هل يوجد أثر للإدارة بالاستثناء ( ساكنة ) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية على قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

مجموعة الأهداف التي تبناها الباحث التي تهدف إلى التعرف على أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الآتية:

- توضح معنى القيادة التبادلية وبيان أثرها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
- بيان كيفية تطبيق القيادة التبادلية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت.
- بيان وجهة نظر المديرين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت حول الأسلوب الذي من خلاله يتم تطبيق نمط التبادلية.
- بيان أثر المتغيرات ( المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء " النشطة " ، الإدارة بالاستثناء " الساكنة " ) في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

أما الفصل الثاني الذي سماه الإطار النظري والدراسات السابقة حيث عرض فيه الباحث الإطار النظري لمتغيري الدراسة وهما لقيادة التبادلية والأهداف الاستراتيجية والعلاقة بينهما، مبرزا الدراسات السابقة.

في الفصل الثالث تحدث عن منهجية الدراسة الطريقة والإجراءات التي اعتمد فيها الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والأداة المستخدمة هي الاستبانة، فيما يخص المجال البشري ومجتمع الدراسة وعيتها يتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين العاملين في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت وباللغ عددهم (500) مديرا ومديرة، في العام (2010)، وبسبب حجم مجتمع الدراسة، قام الباحث باختيار العينة القصدية بلغ عددها (120) مديرا ومديرة، والحدود المكانية للدراسة كانت بقطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وحدد مجالها الزمني بعام 2010 الذي تم فيه توزيع الاستبانة وجمع المعلومات اللازمة وتحليل بياناتها.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

**الفصل الرابع تحليل النتائج واختبار الفرضيات وفي الفصل الخامس الاستنتاجات والتوصيات ومن هذه النتائج:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيادة التبادلية على تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت، وتعتبر العلاقة متوسطة كون  $r = 0.445$  كما أن المتغيرات المستقلة تفسر 0.198 من المتغير التابع.

**الدراسة الثانية:**

وهي دراسة محمد عبد الله السليمات بعنوان: القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة مأرب من وجهة نظر مساعدى المدرسين والمعلمين.

وكانت هذه الدراسة موزعة على خمسة فصول، حيث تناول في الفصل الأول الموسومة بخلفية الدراسة وأهميتها من منطلق الإشكالية نطرح أسئلة الدراسة:

**السؤال الأول:** ما مدى درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب من وجهة نظر مساعدى المدرسين والمعلمين؟

**السؤال الثاني:** ما مستوى الأداء الوظيفي لمديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب من وجهة نظر مساعدى المدرسين والمعلمين؟

**السؤال الثالث:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: ( الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة )؟

**السؤال الرابع:** هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية تعزى لمتغيرات: ( الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة )؟

**السؤال الخامس:** هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مديرى الثانوية الحكومية في محافظة مأرب لقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي؟

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

وركزت هذه الدراسة على مجموعة من الأهداف ذكر منها:

- تعرف درجة ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية.
- تعرف مستوى الأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدى المديرين والمعلمين.
- معرفة أثر متغيرات الجنس والمسمى الوظيفي والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة على استجابة أفراد عينة الدراسة من المساعدين والمعلمين حول ممارسة مديرى المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا للقيادة التبادلية ومستوى أدائهم الوظيفي.
- التعرف على العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التبادلية لمديرى المدارس ومستوى أدائهم الوظيفي.

أما في الفصل الثاني الذي سماه الأدب النظري والدراسات السابقة حيث عرض فيه الباحث الأدب النظري لمتغيري الدراسة وهو القيادة التبادلية والأداء الوظيفي، إضافة إلى الدراسات السابقة التي ذكرها في هذا الفصل.

تحدث في الفصل الثالث عن الطريقة والإجراءات، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوظيفي الارتباطي لملائمتها لطبيعة الدراسة والأداة المستخدمة هي الاستبانة، المجال البشري وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين ومساعدي المديرين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا في الفصل الدراسي الثاني: 2019/2020، وعدهم (1328) معلماً ومعلمة و(55) مساعداً ومساعدة، تم اختيار العينة العشوائية من المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة مأدبا، حيث تم توزيع (305) استبانة على المعلمين، أما عينة الدراسة من مساعدي المديرين فتم اختيارها بالطريقة القصدية، وتكونت من مجتمع الدراسة نفسه وهو جميع المساعدين، ووفقاً لذلك تم توزيع (55) استبانة على المساعدين، ليكون عدد العينة الكلي عند التوزيع (360)، وتم استرداد (357) استبانة، المجال المكاني طبقت هذه الدراسة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأدبا في مديرية التربية لواء قصبة مأدبا ومديرية التربية لواء ذيبيان، وحدد مجالها الزمني تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2019/2020).

**الفصل الرابع: نتائج الدراسة، وفي الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات، ومن أهم هذه النتائج:**

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

- جاءت درجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب للقيادة التبادلية من وجهة نظر المساعدين والمعلمين متوسطة.
- جاءت نتائج مستوى الأداء الوظيفي لمدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب من وجهة نظر مساعدين والمعلمين كان متوسطاً.
- أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين متواضعات استجابة المساعدين والمعلمين لدرجة ممارسة مدير المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب للقيادة التبادلية وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي.

**الدراسة الثالثة:** دراسة محمد صلاح الدين أبو العلا بعنوان: ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي وهي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

ت تكون هذه الدراسة من ثمانية فصول حيث تحدث في الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة حيث طرح السؤال الرئيسي في الإشكالية كالتالي: ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟ ومن هذا التساؤل وضع الباحث مجموعة من الفرضيات:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية  $0.005$  بين مستوى ضغوط العمل وبين درجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي، الدرجة الوظيفية، الرتبة، الراتب، السكن.

حدد الباحث مجموعة من الأهداف الآتية:

- التعرف على مستويات ضغوط العمل لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية لدى قطاع غزة.
- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة.
- التعرف على العلاقة بين مستوى ضغوط العمل ودرجة الولاء التنظيمي لدى المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

- التعرف على الفروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

أما الفصل الثاني استعرض فيه الباحث متغير ضغوط العمل من مفهوم وأنواع الآثار المترتبة على ضغوط العمل، والفصل الثالث تحدث عن متغير الولاء التنظيمي، وفي الفصل الرابع تطرق الباحث إلى وزارة الداخلية دور ورسالة وهيكلية العمل وواقعها، والفصل الخامس الدراسات السابقة والتعليق عليها.

نجد في الفصل السادس الإطار المنهجي للبحث المنهج المتبع هو النهج الوصفي التحليلي، معتمداً على أسلوب المسح الشامل للمدراء العاملين في وزارة الداخلية وعددهم 415 مدير ما بين مستشار وكيان مساعد ومدير عام ونائب مدير دائرة في الشق المدني ومن مدير عام ونائب مدير عام ومدير إدارة ونائب مدير إدارة في الشق العسكري.

استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية، وقد بلغ حجم العينة 200 واستخدم الاستبانة على العينة المستهدفة.

المجال البشري هم عدد المدراء بوزارة الداخلية في قطاع غزة عددهم 415 مدير، المجال المكاني وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة، المجال الزمني 27 ديسمبر 2008.

**الفصل السابع:** تحليل وتفسير نتائج الدراسة وفي الفصل الثامن النتائج والتوصيات، ومن أهم هذه النتائج:

- إن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجهه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي 13.13% وأن عبء العمل هو أكثر العوامل تأثيراً على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية.

- وجود درجة عالية من الولاء لدى المدراء بنسبة 82.49%.

- وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل والولاء التنظيمي.

**الدراسة الرابعة:** محمد الشريف شربيط بعنوان: الاتصال لتنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

ت تكون هذه الدراسة من خمسة فصول، جاء في الفصل الأول عن ما يعرف بالفصل التمهيدي انطلاقاً من الإشكالية نستعرض السؤال الرئيسي هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة " سونلغاز " لدى فئة الإطارات الوسطى؟

### **التساؤلات التالية:**

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث؟
- ما هو واقع الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟
- هل للسن تأثير على الولاء التنظيمي؟
- هل يتأثر الولاء التنظيمي بالحالة الاجتماعية للإطارات الوسطى؟
- هل للأقدمية في المؤسسة تأثير على الولاء التنظيمي؟
- هل يتأثر الولاء التنظيمي بطبيعة النشاط الممارس داخل المنظمة؟

أما في الفصل الثاني تحدث فيه الباحث عن متغير الاتصال التنظيمي ماهية الاتصال، عناصر العملية الاتصالية، ووظائفها، والاتصال التنظيمي واستعرض في الفصل الثالث تغير الولاء التنظيمي مفهوم الولاء التنظيمي، مراحل، والعوامل المساعدة والمؤثرة، أهمية، أنواع.

**الفصل الرابع: الإطار المنهجي** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للأداة المستخدمة هي الاستماراة، المجال البشري يتكون مجتمع الدراسة من 83 إطاراً، جمع الإطارات الوسطى العاملين بمؤسسة سونلغاز فرع عنابة وبالبالغ عددهم 73 إطاراً، المجال المكاني في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وبالضبط في المديرية الجهوية للتوزيع 2 الواقعة في مدينة عنابة، المجال الزمني انطلقت في 04/02/2008 وانتهت في 01/06/2009.

### **الفصل الخامس تحليل النتائج، نستنتج:**

وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين بعد الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي حيث قدرت قيمة الارتباط بـ 0.17 وكذلك وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد الاتصال الكتابي والولاء التنظيمي، أي أنه كلما كان الاتصال كتابياً كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح وهذا ما تؤكد له قيمة معامل الارتباط بيرسون التي بلغت 0.65، كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

متوسطة بين مرونة الاتصال والولاء التنظيمي، أنه كلما كان الاتصال مزيناً كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح حيث بلغت قيمة بيرسون 0.65، وجود علاقة ارتباطية موجبة متسطدة بين بعد وضوح الاتصال والولاء التنظيمي، حيث بلغت قيمة بيرسون 0.78، أي أنه كلما كان الاتصال واضحاً كلما زاد ولاء الأفراد للمنظمة والعكس صحيح.

### **التعقيب على الدراسات السابقة:**

من خلال عرضنا لهذه الدراسات السابقة سابقاً سنقوم بتقييم هذه الدراسات وكيف استقمنا منها:

في الدراسة الأولى من خلال عنوان الدراسة أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية كان موضوع الدراسة جيد، لكن استحسن لو طرح سؤاله القيادة التبادلية وعلاقتها بالأهداف الاستراتيجية؟ بدل من هل يوجد أثر لقيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية في قطاع الصناعات النفطية في دولة الكويت؟

يفضل العمل بالمنهج الشبه تجاري لا المنهج الوصفي، لأنه انطلق من الأثر الذي تخلفه القيادة التبادلية على الأهداف الاستراتيجية، هنا كان لابد من قياس الأهداف الاستراتيجية قبل التطرق لقيادة التبادلية.

**الدراسة الثانية:** تحدث الباحث في هذه الدراسة عن القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، حيث لم يتطرق إلى السؤال الرئيسي في الإشكالية وانطلق من التساؤلات الفرعية.

كان على الباحث دمج السؤال الثالث مع السؤال الرابع، أي معرفة متغيرات الشخصية والوظيفة من منظور القيادة التبادلية مع مستوى أدائهم الوظيفي.

**الدراسة الثالثة** تدرج تحت موضوع ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، حيث من منطلق السؤال الرئيسي: ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي؟، استحسن لو طرح سؤاله ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي؟، كان من الأفضل لو استخدم المنهج التجريبي بدلاً من المنهج الوصفي الذي يقيس الجانب البعدي والقبلي ضغوط العمل ثم قياس على درجة الولاء التنظيمي.

كما تناول الباحث في هذه الدراسة لعرضه لثمانية فصول، نلاحظ هذا الحشو النظري المتشعب الذي يجعل البحث العلمي غير متوازن ويجعل الباحث يقع في الخطأ المنهجي.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

**الدراسة الرابعة:** الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، من السؤال الرئيسي: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي؟، كان من الأنسب طرح سؤاله الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.

- صاغ الباحث ستة أسئلة كان من الأنسب لو صاغها في ثلاثة أسئلة أو أربعة أسئلة.
- لم يتطرق الباحث إلى عرض أهداف الدراسة.
- كان من الأفضل دمج الفصل الثاني مع الفصل الثالث.
- لم يقدم توصيات واقتراحات.
- تم الاعتماد على هذه الدراسات من خلال الجانب النظري للدراسة الحالية، من خلال تحديد متغيرات الدراسة وضبط عنوان الدراسة ووضع خطة وأهداف البحث، ربما تشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في المنهج ولكن تختلف في مكان وزمان الدراسة والهيكل والبيئة التنظيمية للمؤسسة.
- فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية بسبب اختلاف في موضوع الدراسة وبسبب اختلاف في مجتمع الدراسة.

وعليه فإن الدراسات السابقة ساعدت في تحليل وتقسيم النتائج المتحصل عليها للوصول إلى تفسير نتائج الدراسة الحالية ومحاولة توصل إلى الاختلاف والفرق الذي حصلت بينهما.

**تحديد مفاهيم الدراسة:**

**مفهوم القيادة:**

تعتبر القيادة من أهم موضوعات الإدارة التي لاقت اهتمام العلماء والباحثين، وهذا ما يجعلنا نقوم بالنظر إلى ماهية القيادة.

**لغة:**

من فعل " قود " في اللغة نقىض السوق ويقال قيده بالإحسان، يقل يقود الدابة من أمامها ويسقوها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد، وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة

## الفصل الأول : الإطار النظري

قد والأقود الرجال أي شديد العنق وسمي بذلك لقلة التفاته، أي أنه إذا أقبل على شيء بوجهه لم يكن يصرف وجهه عنه<sup>1</sup>.

### اصطلاحاً:

لا يمكن تحديد تعريف واحد للقيادة بل تعددت التعريفات حول القيادة، يقول bruns القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقل إدراكاً<sup>2</sup>.

عبد الغفار حنفي: فإن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة له بكل حماس وإخلاص، ومن وجهاً نظرة النتائج فالقيادة هي القدرة على الحث وحفر الأفراد على إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه<sup>3</sup>.

ونستنتج من خلال التعريف أن القيادة هي التأثير في الاتباع من خلال بث القائد فيهم الإلهام والإثارة لتحقيق الأهداف المرحلية.

عرفت بأنها مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الفرد يقصد بها التأثير على الأفراد من تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>4</sup>.

التعريف الإجرائي: القيادة هي القدرة الفرد على التوجيه ومحاولة التأثير على الآخرين وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف معينة.

القيادة هي قدرة الفرد على إعطاء مجموعة من التوجيهات والقرارات.

### القيادة التبادلية:

تعتبر القيادة التبادلية من النماذج الإدارية التي لاقت اهتمام الباحثين في ميدان الإدارة.

<sup>1</sup>- قسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثير في إنجاح المنظمات الحكومية، غير منشور، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، الاشراف عبد الرضا فرج بدراوي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصيرة، العراق، 2009، ص 6.

<sup>2</sup>- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشرا، حيل صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير المملكة العربية السعودية، 2003، ص 41.

<sup>3</sup>- خواجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، وهران، الجزائر، 2005، ص 47.

<sup>4</sup>- أيمن حسن الديزوي، أحمد فاروق أبو غين ، القيادة الإدارية، ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021، ص 16.

## الفصل الأول : الإطار النظري

لغة: تبادلية اسم مؤنث منسوب إلى تبادل " خدمات / نشاطات / صفقات تبادلية " ، صدر صناعي من تبادل: قابلية الأخذ والعطاء بين طرفين أو أكثر أو أكثر بحيث تحقق المنفعة لكليهما<sup>1</sup>.

عرفت Burns (1978) القيادة التبادلية Transactionnel Leadership بأنها علاقة تبادلية بين القائد وتابعيه بمقتضاه يحصل التابعون على الأجور والنفوذ أو المكانة مقابل إذعانهم للقائد.

وعرفا Bass (1985) أنها عملية إيضاح الأدوار وإرشاد التابعين إلى إنجاز الغاية والأهداف المحددة مقدما على أساس المكافآت<sup>2</sup>.

ويقصد من هذا التعرف أن القيادة التبادلية تقوم على علاقة تبادلية بين القائد وتابعيه من خلال إيضاح الإرشاد والتوجيه وبدوره يقوم التابعون على تحقيق غاياته وإشباع حاجياته من خلال الحصول على الترقيات والأجور والمكافآت من خلال تحقيق الأهداف المحددة.

القيادة التبادلية هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتحدد له الأهداف الواجب إنجازها وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المسؤولين نتيجة تقديرهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها Accomplishing agreed-upon tasks المجدولة والمحددة مسبقا لهم<sup>3</sup>.

ويقصد الباحث هنا أن القيادة التبادلية هي القيادة التي تقوم بتوجيه الأفراد من خلال تحديد الأهداف المحددة وحصول على مكافآت ومنافع إزاء تحقيق الأهداف الواجب إنجازها والتي حددتها القيادة مسبقا.

### التعريف الإجرائي:

القيادة التبادلية هي أحد أساليب القيادة التي تقوم على تبادل المسؤولين وتوجيههم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بوسائل تحفيزية محدودة كالمكافآت وهي التي تمنح المسؤولين مقابل أداء سلوك وظيفي أو الجهود المبذولة المعترف بها من طرف القيادة.

<sup>1</sup>- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008، ص 174.

<sup>2</sup>- مها مصباح، القيادة، الجزء الثالث، الفرقة الرابعة، شعبة إدارة الأعمال، 2020، ص 3.

<sup>3</sup>- عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، ص 268.

## الفصل الأول : الإطار النظري

### مفهوم الولاء التنظيمي:

اختلف العلماء والباحثين في تحديد مفهوم الولاء التنظيمي الذي ارتبط بموضوعات إدارية أخرى كالانتماء والرضى والالتزام، فقط اعتبر أنه موضوع نفسه نفس الموضوع الالتزام وليس من المواضيع التي فيها نوع من الغموض، لهذا سنحاول الفصل بين المصطلحين وتحديد طبيعة والعلاقة بينهما.

### مفهوم الالتزام التنظيمي:

لغة:

يعني العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مداوم عليه يعني القرب والعد و النصرة والمحبة.<sup>1</sup>.

اصطلاحاً:

يعرفه أورلي orielly أنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة<sup>2</sup>.

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبتة الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها<sup>3</sup>.

ويقصد أن الالتزام هو السلوك الذي يربط الفرد بالمنظمة ومحاولة تبني أهداف المنظمة من خلال بذل مجهودات في العمل.

### يعرف الالتزام التنظيمي:

بأنه درجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والرغبة القوية للعمل والإخلاص المؤسسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة بسكرة الجزائر، ص 64.

<sup>2</sup>- وليد عبدلي، نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية، غير منشور، رسالة لشهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل الإشراف، كمال بوقرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014، ص 15.

<sup>3</sup>- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 285.

<sup>4</sup>- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظريّة المنظمة، ط 5، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014، ص 254.

## الفصل الأول : الإطار النظري

ويعني من خلال التعريف أن الالتزام التنظيمي هو التزام بالقوانين التي تحددها المنظمة وأداء المهام وفق الأهداف المتفق و بذل أكبر جهد لتحقيق ذلك.

### التعريف الإجرائي:

الالتزام التنظيمي هو سلوك إنساني تفاعلي اتجاه المنظمة والتقييد بمهامها والالتزام والإخلاص والاستمرار فيها والدفاع عنها وعن أهدافها والشعور والتمسك والارتباط والعمل بها.

### مفهوم الولاء التنظيمي:

لغة:

هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة<sup>1</sup>.

### اصطلاحاً:

يعرفه رونالد ريفو:

بأنها تلك المشاعر التي يحلها الفرد اتجاه المؤسسة التي يزاول بها عمله وكل الاتجاهات التي يحملها نحوها وترتبط بقبول الفرد لأهدافها وقيمها مع استعداده التام لبذل مجهودات نيابة عنها وتحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

يوضح هذا التعريف بأن الولاء التنظيمي ما هو إلا حالة من الشعور النفسي للفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل بها والاتفاق على أهدافها والاستعداد لبذل مجهود والإخلاص لتحقيق تلك الأهداف.

ويعرف بورتر وزملاؤه الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها<sup>3</sup>، والفرد الذي يظهر مستوى عاليا في الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما فإنه يتصرف بما يلي:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.

<sup>1</sup>- شوقي ضيف وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشروق الدولية، مجمع اللغة العربية، 2004، ص 1057.

<sup>2</sup>- ريفو رونالد، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق عمان، الأردن، 1999، ص 276.

<sup>3</sup>- محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2016، ص 11.

## **الفصل الأول : الإطار النظري**

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكн نيابة عن المنظمة.
  - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- ويقصد من هذا التعريف أن الولاء التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع مؤسسته التي يرتبط بها استعداده التام لبذل درجات عالية من الجهد والرغبة القوية في الاستمرار والبقاء في هذه المؤسسة<sup>1</sup>.

### **التعريف الإجرائي:**

أن الولاء التنظيمي هو سلوك الفرد اتجاه المؤسسة أو حالة نفسية للفرد مع مؤسسته التي يعمل بها وقبول أهدافها من خلال بذل مجهودات لصالح هاته المؤسسة والرغبة القوية في الاستمرار فيها من خلال تحقيق كل تلك الأهداف.

---

<sup>1</sup> - محمد أحمد سليمان سوسن عبد المفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمم ناشرون وموزعون، عمان،الأردن، 2010، ص 150.

## **تمهيد:**

يعد موضوع القيادة التبادلية الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة عبر التاريخ من خلال اهتمامات مجموعة من الباحثين والمفكرين في ميادين علم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإدارة وهذا ما شغل به علم الاجتماع التنظيم والعمل والاهتمام بدور القيادة وأهميتها في الإدارة وتأثيرات العملية في مختلف المجالات الاقتصادية والسياسية.

تعتبر القيادة التبادلية أسلوب قيادي ودوره الذي يجب أن يؤديه من خلال توجيه الأفراد وعليه التبادل بين القائد والمرؤوسين وهذا ما يميز القائد التبادلي من خلال تشجيع المرؤوسين على الولاء والإخلاص للمنظمة من خلال التحفيز والمكافآت التي يضعه لهم لتحقيق أهداف المنظمة.

## **الفصل الثاني: القيادة التبادلية.**

**1.2: أهمية وأهداف القيادة التبادلية.**

**2.2: نموذج القيادة التبادلية. خصائص القيادة التبادلية.**

**3.2: أبعاد القيادة التبادلية.**

**4.2: نظرية القيادة التبادلية.**

**5.2: نموذج القيادة التبادلية.**

**6.2: خصائص القائد التبادلي**

**7.2: أسباب عدم فعالية القيادة التبادلية.**

**8.2: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية.**

**9.2: تقييم نظرية القيادة التبادلية.**

### الفصل الثاني: القيادة التبادلية.

تمهيد:

تعد القيادة من المواضيع التي بحث عنها العلماء والباحثين والتي برزت في العالم القديم وضلت اهتمامها حتى في العصر الحالي رغم كل التغيرات التي حدثت والتي شهدتها العالم، من خلال التعرف على الدور الذي يلعبه القائد داخل المؤسسة، فالقيادة تلعب العامل الحاسم في تحقيق تقدم ونجاح المؤسسة، لكن لم يقتصر الدور على تعريف القيادة فقط بل تدعى إلى معرفة أنماط ونظريات القيادة هنا تظهر القيادة التبادلية التي تبني على التبادل بين القائد ومرؤوسيه من خلال وضع الأدوار وتوحيد المسؤوليات، حيث يتلزم العاملين بتنفيذ ما يطلب منه مقابل ما يتلقوه من حواجز ومكافآت سواء مادياً أو معنوياً.

#### 1.2: أهمية وأهداف القيادة التبادلية.

##### 1.2.1\_أهمية القيادة التبادلية:

وتبرر أهمية القيادة التبادلية في أنها تشجع العاملين المتميزين في مؤسساتهم، وتحسين عملهم وزيادة تنظيمهم، وتدفع الآخرين للتميز ، وتسهم هذه القيادة في ظهور الأفكار الإبداعية، وتحسين الرضى الوظيفي، وتلبية احتياجات العاملين مما يعني ارتفاع مستوى الدافعية نحو العمل، والمحافظة على استقرار المؤسسة، ودفع المديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنياً.

إن أهمية هذه القيادة في دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وتنشيط العاملين فيها، وإيجاد معايير رقابية ذات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف الموضوعية، ورفع القيمة الذاتية للعاملين والاهتمام بتحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة التي يعملون بها، ووجود التحفيز لقائم على المنفعة للمؤسسة، وتصميم إجراءات ضمان الجودة، ومساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم لتحقيق الأداء الجيد

### 2.1.2 أهداف القيادة التبادلية:

تهدف القيادة التبادلية إلى مساعدة العاملين على تلبية احتياجاتهم لزيادة الثقة والداعية نحو العمل، والمحافظة على المؤسسة، وتنفذ أعمالها اليومية بشكل روتيني، وتوفير المجال للمديرين لزيادة مهاراتهم، وتنمية العاملين مهنياً، وتلبية حاجاتهم، والمحافظة على النظام في العمل واستقرار المؤسسة.

كما تهدف القيادة التبادلية إلى توجيه جهد العاملين لإنجاز أهداف المؤسسة، من خلال توضيح الأدوار ومتطلبات إنجاز المهمة، وتطبيق معايير التحفيز بموضوعية وعدالة، وتقديم المكافآت للتأثير في العاملين.

بالإضافة إلى تقديم المكافآت المشروطة للعاملين كنوع من التعزيز، وتحديد متطلبات الحصول على هذه المكافآت، واتخاذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها، من خلال الفحص والتتبؤ، واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق، ومراقبة مخالفة القوانين والأداء في العمل، وتصويبها<sup>1</sup>

### 2.2 خصائص القيادة التبادلية.

كما حدد السبيرند خصائص القيادة التبادلية:

- بذل الجهد لرفع القيمة الذاتية للعاملين.
- التشجيع على المشاركة بجميع جوانب العمل.
- تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم.
- التبادل واسع الانتشار للمعلومات والسلطة.<sup>2</sup>.

وهناك خصائص أخرى ذكرها:

<sup>1</sup> - محمد عبد الله السليمات، **القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين** غير منشور، رسالة لنيل الشهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، إشراف أسامة عادل حسونة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، آيار 2020، ص 17.

<sup>2</sup> - مصطفى السعيد جبريل، **القيادة التحويلية والتبادلية للمديرين كما يدركها معلمون الحلة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات**، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 58، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر 2020، ص 481.

- تقوم على أساس عملية التبادل بين القائد والتابع.
- التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسيين والتعاطف معهم.
- القائد التبادلي يدعم المرؤوسيين بشروط أو بقانون الترغيب والترهيب.
- يتبع القائد هذا أسلوب الإدارة بالاستفتاء أي التدخل عند الضرورة.
- يركز على النوع وعلى تحسين الرضى الوظيفي.
- غير قادر على تقديم الحوافر الإيجابية.
- ظروف العمل لا تسمح لهم بالتقدير الجيد.
- يتصف بالديمقراطية<sup>1</sup>.

### 3.2: أبعاد القيادة التبادلية.

وقد أشار كثير من الدراسات، مثل دراسة وافولي ويونغ وبيرسون، ودراسة مرسى، ودراسة العайдى، ودراسة واعر، ودراسة وهاب، إلى أن هناك بعدين أساسيين للقيادة التبادلية، هما:

#### 1.3.2 المكافآت المشروطة : (Contingent Rewards)

المكافأة المشروطة تعنى إبرام صفقة بين القائد والتابعين تنص على المكافأة مقابل الأداء، ويتم فيها توضيح التوقعات والمعايير، وتوفير الموارد، وتقديم الدعم اللازم من القيادة، وترتيب اتفاقيات مرضية للطرفين، وتبادل المساعدة، وتقديم الثناء مقابل الأداء الناجح للتابعين، فالكافآت المشروطة تمثل في توضيح المعايير أو التوقعات للعاملين ومنهم مكافآت عند تحقيق الأهداف والمكافأة المشروطة تعنى أن القائدة يقوم بتبادل المنفعة مع العاملين، بحيث يقوم بمكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد باستخدام التعزيز الموجب كزيادة الأجر أو الترقية أو منح امتيازات خاصة.

ويجب أن ترتبط المكافأة في القيادة التبادلية بإيجابية الأداء، وذلك بعد توضيح التوقعات والتعرف إلى الإنجازات ومقارنتها والمعايير المحددة ومدى مساهمتها الإيجابية في تحسين الأداء، ويستخدم القادة المكافآت المشروطة لتحديد الأهداف التي يفترض أن يحققها المرؤوسيين وتوضيحها والإعلان عن

<sup>1</sup>- عز الدين أحمد العайдى، *أثر القيادة التبادلية في تحقيق أهداف مشاريع المنظمات غير الحكومية*، غير منشور، رسالة لنيل شهادة لماجستير في إدارة الأعمال، إشراف يوسف عبد الله عطية بحر، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعية الإسلامية غزة، فلسطين، 2015، ص 20.

المكافآت المناسبة، كما تتطلب المكافآت المشروطة إعطاء تغذية راجعة متكررة وإيجابية ومنح مكافآت للعمل الجيد، الإطراء على الأداء المتميز، ويستنتج مما سبق أن المكافأة المشروطة تمثل في منح المكافأة مقابل الجهد والأداء.

### 2.3.2 الإدارة بالاستثناء ( Management by Exception )

تصف الإدارة بالاستثناء ميل القائد لتجنب إعطاء توجيهات للمرؤوسين إذا كان مستوى أدائهم مرضيا، فهي تعني بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذ لم يقم العامل بتحقيق الأداء المطلوب بغض النظر التصدي لها وحلها، والإدارة بالاستثناء نوعان: الإدارة الإيجابية بالاستثناء، والإدارة السلبية بالاستثناء – سواء كانت إيجابية أو سلبية – من القادة الذي يلزمون أنفسهم بالأدوار الرقابية والتدخل في الحالات الاستثنائية، وفيما يلي توضيح لنوعي الإدارة بالاستثناء.

#### أ. الإدارة الإيجابية بالاستثناء ( Active Management by Exception )

الإدارة الإيجابية بالاستثناء أو النشطة، يحدد فيها معايير الأداء، وقد يعاقب المرؤوسين عليها لعدم التزامهم بتلك المعايير، وينطوي على هذا النمط القيادي على رصد دقيق للانحرافات والأخطاء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في أسرع وقت ممكن عند حدوثها ففي الإدارة الإيجابية بالاستثناء، فإن القائد يراقب أداء التابعين، ويتخذ الإجراءات التصحيحية عند حدوث انحرافات عن المعايير المعتمدة؛ بمعنى أن القائد يطبق القواعد أو المعايير لتجنب الأخطاء أو الانحرافات، وهذا يعني أن يقوم القائد بتصحيح الانحرافات أولاً بأول، وأن لا يتضرر إلى أن تستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مروان المصري ، درجة ممارسة القيادة التبادلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16، العدد 1، 2020، ص 66.

### بـ. الإِدَارَةُ السُّلْبِيَّةُ بِالْإِسْتِثْنَاءِ (Passive Management by Exception)

في الإِدَارَةُ السُّلْبِيَّةُ بِالْإِسْتِثْنَاءِ، يَنْتَظِرُ الْقَائِدُ إِلَى أَنْ تَظَهُرَ الْمُشَكَّلَاتُ قَبْلَ اتِّخَاذِ أَيِّ إِجْرَاءٍ، أَوْ لَا يَتَّخِذُ أَيِّ إِجْرَاءٍ عَلَى الإِطْلَاقِ، وَلَذِكَّ يُوصِفُ الْقَائِدَ بِأَنَّهُ سُلْبِيٌّ، إِذَا حَاولَ دُمُّ التَّدْخِيلِ، فَفِي الإِدَارَةِ السُّلْبِيَّةِ بِالْإِسْتِثْنَاءِ، لَا يَتَّخِذُ الْقَائِدُ إِلَّا عِنْدَ حَوْثِ مُشَكَّلَاتٍ أَوْ أَخْطَاءٍ، بِمَعْنَى أَنَّ الْقَائِدَ يَنْتَظِرُ حَوْثِ الْمُشَكَّلَاتِ أَوْ الْأَخْطَاءِ، مِنْ ثُمَّ يَوجِهُ التَّابِعِينَ أَوْ يَتَّخِذُ الْإِجْرَاءَاتِ الصَّحِيَّةِ.

#### 4.2: نظرية القيادة التبادلية:

قام هولاند عام 1979 hollander بتطوير نظرية أول نموذج للقيادة التبادلية حيث نظر إلى أن القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعلات الشخصية المستمرة بين القادة والمرؤوسين ويطلق على بعض الباحثين على هذه النظرية القيادية الإجرائية أو التعاملية وإلى عدد من المفاهيم مثل: الحب، والإقناع، وال العلاقات المشتركة بين القائد والمرؤوسين، حيث يبدأ أحد الطرفين بالعمل منسجماً مع توقعات الطرف الآخر.

إن القيادة التبادلية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم على علاقات التبادل الاقتصادي بين القائد والمرؤوسين، فالقائد يشجع على الاتساق والتوحد مع المؤسسة، بواسطة إعطاء المكافآت العرضية الإيجابية والسلبية، وتعتمد القيادة التبادلية على التعزيز غير المشروط فالقائد هنا يهتم بالنتائج ويركز عمله على بحث التبادل بينه وبين مرؤوسيه حتى يتبعوا ما يريد منه فهو يؤثر على مرؤوسيه من خلال الجوائز والمكافآت والعقوبات ويعطيها بشكل عفوي غير معتمداً على كفاءات أداء المرؤوسين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- رانيا جمعي، ماسية صوالحة، دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، (ر.م.د) غير منشورة ، في إدارة الأعمال، إشراف صالح محرز، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2003، ص 10.

### 5.2: نموذج القيادة التبادلية:

يركز النمط التبادلي على البناء التنظيمي ثلاثي الأبعاد والذي يتكون من<sup>1</sup> :

- الرسالة

- الهيكل التنظيمي

- الموارد البشرية

ويتم التمييز بين نوعين من التابعين هما:

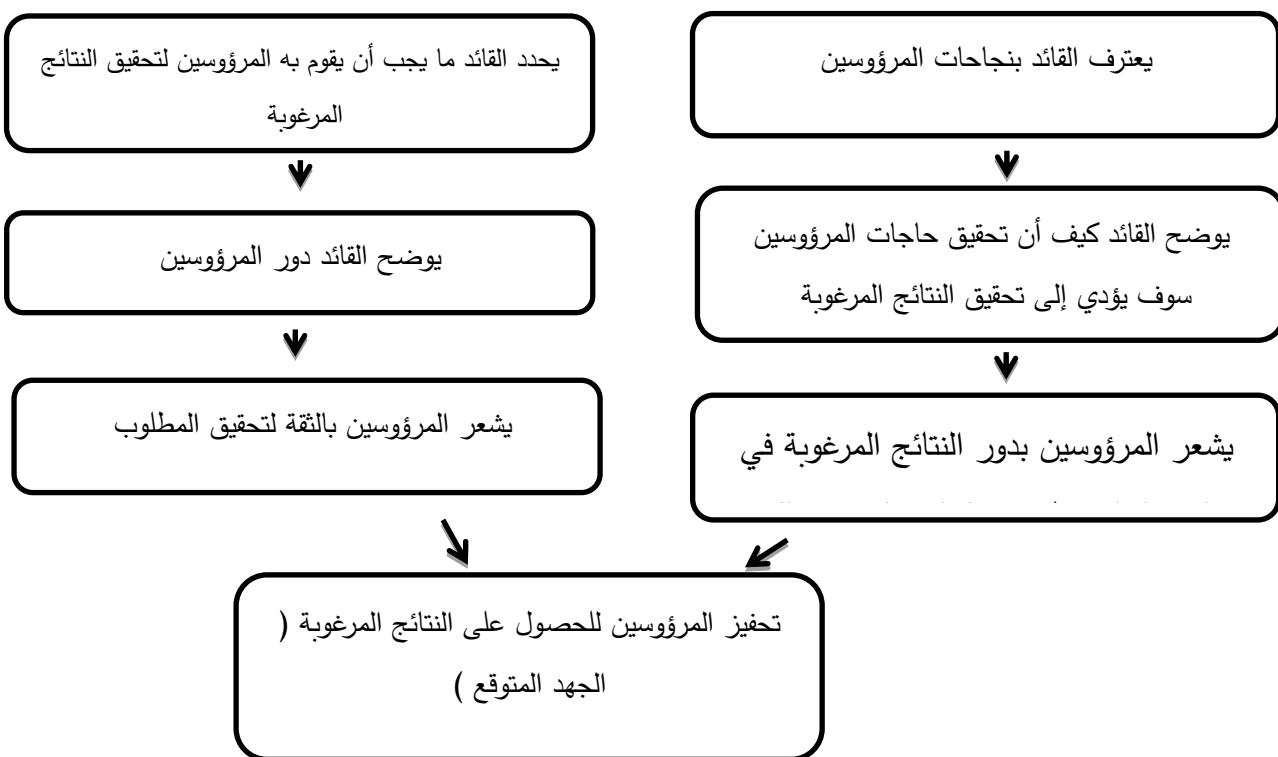
«Hired Hand» وهم جميع المسؤولين التابعين للقادة ويسمح لهم القائد بمجال من الحركة.

«The Cadre» وهو الخاصة التابعين وهم الذين يحوزون على درجة عالية من ثقة القائد ويتمتعون بحرية عالية.

والشكل التالي يوضح نموذج القيادة التبادلية الذي وضعه (Bass) لسنة 1985.

<sup>1</sup> فاطمة قهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال ت وسيط العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، منظمات غير منشورة، الجلفة، جامعة الجلفة، 2014، ص 43.

**الشكل رقم (1): نموذج القيادة التبادلية لدى (Bass ) (1985).**



المصدر: فاطمة قهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال ت وسيط العدلة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، منظمات غير منشورة، الجلفة، جامعة الجلفة، 2014، ص 43.

**2.6: خصائص القائد التبادلي.**

حدد ليو وأخرون خصائص القائد التبادلي بالآتي:

- يزيل العقبات من المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- يمنح الحافز للمرؤosiens لدفعه لتحقيق الأهداف.
- يولي اهتماماً إلى تحديد الانجرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يحدد مسار المرؤosiens التي تسهم في تحقيق الأهداف.
- يزيد من رضا المرؤosiens من خلال الحافز.
- يهتم بالمحددات الزمنية للأداء.

- يعالج ما هو موجود كوسيلة للاحتفاظ بالسيطرة والتحكم<sup>1</sup>

### 7.2: أسباب عدم فعالية القيادة التبادلية.

إن القائد التبادلي لا يهتم باحتياجات المرؤوسين الفردية، ولا يركز على تطورهم الشخصي، بل إنه يتبادل الأشياء القيمة معهم للحصول على مكاسب شخصية، وكذلك مكاسب بالنسبة لهم، وبالتالي فالقائد التبادلي قائداً مؤثراً، لأن تحقيق منافع للمرؤوسين يتاتي من عمل ما يريد هذا القائد، وبالتالي فإن أهم أسباب عدم فعالية القائد التبادلي ما يلي:

- أ- نقص مهارة القائد: في استخدام نظم التدعيم الإيجابي بفعالية.
- ب- نظم التقويم التي يتم على أساسها الجزاء غالباً لا تكون سليمة نظر لصعوبة التقويم.
- ج- غير قادرة على تقديم الحوافز الإيجابية: التي تناسب توقعات المرؤوسين نظر لمحدودية الموارد المالية، أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته.
- د- ضغوط العمل لا تسمح بالتقدير الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المنشود.
- هـ- استخدام نظم التدعيم السلبي لتحفيز الناس على الإنجاز غير فعالة في الأجل الطويل.<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مصطفى السعيد جبريل، مرجع سبق ذكره، ص 481

<sup>2</sup> حسين محمد، المراد تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدولة العربية، مصر، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015، ص 218.

### 8.2: إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية.

للقيادة التبادلية إيجابيات عدّة، منها أنها تهتم بمخرجات العمل ومطابقتها مع النتائج المتوقعة، وتؤدي إلى تنشيط دور المُرّؤوسيين ل القيام بمهامهم، وإيجاد هيكل رقابي ذات كفاءة لتحقيق المعايير الموضوعية، وجود التحفيز من خلال تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس، وتصميم إجراءات واضحة لضمان الجودة، ويتدخل القادة عند الضرورة لمساعدة المُرّؤوسيين على إشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداءً متميزاً، وجود تناقض في العمل بين المُرّؤوسيين مقابل الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه لتحقيق الأهداف المرجوة، ورفع أداء المُرّؤوسيين وتحسين الرضا الوظيفي، وتعديل المسار عند الانحراف من خلال التدعيم الشرطي (المكافأة والعقوب).

وذكرت شين ولاري إيجابيات وسلبيات القيادة التبادلية كالتالي:

#### 1.8.2\_ الإيجابيات القيادية التبادلية:

- تركيز القيادة التبادلية على المكافأة التي يمنحها القائد للمُرّؤوسيين نظير قيامهم بالأداء والمهام المطلوبة منهم وذلك وفق معايير محددة مسبقاً، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمُرّؤوسيين وزيادة دافعيتهم للإنجاز.

- الاتفاق بين القائد ومرؤوسيه ويمكن أن يكون الاتفاق ملعاً أو ضمنياً، من أجل تحقيق أهداف محددة مقابل المكافأة، مما يؤيد إلى التنفس والالتزام في العمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للفوز بذلك المكافآت.<sup>1</sup>.

#### 2.8.2\_ سلبيات القيادة التبادلية:

- في حالة التبادل أو المضايقة بين القائد والمرؤوسيين على أهداف ومصالح مشتركة لا تكون الأهداف ثابتة، ولا تجمع كلا القائد والتبعين حول أهدافها.

- اعتماد هذه القيادة على تبادل المنفعة، وعليه فإن العلاقات بين طرفي التبادل غير ثابتة، وغالباً لا تستمر أو تعمّر طويلاً.

- إن القيادة التبادلية لا تصور بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة، والابتكارية والمؤثرة لبث حياة جديدة في المنظمات في عصر العولمة والتغيير المستمر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد عبد الله سليمات، مرجع سابق، ص 19-20.

### 9.2: تقييم نظرية القيادة التبادلية.

تعتمد القيادة على أسلوب التكفلة والعائد، كأساس للعلاقة القائمة بين القائد والمرؤوسين باعتبار أنها مرتبطة بالبيئة التنظيمية السائدة وإجراءات العمل والأهداف المسطرة من طرف المؤسسة والإدارة العليا، وعند الخوض في مجال إجراء التغيير والتطوير خوفاً من المخاطرة، ومن ثم فإن القيادة التبادلية ترتكز على تحقيق الأهداف التنظيمية في عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>- عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، غير منشور، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف نجم العزاوي ، قسم إدارة، الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011، ص 33.

<sup>2</sup>- بن عزوز كواد، محمد فرجي، أثر ممارسة القيادة التبادلية في زيادة الرضا الوظيفي، غير منشور، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (06)، عدد (01)، مكرر (01)، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر، 2020، ص 350.

### **خلاصة:**

تعد قيادة التبادلية أحد الأنماط والأساليب الإدارية فهي عملية تبادل بين القادة والمرؤوسين من خلال تحديد مسارات المرؤوسين وتوجيهه لتحقيق الأهداف المرجوة بما يمنح لهم من خلال الجهود المبذولة حواجز أو مكافآت أو عقوبات للمرؤوسين.

حيث تقوم القيادة التبادلية بتوضيح المهام والمسؤوليات وترتكز على الأداء والكفاءات وتحديد النتائج، الالتزام والانضباط والتقييد بالتعليمات مما يجعله فعالا في المنظمات والبيئات التي تتسم بالقواعد والإجراءات والقوانين الصارمة.

## **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

**1.3: أهمية الولاء التنظيمي.**

**2.3: خصائص الولاء التنظيمي.**

**3.3: أبعاد الولاء التنظيمي.**

**4.3: نظريات الولاء التنظيمي.**

**5.3 .: نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.**

**6.3: مراحل الولاء التنظيمي.**

**7.3: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي**

**8.3: أسباب ومظاهر الولاء التنظيمي**

**9.3: أثار أو نتائج الولاء التنظيمي.**

**10.3: قياس الولاء التنظيمي.**

### **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي.**

**تمهيد :**

يعتبر موضوع الولاء التنظيم من المواضيع التي اهتم بها العلماء و الدارسين في ميدان علم اجتماع تنظيم و عمل وعلم الإدارة ويرجع هذا الاهتمام إلى أن الولاء التنظيمي له أثر كبير على أداء الفرد حيث أن الولاء التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع المؤسسة وتحقيق أهدافه التي تؤدي إلى ولائه ورغبته في الاستمرار والبقاء داخل المؤسسة وسنطرق في هذا الفصل التعرف على أهمية الولاء التنظيمي وخصائصه وأبعاده وأنواعه ومراحله والعوامل المساعدة وآثاره ونتائجها.

### 1.3: أهمية الولاء التنظيمي.

إن الولاء التنظيمي يعتبر عاملاً مهماً في فهم سلوك العاملين داخل المنظمة وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الأسباب التي أعطت الولاء التنظيمي هذه الأهمية:

- إن النظرية التي يقوم على أساسها الولاء التنظيمي تقترح أن انتفاء الفرد لأي منظمة يجب أن يكون عامل تتبؤ موثوق بسلوكيات معينة، خصوصاً ترك العمل، ذلك أن الأفراد المنتهين هم أكثر احتمالاً بأن يبقوا في المنظمة ويعملوا على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إن مفهوم الولاء التنظيمي استقطاب اهتمامات كل من المديرين والعلماء السلوكيين كونه من السلوكيات المرغوبة التي تسعى المنظمات إلى تعزيزها لدى أعضائها.
- هو أن التوسيع في فهم الولاء التنظيمي ربما يساعد في فهم طبيعة العمليات النفسية التي يختارها الأفراد كي يتکيفوا مع بيئتهم الداخلية والخارجية.
- تكمن أهمية الولاء التنظيمي في أن المنظمات تسعى للحصول على ولاء الأفراد تجاهها والإخلاص في خدمتها، من خلال تقديم الأداء المتميز الذي يحقق أهدافها<sup>1</sup>.
- يمثل الولاء عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافر الملائمة لدفع هؤلاء العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغيل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها<sup>2</sup>.

### 2.3: خصائص الولاء التنظيمي.

من بين السمات والخصائص التي يمتاز بها الولاء التنظيمي نذكر أهم هذه الخصائص:

<sup>1</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 142

<sup>2</sup> محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغط العمل وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف الشدي عبد اللطيف وادي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 39.

### **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

- الولاء التنظيمي كأي متغير سلوكى آخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتبع من خلال سلوك وتصرفة الأفراد العاملين بها والتي تسجد مدى ولائهم لمنظمتهم.
- إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظمتهم ليس بالأمر السهل إذ يتطلب جهدا كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه التي تساهم في تكوينه.
- إن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.
- إن الولاء التنظيمي تأثير مباشر على كثير من أو نتيجة لمستوى ولاء لمنظمتهم حيث تتجلى صوره على سبيل المثال الرغبة في البقاء في التنظيم، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل أفراد التنظيم باتجاه تحقيق أهدافه ... الخ
- إن الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم بفترات قصيرة من الزمن وإنما تخضعان لتأثير قد يكون متدرج ويطئاً مقارنة بحجم التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى فمنح الولاء لمنظمة معينة قد يستغرق وقتاً ليس بالقليل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كذلك فإن التخلّي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

أخيراً لابد من القول أن للولاء التنظيمي عدداً من المرادفات التي تقترب من مضمونه لكنها لا تساويه، فالرضى الوظيفي على سبيل المثال هو شعور وجدياني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد حيث يتضح أن الرضى الوظيفي يظل مفهوماً أقل استقراراً وأسرع تشكيلًا من الولاء التنظيمي حيث أن الرضى يرتبط أساساً بدرجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة من خلال التنظيمي الذي ينتمي له، أما الروح المعنوية فهي اتجاهات الأفراد والجامعات نحو بيئة العمل، نحو التعاون من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فإن هذا المفهوم يختلف

## **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

عن الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها بينما تركز المعنية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازه بعدما تم إشباع حاجاتهم خلال العمل<sup>1</sup>.

### **3.3: أبعاد الولاء التنظيمي.**

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليسوا بعدها واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، فقد ميز "ماير" ، "ألين" و "سميث" (Allen,Mayer,Smith ) المعروفة "بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي" إلى 3 عناصر مكونة له وهي:

#### **1.3.3. الولاء العاطفي:**

ويشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانتماكه فيها شعورياً بها وإلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجاذبياً ونفسياً مع الرغبة في الانسجام والاندماج لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلالية وأهمية العمل وهوية العمل وتتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الإشراف ، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئته التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة قرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

يعرفه ( Allen and Mayer ) على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجاذبياً ويرى أبو بكر بوسالم على أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقترانه بها واندماجه فيها ورغبتها القوية في البقاء فيها<sup>2</sup>.

#### **2.3.3. الولاء المستمر أو الاستمراري (البقاء):**

يعرف على أنه: " درجة إدراك العاملين للامتيازات والمنافع التي يحصلون عليها نظير استمراريتها وولائهم للمنظمة مقارنة بفقدانهم لها عند تركهم لها، فهو يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة

<sup>1</sup>- القحطاني محمدين دليع، الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل)، مكتبة العيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2015، ص 235، 236.

<sup>2</sup>- بوعطيط سفيان، الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15، قسم علم النفس، جامعة 20 أوت 1995، سككدة، الجزائر، ص 316، 317.

في الاستمرار في المنظمة ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل: ( الترقى، والتعويضات والمكافآت ) بين الفرد والمنظمة أكثر أن يتحققها الفرد لو استمر في التنظيم وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.<sup>1</sup>

### 3.3.3. الولاء المعياري ( الأخلاقي ) :

ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذي يقوى لديهم المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون عنهم لو تركوا العمل في المنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلق مؤسسته أو يترك انطباعا سئا لدى زملائه بسبب تركه للعمل، فإنه ولاء أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.<sup>2</sup>

### 4.3: نظريات الولاء التنظيمي.

قليلة هي الدراسات التي تناولت مفهوم الولاء التنظيمي، وبحثت في المداخل النظرية له، وفي أسس هذه المداخل، كما سنلاحظ من استعراضنا للنظريات التي فسرت مفهوم الولاء التنظيمي بحسب رأي بعض الباحثين في هذا المجال، ومن أهم هذه النظريات:

#### 1.4.3 - نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تنص بحسب " Mengue " أن العلاقات المشتركة، التي تقوم بين الأفراد، أن تلزم الأفراد في تلك العلاقة بتبادل المنافع والخبرات المشتركة، ومن ثم فإن الولاء التنظيمي يتحدد بحسب الصورة الذهنية المدركة من المنافع والخبرات التي يتلقاها كل طرف من الطرف الآخر.

وقد وجد " Park and Others " أن توافر عامل الثقة المتبادلة يعد من أهم شروط نجاح تلك العلاقة التبادلية في تحقيق حالة الولاء التنظيمي في حين أرجع " Knudsen and Others " مفهوم

<sup>1</sup>- بوعطيط سفيان، المرجع السابق، ص 316، ص 317.

<sup>2</sup>- جيرالد برنبرج وروبرت باروز، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، ط 7، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 2017.

الولاء وفق منظور نظرية التبادل الاجتماعي إلى القيمة المدركة من جودة العلاقات بين شخصية بين أطراف أو أعضاء تلك العلاقات سواء أكان فريقاً مصغراً أم على مستوى المؤسسة.

أما "Douglas" فقد فسر مفهوم الولاء برأي نظرية التبادل الاجتماعي بأهمية التطابق أو الاعتراف المتبادل للحاجات التي يتبعها أطراف العلاقة التبادلية، أي يجب أن تتكامل الحاجات الفردية مع الأهداف والقيم التي تمثل الحاجات التنظيمية ضمن مجال علاقة تكاملية، أو كما أسمتها علاقة استجابة دائرة متداخلة، تعد فيها معايير الحاجات الفردية من أهم محددات التغذية العكسية لنجاح الأهداف التنظيمية، التي تلبى تلك الحاجات الفردية أيضاً.

#### **:Expectancy Theory (نظرية التوقع)**

تنص بحسب (Kini and Hobson ; Park and Others) على أن الأفراد، الذين ينخرطون في سلوكيات علاقات مشتركة، يتوقعون أن يحصلوا على منافع ذات قيمة مقابل إخلاصهم ووفائهم للالتزامات والواجبات التي تمليلها عليهم تلك العلاقات التبادلية، ومن ثم فإن فكرة الولاء المشتق نتيجة هذا التوقع تكمن في عملية التقييم الذاتي المدرك للجهود المبذولة من الفرد العامل والخبرات المكتسبة، ومدى توافقها مع الصور الذهنية المدركة للمنافع المتوقع الحصول عليها، حيث أن فترة التوقع ذاتها تعد من أهم محددات حالة التحفيز الجوهري عند الفرد العامل، ومن ثم فإن التوقعات غير الملباة تعد من أهم محبيطات حالة الولاء التنظيمي لدى هذا الفرد، ومن الصعب جداً تعويضها، وخاصة إذا كانت ذات دلالة معنوية في مضمونها.

#### **:The Theory of Reciprocity (نظرية المعاملة بالمثل)**

اشتق مفهوم هذه النظرية من فرضيات نظرية التبادل الاجتماعي، وتنص هذه النظرية بحسب "Westwood and Others" على أن الأفراد يجب أن يساعدوا من يقوم بمساعدتهم، ومن ثم يجب عليهم عدم إيداء من يقوم بتقديم العون والمساعدة لهم وحمايته، وبالتالي فإن فكرة المعاملة بالمثل تقوم على أساس الاعتماد المتبادل بين الأعضاء أو الأطراف ضمن علاقات مشتركة، ومن ثم فإن فرضيات هذه النظرية ترجع مفهوم الولاء إلى مناخ الثقة والعدالة، الذي من المفترض أن يهيمن على جو تلك العلاقات المشتركة.

### 4.4.3. نظرية الهوية الاجتماعية (Social Identity Theory)

تشرح بحسب "Brewer" تأثير خصائص المنزلة الاجتماعية للجماعة في المبدأ الذاتي للفرد العامل، وضمن سياق هذه النظرية فإن الأفراد هم دائمًا أكثر ميلاً للانخراط في جماعات ذات منزلة عالية اجتماعياً، تستطيع أن تشبع لهم حاجة الإحساس بالقيمة الذاتية والتميز، ومن ثم تومن لهم الهالة أو الصورة الاجتماعية التي يرغبون بها، ووفق هذه النظرية فإن الأفراد ذوي الانتماء لمثل هذه المجموعات هم أكثر ولاءً لمجموعاتهم من هؤلاء الذين ينتمون لمجموعات ذات منزلة منخفضة اجتماعياً، حيث أن العضوية في هذه المجموعات تضر بالمبدأ الذاتي للفرد ففي رأيه بأن انتمائه لجماعة أقل شأنًا يعني أنه هو أيضًا إنسان أقل شأنًا.

مما سبق يمكننا أن نلاحظ بأن كل النظريات، التي تناولت تفسير مفهوم الولاء التنظيمي، أكدت أن الولاء التنظيمي لا يمكن أن ينشأ من فراغ، فهو حالة ناتجة من سوابق معينة، تتمثل في اشباع حاجات النمو والتطور النفسي عند الفرد، وتؤدي دورها الأساسي في تحديد هذا التوجه، وتشكيله وتنميته عند هذا الفرد العامل، وهذا هو السبب الذي يجعلنا نفترض خاصية الافتقار النسبي للثبات، التي يوصف بها هذا التوجه فهو توجه يتغير مع الوقت بحسب تغير الصورة الذهنية المدركة من الفرد حول اشباع تلك الحاجات<sup>1</sup>.

### 5.3: النماذج مفسرة للولاء التنظيمي.

حاولت الكثير من الدراسات البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها، أو مزيج من ذلك كله لكنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي ومن بين النماذج المفسرة للولاء نجد:

<sup>1</sup> - عطايا نهى، الحوافر وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، إشراف محمد عماد سعد، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 98-99.

#### 1.5.3 - نموذج إنتزيوني " etzioni 1961 :

تعتبر كتابات " etzioni " من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي، ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ الأشكال التالية:

##### - النموذج المعنوي:

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و مؤسسته النابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.

##### - الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبدلة :

وهو أقل درجة في رأيه من حيث إندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتعدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه لاحتياجات الفرد حتى يمكن من أن يخلص لها وي العمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادل بين الطرفين والمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2.5.3 - نموذج ستيرز " setters :

يرى " ستيرز " أن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة فيبذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها.

وبحسب نموذج " setters " فإن الولاء التنظيمي يتشكل من خلال جملة من المدخلات التي تضم في مجملها خصائص تتعلق بالفرد وخصائص تتعلق بالعمل وخبراته تعمل بتكميل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد.

<sup>1</sup> - أحمد سوسي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، غير منشور، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تنظيم وعمل إشراف ميلود بکاس، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة مزيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2018، ص 146، 147، 148.

#### **: 1977 staw and salanick - نموذج ستاو و سلانيك**

قام كل منها ببناء نموذج للولاء التنظيمي حدداً من خلاله شكلين أساسين من الولاء التنظيمي كما أكدوا على ضرورة التفريق بينهما وهما:

##### **- الولاء الموقفي:**

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق، حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية.

##### **- الولاء السلوكي:**

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتب على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإفلاته عن هذا السلوك.

#### **: 1983 Angel and Perry - نموذج أنجل وبيري**

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

##### **- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:**

يعتبر هذا النموذج جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً وواضحاً وثابتاً وتبعاً لهذا النموذج، فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد.

##### **- نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي :**

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن

## **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة وهو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته.

فالحديث عن العلاقة التي تكون بين الموظف ومؤسساته يستدعي الوقوف على أهم الدلالات التي تمكن من معرفة مدى التفاعل الإيجابي بين الفرد ومؤسساته نتيجة مدة عمله وارتباطه بالمؤسسة وهو ما يحدد نوع العلاقة.

### **6.3: مراحل الولاء التنظيمي.**

لا يتأتي الولاء التنظيمي لدى العامل بمجرد انتماهه إلى مؤسسة مهنية وإنما يتتطور تكوينه عبر مراحل حدها بعض الباحثين في المجال التنظيمي، منهم بوشنان في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

#### **1.6.3 - مرحلة التجربة:**

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، لما كانت هذه الفترة هي فترة تدريب واختيار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليبرز ولتحقيق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

#### **2.6.3 - مرحلة العمل والإنجاز:**

وهي الفترة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربع سنوات، وفيها يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية الخوف من العجز وظهور قيم الولاء والتنظيم.

يكون العامل في هذه المرحلة أكثر تكيفا مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير أجزته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر.

### 3.6.3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبعد هذا المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيه يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء التي تكونت في السنوات السابقة والتي ستنتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج<sup>1</sup>.

وهناك من يقسمها إلى:

#### أ- مرحلة ما قبل العمل:

تميز هذه المرحلة بمستويات مختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول إلى المنظمة، هذه المؤهلات تترجم عن:

- خصائص الفرد الشخصية.

- توقعات الفرد بالنسبة للعمل.

- معرفة الفرد بالظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

#### ب- مرحلة البدء بالعمل:

هذه المرحلة ذات أهمية كبيرة، حيث يكتسب الفرد من خلالها الخبرات والمهارات المتعلقة بعمله، بشكل خاص تلك التي يكتسبها في الأشهر الأولى من عمله، والتي يكون لها دورا هاما في تطوير اتجاهاته نحو العمل، وتنمية ولائه له، والانخراط كعضو في المنظمة.

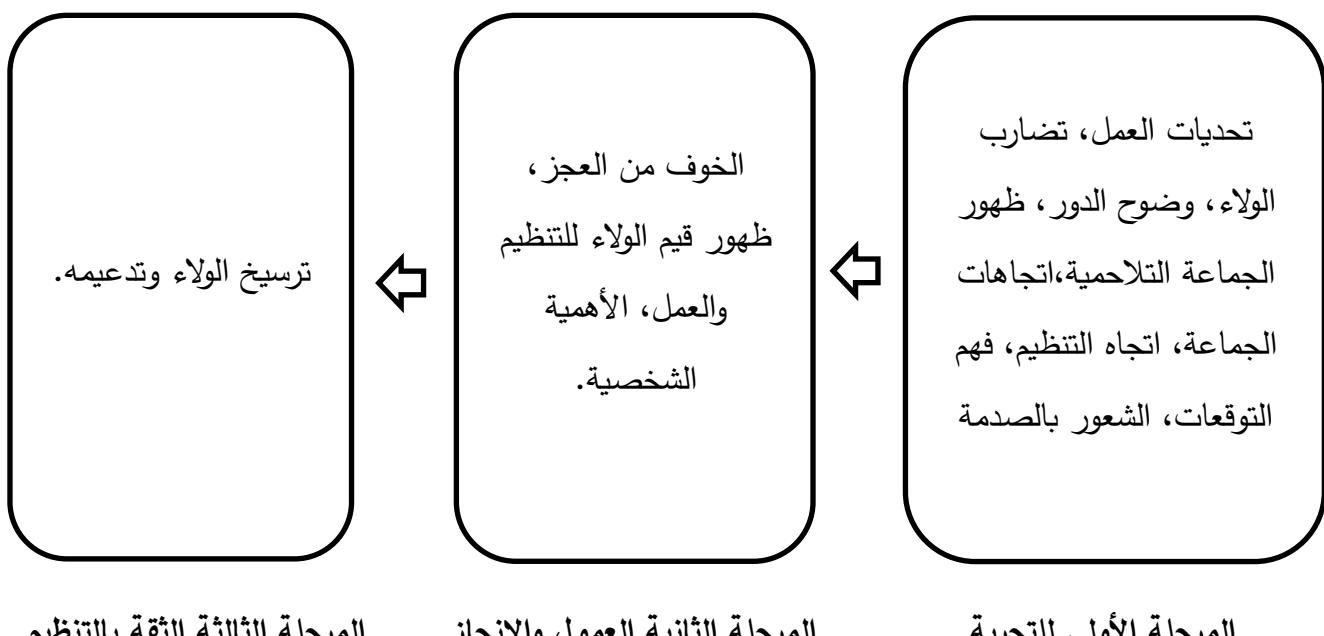
#### ج- مرحلة الترسيخ:

في هذه ترسخ فيها الاتجاهات الفرد وقيمه وأهدافه وأنماطه وسلوكه، ولذلك بما يكتسبه من خبرات متلاحقة تدعم ولائه وانخراطه الاجتماعي وتفاعلاته مع المنظمة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أ. فايزة ربيع ، **واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة**، مجلة دراسات نفسية وتنمية، عدد 5، ديسمبر 2010، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ص 105، 106.

<sup>2</sup> - د. عز الدين لرقم، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، ديسمبر 2014، ص 117-137، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأطروفونيا، جامعة عنابة، الجزائر، ص 126، 127.

#### الشكل رقم (2): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي



المصدر: عاطف زهير عبد الرحيم، عن دورة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط١، 2009، ص 280.

#### 7.3 : العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

تشير معظم الدراسات أن العوامل التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تقوية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

##### 1.7.3 - إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم:

من المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن يكونوا مقدرين محبيين، أنهم ينتمون لجماعة ويسعون وبالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب - أن يكون مكاناً لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى المزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه.

## **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

### **2.7.3- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:**

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ليسطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعى لتحقيقها.

وكما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار العاملين.

### **3.7.3- الرضا الوظيفي:**

يعنى الرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه.

### **4.7.3- نظام الحوافز:**

للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية أو فردية أو جماعة يتوقف تأثيره على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وتقتهم بالتنظيم ولولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضى وتحقيق الذات.

### **5.7.3- المناخ التنظيمي:**

يعبر المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجامعات وغيرها من العوامل التي يدركها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي.

إن تتمتع العاملين نجو يسوده الوفاق والتوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

أما المنظمات ذات البيئات المتسلطة لمعنيات العاملين أو التي توصف باللامبالاة وعدم الحيوية فيها تنظيمات تشيع على تسرب العاملين ولا تبني فيهم الولاء التنظيمي ولذلك فإن من الضروري الاهتمام

## **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

باليئزة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الإنجاز وتحقيق الأهداف من جهة العناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تمية الولاء التنظيمي.

### **6.7.3 - بناء الثقة التنظيمية:**

تعني الثقة توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة له، والثقة التنظيمية هي "توقع الفرد أو الجماعة يتحقق الوعود المكتوبة والشفوية عن الآخرين أفراد كانوا أو جماعات".

إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفعاليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيها بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية في تماسك الجماعة وفي تمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار.

### **7.7.3 - مشاركة العاملين في التنظيم:**

تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة إدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظمتهم بقولهن "نحن" ويعتبروا أي مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهم أكثر رغبة في العمل الجماعي، وأكثر تقبلاً له، ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال.

### **8.7.3 - أسلوب القيادة:**

تعني القيادة التأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسمى في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوى اعتقادهم بالتنظيم، إيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم رغبة صادقة فيبذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يقع عن صغار الأمور ويثير على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال الموقف.

#### **9.7.3- التطبيع التنظيمي:**

تعني بالطبع الاجتماعي التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها ".

وللطبع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه ولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية في ثلاثة مراحل متلاحقة هي:

أ- المرحلة التي تسبق الالتحاق التي تسبق بالمنظمة.

ب- مرحلة المواجهة.

ج- مرحلة التحول.

#### **10.7.3- المكانة الاجتماعية:**

يقصد بالمكانة تلك الرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي، وقد تكون المكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيرا على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتباهم ترتيب هرمي تحدد فيه رتبة كل فرد بالنسبة لآخرين في التنظيم، يسعى العاملون بذلك قصار جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتميزها، وذلك لأن فقدان المكانة ( أي ما يعرف بقلق المكانة ) يعتبر حدثا سيئا بالنسبة لأي منهم، وسبب أساسيا لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- د- نوري نور الدين دودو، أ. د- عز الدين بوكريط، العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد والعدد 1121-2170: ISSN-14(13)2021، مخبر علم الاجتماع والمناجمان، جماعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله، الجزائر، ص 299، 300.

### **8.3: أسباب ومظاهر الولاء التنظيمي.**

#### **8.3.1. الأسباب الولاء التنظيمي:**

- تقصير الإدارة في فهم مدى افتتاح العاملين بأهمية أعمالهم، وأنهم أعضاء نافعون في المجتمع.
- عدم وضوح مبدأ الرجل الملائم، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يلائم قدراته وميوله وتوجهاته ومؤهلاته يؤثر في درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن مؤسسته لا توليه اهتماماً، ولا تعمل على رعايته عنده شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- الإخفاق في اعتماد سياسة سليمة لعمليات الثواب والعقاب، وسوء توزيع الأعمال على العاملين نتيجة عدم مراعاة العدالة في ذلك.

#### **8.3.2. مظاهر الولاء التنظيمي:**

- ضعف الميل العام للعمل، والشعور بعدم المبالغة، وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان وازدياد ظاهر الغياب، والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وكثرة الحوادث، وضعف العلاقات الاحترام بين النساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوى.
- تعالي القيادة الإدارية للمؤسسة، وابتعادها عن العاملين، وانخفاض الروح لمعنى بینهم<sup>1</sup>.

### **9.3: أثار أو نتائج الولاء التنظيمي:**

هناك العديد من الآثار أو نتائج للولاء التنظيمي سواء على الفرد أو على المنظمة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:

<sup>1</sup> - عطايا نهى، مرجع سابق، ص 107.

#### **أ- آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على الفرد:**

##### **القسم الأول:**

تتمثل في آثار الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة، كما يجعله يستمتع عند أدائه لعمله، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، ورضا الفرد الوظيفي الذي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ويعتبرها أهدافه وبالتالي يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف، وقد اعتبر الرضا الوظيفي عاملا هاما في تطور الولاء التنظيمي وفي مراحل أولى من التوظيف، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تتعكس حتى على حياة الأفراد العاملين الخاصة خارج إطار العمل، حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقاته العائلية.

##### **أما القسم الثاني:**

فيتمثل في: آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدًا في عمله، وبالتالي يكون أسرع ترقياً وتقدماً في المراتب الوظيفية كذلك الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر إخلاصاً واجتهاً في تحقيق المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى من مصلحته النهوض بالمنظمة لتقنه أن المنظمة ستكافئه على ولائه وإخلاصه.

#### **ب/ آثار أو نتائج الولاء التنظيمي على المنظمة:**

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتقال في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة، وكذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد انتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكssية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضاً أن للولاء تأثير سلبياً على ترك العمل، فالأفراد الذين يتركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب وترك العمل تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار والتدريب للأعضاء الجدد.

### **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين المتبقين الأمر قد يزيد عدد من يغيب أو يترك العمل، وهذه المشكلات تكون أكثر عمقاً عندما تكون القادة الإدارية أصحاب المناصب المرتفعة.
- المنظمة التي يتصرف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذي سيحاولون الانضمام لها، هذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين ذوي مهارة عالية<sup>1</sup>.

#### **10.3: قياس الولاء التنظيمي.**

لقد طور الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها:

1- مقياس بورتر وزملاوه Porter et.al

2- مقياس كوك وول Cook Wall

3- مقياس روسنهوز Rosenhohzs

ولعل أهمية عملية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي، والواقع أن إدارة التنظيم يمكن أن تعتبر هذه المؤشرات أداة للتعرف على الإشكاليات التي تواجهها الإدارة، فضلاً عن أنها - أي الإدارة - يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء لتنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها.

والواقع أن معايير قياس الولاء التنظيمي تقسم إلى نوعين:

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

ب- **المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم، وهذه يمكن أن تؤدي إلى بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

ومن الجدير بالذكر أن دراسات وأبحاث كثيرة تصدت ليس فقط لقياس الولاء التنظيمي بل لدراسة علاقة هذا الولاء بعدد من المتغيرات مثل علاقته بالروح المعنوية حيث أكدت أن الولاء التنظيمي يؤدي

<sup>1</sup>- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الرأي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 167، 168.

### **الفصل الثالث: الولاء التنظيمي**

إلى ارتفاع الروح المعنوية، ومثل علاقته بالأداء الإبداعي حيث أشارت دراسة لمعاني مثلاً (1981) إلى أن الولاء التنظيمي كان أحد معوقات الإبداع الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة التدريب المهني، مثل علاقته بالتسرب حيث أشارت إلى أن التسرب قد يحدث نتيجة لضحلة الولاء التنظيمي.

ومثل علاقته بالمكانة الاجتماعية حيث أشارت إلى أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المنظمات اليابانية هو أقوى من مثيله من الأفراد في منظمات الأعمال الأمريكية والبريطانية، الأمر الذي يمكن أن يعود إلى المكانة الاجتماعية التي يحظون بها والمحصلة عن وجود قوانين وتشريعات تضمن الاستقرار في منظماتهم مدى الحياة.<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص 189.

### **خلاصة:**

نستنتج أن الولاء هو الالتزام والمحبة والانتماء والإخلاص والوفاء وهو تلك الشعور أو الحالة النفسية والاجتماعية التي تكمن في درجة تطابق الفرد نحو المؤسسة وقبول أهدافها والرغبة في بذل جهد نيابة عنه للبقاء فيها والاستمرار، تطرقنا إلى أهمية الولاء التنظيمي، ثم تطرقنا إلى خصائص الولاء التنظيمي دوره نحو المنظمة ثم تحدثنا عن أسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي ثم أنواع وبعدها إلى بعد الولاء التنظيمي وتتمثل في الولاء العاطفي، والمستمر والمعياري، ثم تطرقنا إلى مراحل الولاء التنظيمي، بعدها العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي ثم أثار ونتائج الولاء التنظيمي.

# الإطار المنهجي للدراسة

# **الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.**

**1-4 منهج الدراسة.**

**2-4 مجتمع الدراسة.**

**3-4 مجالات الدراسة.**

**4-4 عينة الدراسة**

**5-4 أدوات جمع البيانات.**

**6-4 الأساليب الاحصائية**

### ٤-١ منهج الدراسة:

يعد المنهج هو الدليل أو السلك أو الطريق المتبعة للوصول إلى الحقائق وتحقيق أهداف الدراسة المترسقة لها.

فالباحث عندما يقوم بالطرق لدراسة ما، فأول خطة يتبعها هو اختيار منهج معين، فالمنهج متعددة ومختلفة وحسب العلامة والباحثين وحسب طبيعة كل دراسة، من بين هذه المناهج اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى اكتشاف الواقع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد كيفيا وكيفيا، فهي تهتم بماضي الظواهر وحاضرها ومستقبلها<sup>١</sup>.

اعتمدنا على المنهج الوصفي يؤدي إلى استكشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم توضيح مفسر، فاستخدام المنهج الوصفي يدلنا على كشف العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة.

وعلى ضوء هذه الدراسة تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية لاستخدام هذا المنهج حيث اعتمدنا في الإطار النظري على تحديد وصيغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية بناء على الدراسات السابقة من أجل تحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة في شكل إحصائي.

### ٤-٢ مجتمع الدراسة:

المجتمع ويقصد به جميع مفردات أو وحدات الظاهرة تحت البحث فقد يتكون المجتمع من مكونا من سكان المدينة أو مجموعة من الأفراد في منطقة ما<sup>٢</sup>.

ويتكون مجتمع الدراسة من عينة من موظفي مديرية الحماية المدنية بسكرة.

فإن اختيار هذه العينة كونها مؤسسة إدارية تهتم بشؤون الموظفين، حيث يتكون مجتمع الدراسة من موظفي بمديرية الحماية المدنية بسكرة والبالغ عدد أفرادها الكلي 68 موظف منها 53 عمال دائمين و 9 عمال متعاقدين و 6 عمال شبهيين.

<sup>١</sup> مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط١، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2000، ص 126.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2015، ص 77.

### **- التعريف بمؤسسة الدراسة:**

الحماية المدنية هي جهاز خاص ب الرجال الإطفاء الدفاع المدني في الجزائر للخدمة العمومية تابع لوزارة السكان والممتلكات العامة والخاصة من إخطار الحريق والكوارث والحروب والحوادث المختلفة وإغاثة المنكوبين وتأمين سلامة المواصلات والاتصالات وسير العمل في المرافق العامة وحماية مصادر الثروة الوطنية وفي حالة السلم والحرب والطوارئ.

### **- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الولاية للحماية المدنية.

### **- التنظيمي الاداري:**

التنظيمي المحلي أو ما يعرف بالمصالح الخارجية للحماية المدنية، أنشئت بموجب المرسوم رقم 54-92 المؤرخ في 12/02/1992 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية. وينقسم إلى ثلات مصالح رئيسية: انظر إلى الملحق رقم (1) (2) رقمهم من الهيكل التنظيمي للحماية المدنية.

#### **1- مصلحة الإدارة والإمداد:**

- مكتب المستخدمين والتكون و النشاط الاجتماعي.

- مكتب المالية والمحاسبة والأملاك.

#### **2- مصلحة الوقاية:**

- مكتب الدراسات والإحصاءات.

- مكتب الخرائط والأخطار.

#### **3- مكتب الحماية العامة:**

- مكتب المخططات والعدد الأمنية.

- مكتب الإشارة والمواصلات.

### 4-3 مجالات الدراسة:

**المجال المكاني:** أجريت الدراسة ب مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة.

**المجال الزمني:** أجريت الدراسة في الفترة من 13 أبريل إلى 6 ماي 2025.

**المجال البشري:** تملك المؤسسة 68 في التنظيم الإداري ويكون مجتمع الدراسة 53 من العمال الدائمين ب مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة، وتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل للعمال الدائمين، ومن أصل 68 عامل، وتم استثناء 16 غير دائمين ( عمال بعقد محدد لمدة ) ، نظرا لأن العمال الغير دائمين لا يخدمون موضوع الدراسة الولاء التنظيمي.

بعد توزيع الاستمارات تم الحصول على 30 استماراً من أصل 68 اي بنسبة 56.66% وهذا نظراً لامتناع البعض من الإجابة على الاستمارة.

### 4-4 عينة الدراسة:

هي العينة القصدية التي يتم انتقاء افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوافر بعض الخصائص في أولئك الافراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة لموضوع الدراسة، كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات الالزمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.<sup>1</sup>

**4-5 أدوات جمع البيانات:** إذ بعد أن يفرغ الباحث من طرح المشكلة واختيار العينة، ينتقل إلى الخطوات اللاحقة وهي خطوة أداة جمع البيانات، التي تتطوّي على أهمية خاصة لكونها تعد الدليل الموجّه للباحث في عملية جمع البيانات عن المشكلة المبحوثة<sup>2</sup>.

ومن بين هذه الأدوات التي استخدمت في هذه الدراسة نرى:

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر للطباعة، الأردن، 1999، ص 96

<sup>2</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، الإدارية العامة للمكتبات بنغازي ليبيا، 2008، ص

### - الاستماراة:

تعتبر الاستماراة هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استماراة معينة تحتوى على عدد من الأسئلة، مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها<sup>1</sup>.

ولقد استخدمنا هذه الأداة لأنها تتناسب مع موضوع الدراسة، فقد وزعت على المبحوثين الممثلين في جميع العمال دائمين ب مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة، وهي الأداة الملائمة لخدمة موضوع الولاء التنظيمي، حيث تم توزيع 30 استماراة، احتوت على 29+ سؤالا وقد تضمنت أربع محاور وتشمل:

#### المحور الأول: البيانات الشخصية.

المحور الثاني: هل تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الإحساس بالانتماء.

أما المحور الثالث: فقد تضمن هل تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

أما المحور الرابع والأخير فقد تضمن هل تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الهوية والاستمرارية.

وقد تم طرح هذه التساؤلات للوصول إلى النتائج التي تعبّر عن هذه الدراسة وعن العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي ب مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة.

### - صدق الاستماراة:

لحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري، حيث تم توزيع الاستماراة على مجموعة من المحكمين - أساتذة من التخصص - وقد عددهم ثلثة أساتذة، أنظر الملحق رقم 03 ( يبين الأساتذة المحكمين للاستماراة ) وذلك لتحكم الأداة من حيث العبارات وتعديل المقترن، وبعد استرجاع الاستمارات تم حسب صدقه بمعادلة لوشي التالية:

$$\text{ص ب} = \frac{\text{نعم}}{\text{لا}} - \frac{\text{لا}}{\text{نعم}}$$

حيث  $\text{ص ب} = \text{صدق البند}$ .

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي وأسسه منهجه إجراءاته، بيت الأفكار الدولية، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن ، ص 90.

## **الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة**

ع م نعم = عدد المحكمين الذين قالو أن البند يقيس.

ع م لا = عدد المحكمين الذين قالو أن البند لا يقيس.

ن = عدد المحكمين.

أما لحساب الصدق الكلي للاستمارة فتم بالقانون التالي:

$$\text{ص } M = \frac{\text{مج ص ب}}{n}$$

ص م = صدق المحكمين.

ن = عدد المحكمين.

مج ص ب = مجموع صدق البنود.

$$\text{ص ب} = \frac{26.32}{29} = 0.90 \quad \text{ومنه:}$$

لقد تحقق الصدق الظاهري للاستمارة حيث كان معامل الصدق يساوي 0.90 وهو معامل مقبول،  
أكتب يوضح كيفية حساب صدق رقم الملحق 04 الظاهري للاستمارة.

### **4- الأساليب الإحصائية:**

تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية والتي دعمنا بها جانب تحليل ومناقشة  
البيانات وتشمل الأساليب الإحصائية:

1- التكرار: هو عدد المرات التي تظهر فيها قيمة محددة أو حدث في مجموعة بيانات.

2- النسبة المئوية: هي طريقة للتعبير عن عدد على شكل كسر من 100(مقامه يساوي 100). يرمز  
للنسبة المئوية عادة بعلامة النسبة "%".

حساب النسبة المئوية هي:  $(\text{القيمة}/\text{الإجمالي}) * 100$ .

## **الفصل الخامس**

**أولاً: عرض وتحليل البيانات**

**ثانياً: تفسير نتائج الدراسة**

**ثالثاً: اقتراحات وتوصيات**

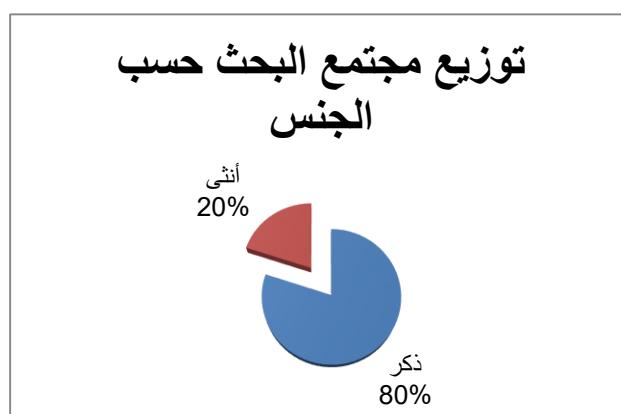
**تمهيد:**

سيتم في هذا الفصل من الدراسة التطبيق على مؤسسة مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة حيث تعتبر الدراسة الميدانية مرحلة مكملة ومدعمة للجانب النظري وهي ضرورية لأي بحث اجتماعي.

### **1.5 \_ تفسير وتحليل البيانات :**

- جدول رقم (01): يبين توزيع مجتمع البحث حسب الجنس.

الخيارات	ت	%
ذكر	24	%80
أنثى	6	%20
المجموع	30	%100

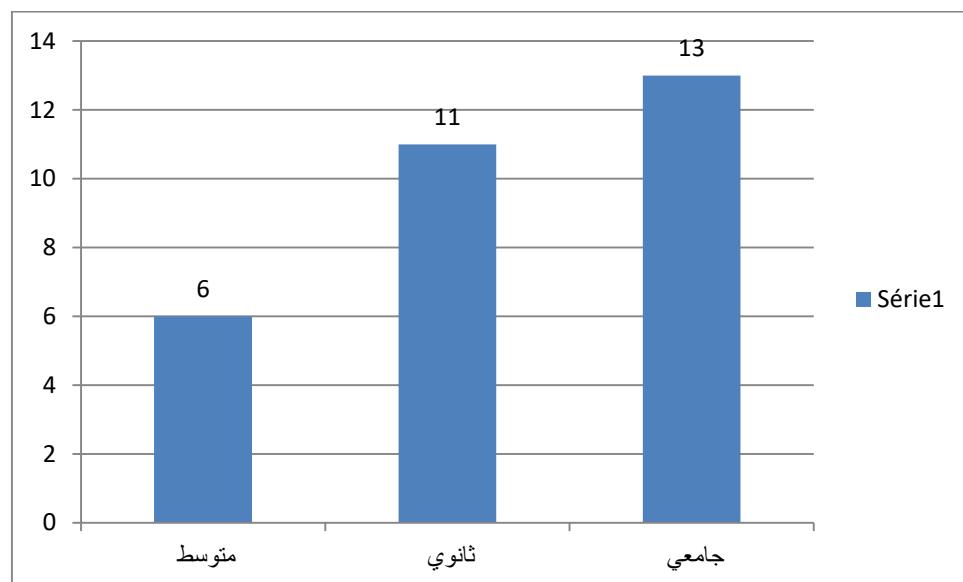


**الشكل رقم (3) : يوضح توزيع مجتمع البحث حسب الجنس**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التبيان بين الجنسين حيث أن نسبة الذكور بلغت (80%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (20%) من مجتمع البحث وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة الأولى ويرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة العمل في المؤسسة والتي تتطلب قوة بدنية كبيرة باعتبار أن الذكور أكثر قدرة على القيام بالمهام في حين أن نسبة الإناث غالبا تكون في الإدارة وللأمانة هذا الخصوصية العمل الإداري فهي وظائف تختلف على الأعمال التي تحتاج إلى القوة العضلية.

- جدول رقم (02): يبين المستوى التعليمي لمجتمع البحث:

الخيارات	ت	%
متوسط	6	%20
ثانوي	11	%36.66
جامعي	13	%43.33
المجموع	30	%100

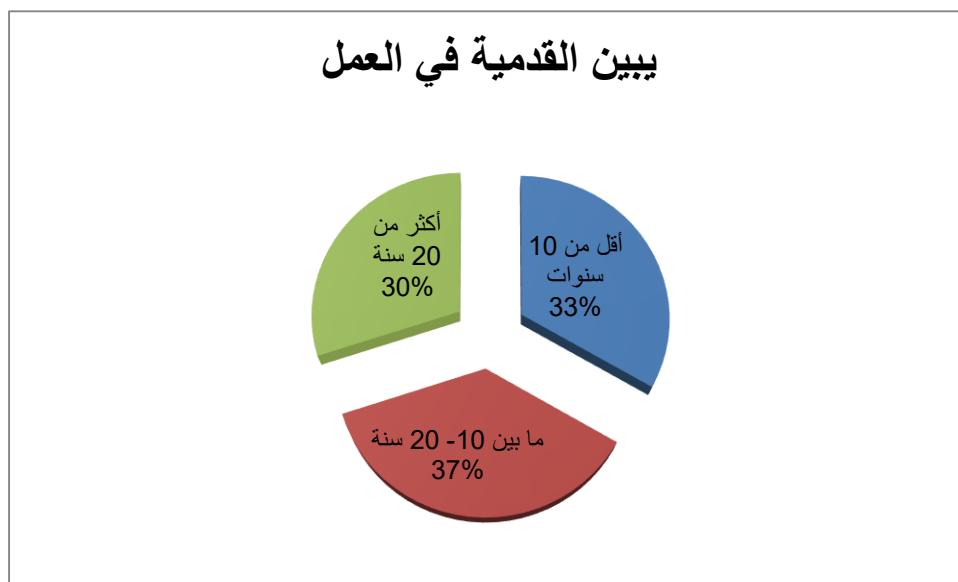


**الشكل رقم (4) : يوضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث**

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن نسبة (43.33%) من مجتمع الدراسة هم من حاملي الشهادات الجامعية ويعتبر ذلك إضافة إيجابية للمؤسسة لأن اكتشاف المهارات النظرية في مستوى جامعي وترجمته في الميدان يزيد من تحقيق الأهداف والتحكم في الطاقة البشرية وبالتالي سهولة تسييرها. في حين أن المستوى الثانوي والذي بلغ نسبة (36.66%) وهذا أيضاً إضافة للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف، ويأتي المستوى المتوسط بنسبة (20%) ومنه فإنه كلما زاد المستوى التعليمي زالت وعي الموظفين بمهامهم وأدوارهم وضمان الولاء للمؤسسة.

الخيارات	ت	%
أقل من 10 سنوات	10	%33.33
ما بين 10 - 20 سنة	11	%36.66
أكثر من 20 سنة	9	%30
المجموع	30	%100

- جدول رقم (03): يبيّن الأقدمية في العمل.



**الشكل رقم (5) : يوضح الأقدمية في العمل**

تبين الأرقام الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة (36.66%) من أفراد المجتمع تتحصّر أقدمية العمل لديهم ما بين (10-20) في حين أن نسبة (33.33%) يملكون أقدمية أقل من 10 سنوات وتأتي نسبة (30%) من الموظفين يمتلكون أقدمية أكثر من 20 سنة.

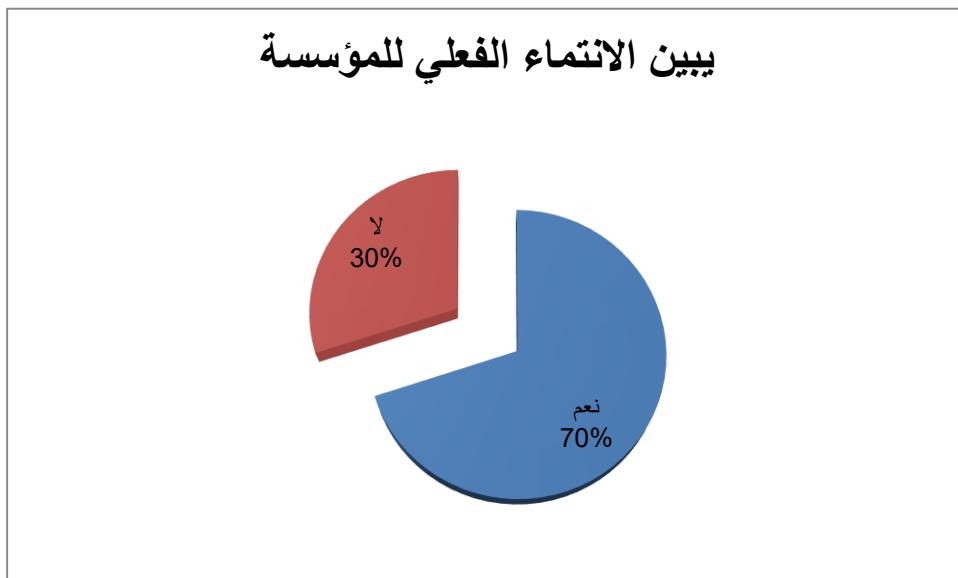
تملك المؤسسة محل الدراسة طاقات مختلفة ومتنوعة من حيث الأقدمية في العمل وتتميز النسبة ما بين (10-20) سنة بالطاقة والاندفاعية للعمل بالإضافة إلى أنها مرحلة الإنجاز ومرحلة الثقة والتنظيم وهذه القوة إذا ما وجهت وحفرت بالطريقة السليمة كانت سند للمؤسسة أما الفئة أكثر من 20 سنة فهي

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

تمتاز بالأقديمية والخبرة الميدانية وهي التي لها قدرة التوجيه والإرشاد للفئة الأخيرة ( أقل من 10 سنوات ) وهذا التكامل يحقق التعاون الجماعي ويعزيز روح الفريق.

- جدول رقم (04): يبين الانتماء الفعلي للمؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%70	21	نعم
%30	9	لا
%100	30	المجموع



**الشكل رقم (6) : يوضح الانتماء الفعلي للمؤسسة**

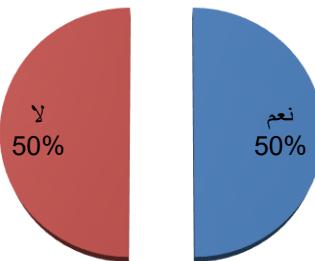
تشير أرقام الجدول إلى أن نسبة (70%) من مجتمع البحث صرحاً أنهم يشعرون بانتمائهم الفعلي للمؤسسة محل الدراسة وهذا مرده إلى سياسة المؤسسة التي تعمل على تعزيز هذا الانتماء ، بالإضافة إلى درجة وعي الموظفين فهم يدركون ما تتوفر له مؤسسته من مكانة اجتماعية مما يجعلهم يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة.

في حين أن نسبة (30%) من مجتمع الدراسة صرحاً أنهم لا يشعرون بالانتماء الفعلي للمؤسسة وإن كانت النسبة قليلة إلا أنه لا يمكن إهمالها وقد يكون راجع إلى الأقديمية في العمل وإنما لطبيعة العمل في حد ذاتها . . . .

- جدول رقم (05): يبين ترك المؤسسة في حل وجود البديل.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%50	15	نعم
%50	15	لا
%100	30	المجموع

**يبين ترك المؤسسة في حل وجود بديل**



**الشكل رقم (7): يوضح ترك المؤسسة في حالة وجود بديل**

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (50%) من مجتمع البحث صرحاً أنه في حال وجود البديل سيتركون المؤسسة ونفس نسبة المبحوثين لا يريدون تغيير مؤسستهم وهذا راجع لارتباطهم الوثيق بها ورضاهם عن العمل ومرتاحين داخل المؤسسة ...

- جدول رقم (06): يبين قبول بمهام التكليف الإضافية لمساعدة نجاح المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%70	21	نعم
%30	9	لا
%100	30	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (70%) من مجتمع البحث يقبلون بذل جهد أكبر مما هو مطلوب منهم لمساعدة نجاح المؤسسة وهذا ما يدل على المكانة التي بلغها التنظيم من رشد وعقلنة في

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

التسخير هي إشارة إلى ارتفاع درجة الولاء لدى شريحة واسعة من المبحوثين، في حين أن نسبة (30%) من مجتمع البحث صرحوا أنهم غير مستعدين لبذل جهد أكبر وأنهم لا يقبلون التكاليف بمهام إضافية خارج نطاق الوظيفة التي يشتغلونها.

- جدول رقم (07): يبين سياسة المكافأة المشروطة ودورها في استمرار المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%60	18	نعم
%40	12	لا
%100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه سياسة المكافأة المشروطة ودورها في الاستمرار في المؤسسة نجد نسبة (60%) هم من المبحوثين يرون أن المكافأة المشروطة تجعل الموظف يستمر في العمل إذا كانت عادلة وتحفظه على بذل جهد أكبر.

أما نسبة (40%) يرون أن المكافأة المشروطة ليست شرطاً للاستمرار والبقاء في المؤسسة.

فمن منظور الموظف فإن هذه المكافأة هي تحفيز للاستمرار في العمل إذا ارتبطت بالعدل والشفافية، لكنها قد تؤدي إلى الإحباط في حال غياب ذلك.

- جدول رقم (08): يبين الثناء الذي يقدمه.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%46.66	14	نعم
%53.33	16	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (08) يبين أن نسبة (53.33%) من المبحوثين لا يتلقون عبارات الثناء من قبل المدير، وإذا بحثنا من تفسير لهذه النسبة لوجدنا طبيعة الوظيفة أحياناً لا تستدعي وجود مثل هذه العبارات أو راجع لشخصية المدير في حد ذاته، وقد أجاب أغلب المبحوثين أن عدم تقييمهم لعبارات الثناء لا ينقص من اعتزازهم بمؤسستهم.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

في حين أن نسبة (46.66%) من المبحوثين يحضرون بعبارات الثناء التي تعد من الحوافز المعنية التي تزيد من روح المواظبة والانضباط في العمل.

- جدول رقم (09): يبين تقبل أي مهام من طرف المدير من أجل البقاء داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
%43.33	13	نعم
%56.66	17	لا
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نسبة (56.66%) من مجتمع البحث لا يقبلون التكليف بأي مهام من أجل البقاء داخل المؤسسة وبالتالي فهم يكتفون بمهامهم الأساسية دون زيادة أو نقصان ويرجح أن يكون سبب هذا العزوف درجة الوعي لدى الموظف بمهامه الأساسية فقط ويمكن أن تدخل أيضاً علاقة الموظف بالمسؤول.

أما النسبة الثانية والتي قدرت (43.33%) فهم يقبلون التكليف بأي مهام وهذا يدل على أن درجة ولائهم للمؤسسة مرتفعة وضمان بقائهم من جهة أخرى لأنه ومع عدم معرفة الحقوق والواجبات يجعل الموظف يقبل أي مهمة.

- جدول رقم (10): يبين شعور الموظف بأنه عضو مهم داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات
%53.33	16	نعم
%46.66	14	لا
%100	30	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (53.33%) من الموظفين يشعرون بأنهم أعضاء مهمون داخل المؤسسة في حين أنه وبنسبة (46.66%) لا يشعرون بالاهتمام.

وبالتالي فإن نسبة عالية من الموظفين يشعرون أنهم عناصر وأفراد مهمون وهو ما يقوى استقرارهم الوظيفي والتزامهم بمهامهم وبيني لديهم العاطفي ويمكن استشعار الاهتمام حسب المبحوثين في

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

السماح لهم بمناقشة بعض القرارات الهامة بالإضافة إلى عدم المضايقة، أما النسبة الثانية فهي نسبة تستحق الاهتمام أيضا لأن هذا الشعور قد ينقص اهتمامهم ورغبتهم في العمل وبالتالي ينخفض ولائهم للمؤسسة.

- جدول رقم (11): يبين الاهتمام بمستقبل المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%73.33	22	نعم
%26.66	8	لا
%100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه حيث تظهر النتائج أنه وبنسبة (73.33%) أن المبحوثين يبدون اهتماما بمستقبل المؤسسة حيث تعد العلاقة بين الموظف والمؤسسة من أهم العوامل التي تلعب دورا بارزا في نجاح أعمال المؤسسة أو فشلها، وهذا ما من شأنه خلق الولاء المؤسسي الذي شعر فيه الموظف بالإخلاص والتقانى في العمل حيث يرى هؤلاء الموظفون أن نجاح المؤسسة هو نجاح له أيضا، في حين نجد نسبة (26.66%) التي عبرت عن عدم اهتمامها بمستقبل المؤسسة وقد يرجع ذلك لحداثة توظيفه أو قد تكون بسبب العلاقة الغير إيجابية مع المسؤول فهذا من شأنه أن يقلل الاهتمام بمستقبل المؤسسة.

- جدول رقم (12): يبين مدى الالتزام بروح الفريق.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%56.66	17	نعم
%43.33	13	لا
%100	30	المجموع

تشير نتائج الجدول أن نسبة (56.66%) يرون أن المدير يحثهم على الالتزام بروح الفريق حيث يلعب المسؤول دورا حاسما في تحقيق الالتزام بالفريق من خلال أن يكون قدوة ومثلا للموظفين ويتوضّح الأهداف والتوقعات وتعزيز التعاون والتواصل بين الموظفين وهذا ما يميز دور المدير وتأتي نسبة (43.33%) من المبحوثين الذين يرون أن المدير لا يحثهم على الالتزام بروح الفريق وأن هذا الدور قائم فيما بينهم دون تدخل للمدير وهذا النسبة يمكنها أن تقلل من ارتباط الموظفين بمسؤولهم.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (13): يبين مدى التزام بالبقاء في المنظمة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%60	18	نعم
%40	12	لا
%100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (60%) يصرحون بالتزامهم بالبقاء في المنظمة ما يفسر:

- رغبة العاملين في البقاء كبيرة وأنهم لا يفكرون في مغادرتها وقد يرجع ذلك إلى الارتباط بين فريق العمل داخل المؤسسة أو الامتيازات التي تقدمها المؤسسة أو إلى أن العمال على دراية بأهداف المؤسسة، حسب تصريحات المبحوثين.

وتأتي نسبة (40%) لتعبر عن نية عدم الالتزام بالبقاء في المنظمة: ويمكن تقسيم العوامل المؤثرة في نية ترك العمل عوامل فردية: فالشباب هم أكثر مرنة وحركية أكثر ورغبة أكبر في التغيير. بالإضافة إلى عوامل تنظيمية مثل غياب العدالة / طبيعة وأسلوب القيادة ....

- جدول رقم (14): يبين مناقشة بعض القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين:

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%60	18	نعم
%40	12	لا
%100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة (60%) من مجتمع البحث يسمح لهم المدير بمناقشة القرارات المتعلقة بالعمل حيث تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات والتي تعمل بالقيادة التبادلية محور أساسى في نجاح المؤسسة فالمشاركة لها أثر كبير على ولاء الأفراد باعتبارها حافز معنوى في حين أن نسبة (40%) من المبحوثين صرحوا أنهم لا تتاح لهم فرصة المناقشة وهذا مرده إلى طبيعة العمل التي لا تقتضي بالضرورة المشاركة وإبداء الرأي في الحالتين فإن إبداء الرأي ومناقشة القرارات يدعم قناعتهم وبقائهم في المؤسسة محل الدراسة.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (15): يبين التحفيز أثناء القيام بالواجبات التي تحسن العمل.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%36.66	11	نعم
%63.33	19	لا
%100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (63.33%) لم يتم تحفيزهم من طرف مدیرهم أثناء قيامهم بالواجبات التي تحسن العمل وهي نسبة مرتفعة مقارنة بالنسبة الثانية والتي قدرت بـ (36.66%) يرجع ذلك أن التحفيز يكون في مناسبات قليلة نتيجة إخلاصهم في عملهم وهذا مرده إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة لتحفيز عمالها حتى وإن كانت قليلة فهي مبادرة لها أثر على الموظفين، كما أن غياب التحفيز لا يؤثر على إخلاصهم في العمل.

- جدول رقم (16): يبين المواظبة أثناء أداء العمل.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%63.33	19	نعم
%36.66	11	لا
%100	30	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (63.33%) من المبحوثين يؤكدون على حرص المدير على المواظبة أثناء العمل وتتجلى المواظبة في الالتزام والانضباط في الحضور والانصراف / التزامه بالمهام الموكلة له، احترام التعليمات بالإضافة إلى جودة الأداء في العمل فالإدارة القوية تضمن بقاء واستمرار المؤسسة.

وتأتي نسبة (36.66%) من المبحوثين الذين يرون أن المدير لا يحرص على المواظبة أثناء أداء العمل وهذا ما يفتح المجال للتسيب والإهمال.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (17): يبين الارتباط النفسي بالمؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%56.66	17	نعم
%43.33	13	لا
%100	30	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن نسبة (56.66%) من المبحوثين يشعرون بارتباطهم النفسي تجاه المؤسسة حيث يساهم الارتباط النفسي القوي داخل العمل في تحقيق الولاء للمؤسسة حيث يعزز الرفاهية النفسية للموظفين ويشجعهم على الانخراط بشكل أكبر في العمل وهو ما يعزز الانتماء والتزامهم الإيجابي داخل المؤسسة.

أما نسبة (43.33%) فإنهم لا يشعرون بارتباط نفسي وقد يرجع ذلك لحداثة توظيفهم أو علاقتهم مع المدير التي تمنع ارتباطهم النفسي والتزامهم بشكل إيجابي.

- جدول رقم (18): يبين العلاقة بين المدير والزملاء .

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%63.33	19	نعم
%36.66	11	لا
%100	30	المجموع

تشير أرقام الجدول أن نسبة (63.33%) من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم مع المدير والزملاء تدفعهم للبقاء .

حيث تعتبر العلاقة مع المدير والزملاء عاملا هاما يساهم في قرار البقاء بسبب عوامل المختلفة مثل الدعم - الثقة - التقدير ، بالإضافة إلى عدم وجود ضغوط مهنية توفر أسلوب العلاقات الإنسانية.

أما نسبة (36.66%) التي صرحت أنه ليس بالضرورة تكون علاقتك مع المدير والزملاء دافعا للبقاء، ويعود ذلك لغياب الدعم - الثقة وغياب التقدير - التطور المهني المحدود بالإضافة إلى الضغط النفسي.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (19): يبين الإخلاص في العمل.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%73.33	22	نعم
%26.66	08	لا
%100	30	المجموع

صرح أغلب المبحوثين وبنسبة (73.33%) على ضرورة الإخلاص في العمل بما يمليه الواقع الديني ومدى التزام الموظف بما يتوجب عليه من الالتزام بقواعد العمل وما تليه طبيعة العمل في حد ذاته وهذا ما يضمن ثباتية طموح المؤسسة.

في حين يرى مجموعة من قليلة من المبحوثين (26.66%) أنه لا يشترط الإخلاص في العمل حيث تكتفي هذه المجموعة بالوظيفة بحد ذاتها وهذا مما يقلل ارتباط الموظف بمهنته.

- جدول رقم (20): يبين الواجب الأخلاقي المهني وإلزامية البقاء في المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%73.33	22	نعم
%26.66	08	لا
%100	30	المجموع

يعتبر الواجب الأخلاقي المهني ضروري لبقاء المؤسسة حيث يساهم في بناء سمعة طيبة، ويعزز الثقة، والموظفين الذين يتزرون بالأخلاقيات المهنية يظهرون التزاماً قوياً بقيم المؤسسة ما يعزز نسبة العمل الإيجابي ويساهم في نجاح المؤسسة وهذا ما صرحت به أغلب الموظفين وبنسبة (73.33%).

في حين يرى بعض الموظفين وبنسبة (26.66%) أنه لا وجود لواجب أخلاقي مهني يلزمهم بالبقاء فهم يكتفون بهم دون أي ارتباط أخلاقي أو مهني.

- جدول رقم (21): يبين تدخل المدير في حل المشكلات.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%40	12	نعم
%60	18	لا
%100	30	المجموع

يرى مجموعة من المبحوثين وبنسبة (60%) أن المدير لا يتدخل فقط في حل المشكلات الواقعة في العمل، ويعتبر حل المشكلات الواقعة في العمل عاملا هاما في ضمان بقاء أي مؤسسة كما أن القائد لا يتخذ إجراءات تصحيحية للمشكلات قبل وقوعها واكتشاف الأخطاء بشكل مسبق من خلال التنبؤ.

- جدول رقم (22): يبين دين لدى المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%30	9	نعم
%70	21	لا
%100	30	المجموع

تبين أرقام الجدول أعلاه أن نسبة (70%) من مجتمع البحث صرحوا من خلال إجاباتهم أنه ليس لديها دين لدى المؤسسة كما أنهم لم يطلبوا قرض أصلا لعدم حاجاتهم لذلك في حين أن نسبة (30%) صردوا أن لديهم دين قد تحصلوا عليه من المؤسسة، ويمكن تفسير عدم كفاية الأجر المتحصل عليه، كما يمكن القول أن أغلب الموظفين لا يحتاجون للدين من المؤسسة، فالذين يبيّن مستوى الإشباع حيث كلما زادت درجة عدم الإشباع الذي يشعر به الفرد لحاجات معينة ازدادت قوة البحث عن كيفية الإشباع - حسب نظرية ماسلو - ومنه فإن مجتمع البحث المكتفي بالراتب الشهري فقط.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (23): يبين الأعمال خارج المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%26.66	8	نعم
%73.33	22	لا
%100	30	المجموع

يبين الجدول رقم (23) أن نسبة (73.33%) من المبحوثين لا يقومون بأعمال خارج المؤسسة وهذا يمثل نوعاً من الاستقرار الوظيفي والمادي على حد سواء.

أما نسبة (26.66%) فصرحوا أنهم يمارسون أعمال خارج المؤسسة ومدده إلى حداثتهم في العمل.

- جدول رقم (24): يبين القدرة والاستمرارية في تحقيق الأهداف الموضوعة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%56.66	17	نعم
%43.33	13	لا
%100	30	المجموع

تشير أرقام الجدول أن نسبة (56.66%) من المبحوثين صرحوا بدور المدير في تحقيق القدرة والاستمرارية في تحقيق الأهداف الموضوعة حيث يساهم في ذلك من خلال توجيههم وتحديد أهدافهم وتوفير الدعم والتحفيز لهم فالمدير يلعب دوراً حيوياً في مساعدة الموظفين على تحقيق الأهداف.

في حين أن نسبة (43.33%) يرون أن المدير ليس لديه القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة بمفرده بل يجب تكافف الجهود.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (25): يبين العدالة في التعامل مقارنة بأصحاب الخبرة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%56.66	17	نعم
%43.33	13	لا
%100	30	المجموع

تشير أرقام الجدول أعلاه أن نسبة (56.66%) من مجتمع البحث صرحوا بأنهم يشعرون بالعدالة في التعامل مع رئيسهم مقارنة بأصحاب الخبرة في حين نجد نسبة (43.33%) من المبحوثين لا يشعرون بالعدالة في التعامل ويرجع ذلك إلى ضرورة الاهتمام بالعدالة في التعامل سواء من حيث المهام والأعباء الوظيفية والاهتمام بالمحفزات المادية والمعنوية على حد سواء، لأن الاهتمام بالعدالة في التعامل يمثل عنصرا هاما في تحقيق الولاء كما يخفف العبء على الرؤساء في توجيه المسؤولين لأن الموظفين يستجيبون بطريقة أفضل عند شعوره بالعدالة.

- جدول رقم (26): يبين متابعة الأخطاء المؤثرة على سيرورة عمل المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%70	21	نعم
%30	9	لا
%100	30	المجموع

صرح أغلب الموظفين وبنسبة عالية قدرت (73.33%) أن المدير يقوم بمتابعة الأخطاء المؤثرة على سير عمل المؤسسة وهذا ما من شأنه أن يحافظ على النظام العام والمعالجة الآنية لكل مشكل يؤثر على عمل المؤسسة في حين أن نسبة (26.66%) يرون أن المدير لا يحرص على متابعة الأخطاء، هذه النسبة وإن كانت قليلة إلا أنها تعبر عن زاوية رؤية لبعض الموظفين.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- جدول رقم (27): يبين الحرص على الابتكار والتحديث والتحسين في الأداء تجاه المؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%63.33	19	نعم
%36.66	11	لا
%100	30	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة (63.33%) يؤكدون على حرص المدير على الابتكار والتحديث والتحسين في الأداء تجاه المؤسسة ويأتي حرص المدير على الابتكار والتحديث والتحسين من خلال توفير الدعم والتدريب والتوجيه المناسبين لهم.

وتأتي نسبة (36.66%) لتعبر عن عدم حرص المدير على الابتكار والتحسين في الأداء ومرده إلىوعي الموظف بالطرق المهنية الحديثة التي من شأنها رفع الأداء تجاه المؤسسة بالإضافة إلى النزرة التقليدية لطريقة العمل دون تجديد التي يعتمدها بعض المدراء.

وبالتالي المدير الذي يهتم بتحسين أداء الموظفين هو مدير ناجح يعمل على تطوير فرق عمله لتحقيق النجاح المتبادل للمؤسسة والموظفيين.

- جدول رقم (28): يبين وجوب إظهار الولاء للمؤسسة.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%66.66	20	نعم
%33.33	10	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (66.66%) يرون وجوب إظهار الولاء للمؤسسة، ونسبة (22.22%) يرون أنه لا يجب إظهار ولاء الموظف للمؤسسة.

فإنه من المهم أن يظهر الموظف ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها، ولاء الموظف يعني ارتباط الموظف بالمؤسسة إيجابي وتقانيه في العمل لتحقيق أهدافها وتقريره للمؤسسة.

في حين أن النسبة الثانية (33.33%) ترى أن تحقيق الولاء لا يشترط فيه الإظهار فهو ضمني يدخل في عمل الموظف.

### - جدول رقم (29): يبين الولاء وعلاقته بالخبرة المهنية.

النسبة المئوية	النكرار	الخيارات
%50	15	نعم
%50	15	لا
%100	30	المجموع

وبنسب متساوية يرى (50%) من المبحوثين أن عامل الولاء مرتبط بالخبرة المهنية للموظف لأنه ومع زيادة الخبرة قد يزداد الولاء للمنظمة بسبب عدة عوامل: الأقدمية وهذا ما يؤدي لبناء علاقة قوية مع الزملاء وشعور بإحساس الانتماء في حين أن النسبة الثانية ترى أن الولاء ليس مرتبط بالخبرة بل هناك عوامل أخرى مثل العلاقات، التقدير، الانتماء والثقة التي تلعب دورا هاما في تحديد مستوى الولاء الذي يشعر به الفرد مكان العمل.

### 2.5 : مناقشة نتائج التساؤلات للدراسة:

#### أ/ مناقشة التساؤلات الفرعية:

##### - كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الإحساس بالانتماء لدى العامل داخل المؤسسة؟

نعم يمكن للقيادة التبادلية أن تسهم في تحقيق الإحساس بالانتماء ولكن بطرق معينة، فالقيادة التبادلية تركز على تبادل الخدمات والتعاملات حيث يقدم القائد أهداف واضحة ويعطي حافزاً للمؤسسين مقابل تحقيق تلك الأهداف هذا التبادل يمكن أن يعزز إحساس المسؤولين بالانتماء ومن خلال توضيح الدور والمسؤولية، التحفيز، التفاعل، التبادل بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في تعزيز الانتماء مثل بيئة العمل الإيجابية.

الثقافة التنظيمية القوية، القيادة الإدارية التي تتبنى قيادة متعددة ومناسبة.

##### - كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الالتزام الأخلاقي؟

يمكن للقيادة التبادلية تحقيق الالتزام الأخلاقي في المؤسسة:

- عندما يدرك الموظفون أن القيادة تركز على الأهداف المحددة والمكافآت.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

- عندما تخلق بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الموظف بالتقدير والتحفيز لتحقيق أهدافهم.
- عندما تحقق الأهداف المحددة والمكافآت والإدارة بالانتماء الإيجابية.

ومنه فإن القيادة التبادلية عندما تمارس بشكل صحيح يمكن أن تلعب دوراً مهماً في تعزيز الالتزام الأخلاقي من خلال التركيز على الأهداف المحددة والمكافآت والإدارة بالانتماء الإيجابية.

### **- كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الهوية والاستمرارية؟**

يمكن للقيادة التبادلية أن تسهم في تحقيق الهوية والاستمرار من خلال توحيد الأهداف، ويتم ذلك بتحديد أهداف واضحة ومشروطة يمكن للقيادة التبادلية أن توحد رؤية الأفراد حول أهداف المنظمة.

### **- بناء علاقات واضحة وهذا ما يساهم في بناء الثقة والوضوح في أدوار الأفراد داخل المنظمة.**

ومنه فإن القيادة التبادلية يمكن أن تكون أداة فعالة في تحقيق الهوية والاستمرار لكنها ليست الحل الأمثل في جميع الظروف بل يجب على القادة النظر في طبيعة العمل وتوجيهات المؤسسة والتركيبة الشخصية للفريق.

### **ب/ النتيجة العامة:**

من خلال مناقشتنا للتساؤلات الفرعية الثلاث، يمكن الإجابة على التساؤل الرئيسي والذي يتمثل في : **كيف تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي؟** والذي يظهر لنا بعد المناقشة لنتائج تساؤلات الدراسة والتي نلاحظ من خلالها مساهمة القيادة التبادلية في تحقيق الإحساس بالانتماء ويرجع هذا إلى الشعور بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي يعمل بها والشعور بروح المسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها.

أيضاً إن القيادة التبادلية تسهم في تحقيق الالتزام الأخلاقي من خلال الالتزام الأخلاقي والمهني اثناء تأديتها لعمله والإخلاص والتفاني والالتزام الأخلاقي والانضباط والقواعد والقوانين اثناء تأدبة واجبه والسعى في تحقيق اهداف المؤسسة.

كما تسهم القيادة التبادلية في تحقيق الهوية والاستمرارية فكلما كانت العلاقة بين المدير والعامل والتي يسودها الاحترام والتقدير والبحث على العمل والتشجيع على الابتكار والمساعدة في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة كلما زاد العامل الاستمرارية وحب العمل الانقان فيه.

### **3.5\_الاقتراحات والتوصيات:**

من خلال الجانب النظري والتطبيقي كانت جملة النتائج والتوصيات كالتالي:

- ضرورة مرونة العملية القيادية وترافقها مع أهداف المؤسسة والموظفي آن واحد.
- تشجيع الموظفين وتوعيتهم بمدى أهمية المشاركة في تحقيق الأهداف.

## **الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات**

---

- السهر على ضمان حقوق العامل وتلبية حاجاته من أجل كسب ولائه.
- مستوى الالتزام لعينة الدراسة جاء بتقدير جيد وهو ما يفسر أن العمال لديهم رغبة نوعاً ما في البقاء والاستمرار في المؤسسة، الأمر الذي يرجع إلى الارتباط بفريق العمل داخل المؤسسة أو إلى الامتيازات التي تقدمها المؤسسة لعمالها أو أن العمال على دراية بأهداف المؤسسة.  
ويرغبون في المساهمة في تحقيق الأهداف.
- النية، كما أن نية ترك العمل لدى عينة متوسطة وهو ما يعني أن رغبة الموظفين في ترك المؤسسة قليلة فكلما شعر العاملون بالفخر والاعتزاز في عملهم كلما زاد انتمائهم إليها.  
في الأخير لابد أن يحظى مفهوم القيادة التبادلية باهتمام كبير من طرف المؤسسة لما له دور كبير في تحقيق الولاء التنظيمي وبالتالي ضمان نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

**الخاتمة**

## خاتمة

وختاماً لموضوعنا وفي ضوء ما تناوله، نرى حجم التداخل بين المؤسسة والعوامل المحيطة بها حيث تقوم المؤسسة بتقييم نشاطها وأن تكون في تواصل مستمر مع التغيرات الحاصلة ومواكبتها من خلال تلبية حاجياتها وحاجيات المجتمع والاعتناء بالمورد البشري من خلال تحرير القدرات ويرجع هذا إلى صاحب اتخاذ القرار والإجراءات الإدارية للوصول إلى المستوى المطلوب من الكفاءة والأداء والالتزام من طرف العامل، من أجل تحقيق هذا ذلك لابد من وجود علاقة بين القائد والعاملين من خلال وضع مجموعة من المكافآت وتوفير عمل عادل لتعزيز الشعور بالانتماء والرضى لدى الموظفين.

الهدف المنشود من هذه الدراسة هو الوصول لتحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة وهذا ما وجد في دراستنا حيث يظهر لنا مساهمة لقيادة التبادلية في الإحساس بالانتماء لدى العامل داخل المؤسسة وتحقيق الالتزام الأخلاقي وتحقيق الهوية وهذا ما اثبتته دراستنا والنتائج المتوصل إليها والتي تمثلت في وجود علاقة قوية بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي فالأفراد يبحثون دائماً عن بيئة عمل عادلة والتحفيز والمكافآت والتقدير المتبادل بين القائد والمرؤوسين وهذا ما يساهم في ترسیخ الثقة ورفع مستوى الانتماء والالتزام بأهداف المؤسسة مما ينعكس إيجاباً على أداء العاملين والاستقرار ومنه نرى أن النمط القيادي لقيادة التبادلية يعد أحد العوامل الأساسية في تحقيق بيئة عمل صحية ومستدامة قادرة على مواجهة التحديات التنظيمية بكفاءة ومرونة، فعلى المؤسسة تشجيع العمال على البقاء وتحسين العلاقات الداخلية من خلال التواصل بين العاملين لما لها دور في استقرار الموارد البشرية وضمان اداء المؤسسات

## ١. المعاجم :

1. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2008

2. شوقي ضيف وآخرون، المعجم الوسيط، الطبعة الرابعة، مكتبة الشرق الدولية، مجمع اللغة العربية، 2004

## 2. الكتب :

1. القحطاني محمد بن دليع، الموارد البشرية ( نحو منهج استراتيجي متكامل )، مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 4، 2015

- 2.أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006

3. أيمن حسن الديزوي، أحمد فاروق أبو غين، القيادة الإدارية، ط1، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، 2021

- <sup>4</sup>براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

5. جيرالد برنبرج وروبرت باروز، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي بسيوني، ط٧، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004

6. حسين محمد، المراد، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية، ط1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدولة العربية، مصر، الدار الجزائرية، الجزائر، 2015

7. منها مصباح القيادة، الجزء الثالث، الفرقة الرابعة، شعبة إدارة الأعمال، 2020

8. محمد السويدان، فيصل عمر باشرا، حيل صناعة القائد، ط2، مكتبة جرير المملكة العربية السعودية، 2003

9. محمد أحمد سليمان سوسن عبد المفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمن ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2010.
10. محمد عبيات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر للطباعة، الأردن، 1999
11. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الورق، عمان، الأردن، 2000
12. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2015
13. نادية سعيد عيشور، منهجية لبحث العلمي في العلوم الاجتماعية، السادس الأول، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر
14. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005
15. عاطف زهير عبد الرحيم، عن دورة المنظمات الهيكلي التنظيمي للمنظمات، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،الأردن، 1999
16. علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، ط1، الإدارية العامة للمكتبات بنغازي ليبيا، 2008
- عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين الشمس، مصر ، 2008
17. رينو رونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق عمان، الأردن، 1999
18. خواجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، وهران، الجزائر ، 2005
19. خليل محمد حسن الشمام وخضر كاظم حمود، نظريات المنظمة، ط5، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2014.

3. المجلات :

1. عبد الرحيم بوخلال، القيادة الإدارية، مفاهيم ونظريات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر
2. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مجلة تاريخ العلوم، العدد 6، جامعة بسكرة الجزائر
3. محمد بن سعيد العمري، عبيد سعود السهلي، أثر ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 39، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2016
4. مصطفى السعيد جبريل، القيادة التحويلية والتبدلية للمديرين كما يدركها معلمو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي وعلاقتها بفاعلية الذات، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد 58، كلية التربية، جامعة دمياط، مصر 2020
5. مروان المصري ، درجة ممارسة القيادة التبدلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة وعلاقتها بمستوى البراعة، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 16، العدد 1 ، 2020
6. بن عزوز كواد، محمد فرجي، أثر ممارسة القيادة التبدلية في زيادة الرضا الوظيفي، غير منشور ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، مجلد (06)، عدد (01)، مكرر (01)، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، الجزائر ، 2020
7. بوعطيط سفيان، الولاء التنظيمي: تنمية استراتيجية هادفة للتأثير في أداء الأفراد والمنظمات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 15 ، قسم علم النفس، جامعة 20 أكتوبر 1995، سكيكدة، الجزائر
8. فايزه رويع ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، عدد 5، ديسمبر 2010، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر
9. عز الدين لرقع، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7 ، ديسمبر 2014 ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة 2، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة عنابة، الجزائر

10. نوري نور الدين دودو، أ. د- عز الدين بوكريط، العوامل المكونة لولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد والعدد 1121 -ISSN 2170 :2021/(14)13، مخبر علم الاجتماع والمناجمات، جماعة الجزار 2، أبو القاسم سعد الله، الجزائر

4. المذكرات :

1. قسم شاهين برسيم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثير في إنجاح المنظمات الحكومية غير منشور ، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، الإشراف عبد الرضا فرج بدراوي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصيرة، العراق، 2009

2. وليد عبدالـي ، نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية غير منشور ، رسالة لشهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنظيم وعمل الإشراف، كمال بوقرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر ، باتنة، الجزائر ، 2014

3. رانية جمعي، ماسية صوالحية، دور القيادة التبادلية في تخفيض الصراع التنظيمي، رسالة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، (رم د) غير منشورة ، في إدارة الأعمال، إشراف صالح محرز ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشیخ العربي التبسي ، تبسة، الجزائر ، 2003

4. فاطمة قهري، أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسיט العدالة التنظيمية، أطروحة دكتوراه، منظمات غير منشورة، الجلفة، جامعة الجلفة، 2014

5. محمد عبد الله السليمات، القيادة التبادلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديرى المدارس الثانوية في محافظة مأدبا من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين غير منشور ، رسالة لنيل الشهادة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، إشراف أسامة عادل حسونة، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان،الأردن، آيار 2020

6. عبد العزيز مجعد المطيري، أثر القيادة التبادلية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، غير منشور ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف نجم العزاوي ، قسم إدارة، الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الكويت، 2011
7. عطايا نهي، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دراسة ميدانية لعينة من العاملين في شركة الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس، إشراف محمد عماد سعد، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2006
8. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثره على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف الشدي عبد اللطيف وادي، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين

# **الملاحق**

الملحق رقم (01) : الاستمارة قبل التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر بسكرة قطب - شتمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

دور القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

في إطار البحث الذي نحن بصدده إعداده، بعنوان المذكور أعلاه، نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية، وجدية، وبدقة؛ لأن إجابتكم ستكون لنا عوناً في إنجاز هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر وتكون الإجابة بوضع علامة × في الخانة المناسبة مع تبرير الأسئلة التي تحتاج إلى تبرير.

إشراف الأستاذ:

د. قطوشة هناء.

إعداد الطالب:

بوبكر لخضر نويجي.

.2025/2024

**المحور الأول: البيانات الشخصية.**

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي

3- الأقدمية في العمل: .....  
.....

**المحور الثاني: تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الإحساس بالانتماء.**

4- هل تشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي تعمل بها؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بـ لا كونها لا تشبع حاجاتك

عدم احساسك بروح الانتماء

5- هل تركت المؤسسة لو حصلت على عقد أفضل لوظيفة أخرى في مكان آخر؟

نعم  لا

في حالة إجابتك بـ نعم أنت يعني أنك تبحث عن منصب عمل آخر.....  
.....

6- هل أنت مستعد لبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منك من مسؤولية لمساعدة نجاح

المؤسسة؟ نعم  لا

لماذا .....  
.....

7- هل تجعلك سياسة المكافأة المشروطة التي يعطيها المدير الاستمرار في المؤسسة؟

نعم  لا

كيف تبرر ذلك.....  
.....

8-في حالة قيامك بأعمال إضافية بمؤسستك هل يثني المدير على ذلك؟

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ لا هل ينقص ذلك من اعترافك بالمؤسسة.....

9-هل تقبل أي مهام يكلفك بها المدير من أجل البقاء داخل المؤسسة؟

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤثر على حياتك الاجتماعية؟.....

10-هل يشعرك المدير أنك عضو مهم داخل المؤسسة؟

لا  نعم

لماذا.....

11-هل تهتم بمستقبل المؤسسة؟

لا  نعم

كيف تبرر ذلك.....

المحور الثالث: تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الالتزام.

12-هل يحث المدير على الموظفين الالتزام بروح الفريق؟

لا  نعم

كيف ترى ذلك ....

13-هل تشعر أنك ملتزم بالبقاء في المنظمة؟ نعم  لا

14-هل يناقش المدير بعض القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين؟

لا  نعم

هل أنت راض على ذلك ..

15- هل تم تحفيزك من طرف مدير أثناء قيامك بالواجبات التي تحسن العمل ؟

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ لا هل يقلل ذلك من إخلاص في العمل ..

16- هل يحرص المدير على المواظبة أثناء أدائك لعملك ؟  نعم  لا

لماذا ..

17- هل تشعر أنك هناك ارتباط نفسي؟  لا  نعم

في حالة الإجابة بـ نعم ارتباط بينك وبين مديرك

ارتباط بينك وبين المؤسسة

18- هل علاقتك مع المدير وزملائك تدفعك بالبقاء في العمل؟  نعم  لا

في حالة الإجابة بـ نعم حواجز بكل أنواعها

عدم وجود ضغوط مهنية

توفر أسلوب العلاقات الإنسانية

19- هل تعتقد أن المدير أو العاملين ضرورة أن يكونوا مخلصين؟  نعم  لا

لماذا ..

20- هل تعتقد أن هناك واجب أخلاقي مهني يلزمك بالبقاء في المؤسسة؟

لا  نعم

..... في حالة الإجابة بـ نعم ما هي الأخلاق المهنية التي تساهم في ذلك؟  
.....

**المحور الرابع: تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الهوية.**

**21- هل يتدخل المدير فقط في حل المشكلات التي يتم إعاقتها في العمل؟**

لا  نعم

..... لماذا

..... هل تعتبرها مشكلاتك أيضاً؟

**22- هل تدير بقدر كبير لهذه المؤسسة؟**  نعم  لا

**23- هل لديك أعمال أخرى تقوم بها؟**  نعم  لا

**24- هل للمدير الثقة بمقدراته على تحقيق الأهداف الموضوعة؟**  نعم  لا

**25- هل تشعر بالعدالة في التعامل مع رئيسك؟**  نعم  لا

..... لماذا

**26- هل يقوم المدير بمتابعة الأخطاء المؤثرة على سير عمل المؤسسة؟**  نعم  لا

..... كيف ترى ذلك

**27- هل يحرص المدير على الابتكار والتحديث والتحسين في أدائك اتجاه المؤسسة؟**

لا  نعم

**28- هل تعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولائه للمؤسسة؟**  نعم  لا

..... لماذا

الملحق رقم (02) : الاستمارة بعد التحكيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضر بسكرة قطب - شتمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث بعنوان:

دور القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنظيم وعمل

في إطار البحث الذي نحن بصدده إعداده، بعنوان المذكور أعلاه، نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على هذه الأسئلة بموضوعية، وجدية، وبدقة؛ لأن إجابتكم ستكون لنا عوناً في إنجاز هذه الدراسة لنيل شهادة الماستر وتكون الإجابة بوضع علامة × في الخانة المناسبة مع تبرير الأسئلة التي تحتاج إلى تبرير.

إشراف الأستاذ:

د. قطوشة هناء.

إعداد الطالب:

بوبكر لخضر نويجي.

.2025/2024

**المحور الأول: البيانات الشخصية.**

انثى  ذكر 1-الجنس:

جامعي  ثانوي 2-المستوى التعليمي: متوسط

..... 3-الأقدمية في العمل: .....

**المحور الثاني: تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الإحساس بالانتماء.**

لا  نعم 4-هل تشعر بالانتماء الفعلي للمؤسسة التي تعمل بها؟

في حالة الإجابة بـ لا كونها لا تشبع حاجاتك

عدم احساسك بروح الانتماء

..... أخرى ذكرها .....

5-هل تترك المؤسسة لو حصلت على عقد أفضل لوظيفة أخرى في مكان آخر؟

نعملا

في حالة إجابتك بـ نعم أنت يعني أنك تبحث عن منصب عمل آخر.....

6-هل أنت مستعد لبذل جهد أكبر مما هو مطلوب منك من مسؤولية لمساعدة نجاح

لا  نعم المؤسسة؟

..... لماذا .....

7-هل تجعلك سياسة المكافأة المشروطة التي يعطيها المدير الاستمرار في المؤسسة؟

لا  نعم

..... كيف تبرر ذلك.....

8-في حالة قيامك بأعمال إضافية بمؤسستك هل يثني المدير على ذلك؟

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ لا هل ينقص ذلك من اعترافك بالمؤسسة.....

9-هل تقبل أي مهام يكلفك بها المدير من أجل البقاء داخل المؤسسة؟

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤثر على حياتك الاجتماعية؟.....

10-هل يشعر المدير أنك عضو مهم داخل المؤسسة؟ نعم  لا

كيف تستشعر بذلك .....

11-هل تهتم بمستقبل المؤسسة؟ نعم  لا

كيف تبرر ذلك .....

المحور الثالث: تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الالتزام الأخلاقي.

12-هل يحث المدير على الموظفين الالتزام بروح الفريق؟ نعم  لا

كيف ترى ذلك .....

13-هل تشعر أنك ملتزم بالبقاء في المنظمة؟ نعم  لا

لماذا .....

14-هل يناقش المدير بعض القرارات المتعلقة بالعمل مع العاملين وما علاقته؟

لا  نعم

هل أنت راض عن ذلك .....

**15-هل تم تحفيزك من طرف مدير أثناء قيامك بالواجبات التي تحسن العمل؟**

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ لا هل يقلل ذلك من إخلاص في العمل .....  
.....

لا  نعم **16-هل يحرص المدير على المواظبة أثناء أدائك لعملك؟**

لماذا .....  
.....

لا  نعم **17-هل تشعر أنك هناك ارتباط نفسي؟**

في حالة الإجابة بـ نعم ارتباط بينك وبين مديرك

ارتباط بينك وبين المؤسسة

لا  نعم **18-هل علاقتك مع المدير وزملائك تدفعك بالبقاء في العمل؟**

في حالة الإجابة بـ نعم - حواجز بكل أنواعها

- عدم وجود ضغوط مهنية

- توفر أسلوب العلاقات الإنسانية

لا  نعم **19-هل تعتقد أن المدير أو العاملين ضرورة أن يكونوا مخلصين؟**

لماذا .....  
.....

**20-هل تعتقد أن هناك واجب أخلاقي مهني يلزمك بالبقاء في المؤسسة؟**

لا  نعم

في حالة الإجابة بـ نعم ما هي الأخلاق المهنية التي تساهم في ذلك؟ .....  
.....

**المحور الرابع: تساهم القيادة التبادلية في تحقيق الهوية.**

**21- هل يتدخل المدير فقط في حل المشكلات التي يتم إعاقتها في العمل؟**

لا  نعم

..... برر ما هي المجالات الأخرى .....

..... هل تعتبرها مشكلاتك أيضا؟ .....

**22- هل لديك دين لدى المؤسسة؟**  نعم  لا

**23- هل لديك أعمال أخرى خارج المؤسسة؟**  نعم  لا

**24- هل للمدير القدرة والاستمرارية في تحقيق الأهداف الموضوعة والمصالح المشتركة**

لا  نعم للموظفين ؟

**25- هل تشعر بالعدالة في التعامل مع رئيسك بالمؤسسة مقارنة بأصحاب الخبرة ؟**

لا  نعم

..... إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا؟ .....

**26- هل يقوم المدير بمتابعة الأخطاء المؤثرة على سير عمل المؤسسة؟**  نعم  لا

..... كيف ترى ذلك .....

**27- هل يحرص المدير على الابتكار والتحديث والتحسين في أدائه اتجاه المؤسسة؟**

لا  نعم

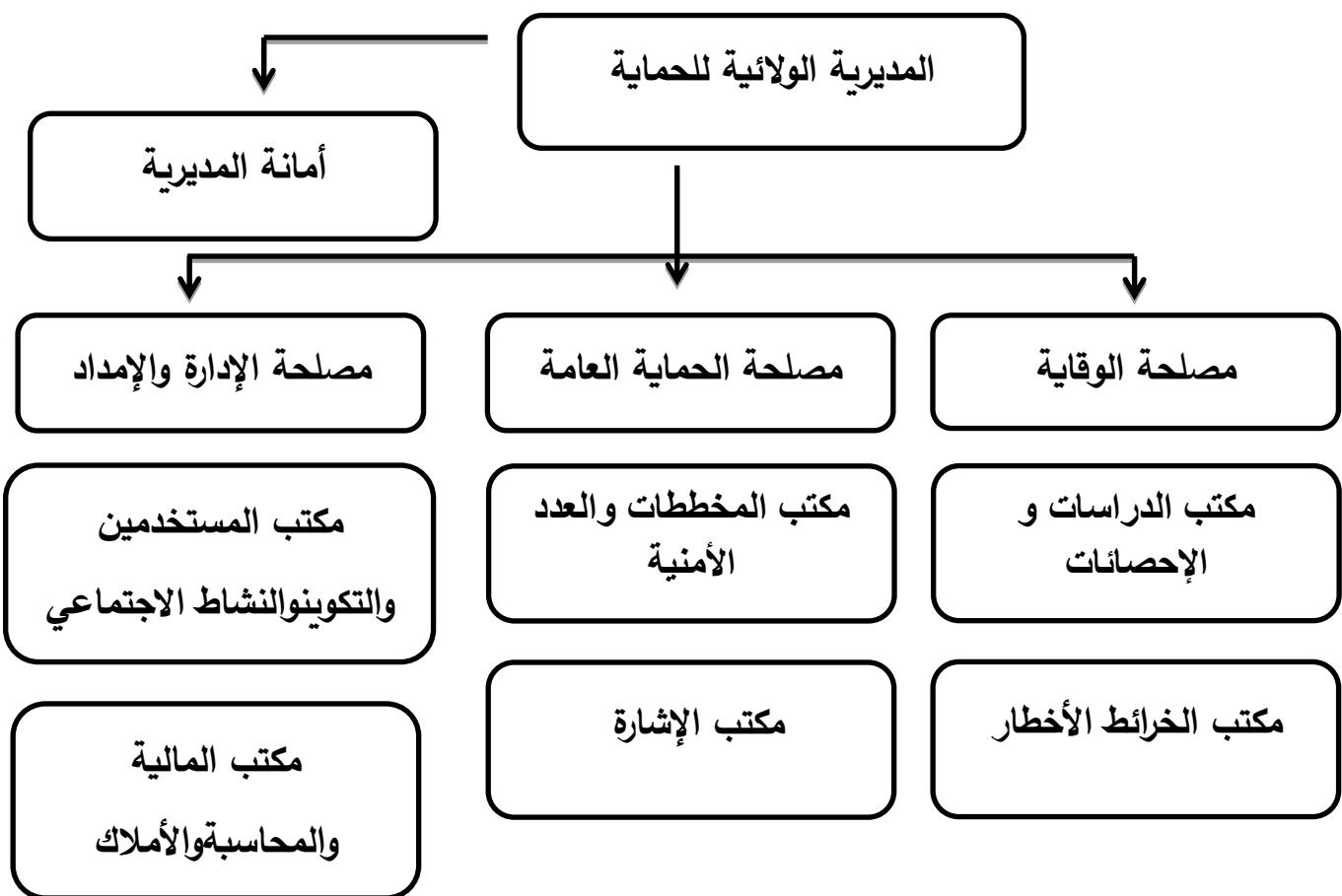
**28- هل تعتقد أن الموظف يجب أن يظهر ولائه للمؤسسة؟**  نعم  لا

..... لماذا .....

**29- هل تعتقد أن عامل الولاء مرتبط بالخبرة المهنية للموظف ( كلما كان الموظف جيد**

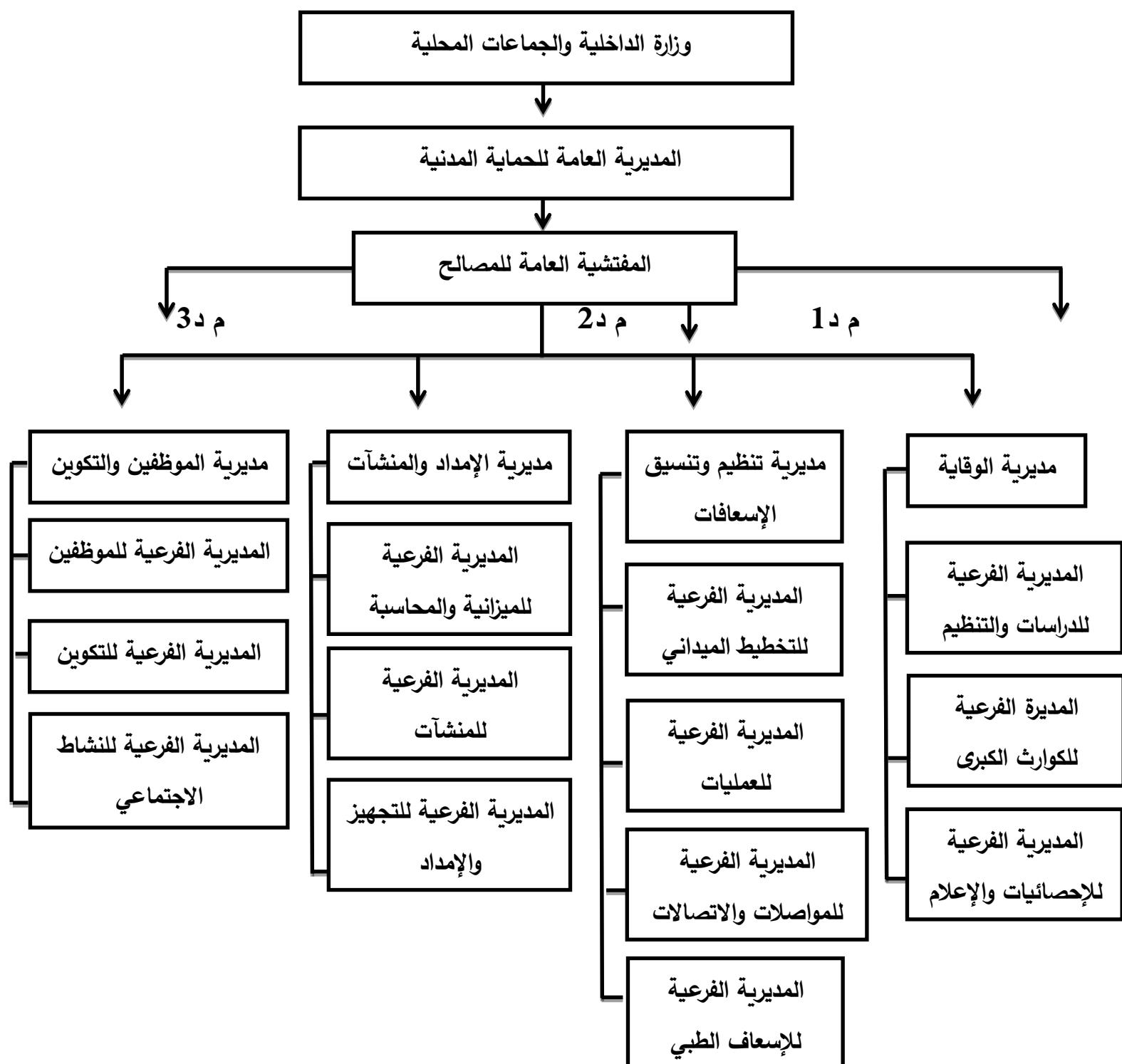
**يجب أن يظهر ولاءه أكثر )؟**  نعم  لا

الملحق رقم (03) يبين تنظيم المحلي ( المصالح الخارجية ) للحماية المدنية.



المصدر: من مكتب التكوين لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة مرسوم تنفيذي رقم 54/92 مؤرخ في 12/02/1992م المتعلق بتنظيم مصالح الأرشيف الخارجية للحماية المدنية وعملها.

## الملحق ( رقم 04 ) تنظيم المديرية العامة للحماية المدنية



مخطط تنظيم الإدارة المركزية للحماية المدنية - مأخوذ من مجلة " الدليل " لأول أولمبياد

غاربية مصغرة لرجال الحماية المدنية المنعقد بالشراقة جانفي 1995م.

المصدر: الجريدة الرسمية (رقم 67) بتاريخ 23-12-1991م.

**الملحق رقم (05): يبين الأساتذة المحكمين للاستماراء**

الجامعة	الدرجة العلمية	الأستاذ (ة)
بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	عزيز سامية
بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	العيدي صونية
بسكرة	أستاذ محاضر - أ -	بولقواس زرفة

**الملحق رقم(06) يوضح كيفية حساب الصدق الظاهري للاستماراء.**

الملاحظة	صدق البند	لا يقيس	يقيس	البند
مقبول	1	0	3	1
مقبول	1	0	3	2
مقبول	1	0	3	3
مقبول	1	0	3	4
مقبول	1	0	3	5
عدل	0.33	1	2	6
مقبول	1	0	3	7
مقبول	1	0	3	8
مقبول	1	0	3	9
مقبول	1	0	3	10
مقبول	1	0	3	11
مقبول	1	0	3	12
مقبول	1	0	3	13
مقبول	1	0	3	14
مقبول	1	0	3	15
مقبول	1	0	3	16
مقبول	1	0	3	17
مقبول	1	0	3	18

مقبول	1	0	3	19
مقبول	1	0	3	20
مقبول	1	0	3	21
عدل	0.33	1	2	22
عدل	0.33	1	2	23
عدل	0.33	1	2	24
مقبول	1	0	3	25
مقبول	1	0	3	26
مقبول	1	0	3	27
مقبول	1	0	3	28
مقبول	1	0	3	29

# **المُلْكُوكُ**

## الملخص

الملخص تهدف الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التبادلية في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة، عن الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي، وتمثلت الدراسة من جانبين النظري من خلال الفصل الأول موضوع الدراسة وتحديد الإشكالية صياغتها وإبراز التساؤلات، وتحديد أهمية الموضوع وأهداف الدراسة، وتطرق للدراسات السابقة والمفاهيم المرتبطة بالدراسة، والفصل الثاني اهتمج في القيادة التبادلية وأما الفصل الثالث جاء عن الولاء التنظيمي. الجانب التطبيقي حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي ومجتمع الدراسة تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 53 من العمال الدائمين ومجالات الدراسة مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة والأداة المستخدمة الاستمارة.

توصلت النتائج إلى وجود العلاقة بين القيادة التبادلية والولاء التنظيمي حيث من خلال تساهم القيادة في تحقيق الإحساس بالانتقام وتحقيق الالتزام الأخلاقي، وتحقيق الهوية والاستمرارية، وهذا راجع للتحفيز والمساهمة في الاستثمار الوظيفي.

### **Summary:**

The study aims to identify the role of reciprocal leadership in achieving organizational loyalty to a field study in the directorate of Civil Protection of the state of Biskra, on revealing the nature of the relationship between the reciprocal leadership and organizational loyalty, and the study was represented by two aspects of theoretical throughout the first chapter the subject of the study determining the problematic formulation and highlighting questions, determining the importance of the topic and the goals of the study, and touched on previous studies and concepts related to the study, and the second chapter is the most important thing in the reciprocal leadership, the third chapter came from organizational loyalty.

The Applied aspect, where we relied on the descriptive curriculum and the study community. The study was applied on a sample consisting of 53 permanent works and the fields of the study Directorate of the Civil Protection in the state of Biskra and the tool used for the form. The results reached a relationship between the reciprocal leadership and the organizational loyalty, where the leadership contributes to achieving a sense of belonging and achieving moral commitment, achieving identity and continuity, and this is due to motivation and contributing to job stability.