



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر * بصرة *

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع



عنوان المذكرة

**الأنماط القيادية و تأثيرها على الولاء التنظيمي
- دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية
و الإجتماعية -**

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع - تخصص علم اجتماع إدارة و عمل -

تحت إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

❖ بومعرف نسيم

❖ سليم نادية

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

« رَبِّي أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

مِثْلَ مَا تَرْضَاهُ وَأَخْلُقَ بِرَحْمَتِكَ فِي

عِبَادَتِكَ الْمُرَاتِبِينَ ». »

سورة النمل (الاية 19)

كلمة شكر وتقدير

اللهم أعوذ بك من قلب لا يخشع و عيب لا تدمع و علم لا ينفع و دعاء لا يستجاب له . أحمد و أشكر المولى جل شأنه بديع مصداقا لقوله تعالى " ولله شكرته لأزيدنكم "

السموات والأرض على العزيمة و الصبر الذي منحني اياهما طيلة هذا المشوار لبتلك جهدي بهذا العمل الذي أتمنى أن يكون سندا علميا نافعا لك من يطلع عليه .

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم : "...وممن صنع اليكم معروفاً فكافئوه ، فإن لم تجدوا ما تكافئوه به ، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه ."

أتقدم بخالص شكري وامتناني للأستاذة المشرفة "بومعروف نسيمه" التي ساعدتني في انجاز هذا العمل وعلى المجهودات التي بذلتها معي طيلة السنة من خلال متابعتها للعمل بنصائحها و توجيهاتها القيمة ، كما أتقدم بالشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة الموقرة الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة . كما أشكر كل أساندة قسم علم الاجتماع تنظيم و عمل خاصة على ما قدموه لي من نصائح و توجيهات قيمة .

و أختم شكري إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة . لكم جميعاً كل شكري .

فهرس المحتويات

 البسملة
 آية قرآنية
 كلمة شكر و عرفان
 فهرس الجداول
أب مقدمة
	الجانب النظري الفصل الأول: موضوع الدراسة
5-4 أولا : إشكالية الدراسة
5 ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
5 ثالثا: أهمية الدراسة
6-5 رابعا: أهداف الدراسة
11-6 خامسا: الدراسات السابقة
19-11 سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة
	الفصل الثاني: أساسيات القيادة
21 تمهيد:
22-21 أولا : أهمية القيادة
22 ثانيا : عناصر القيادة
24-23 ثالثا : مصادر القيادة
26-25 رابعا : مهارات القيادة
28-26 خامسا: سمات القائد

30-28	سادسا : النماذج القيادية.....
33-30	سابعا : نظريات القيادة
34-33	ثامنا : معوقات القيادة.....
35	خلاصة:.....
الفصل الثالث :الولاء التنظيمي و أبعاده	
37	تمهيد :.....
39-38	أولا : أهمية الولاء التنظيمي.....
40-39	ثانيا : خصائص الولاء التنظيمي.....
41-40	ثالثا : العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.....
42-41	رابعا : أبعاد الولاء التنظيمي.....
43-42	خامسا : مراحل تطور الولاء التنظيمي.....
44	سادسا : طرق تعزيز الولاء التنظيمي.....
46-44	سابعا : قياس الولاء التنظيمي.....
47-46	ثامنا : آثار الولاء التنظيمي.....
48	خلاصة.....
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية و إجراءاتها	
50	تمهيد :.....
52-50	أولا : الإجراءات المنهجية.....
52	1. المنهج المتبع في الدراسة.....
52	2. مجتمع الدراسة.....
56-52	3. أدوات جمع البيانات.....
58-56	4. مجالات الدراسة

58	5. أساليب المعالجة الإحصائية.....
59	ثانيا : عرض وتحليل النتائج.....
75-59	1. عرض وتحليل النتائج.....
77-75	2. نتائج الدراسة.....
81-79	خاتمة.....
89-83	قائمة المراجع.....
	الملاحق.....

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28-27	يبين الجدول رقم (01) الفرق بين القائد والمدير	01
53	يبين الجدول رقم(02) درجات البدائل	02
54	يبين الجدول رقم(03) طول فئة المقياس وما يقابلها من بدائل استجابة	03
59	يبين الجدول رقم(04) توزيع مجتمع البحث حسب متغير الجنس	04
59	يبين الجدول رقم(05) توزيع مجتمع البحث حسب متغير السن	05
60	يبين الجدول رقم (06) توزيع مجتمع البحث حسب متغير المستوى التعليمي	06
61	يبين الجدول رقم (07) توزيع مجتمع البحث حول متغير سنوات الخبرة	07
63-61	يبين الجدول رقم (08) استجابات مجتمع البحث حول متغير الأنماط القيادية	08
70-69	يبين الجدول رقم(09) استجابات مجتمع البحث حول متغير الولاء التنظيمي	09

حَقِيقَةٌ

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع التي اهتم بها كثير من الباحثين ،لأن مفهوم القيادة يمكن أن يرتبط بعدة مجالات ، فمثلا اذا ارتبط بالمجال الاقتصادي سوف يتطرق الباحث فيه إلى قيادة مجالس الإدارة في الشركات بأنواعها و قيادة المشاريع ...وإذا ارتبط بالمجال التاريخي فان الباحث سوف يتناول دراسة قادة الدول و الحضارات و المعارك...الخ ،لذلك فكلما توغل فيه الباحث أكثر ازداد رغبة في الاطلاع و البحث.

أما في هذه الدراسة وفي تخصص علم الاجتماع إدارة وعمل سيرتبط موضوع القيادة والأنماط القيادية بمفهوم الولاء التنظيمي و ذلك ضمن جماعة الجامعة و المتمثلة أساسا في الطاقم الإداري بكل مصالحه و رتبه.

وانطلاقا من أهمية موضوع القيادة و الولاء التنظيمي و خاصة في الوسط الجامعي جاءت هذه الدراسة بعنوان :الأنماط القيادية و تأثيرها على الولاء التنظيمي.

و سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع ، (موضوع القيادة وموضوع الولاء التنظيمي) في جانبين متتاليين وهما :الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة،حيث يشتمل الجانب النظري على ثلاثة (03) فصول وهذه الفصول كانت كالآتي:

الفصل الأول :كان حول موضوع الدراسة ،والذي احتوى على العناصر التالية (إشكالية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ثم أهمية الدراسة وأهداف الدراسة ،كذلك المفاهيم الأساسية للدراسة وأخيرا الدراسات السابقة للموضوع).

الفصل الثاني :وكان حول أساسيات القيادة ،متضمنا العناصر التالية (أهمية القيادة _عناصر القيادة_مصادر القيادة_مهارات القيادة_سمات القائد_النماذج القيادية_نظريات القيادة_معوقات القيادة).

الفصل الثالث :وكان حول الولاء التنظيمي وأبعاده،محتويا على العناصر التالية(أهمية الولاء التنظيمي_خصائص الولاء التنظيمي_العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي_أبعاد الولاء التنظيمي_مراحل الولاء التنظيمي_طرق تعزيز الولاء التنظيمي_قياس الولاء التنظيمي_وأخيرا آثار الولاء التنظيمي.

ويشتمل الجانب الميداني للدراسة على فصل واحد وهو : الدراسة الميدانية وإجراءاتها في الدراسة.

مقدمة

إذ تضمن عنصر الإجراءات المنهجية المتمثلة فيما يلي:(المنهج المتبع في الدراسة _مجتمع الدراسة _أدوات جمع البيانات _مجالات الدراسة _أساليب المعالجة الإحصائية_عرض وتحليل النتائج)و أخيرا خاتمة و جملة التوصيات و الإقتراحات المستخلصة وقائمة المراجع والملاحق.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

- أولاً: صياغة إشكالية الدراسة
- ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
- ثالثاً: أهمية الدراسة
- رابعاً: أهداف الدراسة
- خامساً: الدراسات السابقة
- سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

أولا : إشكالية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع إثارة في عالم الإدارة، فهي بمثابة المعيار الرئيس الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فهي عبارة عن عملية و سلوك اجتماعي يسعى لتنظيم عمل الجماعة وأنشطتها لغايات تحقيق أهداف الجماعات والأفراد وفق أسس و نظم اجتماعية محددة ،كونها تمثل وجها من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة. و ذلك من خلال أن القائد يمد أفراد جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم و تحقق حاجاتهم، كما أنه يدافع عنهم في مقابل حصوله على طاعتهم. و بالتالي فمن خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد. كون العمود الفقري لأي مؤسسة يتمثل في قائدها اذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة بأعلى درجة من الكفاءة.

لهذا يعتبر النمط القيادي الذي يتصف به القائد نوعا من السلوك الذي يمارسه المدير مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم بهدف تحقيق الأهداف المنشودة بأكثر دقة و فعالية، فدراسة أنماط القيادة نالت اهتمام الباحثين والدارسين كونها أثبتت دراستها أن كثيرا من المديرين حققوا نجاحا بالرغم من وجود اختلاف بينهم في سبل العمل ، و على هذا الأساس نجد من المديرين من يلجا للعمل بشدة و صرامة ، و منهم من يتخذ أسلوب الرفق و العقلانية، و على هذا الأساس صنفت القيادة من حيث أسلوب ممارستها على : القيادة الديمقراطية - القيادة الأوتوقراطية ، فالقائد الديمقراطي يعطي حرية التصرف في صناعة بعض القرارات و هو يسعى جاهدا إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهمته في أمور المؤسسة، كما أنه يسعى أيضا لتوزيع المسؤولية بين أفراد الجماعة و لا يقوم بتركيزها في يد فئة واحدة، فهو بالتالي يمثل مرجعا للعاملين للتنسيق بين جهودهم و توزيع المهام عليهم.

أما القائد الأوتوقراطي فالسلطة تكون عنده شخصيا و متحفظ بها ، و لا يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و لا يعير العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام، فالفرد عنده مجرد آلة للإنتاج فقط يديرها القائد و يسعى لاستغلاله بشتى الطرق و السبل.

لهذا يختلف المديرين في سلوكهم القيادي حيث أنه لكل واحد منهم أسلوب تعامل يختلف عن الآخر. كما تعد ظاهرة الولاء التنظيمي في المؤسسات الحديثة من أهم الظواهر كونها عنصر من العناصر الرئيسية للمؤسسة. فهو يعبر عن مقدار الإخلاص و الوفاء و الطاعة لدى الفرد تجاه الطرف الآخر سواء كان هذا الطرف شخصا أو عملا أو مؤسسة و غيرها. و على هذا الأساس تحرص كافة المؤسسات ممثلة في مديريها على تكريس الولاء و تدعيمه لدى العاملين باعتباره لا يتأتى بسهولة، فالمؤسسة تبذل جهودا جبارة و تدفع تكاليف باهضة للوصول إليه بالرغم من أن هذا الولاء يختلف لدى

الأفراد باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، فالعديد من الدراسات تشير إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي منها: الولاء العاطفي (المؤثر) و الذي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص التي تميز عمله ، و كذلك بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات . أما فيما يتعلق بالولاء الأخلاقي (المعياري) فهو يعبر عن مدى إحساس العامل بالالتزام نحو البقاء بالمؤسسة و هذا غالبا ما يكون من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة لعاملها السماح لهم بالمشاركة و التفاعل لتحقيق الأهداف، و رسم السياسة العامة للمؤسسة ، و من هنا فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يصنع الولاء في نفوس العاملين معه من خلال تعاونه و توجيهه لهم للوصول إلى الأهداف ، و تنمية الولاء لدى عامليه و انتمائهم لها. و قد جاءت هذه الدراسة للبحث في أثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي للعاملين من خلال طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- كيف تؤثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي للموظفين في جامعة محمد خيضر _بسكرة؟

و هذا التساؤل الرئيسي تتفرع منه جملة من الأسئلة الفرعية و هي كآلاتي:

- 1- كيف تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي للموظفين في جامعة محمد خيضر_بسكرة؟
- 2- كيف تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الولاء التنظيمي للموظفين في جامعة محمد خيضر- بسكرة ؟

ثانيا : أسباب اختيار الموضوع:

- ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص علم الاجتماع و إدارة عمل.
- الرغبة و الميل الشخصي لمعالجة موضوع القيادة و الولاء التنظيمي خاصة.
- النقص الذي تعاني منه بعض المؤسسات خاصة فيما يتعلق بوجود قيادات ذات كفاءة.

ثالثا : أهمية الموضوع:

- الكشف عن الأنماط القيادية الأكثر شيوعا و التي يستخدمها المدراء.
- الوقوف على مدى الولاء التنظيمي للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية.
- المساهمة في إثراء التراث النظري فيما يتعلق بالأنماط القيادية و تأثيرها على الولاء التنظيمي.

رابعاً : أهداف الدراسة:

- يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في:
- السعي لمعرفة كيف تؤثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي .
- و هذا الأخير تتدرج تحته أهداف فرعية و هي كالآتي:
- التعرف على كيفية تأثير القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي.
- إبراز كيف تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الولاء التنظيمي.

خامساً :الدراسات السابقة

(1) الدراسات السابقة (المتعلقة بالأنماط القيادية)

أ- الدراسة الأولى : يحي بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية و علاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، دراسة مكملة للحصول على درجة - الماجستير - ادارة الأعمال- جامعة الرياض، 2011.

- مشكلة الدراسة فقد تم صياغة مشكلة الدراسة وفق التساؤل الرئيسي التالي:

- ما علاقة الأنماط القيادية بالصراع التنظيمي لدى مديري المنظمات الخاصة بمدينة الرياض؟

وتمثل مجتمع البحث في العاملين بالمنظمات الخاصة بمدينة الرياض حيث تم اختيار 10 منظمات بشكل عشوائي و تم توزيع الاستبيانات على 325 موظف.

أما عينة الدراسة فقد اخذ الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من 10% من الموظفين بالمنظمات الخاصة و بلغ حجم العينة 325 موظف.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن تساؤلاتها.

وتمثلت أداة جمع البيانات التي اعتمدها الباحث في جمع المعلومات في الاستبانة حيث أنه و بعد التطبيق الميداني حصل على 307 استبانته و تم استبعاد 08 استبيانات منها لعدم اكتمال البيانات وبالتالي حصل على 299 استبانته.

وأخيراً توصل الباحث إلى جملة من النتائج جاءت كالآتي:

- أن أسلوب التعاون يكاد يكون الأكثر استخداماً للتعامل مع الصراعات التنظيمية.
- ضرورة و حتمية وجود الصراع مع اختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته وفق معايير مناسبة.

- التأكيد على دور البرامج التدريبية في تحسين قدرة المديرين على استخدام الاستراتيجيات في إدارة الصراع.

ب_ الدراسة الثانية: طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي- من وجهة العاملين بإمارة مكة المكرمة- دراسة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003.

- وتتمحور مشكلة الدراسة حول كيفية اختيار الأنماط القيادية الملائمة لظروف كل منظمة والأثر الذي تحدثه الأنماط على الأداء الوظيفي إيجاباً و سلباً.

واشتمل مجتمع البحث على العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري و رئيس قسم و البالغ عددهم 245 مفردة. أما فيما يخص عينة الدراسة فكانت بناء على عدة شروط

حيث اقتصرت على بعض الخصائص الديمغرافية التي يعتمد عليها من واقع خبرته و معاشته للعاملين بإمارة مكة المكرمة أن لها تأثير في اختلاف إدراك أفراد العينة لنوع النمط القيادي و علاقته بالأداء و هذه الخصائص هي: (العمر- المؤهل العلمي- عدد سنوات الخبرة-الحالة الاجتماعية).

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة المطروحة.

أما أداة البحث فقد استخدم الباحث الاستبانة باعتبارها من أنسب الأدوات ملائمة لتطبيق مدخل المسح الاجتماعي وقد اشتملت على 03 محاور هي : (الخصائص الديمغرافية للعينة- الأنماط السائدة-الأداء الوظيفي).

وقد تمثلت النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الآتي:

- وجود توافق لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة النمط الديمقراطي بدرجة عالية و النمط الحر بدرجة متوسطة و النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.

- وجود عوامل و خصائص تؤدي لارتفاع مستوى الأداء و أخرى تؤدي لانخفاض مستوى الأداء الوظيفي.

- هناك علاقة ارتباط دالة إحصائية و موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية و مستوى الأداء حيث نرى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية بين نمط القيادة و مستوى الأداء لدى كل من النمط الحر و الأوتوقراطي.

(2) الدراسات السابقة (المتعلقة بالولاء التنظيمي):

أ- الدراسة الأولى : كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز بعنابه، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، 2010.

جاءت مشكلة الدراسة على الصيغة التالية :

• ما أثر التغيير التنظيمي على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز بعنابه؟

أما مجتمع البحث فقد تكون من عدد من الموظفين العاملين بالمديرية و البالغ عددهم 278 مفردة موزعين على فئات و هي: (إطارات عددهم 75 / عون تحكم عددهم 161 / عون تنفيذ عددهم 42

وقد اعتمد الباحث على عينة عشوائية بسيطة و قد جاءت كالاتي:

$$\checkmark \text{ أخذنا العينة } 29\% \text{ أي: } \frac{29 \times 278}{100} = 81 \text{ موظف}$$

و بالتالي عينة البحث تتكون من 81 موظف موزعة عشوائيا (إطار=20، عون تحكم=13، عون تنفيذ=18).

وطبق في دراسته هذه المنهج الوصفي و منهج قياس الاتجاهات، أما فيما يخص الأدوات التي اعتمدها في جمع البيانات ،فكانت متعددة و متنوعة حيث وظف أكثر من أداة وهذه الأدوات هي:

- الملاحظة من خلال (ملاحظة علاقات العمل - ظروف العمل - الاتصال في المؤسسة- الهيكل التنظيمي " الأقسام و المصالح -الأفراد و وظائفهم)
- المقابلة مع بعض المسؤولين.
- الاستمارة: و التي قسمت لثلاث محاور: (البيانات الشخصية - التغيير التنظيمي - الولاء التنظيمي)، إضافة إلى الوثائق و السجلات.

وأخيرا توصل إلى عدد من النتائج جاءت كآلاتي:

- لا تتوفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين و المتمثلة في وضوح الأهداف - نمط القيادة - .. الخ
- لا يوجد اختلاف في درجة الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية (الجنس - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - السن - مدة الخدمة - منصب العمل).
- تتوفر معظم مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين ما عدا عنصر قبول أهداف و قيم المنظمة الإدارية.

ب-الدراسة الثانية: محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، دراسة مكملة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، 2003.

وجاءت مشكلة الدراسة على الصيغة التالية :

- ما أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي للمدراء في وزارة الداخلية والأمن الوطني في قطاع غزة؟

فكان مجتمع البحث يشمل العاملين في المستويات الإدارية العليا بوزارة الداخلية في قطاع غزة.

أما عينة الدراسة فقد استخدم الباحث العينة العشوائية الطبقية و البالغ عددها 200 مفردة من المدراء بالوزارة.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

أما أداة جمع البيانات فقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت النتائج التي توصلت إليها الدراسة كآلاتي:

- إن مستوى الولاء التنظيمي لأفراد مجتمع الدراسة ظهر بوجه عام مرتفع حيث بلغ الوزن النسبي لهم 82.49%.
- إن رغبة أفراد مجتمع الدراسة حول بذل مزيد من الجهد لإنجاح العمل في الوزارة كان عالي جدا حيث بلغ 92.9%.

- شعور أفراد مجتمع الدراسة بالانتماء لوزارة الداخلية كان انتماء بدرجة عالية حيث ظهرت نسبة 90.6%.

تقييم الدراسات السابقة:

بعد عرض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة: الأنماط القيادية و تأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين، تم تقسيمها إلى قسمين و هما كالآتي :

القسم الأول: المتعلق بدراسات الأنماط القيادية.

القسم الثاني: المتعلق بدراسات الولاء التنظيمي.

- و قد تم التوصل من خلال الدراسات المتعددة إلى مجموعة من الملاحظات تجسد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.

أوجه التشابه:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الأنماط القيادية.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في تناولها لموضوع الولاء التنظيمي.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة في المنهج المستخدم و هو المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف:

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة في مجال التخصص، فالدراسة الحالية تخصص علم اجتماع إدارة وعمل، أما الدراسات السابقة فتتنمي لمجالات معرفية أخرى.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الهدف و مجتمع البحث.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أدوات جمع البيانات.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الأبعاد المدروسة لكلا المتغيرين.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الإطار الزمني و المكاني، فهناك دراسات بيئتها غير بيئتنا و ثقافتها غير ثقافتنا، وحتى و إن اتفقت في الثقافة اختلفت في ظروف العمل والقوانين، كالاختلاف في الأوضاع الأمنية .

مجال الاستفادة من توظيفها:

- تم الاستفادة منها في بناء الإطار النظري للدراسة خاصة ما تعلق منها بالولاء التنظيمي.
- تمت الاستفادة منها أيضا في البناء المنهجي للدراسة، وخاصة في اختيار المنهج والأداة.
- الاستفادة منها في تحليل و تفسير البيانات و في مقارنة النتائج المتوصل إليها.
- الاستفادة منها في اقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات.
- سهلت الدراسات السابقة في بناء التصور العام لإشكالية الدراسة ما ساعدنا على صياغتها بالشكل المناسب.

سادسا : مفاهيم الدراسة

إن تحديد المفاهيم التي يبني عليها البحث العلمي من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن ينتهجها الباحث، كونها تحدد المجال النظري و العلمي للدراسة.

إضافة إلى ذلك فهي تساهم على الفهم الجيد لما يريد الباحث الوصول إليه، و كذلك حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة و ضبطها و ذلك بهدف التجنب و الابتعاد عن النتائج الخاطئة.

و تتمثل مفاهيم الدراسة الحالية في ما يلي:



أ_النمط لغة :

- النمط : جمعه أنماط و نماط ،و النمط هو طريقة و أسلوب و شكل أو مذهب.
- النمط هو: الصنف أو النوع أو الطراز من الشيء. (1)

❖ يتضح من هذا التعريف أن النمط يتمثل في الخصائص المميزة لكل فرد أو جماعة أو

ثقافة ما. (1)

(1) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للنشر و التوزيع، المدينة، 2003، ص 281.

(1) غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مطبعة الانتصار، الاسكندرية، مصر، 1989، ص 49.

(2) نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الانماط العادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية

أ- اصطلاحاً:

- هو خصائص فرد أو جماعة أو ثقافة تميزه عن نموذج فرد أو جماعة أو ثقافة أخرى.
- هو السلوك المتكرر و الغالب للشخص في مواجهة موقف معين.
- هو كناية عن منهج متسق و منتظم ينطوي على أعمال الفرد و أفكاره و نزعاته واتجاهاته بحيث يمكن اتخاذه أساساً للقيام بتوقعات و تحليلات تنبؤية تتعلق بسلوك الشخص والاحتمالات التي يمكن أن يتجه فيها هذا السلوك. (2) .
- هو نشاط إنساني منظم يهدف لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع و توحيد كافة الموارد المتاحة و وضعها موضع الاستغلال المثمر. (3)
- هذا التعريف يعتبر النمط هو ذلك السلوك المعتاد للقائد في تعامله مع الأفراد . (4)

أ- القيادة لغة:

- هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، و القيادة حسب رأي "ارندت " تقوم على علاقة اعتمادية قيادية بين من يبدأ الفعل و من ينجزه.
- أما معناها في اللغة العربية فالقود هو: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها و يسوق من خلفها. إن القود من أمام و السوق من خلف و الانقياد معناه الخضوع و جمع قائد قادة وقواد. (5)
- قال ابن منظور: القيادة مصدر من الفعل قاد يقود قوُداً و قيادة، و اسم الفاعل منها قائد و يجمع على قادة و القود نقيض السوق، فالقود من الأمام و السوق من الخلف.

(1) غيث محمد عاطف: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مطبعة الانتصار، الاسكندرية، مصر، 1989، ص 49.

(2) نواف بن سفر بن فلاح العتيبي: الانماط العادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط غير منشورة)، 2008، ص 10.

(3) ناصر سعدي ضيف الله الغينوي: علاقة النمط القيادي بداء الاطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني، اكااديمية نايف العربية، 2003، ص 13.

(4) سعيد نضال محمد: مفهوم الانماط القيادية الادارية، مجلة النعارف العربية، المجلد 01، العدد 22، بغداد، 1991، ص 80.

(5) ماهر محمد صالح حسن: القيادة اساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص ص 18-19.

و القائد يطلق على أنف الخيل أي مقدمته.

- فالقيادة هي السبق و التقدم لارتياح الأفضل للمقودين. (1)

ب- اصطلاحاً:

لقد تعددت تعريفات القيادة بتعدد الخلفيات المعتمدة حيث لا نجد تعريفاً شاملاً لها حيث:

• يعرفها تيد بأنها : " ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين نحو تنفيذ الأهداف المتفق عليها ".

❖ من خلال هذا التعريف يتضح أن القيادة عبارة عن نشاط هدفه التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف .

• كما عرفها بلوز بأنها : " عملية التفاعل بين الأفراد و التي تتكون من سلسلة من النشاطات الهادفة لمساعدة فريق من الأفراد للعمل تجاه تحقيق الأهداف التي يراها مقبولة ". (2)

❖ هذا التعريف يعتبر القيادة عملية تفاعل بين الأفراد تتكون من أنشطة مساعدة على تحقيق الأهداف .

• القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة و هي مسؤولية تجاه المجموعة للوصول إلى الأهداف المرسومة. (3)

• و يعرفها عبد الكريم درويش و ليلي تكلا بأنها : " المقدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه و توجيههم بطريقة يتسنى من خلالها كسب طاعتهم و احترامهم و ولائهم شحذ همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته. (4)

• و يعرفها ايفانس فيتش بأنها : " المقدرة على التأثير من خلال الاتصال على أفعال الآخرين ، أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف ذات معنى و قيمة " . (1)

(1) عبد الوهاب اسماعيل الاعظمي: القيادة في ضوء القرآن الكريم، كلية العلوم الاسلامية، جامعة بغداد، قسم الشريعة، ص 04.

(2) محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية و التنمية البشرية، دار الميسرة، عمان، الاردن، 2008، ص 61.

(3) عدنان العتوم و قاسم الكوفحي: القيادة و التغيير - الطريق الى النجاح، دار اثراء، عمان، الاردن 2010، ص 20-21.

(4) مصطفى يوسف كافي و اخرون: المفاهيم الادارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، 2013، ص 248.

- ❖ من خلال هذه التعاريف تعتبر القيادة هي ذلك الدور المقصود و الأثر الذي يقوم به القائد في تعامله مع المرؤوسين وصولاً لغايات محددة .
- و هذا يعني وجود: شخص قائد - وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم - عملية التأثير في القيادة.
- هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة و التي تمثل محصلة التفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية، و تحت الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية ،و التي تعني كفاءة عالية في الأداء مع توافر درجة كبيرة من الرضا و قدراً عالياً من تماسك الجماعة. (2)
- ❖ يؤكد هذا التعريف على أن القيادة مجموعة سلوكيات قيادية، فهي محصلة للتفاعل بين عناصر متشابكة و متفاعلة معاً.

النمط القيادي:

- يعرفه النمر بأنه : " يعبر عن مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية و من ثم ترك آثار مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً أو إيجاباً" .
- ❖ يتضح من هذا التعريف أن النمط القيادي يتمثل في التصرفات التي يتبعها القائد داخل التنظيم و آثاره على العاملين سلباً أم إيجاباً.
- و يعرفه غراب بأنه : " نوعية السلوك و القدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير و التي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يترأسه واختير له و تصميم التنظيم الملائم و النظم الإدارية المناسبة و وضع السياسات الخطط التفصيلية اللازمة و توزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي " . (3)
- ❖ يتضح من التعريف أن النمط القيادي يبرز من خلال سلوك القائد و قدرته التي تمكنه من تحقيق الأهداف الإستراتيجية في التنظيم.

(1) احمد عبد اللطيف وحيد: علم النفس الاجتماعي، دار الميسرة، عمان الاردن 2001، ص 24.

(2) زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، ص 155.

(3) عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري، عمان، الاردن، 2009، ص 39.

- هو التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم و التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، و تصنف الأنماط القيادية لدى القادة حسب التصنيف الأكثر شيوعاً و شمولاً إلى ثلاثة أنماط و هي: الأوتوقراطي- الديمقراطي - الفوضوي. (1)
- ❖ يتضح من هذا التعريف أن النمط القيادي يتمثل في التصرفات التي يتبعها القائد داخل التنظيم و آثاره على العاملين سلبياً أم إيجابياً.

➤ التعريف الإجرائي:

هو ذلك الأسلوب الذي يتبعه القائد في التأثير على مرؤوسيه بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

الولاء:

أ- لغة: لكلمة ولاء مدلولات كثيرة:

- الولاء هو اسم من مصدر والي يوالي موالاة و يقال والي فلان بمعنى نصره و أحبه. (2)
- وقد ورد في القرآن الكريم « وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلَاةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيَطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُولَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ » (3) يعني الولاء في الآية الكريمة: النصر في الأمور المشتركة.
- هو العهد و القرب و النصر و المحبة و الالتزام.
- و الإنسان كائن اجتماعي يعيش وسط بيئة اجتماعية منظمة يتطلب البقاء فيها الانتماء والإخلاص و التعاون من أجل تحقيق الأهداف. (4)

(1) عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الانماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، 2004، ص 17.

(2) مزوار منوبة: اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013/2012، ص 56.

(3) القرآن الكريم: سورة التوبة، الآية 70-71.

(4) موسى اللوزي: التطور التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2003، ص 118.

ب- اصطلاحاً:

- هو أحد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن ذلك الارتباط العاطفي و الوجداني بين العامل و جهات أخرى في التنظيم سواء كانت جماعة أو قيادة أو ككل، و ذلك من خلال الدور الذي يقوم به.
- ❖ أعتبر الولاء مكون من مكونات الالتزام كونه يعبر عن درجة الارتباط العاطفي والوجداني بين العامل و التنظيم.
- هو حالة الاتساق و الاندماج و النصر و التضامن بين أعضاء التنظيم و التي تبرز من خلال التزام أعضاءها بقيم الجماعة و أهدافها في مختلف الظروف الصعبة و العادية من أجل تحقيق المصلحة العامة و الشخصية بطريقة متكافئة. (1)
- ❖ فهو يمثل علاقة تبادلية للمنفعة و تحقيق الأهداف بين الفرد و المنظمة حيث أن الفرد يكون له ارتباط أكثر بالمنظمة و عدم تركها و يؤدي عمله بأكثر فاعلية.
- هو استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح المؤسسة و الرغبة القوية في البقاء فيها و قبوله لأهدافها و قيمها الأساسية.
- ❖ يتحدد من خلال الجهد المكثف للعامل و رغبته في البقاء و قبوله لأهداف و قيم منظمته.
- هو عدم الرغبة في ترك المنظمة لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بمجالات العمل. (2)
- ❖ يتحدد الولاء من خلال البقاء في المنظمة لأسباب عديدة و متعددة.

التنظيم:

أ- لغة:

- و هو الترتيب أو التدبير لوحدة الأمور المختلفة لجعلها أداة أو عدة تستخدمها الإدارة وتسمى لتحقيق مشروع ما. (3)

(1) ناصر قسيبي: دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم و عمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 138.

(2) محمد احمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا و الولاء الوظيفي- قيم و اخلاقيات الاعمال، دار زمزم، عمان، الأردن ، 2011، ص 149-150.

(3) خليل احمد خليل: المفاهيم الاساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة، بيروت، لبنان، 1984، ص 80.

- تعتبر كلمة " تنظيم و " منظمة " ترجمة للمصطلح الانجليزي و الفرنسي Organisation وتكتب عادة في أمريكا Organization، فلغة مصطلح تنظيم من فعل نظم و يقال مازال على نظام واحد أي عادة واحدة، و نقول ليس هذا الأمر نظام إذا لم تستقم طريقته. (1)
- كلمة تنظيم ترجمة لكلمة Organization و تعني الشيء و البنية العضوية، فهناك إذن مجموعة من الأعضاء تنظم معا في تناغم و انسجام محققة بنية متكاملة تنشُد هدفا مشتركا رغم أهدافها الجزئية. (2)

ب-اصطلاحا: لقد تعددت و تنوعت تعريفات التنظيم، و من بين هذه التعريفات ما يلي:

- هو عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة و المهام و الأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المنشأة و أهدافها و تصنيف هذه الأنشطة و الأعمال و المهام ثم تقسيمها تجميعها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها و تحديد الصلاحيات و الواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة و المهام و الأعمال و توصيف شكل و طبيعة العلاقة بينهما بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات و موارد المنشأة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المنظمة و مصالح العاملين. (3)
- ❖ يتضح من هذا التعريف أن عملية التنظيم تدور حول الأنشطة و المهام و الأعمال التي تؤديها المنشأة، كما أنها تركز على تحديد شكل و طبيعة العلاقات التنظيمية.
- هو نظام اجتماعي و فني لاتخاذ القرارات و تنفيذها من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة على أفضل وجه ممكن في ظل ظروف بيئية تنشأ بينها علاقة تأثير و تأثير. (4)
- هو عملية دمج الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام و السلطات. (5)

(1) بلقاسم سلاطينة و اخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة- مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر و التوزيع، مصر، 2013، ص 14.

(2) حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 5.

(3) مصطفى محمود ابو بكر: التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 71.

(4) احمد عرفة: فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الانساني، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 15.

(5) عامر عوض: السلوك التنظيمي، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص 05.

❖ ركز على أن التنظيم يظهر من خلال الهيكل التنظيمي الذي يحدد المهام و السلطات لموارده البشرية.

• هو مجموعة كبيرة من الأفراد تسود بينهم مجموعة محددة من علاقات السلطة و توجد العديد من أشكال التنظيمات في المجتمعات الصناعية و هي تؤثر في أغلب جوانب حياتنا و على حين أنه ليست كل التنظيمات ذات طابع بيروقراطي بالمعنى الرسمي للكلمة، إلا أن هناك روابط وثيقة جدا بين تطور التنظيمات و التوجهات البيروقراطية. (1)

❖ هذا التعريف نظر للتنظيم على أنه جماعة من الأفراد تجمعهم علاقات السلطة مع اعتبار مجمل التنظيمات ليست ذات طابع بيروقراطي مع عدم نفي وجود روابط وثيقة بين التنظيمات و البيروقراطية.

الولاء التنظيمي:

• هو عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة أكثر من ارتباطه بها لأسباب، نفعية و يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء بها و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها. (2)

❖ يتضح من خلال هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يعبر عن عاطفة وجدانية لدى الفرد وهذا ما يدفعه لقبول أهداف و قيم المؤسسة.

• و يعرف أيضا بأنه : " مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها " . (3)

❖ من خلال هذا التعريف يعبر الولاء التنظيمي عن ارتباط العامل بالمؤسسة.

• و هو الشعور الايجابي المتولد عن الموظف إزاء منظمته الإدارية و الالتزام بقيمتها والإخلاص لأهدافها و الشعور الدائم بالارتباط معها و الافتخار بالانتماء إليها. (4)

(1) انتوني جندر: مقدمة نقدية في علم الاجتماع، مطبوعات مركز البحوث و الدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، 2002، ص 225.

(2) فلية فاروق، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، عمان، الاردن، 2005، ص 58.

(3) علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار انشاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2008، ص 117.

(4) محسن مخاطرة و اخرون: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الرضا و الولاء التنظيمي، بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2014، ص 47.

- ❖ يتضح من خلال هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يتعلق بمستوى شعور الفرد إزاء منظمته و الافتخار بها ايجابيا.
- هو الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة و يكون فيها راغبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه.
- ❖ يتضح من خلال هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يبرز من خلال الدرجة التي تتطابق فيها أهداف الفرد مع أهداف منظمته. (1)
- هو شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال أهداف المؤسسة.
- ❖ هذا التعريف ينظر للولاء التنظيمي على أنه شعور داخلي لدى الفرد تجاه مؤسسته هو جزء لا يتجزأ منها. (2)
- **التعريف الإجرائي:** هو ارتباط الفرد القوي بالمؤسسة و رغبته بالبقاء فيها ، و المحافظة على سمعتها و الافتخار بها.

(1) احسان دهب جلاب: ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2011، ص 112.

(2) مدحت ابو النصر: تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار اتيرك، مصر، 2005، ص 38.

الفصل الثاني

أساسيات القيادة

تمهيد:

- أولاً: أهمية القيادة
- ثانياً: عناصر القيادة
- ثالثاً: مصادر القيادة
- رابعاً: مهارات القيادة
- خامساً: سمات القائد
- سادساً: النماذج القيادية
- سابعاً: نظريات القيادة
- ثامناً: معوقات القيادة

خلاصة

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة باعتبارها تقوم على اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فالقيادة الناجحة تدفع بالأفراد إلى العمل بروح الفريق وخلق تعاون شديد بين أفرادها لتحقيق الأهداف المنتظرة، فهي عملية مهمة و ضرورية في كافة المؤسسات نظرا لدورها و أهميتها الكبيرة في تحقيق التميز والصدارة.

عناصر القيادة:

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود و من يقادون و هذا مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، و عليه فالقيادة تتضمن ما يلي:

1. القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة فهو من يقود الجماعة و تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف .
 2. الجماعة: لا يمكن أن تكون هناك قيادة دون أن يكون هناك من يقادون و بما أن القيادة ظاهرة لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري فان تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.
 3. الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.
 4. ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.
 5. التأثير: فهو حجر الأساس في القيادة و هو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريه.
 6. المناخ التنظيمي: و يضم كل العناصر و العوامل الموجودة في المنشأة ذات التأثير و التي بإمكانها تحقيق السياسات و القواعد و الإجراءات و القيم و الانفعالات و العلاقات الإنسانية.
- ❖ أن القيادة تتكون من عناصر مهمة و ضرورية لإنجاحها و هي لا تقوم إلا بوجود قائد و جماعة تقاد و أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة و قوة التأثير باعتبارها حجر الأساس في عملية القيادة.

لهذا يتحدد نجاح القيادة بمدى توفر عناصرها و مكوناتها. (1)

ثانيا: أهمية القيادة:

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها و تقيم العمل بينها، حيث لقد أمر النبي (صلى الله عليه و سلم) بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة و السلام: « إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا احدهم » رواه أبو داود. قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا و لا يتفرق بهم الرأي و لا يقع بينهم اختلاف. و قديما قال القائد الفرنسي " نابليون " جيش من الأرانب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب و عليه فأهمية القيادة تكمن في:

1. حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية.
 2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات.
 3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 4. السيطرة على المشكلات الخاصة بالعمل و حلها و حسم الخلافات و الترجيح بين الآراء.
 5. تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 6. مواكبة المتغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المؤسسة.
 7. أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- ❖ إن عملية القيادة ضرورية في حياة المجتمعات حيث لا يوجد مجتمع دون قيادة تنظمه و توجهه فهي ملازمة للبشرية في كل مكان و زمان لما لها من أهمية كبيرة في تسيير شؤون المجتمعات وتنظيم حياتها وفق معايير و محددات معينة. (2)

(1) خواجه عبد العزيز: مدخل الى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر و التوزيع، (د. س)، ص 22 .

(2) محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا: علم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر، مصر، 2012، ص

ثالثاً: مصادر القيادة:

إن الصفات و الخصائص اللازم توفرها في قائد معين تتحدد بدرجة كبيرة في ضوء مطالب الموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه دوره كقائد، و على ذلك ففي المصادر العامة التي تبرز منها القيادة يجب أن تدرك بوعي كامل أن كل موقف اجتماعي فريد في خصائصه و يتضمن عددا من القوى المتغيرة التي يمكنها أن تخفي أي تفسير للنماذج القيادية، و في ما يلي نستعرض مصادر القيادة كالآتي :

(1) الصفات الخاصة: و هذا المصدر تقرره نظرية السمات التي تؤسس القيادة على صفات وخصائص تتوفر في القائد، و أسفرت هذه النظرية إلى تحديد عدد من الصفات الشخصية الهامة كالثبات و البساطة و الجرأة و قد أكدت دراسات عديدة على أهمية الذكاء كصفة هامة و ضرورية من صفات القائد.

- و هناك العديد من الدراسات التي توصلت إلى تحديد صفات عديدة لشخصية القائد منها أن يكون ذكياً و يعتمد عليه في النهوض بالمسؤوليات و أن يكون اجتماعياً بطبعه و مبدعاً و واثقاً من نفسه و يتميز بالمتابعة و الإصرار.

(2) التقاليد: قد لا يتوافر في شخصية القائد صفات مما سبق ذكرها تؤهله للقيادة و لكن التقاليد السائدة تمنحه القيادة و التي يتقبلها أعضاء الجماعة، فقد تكون الوراثة هي العامل الأساسي للقيادة كما هو الحال في أنظمة الحكم الملكية التي يتوارث الأبناء الحكم عن آبائهم ، و في بعض المشروعات الكبيرة في الدول الغربية مازالت قيادة المشروع تورث للأبناء و أعضاء الأسرة بعد وفاة صاحب المشروع، و قد تكون الأقدمية سواء في العمر أو في الخدمة هي المؤهل للقيادة ، و هي تسود في المجتمعات القبلية خاصة و بعض الأنظمة العسكرية.

(3) القوى السحرية: شاع استخدام النظريتين التاليتين لمصادر القيادة:

أ- نظرية الحتمية الثقافية: و هي تنظر للظروف و المواقف الاجتماعية سبب خلق القيادة فإذا طرأ ظرف أو موقف معين يتطلب قيادة كبيرة ،فان قائداً معيناً سيظهر حتماً على المسرح و من ثم ظهور هذا القائد يكون بمثابة منتج سحري لتفاعل القوى الاجتماعية إذا لم يظهر هذا القائد سيبرز حتماً قائد آخر بسبب الحاجة له.

ب- أما النظرية الثانية: فقد نادى بها " كار ليل " و مضمونها أن القيادة هي عناية الهية تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة و الرشد و الشجاعة، و الله فقط بعظمته وحكمته هو الذي يمكنه وحده أن يمدنا بها.

(4) المركز أو المكانة: لكي يكون الشخص قائدا لا بد أن يبلغ مكانة أو مركزا في أذهان أعضاء المجموعة و يصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد و يلعب دورا هاما في دعم قدراته القيادية في المستقبل.

(5) الحاجات: أثبتت الدراسات أن حاجة أو رغبة القائد لان يكون مسيطرا تجعل منه قائدا و كذا الحاجة المقابلة لها و هي رغبة التابع في التنمية و الخضوع و هذا التحليل ناشئ عن إرجاع مصادر القيادة إلى أسسها في هيكل الشخصية لأفراد المجموعة. فهناك أفراد يرغبون في القيادة أكثر من غيرهم، فهذه الرغبة هي العامل في تنمية السلوك القيادي.

- و ترجع أسباب الرغبة للتنافس مع الآخرين على السمو و الرفعة.

(6) المهارات المحددة: فهناك آراء تتجه للأفراد الذين يمتلكون مهارات معينة في الأعمال المطلوبة أي الأفراد الذين يتميزون بنفوق معلوماتهم و خبراتهم لتحقيق الهدف المنشود.

- على الرغم أنه لا يمكن قبول هذه الآراء بصفة قاطعة بمعنى لا يمكننا الجزم بان امتلاك الشخص لمهارات محددة يعتبر أساسا مقبولا لاختيار القادة، و هذا يدل على أن نماذج القيادة و التبعية التي تظهر في أي مجموعة إنما تتحدد بمدى توافر أو نقص المهارات القيادية و اختيار القادة على أساس توافر مهارات القيادة إنما يتيح الفرصة للتدريب عليها و الأعداد لها. (1)

❖ إن عملية القيادة لا تنطلق من فراغ بل لا بد لها من مصادر و منابع تشتق منها، و هذه الصفات و المنابع الواجب توافرها في القائد تتحدد من خلال مطالب الموقف الاجتماعي الذي يمارس فيه القائد دوره على الوجه المطلوب و تتمثل هذه المصادر في الصفات الخاصة بالتقاليد، المركز و المكانة، الحاجات، ... الخ.

(1) ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات و نظريات و مفاهيم، دار الكندي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،

رابعاً: مهارات القيادة:

حيث أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، و لكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة هي (القائد-التابعون-الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات و ذلك لكي يبلغ أهداف العمل و يرفع الإنتاجية من ناحية و يحقق أهداف الأفراد و يرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى ، و هذه المهارات هي:

(1) المهارة الفنية: هي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه كلما بأعمال مسؤوليه من ناحية

طبيعة الأعمال التي يؤديها ، عارفاً لمراحلها و علاقاتها و متطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات و تحليلها و عارفاً للطرق و الوسائل المتاحة و الكفيلة بانجاز العمل. وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل في ما يلي:

➤ أكثر تحديداً من المهارات الأخرى : أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تظهر أثناء عمله.

➤ تتميز بالمعرفة الفنية العالية و المقدرة على التحليل و على تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الوسائل الفنية اللازمة لانجاز العمل.

➤ مألوفة أكثر من غيرها: لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة و في عصر التخصص.

➤ أسهل في اكتسابها و تنميتها من المهارات الأخرى.

(2) المهارات الإنسانية: هي بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين

ويجعلهم يتعاونون معه و يخلصون في العمل و يزيد من قدرتهم في الإنتاج و العطاء و هي تتضمن مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كالأفراد أو مجموعات فهي لا تستطيع أن تتبنى الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي و تحقق لهم الرضا النفسي و تولد بينهم الثقة و الاحترام و توحد بينهم في أسرة واحدة.

(3) المهارة الفكرية: هي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة و التحليل و الاستنتاج بالمقارنة

وكذلك فهي المرنة و الاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و كذلك أفكار تطور المنظمة حسب متطلبات العصر و الظروف الحادثة.

(4) المهارة التنظيمية: و هي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل و يفهم

أهدافها و خططها و يتقن أعمال السلطة و تنظيم العمل و توزيع المهام و تنسيق الجهود هي

كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده و فهمه للترابط بين أجزاءه و قدرته على فهم علاقات الموظف بالمؤسسة و المؤسسة بالمجتمع.

لهذا لا بد أن يمتلك المدير خصائص مهنية، تمثل جوهر العمل الإداري و هي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها و ينتمي إليها و يلتزم بقواعدها الأخلاقية . (1)

❖ إن هذه المهارات الأربعة تعمل على تحقيق أهداف القيادة من خلال التكامل الموجود بينها فكل مهارة تكمل المهارة التي قبلها.

خامسا: سمات القائد:

إن من أهم السمات التي يجب أن يتحلى بها القائد يمكن تحديدها بما يلي:

- ✓ أن يكون كفاء و قادر على استيعاب المتطلبات و التطورات الحديثة التي تساعد على تحقيق أهداف عمله.
- ✓ أن يكون ممتلئا بالحب للعاملين معه قولاً و عملاً و يتجلى ذلك من خلال فهمه و إيمانه بعمله لأن العاملين معه عندما يلمسون هذا الحب من القائد يطمئنون له و هذا الاطمئنان مدخل للتواصل لأن من يطمئن إليك يفتح إليك و الانفتاح هو الوضوح الذي يساعد على فهم المطالب و المشكلات والحاجات.
- ✓ أن يكون قدوة و طليعة متميزا في الفهم و الاستيعاب و اتساع إدراكه في صيغ التعامل مع العاملين معه و مخاطبته لعقولهم و قلوبهم.
- ✓ الفهم التام للأسس التربوية و العمل على تطوير نفسه و متابعة كل ما هو جديد في ميدان عمله.
- ✓ أن يكون واضحا في قوله و عمله و علاقته بالآخرين كي يستطيع التعبير عن إنسانيته.
- ✓ الإرادة المتميزة في العمل و يتجلى ذلك في العمل المستمر بدون تعب متجاوزا الشعور بالتعب من أجل الوصول إلى إضافة أشياء جديدة لتكون قوة مضافة و لبنة جديدة في نجاح عمله.
- ✓ الدقة و الصدق في التعامل مع قيادته و تزويدها بالتقارير الواقعية عن الإمكانيات المتاحة لتكون على اطلاع عليها و التعاون معها.

(1) محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعترف للنشر و التوزيع، عمان ، الاردن، 2015، ص ص

- ✓ أن يختار الوسائل و الطرق الفعالة و تهيئة الظروف الجيدة و المستلزمات الضرورية و استغلال الأوقات المناسبة لنجاح الأهداف و المهام الملقاة على عاتقه.
- ✓ أن يتخذ القرار المناسب لجميع الحالات الخاصة و الطارئة التي تواجهه و يكون قدوة للآخرين للتخلص منها.
- ✓ رغبته بالعمل لأن أي عمل بدون رغبة سوف لا يأخذ مداه بالتأثير ،مهما حاول الفاعل تغطيته وصياغته.
- ✓ أن يؤمن بقدسية عمله لأن أي عمل يقترن بالإيمان و لا يمتزج بحرارته يكون عملا شكليا و جامدا لا ينبض بالحيوية و الحياة.
- ✓ أن يكون صريحا و أميناً خلال عمله.
- ✓ أن يكون متحملا بالشجاعة.
- ✓ أن يتقبل الحقائق بصدر رحب و وجهة نظر سليمة. (1)

➤ فمن جملة هذه السمات الخاصة بالقائد يتضح الفرق بين القائد و المدير.

فالمدير: هو الشخص الذي تعهد إليه مهمة الإشراف على الوحدة ،و هو مطالب بالقيام بوظائف العملية الإدارية و القيادة هي إحدى وظائف المدير و ليس كل مدير أو رئيس يشغل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا.

➤ إن المدير الفاعل هو قائد أيضا لأنه يتمتع بقابليات في الإدارة و القيادة يستطيع أن يضعها في خدمة المنظمة و إجمالاً يمكن أن نوضح الفروقات بين القائد و المدير بالمقارنة بالجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
1. مفكر ذو توجه عقلائي و واقعي.	1. ملهم ذو توجه روحي عاطفي.
2. عقلائي يركز على تحليل الواقع.	2. رسالي و مستبصر يركز على المستقبل.
3. مشاور للآخرين و يقدم النصح.	3. متحمس ذو عاطفة متقيدة.
4. مثابر و جاد في العمل و يركز على التطبيق.	4. قادر على الابتكار و توليد أفكار جديدة.

(1) محمود داود الربيعي و احمد بدري حسين: القيادة و التدريب في الحركة الكشفية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص ص 179-180.

<p>5.5. متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية.</p> <p>6. واقعي المزاج و يحسب المواقف.</p> <p>7. تحليلي.</p> <p>8. منظم على أساس إجراءات معينة</p> <p>9. محترس في اتخاذ القرارات.</p> <p>10. سلطوي ملتزم بالقوانين</p> <p>11. يحافظ على الوضع الراهن و الاستقرار.</p> <p>12. يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل فيها.</p> <p>قوة الموقف الوظيفي. (1)</p>	<p>5. يتميز بالجرأة و الإقدام.</p> <p>6. مبادر للتغيير.</p> <p>7. قوة شخصية ذاتية.</p> <p>8. يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.</p> <p>9. ذو خيال واسع.</p> <p>10. تجريبي.</p> <p>11. مبدع.</p> <p>12. مرن و يستجيب للمتغيرات.</p>
---	---

سادسا: النماذج القيادية:

يمثل موضوع القيادة أحد المجالات الأساسية، التي نالت الكثير من العناية من قبل الباحثين في مجال السلوك الإنساني، اتفق الكثير منهم على تحديد ثلاث نماذج من الأنماط القيادية كما يلي:

أولاً: القائد المتسلط أو الأوتوقراطي : و هو القائد الذي يجمع كل السلطات في يده فينفرد بوضع السياسات و الاستراتيجيات و اتخاذ أغلب الإجراءات و القرارات عبر خطوط المؤسسة أعمال أساليب الرقابة فهو الذي يراجع كل شيء باستمرار و متسلط على الأفراد و لا يقبل إلا بالامتثال لأوامره قراراته و تنفيذه بدون مناقشة و إبداء الرأي ، فلا يثق في المبادرة و ينعدم بذلك مبدأ المشاركة . بالتالي فإن عمل الجماعة بالكامل تقريبا كان يتم بمعرفة القائد أو بالتوجيه المباشر من جانبه. يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام معالم كفاءة الموارد البشرية و إلى خلق روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و إلى خمول الأفراد و كسلهم و التراخي و ضعف الشخصية و السأم و روح المعارضة و المقاومة من جانب بعض الأفراد و تحويله للآخرين و تزداد الاحتجاجات بينهم و ينعدم التعاون و ذلك يؤدي إلى انخفاض الإنتاج إذا لم يكن القائد موجودا بذاته لإعطاء الأوامر.

ثانياً: القائد المتساهل: هذا القائد لا يوجه و غير قادر على إصدار الأوامر ، يترك الأشياء تسير بذلك تختفي المشكلات، لا يضع أهدافا محددة و واضحة. و يترتب على هذا النموذج خلق جو من الفوضى الإدارية بفعل انعدام التوجيه و تشعب الآراء و الاتجاهات فلا أحد يعرف ما يجب عليه عمله أو ماذا

(1) ماجد عبد المهدي المساعدة و خالد عبد الوهاب الزيددين و حسين عليان الهرامشة و اخرون: مبادئ علم الإدارة،

يتوقع منه. و يستخدم المآرب الشخصية، كل ذلك يؤدي لانخفاض الروح المعنوية و عدم استخدام كل الطاقات و الكفاءات و بالتالي انخفاض الإنتاجية.

ثالثا: القائد المشاور أو الديمقراطي: يعلم أن وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية فهو يعمل على تشجيع و مساعدة معاونيه على النمو في أعمالهم و ذلك بمنحهم الفرص الكافية للمشاركة في اتخاذ القرارات و بتحليل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم و اختيار البدائل و تقديم الاقتراحات والأفكار و الحلول الممكنة لاتخاذ قرارات فعالة، فدور القائد هو التوجيه و البحث تشجيع المبادرات و تزويد الموارد البشرية بالبيانات اللازمة و الإيضاحات لمساعدتهم في أداء عملهم و متابعة سير العمل. يؤدي هذا النموذج لإشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية إلى أعلى معنويات و خلق جو العلاقات الإنسانية الايجابية و جماعة متضامنة قادرة على الابتكار، و المبادرة و مواصلة العمل دون القائد، و هذا يؤدي إلى أن الإجراءات و أوجه النشاط و القرارات يتم اتخاذها بشكل جماعي بعد المناقشة و تبادل الآراء مما يؤدي إلى إنتاجية أعلى و جودة ممتازة.

- إن القيادة لا ترتبط بنموذج واحد محدد لان القيادة الفعالة قد تتطلب ضرورة توافر أكثر من نموذج في نفس الموقف الواحد، كما أنها عملية حركية تتغير بتغير الموقف كما أن أي نموذج من النماذج المذكورة قد يتفق مع نوعية معينة من أصناف الموارد البشرية، فنموذج القائد الاستبدادي قد يتفق مع الأصناف المتواكلة التي تحتاج إلى رقابة مشددة و قيادة محكمة و مع الأصناف المتكاملة التي تتصف بالإهمال و الأخطاء و السلبيات و عدم الرغبة في العمل، فقدان الحماس لتحقيق أهداف المؤسسة.

- أما نموذج القيادة المتساهلة قد يلاءم الأفراد الذين يكونون على مستوى عال من الكفاءات العلمية و الفنية و السلوكية فقد يحفزهم على الابتكار و العمل على تنمية قدراتهم و كفاءاتهم.
- نجد أن معظم القادة يظهرون خصائص كل هذه النماذج القيادية من وقت لآخر، فقد يكون أوتوقراطيا في أوقات معينة و مشاورا في أوقات أخرى ، و قد يكون متساهلا في مناسبات أخرى إلا أن معظم القادة يميلون إلى نموذج معين من تلك النماذج للقيادة و يستخدمونه بتكرار أكثر من النماذج الأخرى.

❖ من خلال هذا نجد أن القيادة الأوتوقراطية تتميز بالانفراد في اتخاذ القرارات و السياسات والانعدام في التعاون و كسل الأفراد و هذا يؤدي لانخفاض الإنتاجية. أما القيادة المتساهلة فيسودها جو من الفوضى لانعدام التوجيه و الرقابة كون القائد غير مؤهل لإصدار التعليمات

اللازمة. أما في القيادة الديمقراطية يسود عنصر إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و تقديم البدائل الممكنة كون القائد يشجع على روح المبادرة و الابتكار. (1)

سابعاً : نظريات القيادة: فقد تطورت بتطور البحث فيها فكل واحدة ركزت على زاوية معينة أو أكثر وهي:

1) **نظرية السمات:** تعتبر من النظريات القديمة مثل: نظرية الرجل العظيم في تفسير القيادة فهي تعتبر القيادة صفة وراثية يولد بها الأفراد و لا تكتسب و أن القائد يتميز بخصائص شخصية وعقلية و جسمية تختلف عن الأتباع بغض النظر عن الموقف، و لقد وجد " ستود جيل " (1948) في دراسته المسحية على الأبحاث السابقة التي أجريت حول القيادة أنها أوردت الخصائص التالية التي كان يعتقد أنها من مميزات القيادة و هي:

- الخصائص المادية: و تتعلق بسمات القائد الجسمية و المظهر الخارجي كالقوة و الوزن والطول.
 - الخصائص الذهنية: و تشمل الذكاء و القدرة اللفظية و القدرة على التنبؤ.
 - الخصائص الشخصية: كالثقة بالنفس و الحماس و التأقلم .
 - الخصائص الاجتماعية: كالتعاون و القدرة على إقامة العلاقات و كسب محبة الآخرين و القدرة الإدارية.
 - خصائص متعلقة بالعمل: كدافع التحصيل و المثابرة و اتخاذ المبادرة.
 - خصائص عامة: و تشمل حسن المظهر المقبول و المحافظة على الوقت و معرفة العمل والإلمام به و الافتخار به و الأمانة و التمتع بعبادات شخصية حسنة و التواضع.
- و مما تجدر الإشارة إليه أن نظرية السمات هذه لم تصمد أمام الواقع و أمام المزيد من الدراسات و الأبحاث التي أثبتت أنه لا يوجد نمط ثابت من السمات تميز القادة في كل زمان مكان و أن أنواعا مختلفة من القيادات تنشأ في الثقافات و الظروف المختلفة و قد يرجع ذلك إلى: عدم وجود سمات موحدة لكل القادة ، و الى صعوبة قياس السمات و التوصل لنتائج ثابتة عند دراسة مختلف أنواع النشاط القيادي و توحى الأدلة في الوقت الحاضر بأن تحديد نمط معين من السمات أمر صعب، إن لم يكن متعذرا.

(1) نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 104-107.

(2) النظرية الموقفية: و هي مستوحاة من منظور المدرسة السلوكية حيث ترى أن الموقف هو الذي يحدد السلوكيات القيادية .و عليه فان الفرد الذي يكون قائدا في موقف معين ،قد يكون تابعا في موقف معين آخر . فالشخص الذي يصبح قائدا للجماعة يعتقد فيه أنه هو الشخص الذي يعرف جيدا ما يجب عمله .و يرى على أنه القائد المناسب في تلك الوضعية الخاصة الواقع يظهر لنا عددا من القادة الفاعلين في مختلف المواقف مع أنهم يتميزون بخصائص شخصية مختلفة وانحدروا من وضعيات اجتماعية و اقتصادية مختلفة أيضا ، فالموقف يلعب دورا كبيرا في ظهور القادة.

و لكن إذا سلمنا بأن الموقف هو الذي يحدد القائد فكيف نفسر ظهور قائدا معيننا "أ" مثلا و ليس "ب" أو "ج"، قد يكون الجواب أن الموقف يبرز ذلك الذي يمتلك المعارف و المهارات لتلك المواقف المحددة و لكن يبقى تفسير حالات الأفراد الذين يمتلكون المهارات و الخصائص و يبدو أنهم أكثر صلاحية للقيادة في مواقف معينة إلا أنهم لا يظهرون كذلك، هذا ربما يفسر حقيقة وجود تفاعل بين الخصائص الفردية و الموقفية. (1)

(3) النظرية السلوكية: في محاولة لإلقاء المزيد من الضوء على مفهوم القيادة و طبيعتها، فقد حاولت بعض الدراسات السلوكية أن تستوضح وجود أساليب قيادية ناجحة و أخرى غير ناجحة يتميز فيها الأفراد عن بعضهم البعض، و لعل من أبرز النظريات التي قدمت في هذا المجال تلك التي قدمها عالم الإدارة " :دوقلاس ماجريجور " و التي أصبحت تعرف باسم نظريتي س و ص وباختصار يمكن تلخيص هاتين النظريتين في الآتي:

أ: النظرية س أو القيادة الاستبدادية (X):

- ترى هذه النظرية أن العاملين في منظمة ما يوجد لديهم ميل طبيعي لكرهية أعمالهم، أنهم يلجأون دائما إلى بعض الأساليب الخفية و التخريبية لتجنب أداء أعمالهم .
- نظرا لأن المرؤوسين يكرهون العمل، فان أغلب الناس يجب إجبارهم و مراقبتهم و أيضا تهديدهم بالعقوبة إذا لم يتم تحقيق الأهداف المرجوة.
- إن أغلب الناس في المنظمات يحبون أن يعملوا تحت إمرة رئيس ،و ذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية.

(1) جابر نصر الدين و لو كيا الهاشمي: مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2006، ص 154-155.

- إن الطريقة التي تعمل على تحقيق إنتاجية أفضل على المدى الطويل وفقا لما تراه فهذه النظرية تكمن في توفر العناصر الدافعة لدى الشخص.
- إن العاملين يطمحون أكثر إلى وجود عنصر الضمان في عملهم.

ب: النظرية ص أو القيادة الديمقراطية (Y):

تفترض هذه النظرية ما يلي:

1. أن الأفراد في المنظمة لا توجد لديهم كراهية موروثه للعمل.
2. أن الأفراد لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة.
3. أن الأفراد لا يميلون لأن تفرض عليهم رقابة شديدة و تهديدا بالعقوبة.
4. أن الأفراد يرغبون في توفير الاطمئنان في عملهم و لكنهم في ذات الوقت يسعون إلى إشباع حاجات اجتماعية و نفسية، بمعنى آخر فان عامل الضمان و الاستقرار في العمل ليس هو العامل الوحيد في إثارة حوافز الأفراد . (1)

(4) **النظرية الوظيفية:** و قد ظهرت هذه النظرية كرد فعل نقدي لنظرية السمات، حيث يؤكد أصحاب هذه النظرية أن القيادة عبارة عن مجموعة من الوظائف التي تحدد بخصائص داخلية وخصائص خارجية.

و تتضمن هذه النظرية جانبين أولهما و أهمهما يشير إلى أن سمات القائد الضرورية لفعالية عمل الجماعة سوف تختلف أو تتغير حسب خصائص الجماعة، كذلك فان الجماعة تتطلب قيادة تتفق و نوعية أهدافها و مصالحها و أن هذه الأهداف تختلف باختلاف الظروف، أما الثاني فيتعلق بمدى تعاون الفرد مع الجماعة على الاستمرارية في تحقيق أهدافها .

– القيادة طبقا لهذه النظرية وظيفية تتحدد بقدرة القائد على وضع الخطط و السياسات و صياغة الإطار الإيديولوجي للجماعة.

و تتلخص أهم وظائف القائد في الجماعة فيما يلي:

1. التخطيط: للأهداف القريبة المدى و البعيدة المدى.
2. وضع السياسة: و القائد هنا يتحرك في إطار تحدد فيه الأهداف من ثلاثة مصادر " فوقية " من السلطات العليا للجماعة (كما في الجماعات العسكرية)، و مصادر " تحتية " نابعة من

(1) جمال الدين لعويصات: **مبادئ الإدارة**، دار هومة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص ص 119-121.

قرار أعضاء الجماعة ككل، و منه القائد نفسه حيث تفوضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها - في حالة الثقة فيه - فينفرد بوضع السياسة.

3. الإيديولوجية: و هنا ينظر إلى القائد كإيديولوجي فهو في كثير من الأحيان، قد يعمل كمصدر للأفكار و معتقدات و قيم الأعضاء.

4. الإدارة و التنفيذ: أي تحريك التفاعل الإجمالي و تنسيق سياسة و أهداف الجماعة و مراقبة تنفيذ السياسة و تحقيق الأهداف.

و طبقا لهذه النظرية فان القائد مصدرا للسلطات و للثواب و للعقاب و وجها أبويا يمثل القدوة لأفراد الجماعة بما يتصف به من سلوك يدفع بالجماعة إلى الاستمرارية. (1)

❖ فكل هذه النظريات تركز على القيادة و أهميتها من زوايا مختلفة و تستند على مسلمات وبراهين لإثبات منطلقاتها و السعي منها للأخذ بها و الاعتماد عليها في ممارسة عملية القيادة.

سابعاً: معوقات القيادة:

إن دور و متطلبات القيادة تطورت و معها تطورت الصعوبات التي تواجه القيادة و من بين هذه الصعوبات نجد:

1. البحث و التطور (القادة يولدون أو يصنعون): هل هناك قادة بالفطرة أم أن القادة يصنعون؟ في الماضي كان السائد شعبياً أن القادة هم نمط آخر من الأفراد يولدون، أما الآن فان صناعة التدريب و التطوير مزدهرة، فالمشكل انصب على البحث في حين المطلوب هو: أن يوجه الاهتمام للتطوير لأن القادة يصنعون و يطورون.
2. التنسيق و الحدود في قيادة فريق المشروع: حيث أن طبيعة المشروع تتطلب أن ينجز الهدف بالكامل بمشاركة كل أفراد الفريق و أقسام المشروع لذا يكون التنسيق عائق أمام القيادة.
3. سحر القيادة (الكاريزما وأوصافه): فخلال القرون الماضية ترافقت مع قادة عظام الذين صيغت و حولتهم إلى خرافات و أساطير و لا زالت الكتب تصدر على نمط هؤلاء القادة التي تختلط فيها القدرات الخارقة بقدرات الناس العاديين.

(1) محمد ابراهيم عيد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مكتبة الانجلو مصرية، 2005، ص 130-131.

4. الدلالات الرمزية: فالخرافات تهم في القيادة و أن القائد لا بد من أن يحافظ على قدر من القوة الرمزية من خلال انجازاته الكبيرة التي تلهم العاملين قوة الانجاز و تزيد ثقتهم بالقيادة.
 5. الثقة و مشكلة الرشد: مشكلة الرشد التي تحكم على الأفراد و العلاقات بقواعد محددة و وفق تنظيم رسمي و الثقة التي تكسب بالرؤية و الاستقامة و المقدرة وفق علاقات إنسانية تتسم بالمرونة.
 6. النوع (الجنس و التنوع): مع استخدام المرأة بشكل متزايد و التنوع الإثني في مواقع العمل. هناك مشكلة القائد الذي يفضل فئات معينة و فئات تفضل القائد من صنفها و نوعها وجماعتها.
 7. الأخلاق : فالأخلاق في العمل ضرورية للقيادة و للعاملين و حتى تؤثر في الآخرين لا بد من أن تصغي إلى صوت القيادة الأخلاقية داخلها و أن تقدم مثالها الأخلاقي للمرؤوسين.
 8. القضايا المنبثقة الجديدة: قيادة القرن (21) تواجه قضايا و تحديات جديدة صعبة و متغيرة و تتطلب مقدره عالية للتعامل معها، فهناك الذكاء العاطفي و التغيرات الاجتماعية التي تؤثر في القائد و تفرض عليه تقديم معالجة تعزز قيادته. (1)
- ❖ إن هذه المعوقات هي جزء من مسؤولية القيادة الفعالة التي عليها أن تقدم معالجات خلاقة و فعالة من أجلها ، ليظل القائد موجه بالطاقة المحركة للعاملين و الموارد المختلفة لتحقيق النتائج و انجاز الكفاءة أعلى من المنافسين .و هذا هو المعيار الأخير في كل الانجازات في بيئة الأعمال التنافسية اليوم.

(1) نجم عبود نجم: القيادة و إدارة الابتكار، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص ص 28-51.

خلاصة:

تعتبر القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في سلوك العنصر البشري في المؤسسة، فهي تؤثر في الأفراد ، كما نجد أن القائد هو المحور الرئيسي الذي يجتمع حوله المرؤوسين من خلال دوره في خلق التعاون و التساند بينهم بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة سابقاً. و قد ظهرت العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة فكل دراسة لها جملة من المبادئ و الخصائص و المسلمات التي تعتمد عليها.

و نظراً للدور الذي تلعبه القيادة حيث أنها مسؤولة عن التوجيه و التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة كما أكدت على ضرورة الاهتمام بالأفراد و الأخذ بأرائهم و اقتراحاتهم و التكيف معها بما يخدم الأهداف المسطرة.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي وأبعاده

تمهيد:

- أولاً: خصائص الولاء التنظيمي
- ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي
- ثالثاً: العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
- رابعاً: أبعاد الولاء التنظيمي
- خامساً: مراحل الولاء التنظيمي
- سادساً: طرق تعزيز الولاء التنظيمي
- سابعاً: قياس الولاء التنظيمي
- ثامناً: آثار الولاء التنظيمي

خلاصة:

تمهيد:

لقد حظي موضوع الولاء باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال الإدارة، لما له من علاقة بفعالية المنظمة. كونه شعور يتولد داخل الفرد بالانتماء للمنظمة و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهدافها. و من هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة.

و يعتبر الأفراد الذين يولون رغبتهم تجاه منظماتهم مصدر قوة و فخر تساعد في بقائها واستمرارها نظرا لتعدد الآراء في النظر إلى الولاء التنظيمي من زوايا مختلفة فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية المطروحة.

ففي هذا الفصل سيتم تسليط الضوء على العناصر التالية:

- الخصائص، الأهمية ، العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي، الأبعاد ، المراحل، طرق تعزيز الولاء التنظيمي، قياس الولاء التنظيمي، و أخيرا تم التطرق لآثار الولاء التنظيمي على الفرد و المنظمة.

أولاً: خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

- ✓ يعبر الولاء عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة و رغبته الشديدة في البقاء بها، و من ثم قبوله و إيمانه بأهدافها و قيمها.
- ✓ يشير للرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية و النشاط و منحها الولاء.
- ✓ أن الولاء حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم.
- ✓ أن الولاء حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- ✓ أنه يفترق خاصية الثبات أي مستوى الولاء قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- ✓ يستغرق في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد .كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.
- ✓ يتأثر الولاء بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

✓ يواجه صعوبة قياسه و الاستدلال عليه. (1)

• و من كل ما سبق نستنتج أن للولاء التنظيمي خمسة مقومات أساسية و هي:

1. قبول أهداف التنظيم و قيمه الأساسية .
2. بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.
3. درجة عالية من الانغماس في التنظيم و الولاء له.
4. الرغبة الرشيده في البقاء في التنظيم فترة طويلة.
5. الميل لتقسيم التنظيم تقسيماً إيجابياً. (2)

(1) محمد صلاح الدين ابو العلا: ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، 2009، ص 38-39.

(2) عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار اسامة المشرق الثقافي، عمان، الاردن، 2006، ص

❖ كل هذه المقومات ضرورية لنجاح التنظيم و استمرار يته ،حيث أنه لا يوجد نجاح للتنظيم دون وجود عاملين يؤمنون بأهداف التنظيم و يبذلون كل جهدهم في سبيل العمل فيه.

ثانيا: أهمية الولاء التنظيمي:

لقد أشار العديد من علماء الإدارة و الباحثين لأهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد الإدارة نظرا لارتباطه بعوامل عديدة ذات أثر كبير على الفرد أو المنظمة على حد سواء و هي:

- الولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد و نشاطاته كالتحول الوظيفي و الغياب، الفعالية في العمل.
- أنه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي و الاستقلالية و تحمل المسؤولية في العمل، و صراع الدور.
- يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و العاملين فيها لا سيما في الأوقات التي تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز المناسبة لدفع الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الانجاز.
- أن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما من الرضا الوظيفي في التنبؤ لبقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.
- انه من أكثر المسائل التي أخذت تشغل اهتمام إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية سليمة و تمكنها من الاستمرار و البقاء. و انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه و زيادة درجات ولاءه بأهدافها و قيمها.
- يعتبر عاملا هاما في نجاح المنظمات و استمرارها و زيادة إنتاجها.
- انه مرتبط بالسماة الشخصية للموظف كالعمر، الجنس، الحاجة للانجاز ،مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل. (1)

(1) خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 92-93.

❖ فمن خلال هذا كله نجد أن الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحا و زيادة إنتاجها، و كذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

ثالثا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

يمكن تحديد أهم العوامل التي تساهم و ولاء الأفراد لمنظماتهم بما يلي:

1. المكانة: كلما زادت مكانة الفرد ضمن مجموعته كلما شعر بأهمية وجوده زادت قوة و لائه و اندفاعه للتعاون و التماسك مع الآخرين .
2. العلاقات التعاونية: يزداد ولاء الفرد للمنظمة إذا اتضحت أهدافها بالنسبة له ، و اتضح طريقها لتحقيق هذه الأهداف و دوره في هذا السبيل .و يصعب أن تقوم المنظمة أو أن تبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أفرادها و أدركوا كثيرا من الموضوعات من نفس المنظور و يتحقق ذلك عن طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف و وضع المعايير اللازمة.
3. ازدياد التفاعل بين أفراد المنظمة: ان الجماعات الأصغر حجما يغلب أن تكون أكثر تماسكا من الجماعات الأكبر في الحجم و قد يرجع ذلك إلى، نقص التجانس نتيجة زيادة حجم الجماعة في اهتمامات و قيم الأفراد و من ثم نقص الشعور بتوثيق الصلة و كذلك يغلب أن يزداد التماسك بالنسبة للأفراد الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام و تقدير و تقبل من الجماعة.
4. التشابه بين أفراد المنظمة: قد تؤدي أنواع معينة من التشابه بين أفراد المنظمة إلى زيادة تماسكها و سبب ذلك أن الكثير من الناس ينظمون إلى الجماعة و يولون اهتمامهم كي يفهموا أنفسهم فهما أحسن عن طريق مقارنة أنفسهم بالآخرين، و بالطبع لن تكون لهذه المقارنة قيمة إلا إذا أجريت بين الفرد و بين من يقربون منه في القدرة و الخصائص الشخصية، لذلك من الطبيعي أن ينشد الفرد الانضمام و الولاء إلى جماعة ممن يشابهونه.
5. الظروف الاجتماعية: قد تعمل بعض الظروف و الأحداث الاجتماعية على منظمة معينة فتدفعها للتماسك أو التفرقة، و يبدو أن تماسك المنظمة يمكن أن يزداد و يتأثر في كثير من الأحيان نتيجة الضغط عليها من مصادر خارجية.

6. البحوث الإنسانية: و منها بحوث الولاء في كثير من الأحيان تشعر العاملين باهتمام المنظمة بهم ،مما يساعد على تحقيق و تقوية العلاقات بينهم و بين الإدارة في نفس الوقت يحقق نمطا من أنماط الاتصال ،حيث يتمكن العاملون من نقل آرائهم و مشاعرهم بشأن العديد من السياسات التي قد يتعذر على وسائل الاتصال الاعتيادية نقلها إلى رؤسائهم، كما أنها تكشف على ضرورة الاهتمام بالعاملين و مشاكلهم كما أنها تساعد على إحداث التغيير في الإدارة وظروف العمل المختلفة. (1)

رابعا: أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة و المحركة له، و تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي. فقد حددها " ستاو و سلانيك " إلى:

1) **الولاء الإتجاهي** : و يقصد بها العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف، قيم المنظمة و تزداد رغبته في البقاء و الاستمرار .

2) **الولاء السلوكي**: و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها.

- أما " كيدرون " فيميز بين نوعين من الولاء التنظيمي و هما:

1) **الولاء الأدبي** : و يقصد به تبني الفرد لقيم و أهداف المنظمة و اعتبارها جزء من قيمه وأهدافه

2) **الولاء المحسوب**: و يقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى و بمزايا أفضل.

- كما ميز " ميز و ألن و سميث " بين ثلاثة مكونات للولاء التنظيمي هي:

1) **الولاء العاطفي (المؤثر)**: و يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية و كيان و المهارات المطلوبة، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة

(1) خالد احمد فرحان المشهداني و رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم، دار الايام للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص 283-284.

إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات. سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه.

(2) الولاء الأخلاقي (المعياري): و يقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة . وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها و السماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسة العامة للتنظيم.

(3) الولاء المستمر: فدرجة ولاء الفرد في هذه الحالة يحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى . (1)

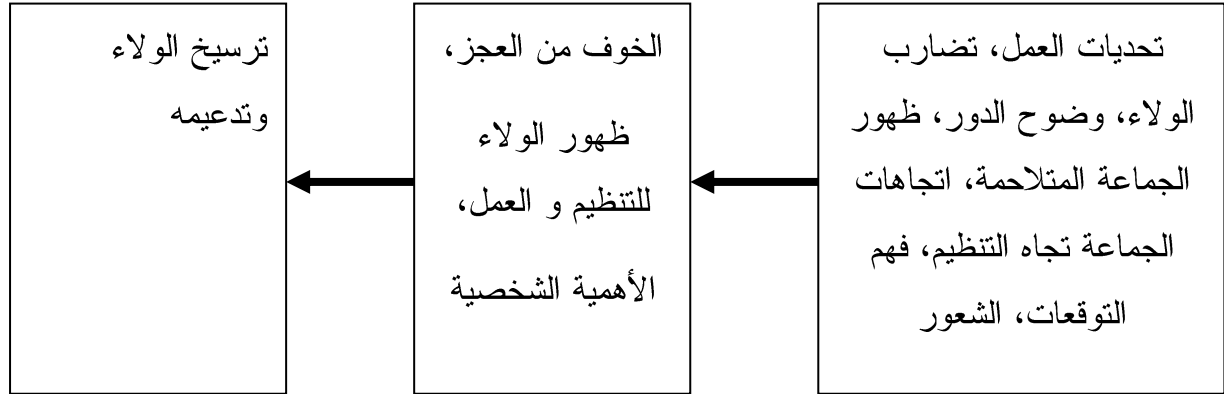
خامسا: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لقد أشار " بوشنان " كما ورد في المعاني (1996) إلى أن الولاء التنظيمي يمر بثلاثة مراحل وهي:

- (1) مرحلة التجربة:** و تمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل يخضع الفرد خلالها للتدريب و الاختبار. ويحاول التكيف مع متطلبات التنظيم، و في هذه المرحلة تظهر تحديات العمل، و تضارب الولاء، و وضوح الدور و بروز الجماعة المتلاحمة و إدراك التوقعات و نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم و الشعور بالصدمة.
- (2) مرحلة الانجاز:** و تتراوح في العادة بين عام و أربعة أعوام .و تتصف بالأهمية الشخصية والتخوف من العجز و وضوح الولاء للتنظيم.
- (3) مرحلة الثقة بالتنظيم:** و تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم و تستمر إلى ما بعد ذلك.

(1) فهمي خليفة صالح الفهداوي: التنظيم و اداء المنظمات، بحوث محكمة منتقاة، المنظمة العربية الادارية، مصر، 2010، ص 18-19.

مراحل تطور الولاء التنظيمي



المرحلة الأولى (التجربة) المرحلة الثانية (العمل و الانجاز) المرحلة الثالثة (الثقة بالتنظيم) الشكل رقم (01): يوضح مراحل تطور الولاء التنظيمي.

و في تصنيف غير بعيد عن تصنيف " بوشنان " أشار كل من " مودي و بورتر " لثلاث مراحل للولاء التنظيمي:

(1) مرحلة ما قبل العمل: و فيها يتأهل الفرد للدخول في التنظيم من خلال اكتساب المهارة، و هي تمتاز بمستويات مختلفة من الخبرات و الميول التي تهئ الفرد للانخراط في التنظيم.

(2) مرحلة البدء في العمل: و تتمثل في اكتساب الخبرات المتعلقة بالعمل، و يكتسب الفرد خلالها خبرات تتعلق بعمله، و في العادة يكون لها أثر كبير في تطوير اتجاهات الفرد نحو العمل وتكريس ولاءه لها.

(3) مرحلة النضج (الترسيخ): و فيها تتكرس الاتجاهات و القيم و المعايير السلوكية التي يكتسبها الفرد من خلال التفاعل مع التنظيم. ⁽¹⁾

❖ فمن خلال هذه نقول أن الولاء التنظيمي لدى العامل يبدأ من التحاقه بالمؤسسة بعد اختياره عن قناعة لها و إيمانه بأهدافها و متطلباتها و بالتالي السعي منه للبقاء فيها الاعتراز بها.

(1) احمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006، ص

سادسا: طرق تعزيز الولاء:

لكي تتمكن المؤسسة من خلق الولاء التنظيمي لدى عاملها لا بد عليها القيام بما يلي:

- 1- خلق بيئة مريحة، أي توفير مناخ تنظيمي ملائم لاحتياجات العامل مما يثير فيه حب الإبداع والزيادة في الإنتاجية.
- 2- إبقاء قنوات الاتصال مفتوحة من خلال المحافظة على قنوات الاتصال مفتوحة .و التأكد من أن العاملين قادرين على الاطلاع عن أخبار المؤسسة و توجهاتها مما يدعم ارتباط العاملين بها، كما يجب التأكيد على أهمية إشراك العاملين في القرارات التي تتخذها المؤسسة و إشعارهم بالقيمة من قبل رؤسائهم.
- 3- الترقية من حيث منح الموظفين فرص الترقية :لملئ الشواغر التي تظهر في المؤسسة مما يقوي روح المنافسة و بما يؤكد لهم وجود فرص للنمو و التطوير داخل المؤسسة.
- 4- الاستثمار في التدريب و التطوير: و ذلك لتحقيق التطور الوظيفي من الأمور التي تربط العامل بالمؤسسة من خلال توفير الموارد اللازمة لتدريب العاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم.
- 5- المشاركة في النشاطات الاجتماعية :تدعم العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين و بين العاملين فيما بينهم. (1)

و من هنا تتجسد مظاهر ولاء العاملين بالمؤسسة فيما يلي:

- احترام المؤسسة و إدارتها ببذل أقصى الجهود لتحقيق أهدافها .
- رفع الكفاءة الوظيفية و المحافظة على أسرار العمل و الدفاع عن سمعة المؤسسة.
- الاستعداد الدائم لتطوير الذات بما يخدم المؤسسة و العاملين معا. (2)

سابعا: قياس الولاء التنظيمي:

تستخدم الكثير من المؤسسات أساليب مباشرة و غير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها حيث يصنف "عبوي"، وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي:

(1) رولا نايف المعاينة، صالح سليم حموري: إدارة الموارد البشرية، دليل علمي، دار كنوز للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص ص 148-149.

(2) ابراهيم عباس الحلبي: تنمية الموارد البشرية و استراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 76.

01_المقاييس الموضوعية : وهي الطرق البسيطة و الشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين ،وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك (رغبة الفرد في البقاء بالمؤسسة _ مستوى أداء العاملين_ الغيابات عن العمل_دوران العمل_ كثرة حوادث العمل).

_ويرى عبوي أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

02_المقاييس الذاتية : وهذا النوع يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية ،ذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي ،ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبا أو إيجابا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي :قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

أ_إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل ، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

ب_ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة و تنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين ،ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.

_كما طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله عددا من المقاييس بهدف رصد حركة ولاء الفرد بالمنظمة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أولا: مقياس ثور نتن (1981): و تضمن المقياس (9) فقرات ،سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي ،كما تضمن (8) فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الولاء التنظيمي.⁽¹⁾

ثانيا: مقياس بورتر وزملائه (1974): وقد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة وولائهم و إخلاصهم لها،و الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة ، واستعان بمقياس "ليكرت السباعي" لتحديد درجة الاستجابة ،ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

(1) عبد المحسن عبد الله علي الغامدي: القيادة التحولية و علاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الدراسات العليا بقسم العلوم الادارية، الرياض، 2011، ص ص 59-60.

ثالثاً: مقياس مارش ومارني (1977): والذي يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف و القيم) ،ويتكون من (4) فقرات ،وقد أستخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الولاء لقيم العمل والمؤسسة حتى إحالته على التقاعد ، وأخيراً إبراز مقاصد الفرد للبقاء بالمؤسسة.

رابعاً: مقياس جوش وزملائه(1978):وهو محاولة لقياس الولاء القيمي من خلال(7) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية:زيادة المعرفة في مجال التخصص_العمل مع الزملاء بكفاءة عالية_بناء سمعة جيدة للعمل_العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات_المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.وقد أستخدم من أجل تحقيق الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه ،مقياس خماسي الاستجابة. (1)

ثامناً: آثار الولاء التنظيمي:

1) آثار الولاء التنظيمي على الفرد: و ينقسم إلى قسمين و هما:

- **القسم الأول :** و يتمثل في الولاء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل، حيث نجد أن الولاء التنظيمي يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل، و يجعله يستمتع بالعمل الشاق ما إذا كان يحمل هدفاً قيماً و يشعر معه بقيمته الوظيفية التي يشغلها، الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي و حبه للعمل و رغبته في الارتقاء بالمؤسسة التي يعتبرها جزءاً أساسياً في حياته.
- **القسم الثاني:** و يتمثل في آثار الولاء التنظيمي على المسار المهني للفرد، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجداً في عمله و بالتالي يكون أسرع ترقياً و تقدماً في المراتب الوظيفية، كذلك الولاء الوظيفي المرتفع يجعل الفرد أكثر اجتهاداً لتحقيق أهداف المنظمة التي يعتبرها أهدافه كما أنه يرى أن من مصلحته النهوض بالمنظمة لثقتة أن المنظمة ستكافئه على ولاءه وإخلاصه.

2) آثار الولاء التنظيمي على المنظمة: إن الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج

الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كإنخفاض معدل دوران العمل، و استقرار العمالة ،و الانتقال في العمل ،و بذل المزيد من الجهد و الأداء .مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل و زيادة الإنتاجية و تحقيق النمو و الازدهار للمنظمة، و كذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية العامل

(1) عبد المحسن عبد الله علي الغامدي: المرجع السابق، ص 61.

و أداءه و من ناحية أخرى وجد أن هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي و الغياب عن العمل، كما وجد أيضا أن للولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، فالأفراد الذين تركوا عملهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، و هناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب و ترك العمل و تتمثل فيما يلي:

- التقليل من المصروفات الإدارية و المرتبطة بعملية التوظيف و الاختيار و التدريب للأعضاء الجدد.
- انخفاض الإنتاجية، فعند تدريب عامل جديد ستتنخفض الإنتاجية على الأقل أثناء التدريب بالنسبة لهذا العامل.
- الغياب عن العمل و تركه من قبل الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنوية الموظفين الباقين، الأمر الذي قد يزيد من عدد من يغيب و يترك العمل.
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الانضمام إليها، فهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار الموظفين الجدد ذوي مهارة عالية. (1)

(1) منال احمد البارودي: الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2015، ص 87-88.

خلاصة :

إن الولاء هو حالة الوفاء و الالتزام بشيء ما، فهو يوجد في الجانب النفسي الشعوري، و يظهر ذلك في مدى ارتباط الفرد بمنظّمته و أهدافها التي تسعى لها و بالتالي رغبته في البقاء بها و الاستمرار في العمل فيها.

بعدها تطرقنا إلى عناصر أخرى متعلقة بالولاء التنظيمي حيث تمثلت هذه العناصر في ما يلي:

مراحل الولاء التنظيمي و أهميته و أبعاده و الآثار المترتبة عليه سواء بالنسبة للفرد أو بالنسبة للمنظمة.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية وإجراءاتها

أولا :الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 01: المنهج المتبع في الدراسة
- 02: مجتمع الدراسة
- 03: أدوات جمع البيانات
- 04: مجالات الدراسة
- 05: أساليب المعالجة الإحصائية

ثانيا: عرض وتحليل النتائج

01: عرض وتحليل البيانات

02: نتائج الدراسة

تمهيد:

- تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري و ما سنتناوله في الجانب الميداني، فمن خلالها يستطيع الباحث جمع المعلومات و البيانات حول موضوع بحثه، كما أنه من خلالها تتحدد قيمة النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة العلمية.

فهي تحتوي على عناصر من خلالها يتحدد نجاح أية دراسة و تشمل هذه العناصر ما يلي:

- المنهج المتبع في الدراسة - المجتمع الأصلي للدراسة - و أدوات جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المتبعة و المعتمدة في معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة وأخيرا عرض ومناقشة النتائج وتحليلها وصولا إلى نتائج الدراسة .

أولا: المنهج المتبع:

- يعتبر تحديد المنهج خطوة هامة لأية دراسة، حيث يقوم الباحث من خلالها بتحديد الطريق أو المسار الذي سوف ينتجه في دراسته.
- فطبيعة الدراسة و أهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد دراسته و قد اعتمدت الدراسة الراهنة في تحقيق أهدافها على استخدام المنهج الوصفي و الذي يعتبر منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة محل الدراسة.
- فهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها لدراسة دقيقة. (1)
- و هو أيضا أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة للحصول على نتائج ظاهرة أو موضوع محدد، و من خلال فترات زمنية معلومة و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية و تفسيرها بطريقة موضوعية، كما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة. (2)
- و قد تم توظيف المنهج الوصفي من خلال مرحلتين رئيسيتين و هما:

(1) بلقاسم سلاطنية و حسان الجبلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، ميله (الجزائر) ، دار الهدى، 2004، ص 168.

(2) علي غربي: إجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، قسنطينة، Cirta Copy، 2006، ص 84.

أ- المرحلة الاستكشافية: و هي من أولى مراحل البحث العلمي و تتضمن خطوتين و هما:

- محاولة الإلمام بكل ما له علاقة بموضوع البحث من دراسات و مفاهيم و معلومات نظرية لتكوين خلفية عامة حول مشكلة البحث.

- الاتصال بذوي الاختصاص و الخبرة و طلب المشورة منهم و مناقشتهم فيما يتعلق بمحاور المشكلة بغية التوصل إلى أنجع السبل لمعالجة موضوع الدراسة، و قد دفعتنا هذه الخطوة من المرحلة الاستكشافية على الإصرار أكثر على الخوض في موضوع أنماط القيادة و كيف تؤثر على ولاء العاملين و خاصة في جامعة محمد خيضر بسكرة تحديدا كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و ذلك من خلال زيارتنا الاستطلاعية الأولى لميدان البحث التي انطلقت مباشرة بعد مرحلة إنهاء الجانب النظري للدراسة.

ب-مرحلة الوصف المعمق للدراسة: و تضم الخطوات التالية:

- تحديد إشكالية الدراسة و صياغة تساؤلاتها: و تتمحور إشكالية بحثنا في البحث عن كيف تؤثر أنماط القيادة (الديمقراطية والأوتوقراطية) على الولاء (العاطفي والأخلاقي) (1) للعاملين. انطلاقا من التساؤل الرئيسي الآتي :

➤ كيف تؤثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي ؟ و هذا التساؤل الرئيسي انبثقت عنه تساؤلات فرعية و هي:

- كيف تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي؟

- كيف تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الولاء التنظيمي؟

- تحديد مجتمع البحث و إبراز خصائصه من حيث الجنس - السن - المستوى التعليمي - سنوات الخبرة (العمل). و تم اعتماد المسح الشامل و الذي يشمل جميع مفردات البحث كون مجتمع الدراسة صغير يشمل 46 مفردة فقط .

- اختيار الأدوات المنهجية : والملائمة للدراسة و التي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة.

(1) ساعد لزهري: علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا عن العمل، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2007، ص 103.

اعتمدت هذه الدراسة في جمع بياناتها على الملاحظة، و التي أفادتنا في جمع بيانات تتعلق بطبيعة العلاقة السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم. أما استمارة الاستبيان فقد احتوت على 3 محاور : خص المحور (1) للبيانات الشخصية و المحور (2) للأنماط القيادية و المحور (3) للولاء التنظيمي و بهذا احتوت على 30 سؤال.

- جمع المعلومات و البيانات بدقة و المتعلقة بأبعاد و مؤشرات محددة لها.
- تحليل البيانات بدقة و المتعلقة بأبعاد و مؤشرات محددة لها.

ثانيا: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و المقدر عددهم بـ 46 موظف، وقد اعتمدنا طريقة المسح الشامل الذي يتمثل في عملية جمع البيانات من جميع عناصر البحث. هذا راجع لعدة أسباب منها:

_ أن مجتمع الدراسة قليل يقدر مجموعه بـ 46 مفردة فقط.

_ أن حجم مجتمع البحث والمقدر بـ 46 مفردة، هو حجم يسمح لنا بالدراسة المسحية لأن حجم المجتمع المبحوث هو في متناول إمكانيات الباحث. كما يمكنه الوصول لجميع مفردات البحث.

_ أنه يضمن على النتائج أكثر مصداقية، فهو يجنبنا عيوب مصداقية التمثيل في حال اختيارنا للعينة من المجتمع ككل.

ثالثا: أدوات جمع البيانات: و يقصد بها الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلات البحث و قد تم استخدام أدوات أخرى مساعدة للاستبيان منها الملاحظة.

أ- الاستبيان:

- هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بهدف الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين. (1)

- و تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات و آراء الأفراد .

(1) محمد عبيدات و محمد ابو نصار و اخرون: منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد و العلوم الادارية، الاردن،

- هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفوض الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث. (1)
- **بناء الاستبيان** : لقد تم بناء الاستبيان من خلال تقسيمه إلى 3 أجزاء أو محاور و هي كآلاتي:
 - المحور الأول : حول البيانات الشخصية للتعرف على خصائص عينة البحث و يضم المتغيرات التالية: (الجنس - السن - المستوى التعليمي _ سنوات الخبرة).
 - المحور الثاني: حول الأنماط القيادية و تضمن 14 سؤالاً موزعة على الأبعاد التالية: القيادة الديمقراطية و تمثلها العبارات: [1-2-3-4-5-6-7]، و القيادة الأوتوقراطية و تمثلها العبارات: [8-9-10-11-12-13-14].
 - المحور الثالث: حول الولاء التنظيمي و تضمن 12 سؤالاً موزعة على الأبعاد التالية: الولاء العاطفي و تمثله العبارات: [1-16-17-18-19-20-21]، و الولاء الأخلاقي و تمثله العبارات: [22-23-24-25-26]. (أنظر الملحق رقم 04)
- و قد اعتمدنا طريقة ليكرت الثلاثي لقياس الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة و الولاء التنظيمي للعاملين، كما قمنا بتحديد ثلاث بدائل و هي: دائماً / أحياناً / أبداً . و حددت درجاتها كآلاتي:

- الجدول رقم (02) يمثل درجات البدائل

البدائل	دائماً	أحياناً	أبداً
الدرجات	03	02	01

و تتم ترجمة هذا المقياس كما يلي:

يتم حساب المدى من خلال الفرق بين أعلى قيمة و أدنى قيمة للمجال (1-3) و هو مجال بين درجات اختيارات الإجابة للمبحوثين حسب مقياس ليكرت الثلاثي فيكون بناء على ذلك طول المدى يساوي 2. حساب طول الفئة و الذي يساوي 3/2 أي (0.66) و بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس و ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة و بهذا أصبح طول الفئة كما هو موضح في الجدول التالي:

(1) ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: **مناهج و اساليب البحث العلمي** - النظرية و التطبيق، دار صفاء،

الجدول رقم (03): يوضح طول فئة المقياس و ما يقابلها من بدائل استجابة

طول فئة المقياس	بدائل الاستجابة	مستوى الشعور بالأنماط القيادية و الولاء التنظيمي
1-1.66	دائما	الأنماط القيادية مطبقة بمستوى ضعيف
1.66-2.32	أحيانا	الأنماط القيادية مطبقة بمستوى متوسط
2.32-03	أبدا	الأنماط القيادية مطبقة بمستوى مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة

الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

صدق وثبات استمارة استبيان:

مدى تمثيل كل بند من بنود الاستبيان للخاصية المعد لقياسها .ولهذا الغرض تم توزيع الاستبيان انطلاقا من الإجابات المحصلة من مفردات الدراسة و نتائجها النهائية وبالتالي الإجابة عن التساؤل الرئيسي المطروح .

ولتحقيق ذلك قمنا باختبار الصدق والثبات لاستمارة الاستبيان ك ما يلي:

أصدق الاستبيان: والذي هو أن أداة القياس تقيس ما صممت لقياسه ،ولا تقيس شيء آخر،حيث تم التأكد من صدق و ثبات بنود الاستبيان كالآتي:

* ولحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري والذي فيه يقدر المحكم المتخصص بمقاييسه على "05 محكمين من الأساتذة في قسم علم الاجتماع بهدف تحديد الاستبيان من حيث العبارات التي تقيس والتي لا تقيس (أنظر الملحق رقم 01) ووضوح العبارات و أفادتنا ببعض الملاحظات حول صدق صدقها، وكفاءتها في قياس متغيرات الدراسة ،فتم حذف و تعديل بعض العبارات في ضوء المقترحات المقدمة من طرف المحكمين ،حيث تحقق الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في: (الملحق رقم 04).

وقد كان الغرض من عرض المقياسين على المحكمين هو:

. مدى توافق بنود المقياسين لخصائص مجتمع البحث.

دقة البنود من حيث الصياغة اللغوية ووضوح المعنى.

_ولحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري ، وتم حساب صدقه بمعادلة "لوشي" التالية:

$$ص ب = \frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$$

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

ع م لا = عدد المحكمين الذين قالوا لا.

ن = عدد المحكمين.

_أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي:

$$م ص = \frac{مج ص ب}{ن}$$

م ص = صدق المحكمين.

مج ص ب = مجموع صدق البنود.

ولقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري ، حيث كان معامل الصدق يساوي (0,81)، فهو معامل قوي (أنظر الملحق رقم 03) وبذلك يمكن القول بأن الأداة صادقة.

ب_ الثبات أداة الاستبيان:

*معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية: والذي يتم من خلال قسمة البنود إلى نصفين ، حيث أن النصف الأول يتكون من البنود الفردية و النصف الثاني يتكون من البنود الزوجية، وبذلك نحصل على جزئين من الدرجات لكل فرد من أفراد مجتمع البحث أحدهما على النصف الفردي و ثانيهما على النصف الزوجي.(أنظر الملحق رقم 02)

*معامل الارتباط سبيرمان: ولقد تم حساب معامل الارتباط سبيرمان (انظر الملحق رقم 02)

وقدرت النتيجة ب (0,77) وباستخدام معامل ثبات الأداة والذي يساوي:

$$\text{ثبات الأداة} = \frac{\text{معامل الارتباط } x}{\text{معامل الارتباط } + 1}$$

$$\text{وبالتطبيق نجد: } \frac{0,77 \times 2}{0,77 + 1}$$

وكانت النتيجة (0,87) وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات لأنها تقدر ب0,87، وهنا تكون درجة الارتباط قوية.

ب: الملاحظة:

- هي الانتباه المقصود و الموجه نحو سلوك فردي أو جماعي معين يقصد متابعته و رصد تغيراته ليتمكن الباحث بذلك من وصف السلوك فقط أو وصفه و تحليله أو وصفه و تقويمه. (1)
 - هي أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي و مصدرا أساسيا للحصول على البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، و هي عبارة عن معاينة مباشرة قمنا بها للكشف عن تفاصيل الظاهرة المدروسة. (2)
- و يتجلى استخدام الملاحظة في دراستنا هذه أثناء إجراء الزيارة الاستطلاعية الاستكشافية للمؤسسة محل الدراسة، فمن خلالها تعرفنا على الجو السائد بالمؤسسة و المهام و الأعمال التي تمارسها هذه المؤسسة، و معرفة كيفية سير العمل بها و محاولة تحديد العلاقات السائدة بين المرؤوسين و رؤسائهم في مجال العمل.

رابعاً:مجالات الدراسة:

1_المجال المكاني: ويقصد به مجال أو مكان إجراء الدراسة الميدانية .و الذي ينحصر في دراستنا هذه على جامعة محمد خيضر _بسكره_ وبالتحديد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة .والتي تعود أصولها إلى المعاهد الوطنية العليا للري و الهندسة المدنية سنة 1984التي أضيف إليها معهد الإلكترونيك عام 1986. وقد تحول اتحاد هذه المعاهد إلى مركز جامعي عام 1992، ومنذ هذا التاريخ تأسست شعب أخرى كالعلوم الدقيقة،الهندسة المدنية،الإعلام الآلي،الأدب العربي،علم الاجتماع،اللغة الانجليزية،ثم ترقى هذا المركز الجامعي عام 1998الى جامعة محمد خيضر.ونشير أنها قد تحولت إلى 6 كليات بعد شهر فيفري 2009وهي كالاتي:

(1) سعيد حسن عبد الفتاح الغامدي: ادوات البحث العلمي، ص 02.

(2) محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي و اسسه، القاهرة، 1998، ص 35.

(الجامعة المركزية + القطب الجامعي الحاجب)	_كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة
(الجامعة المركزية)	_كلية العلوم و التكنولوجيا
(الجامعة المركزية)	_كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
(الجامعة المركزية)	_كلية الآداب واللغات
(القطب الجامعي شتمة)	_كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
(القطب الجامعي شتمة) (1)	_كلية الحقوق والعلوم السياسية

2_المجال البشري: ويقصد به المجتمع الذي ستجرى عليه الدراسة، وهو يتمثل في جميع الموظفين المتواجدين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والمقدر عددهم بـ 46موظف بالكلية.

3_المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة. وتعد الدراسة الميدانية ثاني مرحلة من مراحل إعداد البحث العلمي بعد إعداد الجانب النظري منه و الذي دامت مدة انجازه من هر أكتوبر 2015 أي بدءا من قبول الموضوع من طرف اللجنة العلمية إلى غاية شهر فيفري 2016.لنباشر بعدها مباشرة في التحضير للدراسة الميدانية، بدءا بتصميم أدوات البحث وعرضها للتحكيم من قبل عدد من أساتذة جامعة محمد خيضر _بسكرة_

_لنقوم بعدها بجمع البيانات و تحليلها وصولا إلى نتائج الدراسة. وهنا سنوضح مراحل سير الدراسة الميدانية للبحث:

أ_في المرحلة الأولى : في بداية شهر مارس قامت الباحثة بدراسة استطلاعية أولية على ميدان الدراسة والتعرف على بعض مهامه والقوانين التي يعتمدها في العمل، كذلك عدد الموظفين بالمؤسسة والمصالح الموجودة بها .

ب_ في المرحلة الثانية : وفيها تم البدء بتصميم أداة البحث (الاستبيان)وعرضها على الأستاذة المشرفة ومناقشتها معها حول المحاور التي تضمنها هذا الاستبيان ثم بعدها عرضت على عدد من الأساتذة المحكمين كل في تخصصه . وبعد تصحيح بنود المقاييس

(1) بومعرف نسيمه: دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم النفس الاجتماعي، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 261-262.

وتعديلها وفق توجيهات وملاحظات المحكمين ،تم توزيع الاستبيانات على جميع الموظفين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

ج_في المرحلة الثالثة والأخيرة : تم جمع الاستبيانات التي تم توزيعها على جميع الموظفين تليها مباشرة مرحلة تفريغ البيانات التي تم جمعها وتبويبها في جداول وحساب (التكرارات_النسب المئوية_المتوسط الحسابي_الانحراف المعياري)

5_أساليب المعالجة الإحصائية : اعتمدت هذه الدراسة في معالجة البيانات التي تم جمعها على عدد من الأساليب الإحصائية تمثلت أساسا في:

01_التكرارات والنسب المئوية : وهذا للتعرف على خصائص مجتمع البحث و مواقفهم تجاه بنود الدراسة .

02_المتوسط الحسابي : و الذي أستخدم بهدف معرفة اتجاه آراء المبحوثين حول كل عبارة من عبارات المقياس.

03_الانحراف المعياري : وقد تم استخدامه بهدف التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد مجتمع البحث لكل عبارة عن متوسطها الحسابي .

والانحراف المعياري هو من يوضح التشتت في استجابات أفراد مجتمع البحث .

04_معامل الارتباط بيرسون: ويتم حسابه لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين المحاور و قوة العلاقة حيث يكون الارتباط قويا عند اقترابه من الواحد الصحيح ، وضعيفا عند اقترابه من الصفر.

ثانيا: عرض ومناقشة النتائج وتحليلها

01/ خصائص مجتمع البحث:

_من حيث الجنس

الجدول رقم:(4) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى
التكرار	15	31
النسبة المئوية	%32,60	%67,39

يبين الجدول رقم (4) خصائص المبحوثين وفقا للجنس ،حيث أن نسبة 67.93منهم جنس أنثى و نسبة 32.60 جنس ذكر . وهذا التنوع في الجنس يرجع لطبيعة العمل بالمؤسسة واختلاف وتنوع مهامها ووظائفها يفرض وجود الجنسين بها .

_من حيث السن

الجدول رقم:(5) توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	14	%30,43
_من 30الى 40	27	%58,69
_من 41الى 50	03	%6,52
_من 50 فما فوق	02	%4,34
المجموع	46	%100

يبين الجدول رقم (5) خصائص المبحوثين وفق السن، ويلاحظ أن تركز أعلى معدلات السن تقع في المجال الثاني [من 30 إلى 40] بنسبة مئوية تقدر ب 58.69% وهذا يدل على أن أغلب مجتمع البحث تغلب عليه الفئة العمرية متوسطة السن وهي مرحلة النضج والانجاز وهذا مؤشر ايجابي يمكن أن تستفيد منه المؤسسة مجال البحث، وتليها نسبة 30,43% وهي تمثل الفئة العمرية أقل من 30 سنة ثم نسبة 6,52% والتي تمثل الفئة العمرية من [41 إلى 50] تليها مباشرة نسبة 4.34% والتي تمثل الفئة العمرية فما فوق 50 سنة

من حيث المستوى التعليمي

الجدول رقم (6): يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى	متوسط	ثانوي	مهني	جامعي
التكرار	/	06	/	40
النسبة المئوية	/	13,04%	/	86.95%
المجموع	100%			

تظهر بيانات الجدول (6): خصائص المبحوثين وفقا لمستواهم التعليمي حيث بلغت نسبة 86.95% للمستوى الجامعي وهذا يعطي مؤشرات على المستوى التعليمي الجيد كما أنه يعد ميزة هامة لمكتسبات المؤسسة للاستفادة من طاقات موظفيها المتلقية لمستوى تعليمي جيد مقبول، كما تشير نسبة 13.04% إلى المستوى الثانوي وهم الموظفون القدامى بالمؤسسة، وهذا ما يدفع للاستفادة من خبراتهم و تجاربهم في ميدان العمل.

من حيث سنوات الخبرة

الجدول رقم (7): يمثل توزيع العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من [01 إلى 06]	39	84.87%
من [07 إلى 12]	05	10.86%
من 12 فأكثر	02	4.34%
المجموع	46	100%

يتضح من الجدول (7): أن أغلبية المبحوثين الأكثر خبرة في مجال العمل يقابل الفئة العمرية من 01 سنة إلى 06 سنوات وبنسبة 84.78% هذا يدل على أن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة قليلة في العمل باعتبارهم حديثي الالتحاق بوظائفهم، تليها الفئة العمرية من 07 إلى 12 سنة وبنسبة 10,86% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تزال تستقطب أعداد هائلة من الموظفين الشباب في حين توجد الفئة العمرية من 12 سنة فأكثر بنسبة 4,34% وهي نسبة قليلة جدا وهذا ما يعطي فرصة للاستثمار منهم من خلال الاستفادة من خبرات العاملين ذوي الأقدمية و الخبرة.

02/ استجابات الموظفين حول مقياس الأنماط القيادية:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات			رقم البند
				أبدا	أحيانا	دائما	
07	0.83	2,08	46	04	34	08	01
			100%	8.69%	73,91%	17,39%	

14	0.37	1,48	46	16	21	09	02
			%100	34,78 %	45,65 %	%19,56	
05	0,63	2.13	46	11	18	17	03
			%100	23,91 %	39,13 %	%36,95	
12	0,56	1,69	46	20	20	06	04
			%100	43,47 %	43,47 %	%13,04	
01	1,51	2,65	46	01	14	31	05
			%100	%2,17	30,43 %	%67,39	
09	0,50	1,93	46	10	29	07	06
			%100	21,73 %	63,04 %	%15,21	
08	0,64	2,02	46	08	29	09	07
			%100	17,39 %	63,04 %	%19,56	
/	/	1,99					المجموع
03	1,24	2.47	46	03	18	25	08
			100	%6,52	%39,13	%19,56	

			%				
10	0,47	1,84	46	18	17	11	09
			100 %	%39,13	%36,95	%23,91	
11	0,33	1,82	46	13	28	05	10
			100 %	%28,26	%60,86	%10,86	
6	0,75	2,13	46	09	25	13	11
			100 %	%19,56	%54,34	%28,26	
02	1,46	2,60	46	0	18	28	12
			100 %	%00	%39,13	%60,86	
13	0,65	1,60	46	23	18	05	13
			100 %	%50	%39,13	%10,86	
04	1,09	2,36	46	03	23	20	14
			100 %	%6,52	%50	%43,47	
/	/	2,11	/	/	/	/	المجموع
/	/	2,08	%100				المجموع الكلية

تحليل الجدول الخاص بالأنماط القيادية: وذلك وفق استجابات مجتمع البحث، يمكننا قراءة نتائجه كالتالي:

* جاءت العبارة رقم (5) في المرتبة الأولى: "يسعى القائد لتحقيق أهداف المؤسسة". حيث أن (31) من عينة الدراسة يرون أنه دائماً يسعى القائد لتحقيق أهداف المؤسسة وقد بلغت نسبة 67,39%، في حين يرى (14) منهم أن القائد أحياناً ما يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات الموظفين على هذه العبارة (2,65) وبانحراف معياري يقدر ب(1,51)، وهذا ما يدل على أنه من خلال تحقيق أهداف المؤسسة سيتم تحقيق أهداف العاملين بتقديم المكافآت و التحفيزات و خاصة عندما تحقق المؤسسة تقدماً و نجاحاً في أداء مهامها التي وجدت من أجلها.

* جاءت العبارة رقم (12) في المرتبة الثانية: "يحرص القائد على أن يعمل العاملون بأقصى جهدهم". حيث أن (28) من مجتمع البحث يرون أن القائد يحرص على أن يعمل العاملون بأقصى جهدهم وبلغت نسبة ذلك 60,86% في المقابل نجد أن (18) منهم يرون أن القائد أحياناً ما يحرص على أن يعمل العاملون بأقصى جهدهم وبلغت نسبتهم 39,13% ويمثل المتوسط الحسابي لدرجة العاملين على هذه العبارة (2,60) وبانحراف معياري يقدر ب(1,46). وهذا ما يفسر أن القائد يركز على العمل وهو دائماً يصر على العامل لأداء العمل بكل ما أوتي من قوة وأنه في أغلب الأحيان ينظر للعامل على أنه عنصر من عناصر الإنتاج فقط.

* في المرتبة الثالثة: العبارة رقم (8): "يركز القائد في تعامله على تطبيق اللوائح والقوانين الموضوعية". حيث توضح أن (25) من مجتمع البحث يرون أن القائد يركز في تعامله على تطبيق اللوائح والقوانين الموضوعية، فيما يرى (18) منهم أنه أحياناً ما يركز القائد في تعامله على تطبيق اللوائح والقوانين الموضوعية، أما (03) منهم فيؤكدون على أن القائد لا يركز في تعامله على تطبيق اللوائح والقوانين الموضوعية، ويمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,47) وانحراف معياري يساوي (1,24) وهذا دليل على: ميل القائد للتشدد والتصلب فيما يخص العمل على تطبيق اللوائح وهذا ما يظهر بأن هناك نوع من التسلط في المعاملة الوظيفية للعاملين بالمؤسسة.

*في المرتبة الرابعة: العبارة رقم (14): "يغلب طابع الروتين على أجواء العمل". توضح أن (23) من مجتمع البحث ترى أنه أحيانا فقط يغلب طابع الروتين على أجواء العمل، فيما يرى (20) منهم أنه دائما يغلب طابع الروتين على أجواء العمل، أما الباقي منهم (03) يرون أنه لا يوجد لطابع الروتين في جو العمل، ويمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (2,36) وانحراف معياري يقدر ب(1,09)، وهذا يرجع لطبيعة العمل القائم على التخصص و تقسيم العمل ولا وجود لمجال الإبداع، وهذا بدوره سوف يؤثر سلبا على العامل وبالتالي المؤسسة عموما.

*في المرتبة الخامسة: العبارة رقم (03): "يراعي القائد قدرة العامل أثناء توزيع المهام والأدوار عليهم". حيث أن (17) منهم يرون أن القائد دائما يراعي قدرة العامل أثناء توزيع المهام والأدوار عليهم ووصلت نسبتهم إلى 36,56% في حين يرى (18) منهم أن القائد أحيانا فقط يراعي قدرة العامل أثناء توزيع المهام والأدوار عليهم وبلغت نسبتهم 39,13% أما الباقي منهم (11) فيرون أن القائد لا يراعي أبدا قدرة العامل أثناء توزيع المهام والأدوار عليهم، وبلغت نسبتهم 23,91% ويمثل المتوسط الحسابي لهذه العبارة (2,13) وانحراف معياري يساوي (0,63)، وهذا ربما يرجع بالدرجة الأولى لاهتمام المشرف بأداء العمل أكثر وبالتالي فالمؤسسة تحرص على أن تكون صلاحيات العمال تتناسب مع قدراتهم و مع المسؤولية المنوطة بهم، بهدف أداء المهام بالصورة المطلوبة نظرا لتلاؤمها مع تخصصهم و إمكانياتهم التكوينية.

*في المرتبة السادسة العبارة رقم (11): "يتدخل القائد في كافة التفاصيل الدقيقة لعمل العامل المكلف بأدائه". حيث أن (13) منهم يرون أن القائد دائما يتدخل في كافة التفاصيل الدقيقة لعمل العامل ووصلت نسبتهم إلى 28,26% و(25) يرون أن القائد أحيانا فقط يتدخل في كافة التفاصيل و حددت نسبتهم ب 54,34%، أما (9) منهم فيرون أن القائد لا يتدخل أبدا في كافة التفاصيل الدقيقة للعمل بنسبة 19,56% و حدد المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (2,13) وانحراف معياري (0,75)، وهذا ما يفسر بأن القائد لديه نوعا ما ثقة في العاملين فيما يخص أداء عملهم وهذا بدوره يولد لدى العمال نوع من التشجيع والحماس على أداء الأعمال لأنه لو كان دائما يتدخل في مهامهم، سوف يصبح عاملا سلبيا ويشعر العمال بنوع من السخط على القائد وعلى العمل في حد ذاته.

*في المرتبة السابعة: العبارة رقم (1): "يفوض القائد بعضا من صلاحياته عملا بمبدأ اللامركزية حيث أن (8) منهم يرون بأن القائد دائما يفوض بعضا من صلاحياته وبلغت نسبتهم 17,39% في حين يرى (34) منهم أن القائد أحيانا ما يفوض بعضا من صلاحياته ونسبتهم 73,91%، أما الباقي منهم (4) فيرون بأن القائد لا يفوض أبدا بعضا من صلاحياته ونسبتهم 8,69%، وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة بقيمة (2,08) وانحراف معياري يقدر ب (0,83) وهذا ما يفسر بأن: تفويض الصلاحيات بهذه المؤسسة له شروط عديدة فيما يخص من ستفوض له الصلاحيات وما سيترتب عنها من عواقب وتحمل مسؤولية ذلك والتصرف السريع في مختلف المواقف دون الحاجة للرجوع للمسؤول الأول.

*في المرتبة الثامنة: العبارة رقم (7): "يستجيب القائد لمقترحات العاملين بخصوص تحسين العمل وتطويره وبلغت نسبتهم 19.56% في مقابل ذلك نجد أن (29) منهم يرون أنه أحيانا فقط ما يستجيب القائد لمقترحات العاملين بخصوص تحسين العمل وتطويره وحددت نسبتهم ب 63.04% أما الباقي منهم (08) فهم يرون بأن القائد لا يستجيب أبدا لمقترحات العاملين بخصوص تحسين العمل وتطويره وبنسبة 17.39% ويمثل المتوسط الحسابي لدرجات العاملين على هذه العبارة (2.02) وانحراف معياري يساوي (0.64) وهذا على أساس أن الإدارة لا تهتم بصورة مستمرة بما يقترحه العامل ولا تأخذ بعين الاعتبار الإقتراحات التي يبديها بخصوص تحسين العمل وتطويره نحو الأفضل ومواكبة التطورات الحاصلة في المجال العلمي.

*في المرتبة التاسعة: العبارة رقم (06): "يخصص القائد وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العاملين." أن (07) من مجتمع البحث ترى بأن القائد دائما يخصص وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العاملين وبنسبة 15.21% أما (29) منهم فيرون بأن القائد أحيانا فقط ما يخصص وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العاملين وبلغت نسبتهم 63.04% أما (10) منهم فيرون بأن القائد لا يخصص أبدا وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العاملين وبنسبة 21.73%، وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي 1.93 وانحراف معياري يساوي 0.50 وهذا ما يفسر بأنه لا بد من فتح المجال للعامل للتعبير عن انشغالاته وأخذها بعين الاعتبار لأنه إذا لم يوجد

هذا المجال سوف يؤدي لخلق فجوة كبيرة من شأنها أن تؤدي لعدم التوازن في العلاقة بين العمال والمشرفين ما ينعكس سلبا على المؤسسة من جميع النواحي.

* في المرتبة (10) جاءت العبارة رقم9:"يتجاهل القائد ظروف العاملين ولا يولي للعلاقات الإنسانية أي اهتمام."حيث أن (11)منهم يرون أن القائد دائما يتجاهل ظروف العاملين ولا يولي للعلاقات الإنسانية أي اهتمام ونسبتهم 23,91%، أما (17)منهم فيرون أنه أحيانا فقط ما يتجاهل القائد ظروف العاملين ولا يولي للعلاقات الإنسانية أي اهتمام ووصلت نسبتهم الى 36,95%، في حين يرى (18)منهم أن القائد لا يتجاهل أبدا ظروف العاملين ،وذلك بنسبة 39,13%وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (1,84) وانحراف معياري(0,47) وهذا ما يفسر:بأنه لا بد من تلبية حاجات العامل و مراعاة ظروفه ،مهما كانت ومساندته على تخطيها و خلق جو من العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة حتى يمكن تحقيق الجودة والكفاءة في أداء الأعمال.

*في المرتبة (11)جاءت العبارة رقم10:"يمارس القائد المركزية الشديدة في أداء الأعمال."حيث أن (5) من مجتمع البحث يرون بأن القائد دائما يمارس المركزية الشديدة في أداء الأعمال ونسبتهم 10,86%، أما (28)منهم فيرون بأن القائد أحيانا فقط ما يمارس المركزية في أداء الأعمال وبلغت نسبتهم 60,86%، أما الباقون منهم (13) فيرون بأن القائد لا يمارس أبدا المركزية الشديدة في أداء الأعمال وحددت نسبتهم ب28,26%،وقدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (1,82)وانحراف معياري يقدر ب(0,33).ومن خلال هذا نلاحظ أن القائد يتبع أسلوب اللين في أداء العمل ويعطي العامل مجالا للتصرف في العمل وهذا حتى يشعر العامل بقيمته ومكانته في مؤسسته و يزداد رغبة في البذل والعطاء ،ولكن هناك أمور

تكون من صلاحيات الإدارة العليا فقط، وهي التي لها الحق فقط في تسييرها والتحكم في أمورها، فهي من خصوصية الإدارة العليا فقط.

*في المرتبة(12)العبارة رقم4:"يترك القائد العامل يؤدي عمله دون رقابة مفروضة عليه."حيث أن(6)من مجتمع البحث يرون بأن القائد دائماً يترك العامل يؤدي عمله دون رقابة مفروضة عليه بنسبة 13,04%، في حين نجد أن(20)منهم يرون أن القائد أحياناً فقط ما يترك العامل يؤدي عمله دون رقابة مفروضة عليه وهذا ما أكدته نسبة43,47% أما الباقي منهم (20)فيرون بأن القائد لا يترك العامل يؤدي عمله دون رقابة مفروضة عليه وذلك بنسبة 43,47%وقد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (1,69) وانحراف معياري يساوي(0,56) وهذا ما يفسر بأنه: يوجد نوع من الصرامة والشدّة في أداء الأعمال من خلال متابعة ومراقبة القائد الدائمة للأعمال ،ولا مجال حتى للحرية النسبية في الأداء ،فكل عامل يكلف بمهمة يخضع لعملية الرقابة حتى إنهاء العمل المطلوب منه على أكمل وجه وفي الوقت المحدد له ،فهذا بدوره ينعكس سلباً على العامل وأداءه.

*في المرتبة(13)جاءت العبارة رقم 13:"يرى القائد بأن تبادل وجهات النظر ماهو إلا مضيعة للوقت،حيث أن (5)منهم يرون بأن القائد يرى بأن تبادل وجهات النظر ماهو إلا مضيعة للوقت وذلك بنسبة10,86% في حين يرى(18)منهم بأن القائد يرى بأن تبادل وجهات النظر أحياناً ما يكون إلا مضيعة للوقت وهو ما أكدته نسبة39,13% أما الباقي منهم والمقدر ب(23)أي الأغلبية فتري بأن القائد لا يعتبر أبداً تبادل وجهات النظر مضيعة للوقت وهذا ما حدده بنسبة6,52%وقد جاء المتوسط الحسابي لهذه العبارة يساوي(1,60)وانحراف معياري

يقدر ب(0,65)، وهذا ما يفسر بأن القائد يسعى إلى الاستفادة قدر الممكن من قدرات وإمكانيات عامله من خلال فسخ المجال لهم وتبادل وجهات النظر حول العمل وحيثياته .

* في المرتبة (14) جاءت العبارة رقم 2: "يعطي القائد الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرارات التي تخص عمله." حيث أن (9) منهم يرون أن القائد يعطي دائماً الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرارات وهو ما أكدته نسبة 19,56% أما (21) أي الأغلبية منهم فتري أن القائد أحيانا ما يعطي الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرارات التي تخص عمله وهذا بنسبة 45,65%، أما (16) منهم فيرون أن القائد لا يعطي الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرارات التي تخص عمله وهذا بنسبة 34,78% وهذا ما يعطي مؤشرات واضحة لمحاولة فهم والاستفادة من آراء الطرف الآخر.

2) استجابات الموظفين حول مقياس الولاء التنظيمي:

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	التكرارات			رقم البند
				أبدا	أحيانا	دائما	
05	01	2.32	46	09	13	24	01
			% 100	% 19.56	% 28.26	% 52.17	
11	0.36	1.82	46	16	22	08	02
			% 100	% 34.78	% 47.82	% 17.39	
06	0.89	2.26	46	11	12	23	03
			% 100	% 23.91	% 26.08	% 50	
03	1.40	2.58	46	03	13	30	04
			% 100	% 6.52	% 28.26	% 65.21	
02	1.48	2.63	46	03	11	32	05
			% 100	% 6.52	% 23.91	% 69.56	

04	1.25	2.47	46	08	08	30	06
			%100	%17.39	%17.39	%65.21	
07	0.88	2.26	46	10	14	22	07
			%100	%21.73	%30.43	%47.82	
		2.33					المجموع
01	1.79	2.82	46	02	04	40	08
			%100	%04.34	%08.69	%86.95	
09	0.76	2.17	46	08	22	16	09
			%100	%17.39	%47.82	%34.78	
09	0.74	2.17	46	09	20	17	10
			%100	%19.56	%43.47	%36.95	
10	0.73	2.17	46	10	18	18	11
			%100	%21.73	%39.13	%39.13	
12	0.1	1.69	46	17	26	03	12
			%100	%36.95	%56.52	%6.52	
		2.20					المجموع
		2.28	المجموع الكلي				

تحليل الجدول الخاص بالولاء التنظيمي :وذلك وفق استجابات مجتمع البحث ،ويمكننا قراءة نتائجه كالاتي:

- جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الأولى: " اشعر بالالتزام الأخلاقي تجاه هذه المؤسسة التي أنا متواجد بها " حيث أن (40) مفردة من مجتمع البحث ترى بان لديها شعور بالالتزام الأخلاقي تجاه هذه المؤسسة و هذا ما أكدته نسبة (86.95 %) في حين يرى (04) منهم انه أحيانا ما يوجد لديهم شعور بالالتزام الأخلاقي تجاه هذه المؤسسة و ذلك بنسبة (8.69%)، أما الباقي منهم (02) فيرون بأنه لا يوجد لديهم شعور بالالتزام الأخلاقي أبدا و بلغت نسبتهم (04.34%) و يمثل المتوسط الحسابي

لهذه العبارة (2.82) و انحراف معياري يقدر ب (1.79) و هذا ما يفسر شعورهم بأهمية العمل الذي يقومون به و بالتالي يعطوه قيمة كبيرة.

في مقابل ما تمنحه المؤسسة من امتيازات ما ينعكس إيجابا على العاملين و أدائهم و حبهم لعملهم و مؤسستهم عامة.

• جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة: " تربطني علاقات أخوية مع العمال داخل هذه المؤسسة." حيث أن (32) من مجتمع البحث يرون أنهم تربطهم علاقات أخوية داخل هذه المؤسسة و حددت نسبتهم بـ (69.56%) في حين يرى (11) منهم انه أحيانا تربطهم علاقات أخوية داخل هذه المؤسسة و بلغت نسبتهم (23.91%). أما الباقي منهم (03) فيرون انه لا تربطهم أبدا علاقات أخوية و تقدر نسبتهم بـ (6.52%) و قد قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة ب (2.36) و انحراف معياري (1.48) و هذا ما يدل على انه إذا كان الجو يساعد على التعاون و التآخي فانه سوف يساعد على رفع الروح المعنوية للعمال و رفع روح المبادرة لديهم إضافة إلى خلق اتجاه إيجابي بين العمال فيما بينهم و بين المشرفين و بالتالي يتحقق لديهم الاستقرار و الأمان في مكان عملهم.

• العبارة رقم (04): "لدي استعداد تام لتقديم جهد اكبر بهدف تحقيق أهداف المؤسسة." حيث أجاب (30) من مجتمع البحث و بنسبة قدرت بـ (65.21%) بأنها لديها استعداد تام لتقديم جهد اكبر، كذلك أن (13) منهم و بنسبة (28.26%) ترى بأنها أحيانا ما فقط لديها استعداد تام لتقديم جهد اكبر. أما المبحوثين الذين يرون بأنه لا يوجد لديهم استعداد لتقديم جهد اكبر (03) و بلغت نسبتهم (06.52%)، أما رتبة هذه العبارة فجاءت الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.58) و بلغ الانحراف المعياري للعبارة قيمة (1.40)، و يفسر ذلك من خلال ما تقدمه لهم المؤسسة من مزايا قد لا تتوفر في مؤسسات أخرى و هذا ما يساهم بدوره في رفع مكانة المؤسسة لدى العمال و بالتالي يرغبون في بذل أقصى جهدهم لصالح مؤسستهم و النهوض بها و تحقيق أهدافها المختلفة. و هي نتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلا) ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، على انه توجد رغبة كبيرة للإفراد في بذل مزيد من الجهد لإنجاح العمل بالمؤسسة.

- العبارة رقم (06): " احرص على مصير و مستقبل هذه المؤسسة." حيث أن (30) منهم و بنسبة (65.21%) لديهم حرص دائما على مصير و مستقبل هذه المؤسسة أما (08) منهم فيرون بأنه أحيانا فقط ما يكون لديهم حرص على مستقبل و مصير هذه المؤسسة و بنسبة بلغت (17.39%) و الباقيين (08) منهم يرون انه لا يوجد لديهم أبدا حرص على مصير و مستقبل هذه المؤسسة و بنسبة (17.39%)، أما فيما يخص رتبة هذه العبارة فجاءت الرابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.47) و انحراف معياري بـ (1.25). و يفسر ذلك نتيجة عضويته في هذه المؤسسة و قبوله للعمل بها و تمسكه بقيمها و مبادئها و حرصه الدائم على مصيرها و مستقبلها. و هذا مؤشر ايجابي للمؤسسة.
- العبارة رقم (01): " اشعر بالانتماء إلى هذه المؤسسة." حيث أن (24) منهم و بنسبة (52.17%) لديهم شعور بالانتماء لهذه المؤسسة أما (13) منهم و بنسبة (28.26%) ترى بأنها أحيانا ما فقط يكون لديها شعور بالانتماء . أما باقي المبحوثين (09) ونسبتهم (19.56%) فيرون انه لا يوجد لديهم أبدا شعور بالانتماء لهذه المؤسسة. أما رتبة هذه العبارة فجاءت الخامسة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.32) و بلغ الانحراف المعياري بـ (01) و هذا ما يفسر بان الانتماء هو شعور لدى العامل بالعضوية لجماعة العمل، مما يدعم بناء المؤسسة و يجعلها متماسكة، فالإحساس بالانتماء يؤدي للقضاء على أسباب التوتر و التمييز بين أعضاء المؤسسة و بالتالي تنتشر العدالة و المساواة بين العاملين و هذا يتماشى مع ما توصلت إليه دراسة (محمد صلاح الدين أبو العلا) ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، من انه يوجد شعور لأفراد مجتمع الدراسة وبالانتماء لوزارة الداخلية و كان الانتماء بدرجة عالية (90.6%).
- العبارة رقم (03): "افتخر بأنني عضو في هذه المؤسسة." حيث أن (30) منهم و بنسبة (50%) أي نصف مجتمع البحث تؤكد بان لديها افتخار كونها عضو في هذه المؤسسة، كذلك أن (12) منهم و حددت نسبتهم بـ (26.08%) ترى بأنه أحيانا فقط يوجد افتخار للعضو بتواجده في هذه المؤسسة. أما الباقي منهم و المقدر عددهم (09)

و بنسبة (19.56%) انه لا يوجد لديهم افتخار بأنهم أعضاء في هذه المؤسسة. أما رتبة هذه العبارة فجاءت السادسة بمتوسط حسابي (2.26) و انحراف معيار بـ (0.89) و هذا ما يفسر بان الافتخار موجود لدى كل عضو فيها لأنها مهمة بالنسبة لهم و هذا ما يعزز الشعور بأهمية المؤسسة التي تمثل لهم المنزل الثاني.

• العبارة رقم (07): " تهمني مكانة هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات". حيث أجاب (22) منهم بأنهم لديهم اهتمام بمكانة هذه المؤسسة دون غيرها و هذا ما أكدته نسبة (47.82%) في حين ترى (14) منهم بنسبة (30.43%) انه أحيانا فقط ما تهتمهم مكانة هذه المؤسسة دون غيرها أما الباقي منهم (10) و حددت نسبتهم بـ (21.73%) فيرون انهم لا تهتمهم مكانة هذه المؤسسة أبدا. أما فيما يخص رتبة هذه العبارة فجاءت السابعة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.26) و انحراف معياري يساوي (0.88) و هذا يدل على الارتباط الكبير القوي لأغلبية العمال في المؤسسة، حيث يمكنهم الاستغناء و هذا ما يدفعهم للاهتمام بها أكثر من غيرها من المؤسسات الأخرى .

• العبارة رقم (09): " أجد بان قيمي تطابق قيم هذه المؤسسة." حيث أجاب (16) منهم و بنسبة (34.78%) انه يوجد تطابق لقيم الفرد مع قيم المؤسسة. في حين أجاب (22) منهم انه أحيانا فقط يوجد تطابق في القيم و هذا ما أكدته نسبة (47.82%) أما الباقي منهم (08) و بنسبة (17.39%) فترى انه لا يوجد أبدا تطابق لقيم الفرد مع قيم المؤسسة. أما فيما يخص رتبة هذه العبارة فجاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (2.17) و انحراف معياري يساوي (0.76) و هذا راجع ا إلى أن قيم المؤسسة تتماشى و قيم الفرد و هذا بدوره يؤدي لتحقيق أهداف المؤسسة عامة و بالتالي أهداف الفرد من خلال تكامل القيم بينهما.

• العبارة (10): " إنني مستعد لقبول أي عمل يسند إلي " حيث أجاب (17) منهم دائما يوجد لديهم استعداد لقبول أي عمل يسند لهم و ذلك بنسبة (36.95%) في حين أجاب (20) منهم انه أحيانا لا يوجد إليهم استعداد لقبول أي عمل يسند لهم و بلغت نسبة ذلك (43.47%) أما (09) منهم و بنسبة (19.56%) فترى انه لا يوجد أي استعداد لقبول

أي عمل يسند لهم. أما رتبة هذه العبارة فجاءت التاسعة بمتوسط حسابي يساوي (2.17) و انحراف معياري يساوي (0.74) و هذا يعود إلى انه ليست المكاسب المادية فقط هي التي تستحوذ على الاندفاع نحو العمل، لهذا سأقبل أي وظيفة كلفت بها مقابل استمراري للعمل بهذه المؤسسة.

• العبارة (11): " اهتم بتقديم هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات الأخرى " فقد أجاب (18) منهم و بنسبة (39.13%) على انه لديهم اهتمام بتقديم هذه المؤسسة دون غيرها في حين يرى (18) منهم أيضا و بنسبة (39.13%) على انه أحيانا ما يوجد لديهم اهتمام بتقديم هذه المؤسسة، أما الباقي منهم (10) و بنسبة (21.73%) ترى انه لا يوجد لديهم أي اهتمام بتقديم هذه المؤسسة و قد جاءت رتبة هذه العبارة في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي (2.17) و انحراف معياري يساوي (0.73) و هذا يعود إلى الارتباط القوي للفرد بمؤسسته و اهتمامه بها و محاولة تقديمه جهدا مضاعفا لتحقيق التقدم لها و قدرتها على منافسة مثيلاتها من المؤسسات و بالتالي احتلالها الصدارة في التقدم.

• العبارة رقم (02): " اشعر بان مشكلات المؤسسة التي أنا بها هي مشكلاتي الخاصة حيث أجاب (08) منهم و بنسبة (17.39%) على انه دائما يوجد شعور بان مشكلات المؤسسة هي من المشكلات الخاصة، في حين يرى الأغلبية (22) منهم و بنسبة (47.82%) على انه دائما يوجد شعور بان مشكلات المؤسسة هي من مشكلات خاصة في مقابل ذلك نجد (16) منهم و بنسبة (34.78%) ترى انه لا يوجد شعور بان مشكلات المؤسسة هي مشكلاتي الخاصة. و قد جاءت رتبة هذه العبارة في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يساوي (1.82) و انحراف معياري يقدر بـ (0.36) و هذا يدل بان الأفراد لا يمكن أن يتعايشوا دون الإحساس بمشاكل المؤسسة و التعامل معها، كأنها مشاكلهم الخاصة و هم يسعون جاهدين لمحاولة حلها للتقليل من الخلافات و الصراعات دون اللجوء إلى الفوضى.

• العبارة (12): " أفضل العمل بهذه المؤسسة حتى و لو أتاحت لي فرص عمل أخرى ". حيث أجاب (03) من المبحوثين و بنسبة (06.52%) على انه دائما يفضل العمل

بهذه المؤسسة حتى و لو أتاحت لهم فرص عمل أخرى، في حين يرى أغلبية المبحوثين (26) و بنسبة (56.52%) على انه أحيانا ما يفضل العمل بهذه المؤسسة حتى و لو أتاحت فرص عمل أخرى أما الباقي منهم (17) و بنسبة (36.95%) على أنه لا يفضل ابد العمل بهذه المؤسسة حتى و لو أتاحت فرص عمل أخرى. و قد جاءت رتبة هذه العبارة في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي ساوي (1.69) و انحراف معياري يقدر بـ (0.1) و هذا يدل على الشعور بالواجب في اغلب الأحيان تجاه هذه المؤسسة مما يجعل أمر مغادرتها و تغييرها مستبعدا و بالتالي لديهم استعداد للاستمرار في عملهم بها حتى بلوغ التقاعد لأنه سوف ينعكس سلبا على الحياة لو ترك عمله الحالي نظرا لما تعيشه الجزائر حاليا (سياسة التقشف) خاصة.

2) نتائج الدراسة

أ_ نتائج التساؤلات الفرعية:

1_2 التساؤل الأول : وقد جاء نص السؤال كما يلي:

كيف تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي ؟

وقد تم الإجابة على هذا التساؤل ،من خلال تحليل بنود الاستبيان المتعلق بهذا المحور ،ليتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن :القيادة الديمقراطية تؤثر سلبا على الولاء التنظيمي ،وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لبعد القيادة الديمقراطية والمقدر بـ (1,99) حيث أن :

- أغلبية مجتمع البحث تؤكد أن القائد في هذا النمط (الديمقراطي) لا يترك العامل يؤدي عمله دون رقابة ،بل يفرض عليه عملية الرقابة وهذا ما ينعكس سلبا على ولاء المؤسسة وبالتالي عدم شعوره بالانتماء لها وافتخاره بها أمام الآخرين.
- كذلك أنه في هذا النمط ،تؤكد نسبة 63,04% من مجتمع البحث أنه لا يتم الاهتمام بانشغالات العاملين وتخصيص وقت لها،فالعامل يكون مجرد أداة للإنتاج فقط ولا مجال له لطرح آراءه وانشغالاته .فالهدف الأول من وجوده بهذه المؤسسة هو أداء العمل المطلوب منه والذي وجد من أجله ضمنها ،وبهذا يشعر العامل بأنه عنصر دخيل في هذه المؤسسة وبهذا يتراجع أداءه بها وبالتالي مردوديته لها.

- ومن جهة أخرى وضمن هذا النمط دائما تؤكد نفس النسبة 63,04% أنه لا يوجد مجال للاستجابة لمقترحات العاملين بخصوص تحسين العمل ،وهذا ما يدفع لعدم الابداع والتطوير ومواكبة التطورات الحاصلة ،كون العمل يسير على خطط واستراتيجيات موضوعة مسبقا وغير قابلة للتحسين والتطوير ،هذا ما يجعل العامل غير مهتم بمشكلات وقضايا المؤسسة التي هو بها ، ولا مكانتها بين مثيلاتها من المؤسسات .

2_2 التساؤل الثاني : وقد جاء نص السؤال كآلاتي:

كيف تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الولاء التنظيمي؟

ب_ نتيجة التساؤل الثاني :

وقد تم الإجابة على هذا السؤال من خلال تحليل بنود الاستبيان المتعلق بهذا المحور ،ليتم التوصل إلى نتيجة مفادها أن :القيادة الأوتوقراطية تؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي،وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لبعد القيادة الأوتوقراطية المقدر بـ(2,11) من خلال ما يلي:

- أن القائد وحسب ما أكده أغلبية مجتمع البحث يولي اهتمام كبير للعاملين وظروفهم،كما يهتم بالعلاقات الإنسانية سواء معه ومع العاملين أو بين العاملين فيما بينهم ،وهو دائما حريص على عامليه وظروفهم المختلفة .وهذا مؤشر ايجابي للمؤسسة للاستفادة قدر الممكن من الكفاءات والإطارات الموجودة بها ،وهذا ما يحفز العامل على الالتزام والانضباط والجدية في أداء الأعمال لكسب رضا القائد وزيادة تركيزه واهتمامه بالعاملين تحت سياسته.
- كذلك يؤكد نصف مجتمع البحث و بنسبة 50%على أن القائد في هذا النمط (الأوتوقراطي) يولي اهتمام كبير لتبادل وجهات النظر ،على عكس من يرى بأن تبادل وجهات النظر هو مضيعة للوقت وهذا حتى يتم الاستفادة من قدرات وكفاءات كل الأفراد المتواجدين بالمؤسسة وأخذ وجهات نظرهم بعين الاعتبار ،وهذا مؤشر ايجابي يدفع بالعامل لأن يفضل العمل بهذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات لأنها تأخذ وجهات نظره بعين الاعتبار.
- تؤكد نسبة 54,34% من مجتمع البحث على أن القائد يركز بالدرجة الأولى في العمل على تطبيق اللوائح والقوانين الموضوعه ،وهذا حتى لا يحدث مشكل من مشكلات

العمل المختلفة كالتسيب الإداري والفساد الإداري وغيرها من المشكلات التي لا تعد ولا تحصى فهنا القائد يسعى جاهدا لسد كافة الثغرات لتجنب الوقوع في هذه المشكلات التي أضحت الإدارة الجزائرية تعاني منها أشد العناء وعلى هذا الأساس يسعى العامل للاهتمام بتقديم هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات

خاتمة

خاتمة

اشتملت الدراسة على أربع فصول متكاملة ،مقسمة على جزئين ،أحدهما نظري و الآخر ميداني .انطلاقا من فكرة مفادها أن للأنماط القيادية السائدة في المؤسسة أثر في الولاء التنظيمي،كونها تعد أحد العناصر الهامة في البيئة الداخلية للمؤسسة.

وبالتالي فالأنماط القيادية تؤثر لا محال على رد فعل العامل بأي شكل من الأشكال،كما تعتبر دافعا هاما لتحقيق مستوى عال من الأداء ،و تحقيق الولاء التنظيمي بشكل خاص .

وقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن القيادة تعني عملية التأثير في الآخر .و هي من أهم محددات نجاح أو فشل المؤسسات ووجدنا أيضا أن القيادة تختلف ممارستها من مؤسسة لأخرى بسبب عوامل عديدة . ومن جهة أخرى عرفنا الولاء التنظيمي و الذي هو تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة ،ومن ثم بدل المزيد لاستمرار المؤسسة والافتخار بها من جانب الفرد نتيجة عضويته فيها.

كانت هذه النتائج النظرية نقطة الارتكاز للانطلاق في محاولة للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة والذي مفاده:

كيف تؤثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي؟

هذا الأساس الذي يوصلنا إلى تحقيق الأهداف المسطرة في هذه الدراسة و المتمثلة في الكشف عن كيف تؤثر الأنماط القيادية على الولاء التنظيمي لدى موظفي جامعة محمد خيضر _بسكرة_ وتحديدًا موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،هذا الهدف العام للدراسة و الذي بدوه يتضمن هدفين فرعيين وهما :معرفة كيف تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي،و كذلك معرفة كيف تؤثر القيادة الأوتوقراطية على الولاء التنظيمي في هذه المؤسسة.

وعلى هذا الأساس فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية العنصر البشري فيها، الذي يعد مفتاح نجاحها بين باقي المؤسسات .

وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أن تحقيق الولاء التنظيمي للعامل أمر هام في حياة العامل على كافة الأصعدة ،كما أنه عامل مهم لاستمرار المؤسسة ،وتقدمها ،لأن العامل اذا شعر بأهميته و قيمته في المؤسسة التي هو متواجد بها فانه سوف يضاعف مجهوداته و قدراته من أجل الحفاظ على استمرارها و بقاءها وبالتالي تحقيق أهدافها و مطالبها.

خاتمة

لنصل بعد البحث وجمع البيانات و تحليلها إلى الإجابة على التساؤلين الفرعيين في هذه الدراسة ونستخلص النتائج التالية:

توصلنا من خلال النتائج إلى أن الأنماط القيادية تؤثر على الولاء التنظيمي للموظف في المؤسسة ببعديها المعتمدين في الدراسة (القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية) حيث كانت النتائج كالآتي :

إن القيادة الديمقراطية تؤثر سلبا على الولاء التنظيمي من خلال :أن القائد في هذا النمط لا يعترف بمبدأ تفويض الصلاحيات فكل الصلاحيات يكون هو المتحكم الأول في تسييرها ،كذلك أنه يتبع أسلوب الرقابة الدائم أثناء انجاز المهام، وغيرها من الأساليب الأخرى والتي تنعكس سلبا على ولاء العامل لوظيفته ومؤسسته عموما .

كذلك توصلنا إلى أن القيادة الأوتوقراطية تؤثر إيجابا على الولاء التنظيمي وذلك من خلال :

أن القائد يولي اهتمام للعلاقات الإنسانية وينشغل بانشغالات العاملين ويأخذها بعين الاعتبار كذلك أنه يسعى لتبادل وجهات النظر والآراء حول طرق العمل وكيفية العمل على تحسينه نحو الأفضل والسعي للتجديد لمواكبة التقدم ،وبهذا يتولد لدى العامل اهتمام كبير بتقدم مؤسسته دون غيرها من المؤسسات وتزداد رغبته في العمل بها والاستمرار فيها .ما يو لد شعورا بالانتماء لها.

لهذا فكلما كان النمط القيادي مقبول ومتوافق مع حاجات العاملين كلما زاد ولاءهم أكثر للمؤسسة المتواجدين بها.

فبعد الدراسة النظرية المنجزة، وبعد النتائج المتوصل إليها من خلال الجانب الميداني وتفريغ وتحليل البيانات واستخلاص النتائج ،يمكننا الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات أهمها:

01_ توزيع المناصب القيادية حسب الكفاءة وفق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

02_ زيادة الاهتمام بالجانب الإنساني في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين و منحهم قدر أكبر من الاحترام و الإهتمام.

03_ تشجيع الأعضاء الجدد على تقبل الأنماط القيادية المعتمدة في المؤسسة.

خاتمة

04_ إعطاء قدر من الحرية و الاستقلالية للعامل في أداء العمل نظرا لأهميته في هذه المؤسسة الفعالة في المجتمع.

05_ لابد من فسخ المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، مما يشعرهم بأهميتهم في هذه المؤسسة ،مما يؤدي لزيادة ولائهم التنظيمي و بالتالي زيادة فاعليتهم بالمؤسسة.

قائمة المصادر و المراجع

أولا :المصادر

القرآن الكريم: سورة التوبة الآية(70_71).

ثانيا :القواميس

01_غيث محمد عاطف : قاموس علم الاجتماع،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية_مصر،1989.

02_فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع،دار مدني للنشر و التوزيع،عين مليلة _الجزائر،2003.

03_ناصر قاسيمي : دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2011.

ثالثا :الكتب

01_إبراهيم عباس الحلابي : تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها،دار الفكر العربي للنشر و التوزيع ،القاهرة _مصر،2013.

02_إحسان دهب جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير،دار الصفاء عمان _الأردن،2011

03_أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الإدارة التربوية،دار لشروق للنشر و التوزيع،عمان _الأردن،2006.

04_أحمد عبد اللطيف وحيد : علم النفس الاجتماعي،دار المسيرة عمان_الأردن،2001.

05_أحمد عرفة : فعاليات التنظيم و توجيه السلوك الانساني،مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية _مصر،2004.

قائمة المصادر و المراجع

- 06_ أنتوني جندر : مقدمة نقدية في علم الاجتماع ، مطبوعات مركز البحوث والدراسات الاجتماعية ، القاهرة_ مصر ، 2002.
- 07_ بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني : منهجية العلوم الاجتماعية ، دار الهدى عين مليلة _ الجزائر ، 2004.
- 08_ بلقاسم سلاطنية و آخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، دار الفجر ، القاهرة_ مصر ، 2013.
- 09_ جابر نصر الدين و لويا الهاشمي : مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ، جامعة منتوري _ قسنطينة ، ط2 ، دار الهدى ، عين مليلة _ الجزائر ، 2006.
- 10_ جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة ، دار هومه للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005.
- 11_ حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية _ مصر ، 2004.
- 12_ خالد أحمد فرحان المشهداني ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم ، دار الأيام ، عمان_ الاردن ، 2013.
- 13_ خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي ، دار حامد ، عمان _ الأردن ، 2007.
- 14_ خليل أحمد خليل: المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع ، دار الحداثة ، بيروت_ لبنان ، 1984.
- 15_ خواجه عبد العزيز : مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر .

قائمة المصادر و المراجع

- 16_ ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء، عمان، الأردن، 2000.
- 17_ رولا نايف المعاينة، صالح سليم حموري : إدارة الموارد البشرية ، دليل عملي، دار كنوز ، عمان _الأردن ، 2013.
- 18_ زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي.
- 19_ سعيد حسن عبد الفتاح الغامدي: أدوات البحث العلمي.
- 20_ عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري، عمان ،الأردن، 2009.
- 21_ عامر عوض : السلوك التنظيمي، دار أسامة ، عمان _الأردن، 2008.
- 22_ عبد الوهاب إسماعيل الأعظمي: القيادة في ضوء القرآن الكريم ،كلية العلوم الاسلامية، جامعة بغداد ،قسم الشريعة.
- 23_ عبوي زيد منير : التنظيم الإداري مبادئه و أساسياته، دار أسامة ،المشرق الثقافي، عمان _الأردن ، 2006.
- 24_ عدنان العتوم و قاسم كوفحي: القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، دار إثراء، عمان _الأردن، 2010.
- 25_ علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008.
- 26_ علي غربي : أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية ،قسنطينة 2006.
- 27_ فلييه فاروق و عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة ، عمان _الأردن، 2005.

- 28_ فهمي خليفة صالح الفهداوي: التنظيم و أداء المنظمات ،بحوث منتقاة المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة _مصر ،2010
- 29_ ماجد عبد المهدي المساعدة و خالد عبد الوهاب الزبيديين و آخرون: مبادئ علم الإدارة ،دار المسيرة ،2019.
- 30_ ماهر محمد صالح حسن: القيادة أساسيات ونظريات و مفاهيم ،دار الكندي عمان الأردن ،2004.
- 31_ محسن مخاطرة و آخرون: التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و أثره على الولاء التنظيمي،بحوث محكمة منتقاة ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،مصر،2014.
- 32_ مدحت أبو النصر: تنمية مهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، ايتراك ،مصر،2005.
- 33_ محمد إبراهيم عيد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،مكتبة الأنجلو المصرية 2005.
- 34_ محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء التنظيمي قيم و أخلاقيات الأعمال ،دار زمزم ،عمان_الأردن 2011.
- 35_ محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا: علم النفس الاجتماعي،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر،مصر ،2012.
- 36_ محمد الصاوي محمد مبارك: البحث العلمي وأسسها،القاهرة،1998.
- 37_ محمد حسنين العجمي: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية،دار المسيرة،عمان_الأردن،2008.

قائمة المصادر و المراجع

38_ محمد عبيدات و محمد أبو نصار و آخرون: منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 1999.

39_ محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز ،عمان الأردن، 2015.

40_ محمود داود الربيعي وأحمد بدري حسين: القيادة والتدريب في الحركة الكشفية دار المناهج ،عمان_الأردن، 2008.

41_ منال أحمد البارودي: الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.

42_ مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية_ مصر، 2005.

43_ مصطفى يوسف كافي و آخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة (مبادئ الإدارة)، مكتبة المجتمع العربي، 2013.

44_ موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل، عمان_الأردن، 2003.

45_ نجم عبود نجم: القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء ،عمان_الأردن، 2012.

46_ نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

ثالثاً: الرسائل والأطروحات

47_ ساعد لزهرة: علاقة نمط الإشراف بمستوى الرضا عن العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بشير بن ناصر، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006/2007.

- 48_ عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، 2004.
- 49_ عبد المحسن عبد الله علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011.
- 50_ محمد صلاح الدين أبو العلا: ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، 2009.
- 51_ مزوار منوية: أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، 2012/2013.
- 52_ ناصر سعدي ضيف الله الغيبي: علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية والمدنية، دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد للحرس الوطني و، أكاديمية نايف العربية، 2003.
- 54_ نسيمه بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في التوافق النفسي الاجتماعي للعامل، دراسة ميدانية على موظفي مصالح التدريس بجامعة محمد خيضر بسكرة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علم النفس الاجتماعي، 2013/2014.
- 55_ نواف بن سفر بن مفلح العتيبي: الأنماط القيادية و السمات الشخصية لمديري المدارس و علاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف

قائمة المصادر و المراجع

التعليمية، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

رابعاً: المجلات

56_ سعيد نضال محمد: مفهوم الأنماط القيادية الإدارية، مجلة المعارف العربية، المجلد 01، العدد 22، بغداد، 1991.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الاسم واللقب	الرقم
جامعة بسكرة	علم الاجتماع تنظيم وعمل	زرقة بولقواس	01
جامعة بسكرة	علم الاجتماع التنمية	نبيل حليلو	02
جامعة بسكرة	علم الاجتماع تنظيم وعمل	مليكة عرعور	03
جامعة بسكرة	علم الاجتماع السياسي	صونيا العيادي	04
جامعة بسكرة	علم الاجتماع التنمية	فتيحة طويل	05

الملاحق

الملحق رقم (02)

ثبات أداة الاستبيان

أ* البنود الزوجية :

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	العبارات
01	01	02	01	03	02	02	02	01	02	02
01	02	02	01	01	03	01	01	01	02	04
01	01	03	01	03	01	02	02	03	02	06
01	01	02	03	03	03	03	02	03	02	08
02	01	02	01	03	02	02	02	02	02	10
03	02	03	03	02	03	03	02	02	03	12
02	02	03	01	02	02	03	03	02	03	14
01	01	02	02	01	01	02	02	02	01	16
03	02	03	03	03	03	03	02	03	02	18
03	01	03	03	03	02	03	02	03	01	20
03	02	03	03	03	03	03	02	03	03	22
02	02	02	01	03	03	01	02	03	03	24
02	01	02	01	01	01	02	02	02	02	26
25	24	31	24	31	29	30	25	31	29	المجموع

ب* البنود الفردية:

10	09	08	07	06	05	04	03	02	01	العبارات
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----------

الملاحق

02	03	03	02	02	02	02	01	02	02	01
02	01	02	01	03	03	02	01	02	03	03
02	01	02	01	03	03	02	01	02	03	05
02	01	02	02	01	02	02	02	02	02	07
01	02	03	01	01	03	02	02	01	02	09
02	02	02	03	03	03	02	02	01	02	11
01	02	02	01	01	01	02	03	01	01	13
02	01	03	03	03	02	03	02	02	03	15
02	01	03	02	01	01	02	02	03	01	17
03	02	03	03	03	03	02	01	03	02	19
03	01	03	03	03	03	03	02	03	01	21
02	01	03	03	03	03	03	02	03	02	23
02	01	02	03	03	01	03	02	03	01	25
26	20	34	30	30	28	31	23	31	25	المجموع

D2	D	RY	RX	Y	X
6.25	2.5	03	5.5	25	29
0.25	0.5	8.5	09	31	31
2.25	1.5	02	3.5	23	25
2.25	_1.5	8.5	07	31	30

الملاحق

0.25	0.5	05	5.5	28	29
6 .25	2.5	6.5	09	30	31
20.25	_4.5	6 .5	02	30	24
01	_01	10	09	34	31
00	00	01	01	20	20
0.25	_0.5	04	3 .5	26	25
39	/	/	/	/	/

و لقد تم حساب قانون معامل الارتباط سبيرمان

$$1- \frac{6 \times 39}{10(10^2-1)} = 1- \frac{234}{990} = 1- 0.23 = 0.77$$

و قدرت النتيجة ب 0.77 و باستخدام معامل ثبات الاداة و الذي يساوي

$$\frac{2 \times 0.77}{1+0.77} = \frac{1.54}{1.77} = 0.87$$

الملاحق

الملحق رقم (03):

صدق المحكمين

يمثل الجدول التالي آراء المحكمين حول استبيان قياس الأنماط القيادية، والبالغ عددهم (05) محكمين.

رقم العبارة	يقيس	لا يقيس	صدق البند	الملاحظة
01	05	00	01	مقبولة
02	05	00	01	مقبولة
03	04	01	0,6	مقبولة
04	05	00	01	مقبولة
05	04	01	0,6	مقبولة
06	04	01	0,6	مقبولة
07	04	01	0,6	مقبولة
08	05	00	01	مقبولة
09	05	00	01	مقبولة
10	05	00	01	مقبولة
11	05	00	01	مقبولة
12	05	00	01	مقبولة
13	04	01	0,6	مقبولة
14	04	01	0,6	مقبولة
المجموع	/	/	11,6	/

يمثل الجدول رقم 01: آراء المحكمين حول استبيان قياس الأنماط القيادية.

الملاحق

بالتالي نلاحظ من خلال هذه النتائج أن صدق الاستبيان لتحديد الأنماط القيادية بلغ 0,82 ويعتبر مرتفعا عندها نقول أن الاستبيان يتصف بالصدق.

يوضح الجدول التالي آراء المحكمين حول استبيان قياس الولاء التنظيمي، والبالغ عددهم (05) محكمين.

رقم العبارة	يقين	لا يقين	صدق البند	الملاحظة
01	04	01	0,6	مقبولة
02	05	00	01	مقبولة
03	04	01	0,6	مقبولة
04	05	00	01	مقبولة
05	05	00	01	مقبولة
06	05	00	01	مقبولة
07	04	01	0,6	مقبولة
08	05	00	01	مقبولة
09	05	00	01	مقبولة
10	04	01	0,6	مقبولة
11	05	00	01	مقبولة
12	05	00	01	مقبولة
13	03	02	0,2	غير مقبولة
المجموع	/	/	10,4	/

الجدول رقم 02: يمثل آراء المحكمين حول استبيان قياس الولاء التنظيمي

الملاحق

بالتالي نلاحظ من خلال هذه النتائج أن صدق الاستبيان لتحديد الولاء التنظيمي بلغ 0,80 ويعتبر مرتفعا عندها نقول أن الاستبيان يتصف بالصدق.

$$\frac{11.6+10.4}{27} = \frac{22}{27} = 0.81 \quad \text{*ومنه الصدق الكلي للاستبيان}$$

من خلال هذا نلاحظ أن صدق الاستبيان بلغ (0,81) فهو مرتفعا لهذا فالاستبيان يتصف بالصدق.

الملاحق

الملحق رقم (04):

استمارة استبيان

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية: العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

" استمارة استبيان "

الانماط القيادية و تأثيرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

تحت اشراف الاستاذة:

• د. بومعراف نسيمة

اعداد الطالبة:

• سليم نادية

تحية طيبة

في اطار دراستنا الميدانية المكملة لدراسة نظرية حول موضوع الانماط القيادية و تأثيرها على الولاء التنظيمي.

و نظرا لما لكم من خبرة ودارية في مجال، يرجى منكم الاجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة و موضوعية، علما بان جميع المعلومات و الاجابات الواردة في هذه الاستبانة ستكون سرية و تستخدم الا لاجراض البحث العلمي فقط.

السنة الجامعية: 2016/2015.

الملاحق

المحور الاول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن: اقل من 30 من 30 ← 40 من 41 ← 50 من 50 فما فوق
3. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي مهني جامعي
4. سنوات العمل (الخبرة):

المحور الثاني: حول الانماط القيادية

الرقم	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
01	يفوض القائد بعضا من صلاحياته عملا بمبدأ اللا مركزية.			
02	يعطي القائد الحرية الكاملة للعامل في اتخاذ القرارات التي تخص عمله.			
03	يراعي القائد قدرة العامل اثناء توزيع المهام و الادوار عليهم.			
04	يترك القائد العامل يؤدي عمله دون رقابة مفروضة عليه.			
05	يسعى القائد لتحقيق اهداف المؤسسة.			
06	يخصص القائد وقتا كافيا للاستماع لانشغالات العاملين.			
07	يستجيب القائد لمقترحات العاملين بخصوص تحسين العمل و تطويره.			
08	يركز القائد في تعامله على تطبيق اللوائح والقوانين الموضوعة.			
09	يتجاهل القائد ظروف العاملين و لا يولي للعلاقات الانسانية اي اهتمام.			
10	يمارس القائد المركزية الشديدة في اداء الاعمال.			
11	يتدخل القائد في كافة التفاصيل الدقيقة لعمل العامل المكلف بادائه.			
12	يحرص القائد على ان يعمل العاملون بأقصى جهدهم.			
13	يرى القائد بان تبادل وجهات النظر ما هو الا مضيعة للوقت.			
14	يغلب طابع الروتين على اجواء العمل.			

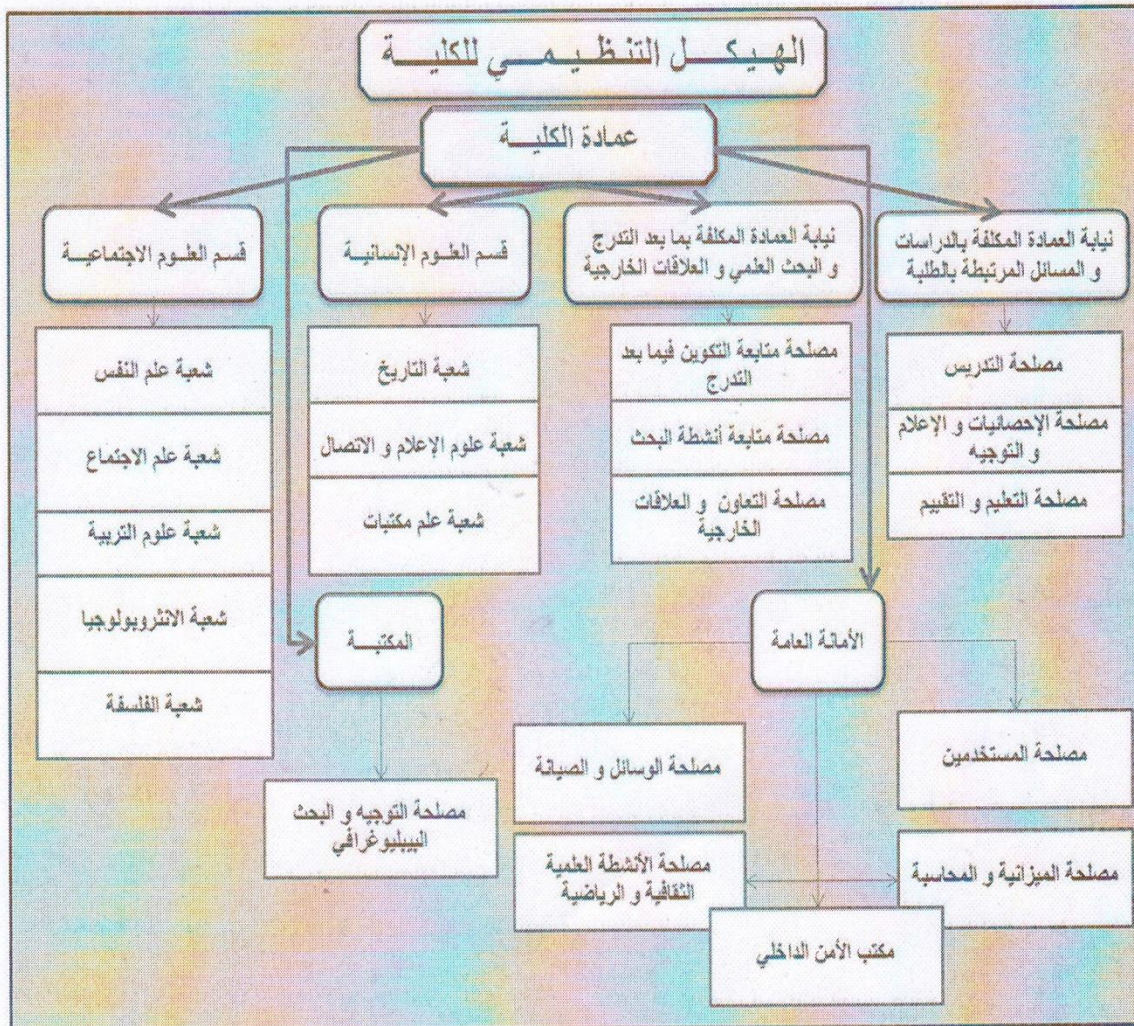
الملاحق

المحور الثالث: حول الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	دائما	احيانا	ابدا
01	اشعر بالانتماء لهذه المؤسسة.			
02	اشعر بان مشكلات المؤسسة التي انا بها هي مشكلاتي الخاصة.			
03	افتخر بانني عضو في هذه المؤسسة.			
04	لدي استعداد تام لتقديم جهد اكبر بهدف تحقيق اهداف المؤسسة.			
05	تربطني علاقات اخوية مع العمال داخل هذه المؤسسة.			
06	احرص على مصير و مستقبل هذه المؤسسة.			
07	تهمني مكانة هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات.			
08	اشعر بالالتزام الاخلاقي تجاه هذه المؤسسة التي انا متواجد بها.			
09	اجد بان قيمي تطابق قيم هذه المؤسسة.			
10	اني مستعد لقبول اي عمل يسند لي.			
11	اهتم بتقديم هذه المؤسسة دون غيرها من المؤسسات الاخرى.			
12	افضل العمل بهذه المؤسسة حتى و لو اتاحت لي فرص عمل اخرى.			

الملاحق

الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مصلحة المستخدمين.