



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علوم اجتماعية
التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: القيادة الإدارية وأثرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية ب: صوميفوس -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د"
دفعة: 2019

إعداد الطلبة: 1- خمايشية سيف الدين إشراف الأستاذة: براك خضرة

2- سنوسي طه

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بلهوشات الشافعي	أستاذ محاضر ب-	رئيس
خضرة براك	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقررا
داود بلقاسم	أستاذ مساعد أ-	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) : الاستاذة نوري جلمح

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 9319244 ... الصادرة بتاريخ: 13/03/2016 ...

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص: التعليم ووسائله

تحت عنوان: القيادة الجامعية وخصائصها التربوية

إشراف الأستاذ(ة): الاستاذة خضرية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2016/08/12

إمضاء المعني بالأمر





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 20/07/2016)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة) : عصا ميثم بنت سيحان الدين

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 9330000000000000000 الصادرة بتاريخ: 2016/07/20

قسم: علم الاجتماع

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر تخصص: تسويق و عمل

تحت عنوان: العبادة اللادينية وآثارها على الولاء التنظيمي

إشراف الأستاذة(ة): جرال كريمة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 20/07/2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2016/07/20

إمضاء الممضي بالأمر

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فله الحمد والمنة.

أما بعد:

نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير والعرفان إلى:

الأستاذة: براك خضرة ،التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل ،فتوجيهاتها
ونصائحها القيمة ساهمت في إنجاز المذكرة في أفضل الظروف ،
إلى أساتذتي الأعزاء الذين سأنال شرف مناقشتهم لبحثي هذا فلهم جزيل الشكر.
إلى كل من وقف معنا ودعمنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا البحث بجهده
ووقته ودعائه.
إلى كل هؤلاء شكراً.



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	- شكر وتقدير
-	- فهرس المحتويات
-	- فهرس الجداول
أ- ب	- مقدمة
15-1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة
1	- تمهيد
2-1	1- إشكالية الدراسة
3	2- فرضيات الدراسة
3	3- أسباب اختيار الموضوع
4-3	4- أهمية الدراسة
4	5- أهداف الدراسة
9-4	6- مفاهيم الدراسة
14-9	7- الدراسات السابقة
15	- خلاصة
30-16	الفصل الثاني: القيادة الإدارية
18	- تمهيد
18	1- خصائص القيادة الإدارية
19	2- أهمية القيادة الإدارية
22-19	3- مقومات القيادة الإدارية
22-23	4- مهام وواجبات القيادة الإدارية
23-22	5- وظائف القيادة الإدارية
24-23	6- متطلبات القيادة الإدارية الفعالة
26-25	7- أنماط القيادة الإدارية
27-26	8- معوقات القيادة الإدارية
27	9- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
29-28	10- نظريات القيادة الإدارية
30	- خلاصة
50-31	الفصل الثالث: الولاء التنظيمي
33	- تمهيد
33	1- خصائص الولاء التنظيمي

فهرس المحتويات

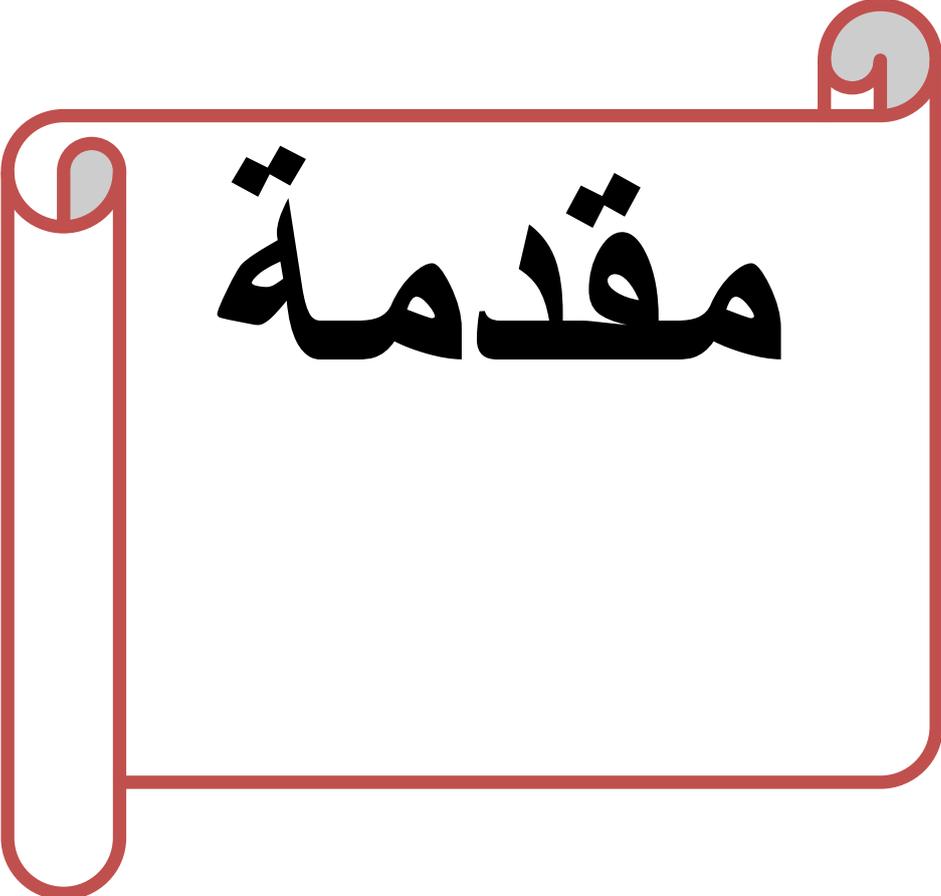
34	2- أهمية الولاء التنظيمي
35	3- أنواع الولاء التنظيمي
36	4- نتائج الولاء التنظيمي
37	5- العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي
39-38	6- أبعاد الولاء التنظيمي
41-39	7- مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
46-42	8- نماذج الولاء التنظيمي
46	9- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
47	10- آثار الولاء التنظيمي
48	11- قياس الولاء التنظيمي
50-49	12- بعض النظريات المتعلقة بالولاء التنظيمي
50	- خلاصة
73-51	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
53	- تمهيد
57-53	1- مجالات الدراسة
55-53	1-1- المجال المكاني
56-55	2-1- المجال الزمني
56	3-1- المجال البشري
58-57	2- منهج الدراسة
66-59	3- أدوات جمع البيانات
72-66	4- عينة الدراسة وخصائصها
73	- خلاصة
104-74	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة
76	- تمهيد
97-77	1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان
83-77	1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني
90-84	2-1- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث
97-91	3-1- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع
100-98	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
98	1-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى
99	2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية
100-99	3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

فهرس المحتويات

101-100	3- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة
102-101	4- مناقشة النتائج في ضوء الجانب النظري
104-103	5- النتائج العامة للدراسة
106-105	خاتمة
113-107	قائمة المراجع
114	قائمة الملاحق
	الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب الجنس	68
02	توزيع المبحوثين حسب العمر	69
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	70
04	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	71
05	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الحالية	72
06	قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها	77
07	عدم ثقة القائد فيك يجعلك أكثر تفانياً في العمل لكسب الثقة	78
08	لا تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية ودون خوف من القائد	79
09	يفرض القائد الأوامر وأنت تطبق	80
10	هناك تضارب بين أهداف المؤسسة وأهدافك الخاصة	81
11	نظام المؤسسة لا يسمح لك بالاتصال المباشر مع رئيسك	82
12	المعاملة المتسلطة لرئيسك تجعلك تفكر في ترك العمل	83
13	تداول المعلومات داخل المؤسسة يكون بشكل فوضوي	84
14	يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف في العمل	85
15	لا يراجع القائد المهام بعد قيامك بها	86
16	تسمح بيئة العمل بتفلك داخل المؤسسة بشكل حر دون رقابة	87
17	ضعف شخصية القائد لا يحسبك بالجدية في العمل	88
18	هناك بطئ في سيرورة العمل نتيجة ضعف الرقابة بالمؤسسة	89
19	القيادة الفوضوية تنقص من ولائك للمؤسسة	90
20	يسعدك الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي	91
21	يشجعك رئيسك على التعبير عن أفكارك حتى لو تعارضت مع أفكاره	92
22	يقضي رئيسك وقتاً في توجيهه وتدريب مرؤوسيه	93
23	تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية	94
24	يثمن رئيسك العمل الجماعي عند أداء المهام	95
25	لديك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملك	96
26	يشعرك العمل مع رئيسك بالفخر	97



مقدمة

مقدمة

تعد القيادة الإدارية قضية محورية لأية منظمة في جميع مستوياتها، حيث تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق وعصر المنافسة، فكفاءة وفاعلية المنظمة يعودان في الغالب إلى قائدها الإداري الذي يمثل الرئيس الأعلى وهو عضو في جماعة العاملين وان ما يسلكه من نمط قيادي يعد عاملاً أساسياً في نجاح أو فشل المؤسسة نتيجة للدور الذي يؤديه في التأثير في سلوك أعضائها، وهو ما دفع بالباحثين إلى الاهتمام بمجال القيادة وقدرتها على التأثير بسلوك الآخرين وممارسة النمط الذي يؤديه إلى توجيه ذلك السلوك بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ولذلك فالاهتمام بالعنصر البشري وتوجيهه والعناية بالعوامل المؤثرة في أدائه من الضروريات لنجاح القيادة.

فما أن نجاح المؤسسات يتعلق في تحقيق أهدافها وغاياتها بمدى قدرتها على الإنتاج، وتتوقف قدرة هذه المؤسسات بشكل كبير على نوعية العاملين فيها وعلى القيم والسلوكيات التي يتصفون بها ونجد في مقدمة هذه القيم الولاء التنظيمي لمنظماتهم، وكلما كان لدى الأفراد ولاء استطاعت هذه الأخيرة القيام بدورها وتحقيق أهدافها، فالولاء التنظيمي يعني انسجام الفرد مع المنظمة التي يعمل بها والرغبة الشديدة في خدمتها بغض النظر عن العائد المادي فالموظف الذي يتمتع بالولاء حتماً سي بذل أقصى جهده ويرغب في البقاء في المؤسسة حتى التقاعد.

فأنماط القيادة المتمثلة في الأسلوب الديمقراطي، الفوضوي والديكتاتوري لها تأثير على أبعاد الولاء التنظيمي قد يكون بشكل إيجابي أو سلبي حسب النمط المتبع، فليس من الصعب على أي مؤسسة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية وتحسين أدائهم، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما يتطلب سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية، أيضاً إفساح المجال للعاملين لمنحهم فرص لإطلاق ابتكاراتهم وطاقاتهم الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطلق جاءت دراستنا تسعى للكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي بمؤسسة السوميفوس -تبسة-، فالإنشغالات والتساؤلات المطروحة ضمن إشكالية الدراسة ستجد الأجوبة في طي هذا البحث والذي قسم إلى قسمين أساسيين: جانب نظري والآخر ميداني.

علماً أن الجانبين يتضمنان خمس فصول تسيّر في ترتيب منطقي ويمكن توضيح ذلك كالآتي:

الجانب الأول: يشمل الجانب النظري ويتضمن ثلاثة فصول وهي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة والذي يتضمن بناء موضوع الدراسة وضبطه من خلال مشكلة البحث، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف البحث، أهمية البحث، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الراهنة.

الفصل الثاني: والذي تم استعراض فيه ماهية القيادة بشكل عام، مع أساسياتها وأهم نظريات القيادة.

الفصل الثالث: بعد ذلك تطرق الفصل إلى تناول متغير الدراسة الثاني بشيء من التفصيل والمتمثل في الولاء التنظيمي مع أهم عناصره.

الجانب الثاني: الخاص بالجانب التطبيقي وتضمن هو أيضاً فصلين وقد تمثل في:

مقدمة

الفصل الرابع: تطرق هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث والمتمثلة في مجالات الدراسة، المنهج المتبع، أدوات جمع البيانات والمادة العلمية، ثم ذكر الوسائل الإحصائية المستخدمة، وأخيراً تم اختيار عينة البحث وخصائصها.

الفصل الخامس: وهو فصل الدراسة النهائية إذ انفرد بعرض نتائج البحث في جانبه التطبيقي ومناقشتها في شقين هما: - **الشق الأول:** عرض وتحليل نتائج الدراسة.

- **الشق الثاني:** مناقشة نتائج البحث في ضوء فرضيات الدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة وأيضاً في ضوء الجانب النظري، وأخيراً استخلاص النتائج ثم الاقتراحات والتوصيات.

الفصل

الأول

فهرس الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

تمهيد

- 1- إشكالية الدراسة
- 2- فرضيات الدراسة
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- مفاهيم الدراسة
- 7- الدراسات السابقة

خلاصة

- تمهيد

إن بناء الموضوع يعتمد على قواعد منهجية علمية تقتضي الذاتية، وتفرض الموضوعية التي تساعد على الوصول إلى إجابات واضحة لإشكالية البحث. وهو ما سيتم تناوله في هذا الفصل من خلال بناء الموضوع مبرزة فيه دواعي اختياره وأهميته وأهدافه، وطرح الأسئلة التي تساعد على الإجابة عنه وضبط من خلال بناء مفاهيمه والتعرض للدراسات السابقة بما يساعد على تحقيق خاصة التراكم المعرفي.

1- الإشكالية

إن التغيرات التي شهدتها العالم خاصة في نهاية القرن الثامن من عشر وما نتج عنه من ثورات صناعية هائلة، أصبح فيها القطاع الاقتصادي يشكل الاهتمامات الأساسية داخل بناءات المجتمعات، الذي يعد التنظيم أهم أنساقه والتي سعى الكثير من العلماء والمفكرين إلى الاهتمام به والتحول من جانب الشخصيات في دراسته إلى تطبيق المناهج العلمية في دراسة هذه التنظيمات مثل أعمال كل من "تيلور" و"فايول" و"ماكس فيبر" ومع بداية القرن العشرين برزت العديد من التحولات الكبرى في كل المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أصبحت العولمة والتطور التكنولوجي أهم الدوافع والأسباب الملحة الداعية إلى ضرورة التركيز على الموارد البشرية داخل التنظيمات والتي أصبحت الركيزة الأساسية والرأس المال البشري الكفيل بتحقيق التطوير والتغير والاستمرارية للتنظيمات في ظل بروز نوع جديد من المنافسة الشديدة داخل أسواق العمل، ولم تكن الجزائر بعيدة عن غمرة التحولات التي تركزت بانتقال النظام الاقتصادي الجزائري من التسيير الذاتي إلى الاشتراكي رغم إعادة الهيكلة والموصفة التي أصبح فيها التركيز على المورد البشري كأهم عنصر في العملية الإدارية داخل التنظيمات من خلال تبني قيادة إدارية ناجعة وكفيلة بتحقيق الفعالية اللازمة في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري المستمد من خلال السلطة الوظيفية.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات والتي من بينها الحفاظ على هذه الكفاءات من الموارد البشرية التي أصبح ضمان استمرارها في العمل داخل التنظيمات مهدياً بعوامل وإغراءات كبيرة داخل سوق العمل، فقد أصبحت القيادة الإدارية اليوم أمام إشكالية المحافظة على مواردها البشرية وكسب ولائها للمنظمات إقتداء بالنماذج اليابانية وتجربتها في أهمية الولاء التنظيمي للموارد البشرية واستمرارها للعمل داخل هذه المنظمات، فالولاء التنظيمي لا يكون عفويًا ولا تلقائيًا بل هناك مميزات يتولد من خلالها الاستجابة للولاء فهو عملية متكاملة عبارة عن ردود إيجابية اتجاه مثيرات مهمة بالنسبة للعمل، فهو عملية متكاملة عبارة عن ردود إيجابية اتجاه مثيرات مهمة بالنسبة للعمل فهو بهذا يحقق الانسجام والتوافق بين المؤسسة المتمثلة في الإدارة وبين عمالها خاصة من حيث الأهداف وبالتالي يدفع العمال للعمل على تحسين أدائهم لأجل تحقيق أهداف المؤسسة.

إن القيادة الإدارية أصبحت اليوم ملزمة بتقديم خدمات وإمكانيات سواء مادية أو معنوية للعمال من أجل كسب ولائهم وتعزيزه تجاه المؤسسة وفي جميع المستويات الإدارية بمهارات القيادة الأساسية هو حتمية لنجاح وتحقيق مختلف الأهداف التنظيمية للمؤسسة فتكريس المنهج الإداري السليم في التعاطي مع مفردات العمل الإداري، يتطلب قيام المدراء بدورهم في صناعة الولاء التنظيمي لدى الأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم، وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة وفقاً للأهداف التنظيمية فإن الإشكال يتمحور حول التساؤل المركزي التالي: - ما أثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي بمؤسسة صوميفوس -تيسة-؟

وقد تفرعت عنها ثلاث تساؤلات وهي كالتالي: - هل تؤثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري؟

- هل تؤثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي؟

- هل تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي؟

2- فرضيات الدراسة:

- تؤثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري.
- تؤثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي.
- تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ- أسباب ذاتية:

- يعتبر موضوع "دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي" يندرج ضمن تخصصي الأكاديمي "علم اجتماع تنظيم وعمل".

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع

ب- أسباب موضوعية:

- حداثة وجدة الموضوع في بعده السوسيو تنظيمي.
- التعرف على كيفية تجسيد تقنيات القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية الحديثة.
- إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذا النوع الدراسي.
- إضافة بحثي إلى قائمة البحوث الأكاديمية.

4- أهمية الدراسة:

- تتمثل أهمية الدراسة في أنها تجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهي "القيادة الإدارية" التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وكذلك الولاء التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات.
- توجيه انتباه للقيادات الإدارية العليا في القطاع الصناعي إلى أهمية تطبيق الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) بما يحقق ولاء تنظيمي.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

- قد يسهم هذا البحث في التوصل إلى فهم أثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

5- أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي
- التعرف على أثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري
- التعرف على أثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي
- التعرف على أثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بشركة somifos
- لفت انتباه المؤسسات والقادة إلى دور الولاء التنظيمي وكيفية تنميته.

6- مفاهيم الدراسة:

أولاً: القيادة لغةً:

يعود الأساس في تكوين مصطلح القيادة "leader ship" إلى الفعل "lead" الذي يعني "قاد او هدى" الآخرين، ومن ذلك شاعت بين المجتمعات تسمية القائد "leader" وهو الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم وقيادتهم بالاتجاه الذي يخدم المصلحة العامة. وعرفت القيادة عبر التاريخ الطويل لتداول هذا المصطلح بكونها تعبير عن الأسلوب الذي يتبعه القائد في كسب رضا وقناعة الآخرين للعمل في انجاز المهمات المطلوبة. ومما تقدم يمكن تعريف القيادة بكونها: "عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات)، التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم، وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف".¹

¹- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 138.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

وفي معجم لسان العرب لابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من

خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة.¹

والقيادة بمفهومها الحديث تعني كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد انه عضو في جماعة

يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في

رسمها الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والاستعدادات البشرية والإمكانيات المادية المتاحة.²

وهناك من يعرفها بأنها: "القدرة على التأثير على الآخرين"، حيث يحدث هذا التأثير عن طريق:

الإقناع، الاقتراح، الإكراه وهذا التأثير ناتج عن: - السلطة غير الرسمية - السلطة الرسمية ومن

المعروف ان ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير في موقع عمله.³

فالقيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات

المنشودة ومن مفهوم القيادة يمكننا ان نبين ان القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

¹ - محي الدين محمد بن يعقوب الفيروزي أبادي القاموس المحيط، دار الكتاب، ط2، بيروت، لبنان، 2000، ص351.

² - محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص: 60.

³ - عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص ص: 201، 202.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

ويعرف تاننباوم tannenbaum القيادة بأنها تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف محدد، وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد (المؤثر) للتأثير على سلوك الإلتباع (المتأثرين) من أجل إلتباع موقف معين.¹

فالقيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربع عناصر: - الإلتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.

- الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
 - القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.
 - المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والإلتباع.
- ومن خلال هذه التعاريف يوجد ثلاثة شروط لا بد من توفرها لانبثاق القيادة وهي²:
- وجود جماعة من الناس، شخصين او أكثر.
 - وجود شخص من بين أعضاء الجماعة وتعاونها لتحقيق السلوك الايجابي بين باقي الأعضاء.
 - وجود هدف لعملية التأثير وهو توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك.
- الإدارة: هي مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.³

¹ - طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الغدرة ،دار غريب ،الإسكندرية ،القاهرة ،1993 ،،ص 34.

² - معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، ، 2008، ص: 139.

³ - رفاعي محمد، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،الرياض: دار المريخ، 2004، ص329.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

فالقيادة الإدارية لا يوجد تعريف موحد لها ،كما نجد من يعرفها على أنها:

" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين ،فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على الآخرين واستمالتهم للتعاون على تحقيق الهدف".

و أيضاً: " عملية التأثير على أنشطة الأفراد والجماعات من أجل تحريكهم إرادياً تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين".

وهناك من يرى بأنها: " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية ،من أجل تحقيق الأهداف المرسومة"¹.

ومنه نلاحظ أن التعاريف السابقة اشتركت كلها في أن القيادة الإدارية هي قدرة التأثير في سلوك الآخرين في موقف معين لتحقيق أهداف المنظمة.

- التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً.

¹- بلال خلف السكارنة ،القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2010، عمان ،ص18.

ثانياً: الولاء التنظيمي:

يعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية، ولقد تعددت التعاريف التي تفسر الولاء التنظيمي، ويغرض تحديد مفهوم له سنتعرض لعدد من المفاهيم الأساسية التي صاغها الباحثون في هذا المجال منها:

إذ يعني " مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها و استعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبة في البقاء عضواً فيها".¹
إن هذا التعريف يشير إلى أن الولاء التنظيمي هو نوع من الاتجاهات أي أن الفرد مع المنظمة- اتجاه إيجابي - ونتيجة لهذا الاتجاه فإن الفرد سيستجيب لصالح المنظمة.

فالولاء المؤسسي أو التنظيمي: هو " شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة، ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة".²
يوضح هذا المفهوم أن الولاء سلسلة متواصلة من المراحل والخطوات يبدأ من الانتماء ثم يليه إخلاص فتضحية.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، ، الطبعة الأولى،الإسكندرية، مصر، 2007، ص277.

² - مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005، ص45.

الولاء التنظيمي : هو " العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها".¹

إن المفهومين الأول و الثاني السابقين يشيران إلى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الفرد، لكن التعريف الأخير يشير إلى الولاء من وجهة نظر المنظمة وما هو مطلوب منها لكي يتحقق الولاء لدى أفرادها، والملفت للانتباه في هذا التعريف أن الولاء التنظيمي ذا بعد استراتيجي، فالولاء التنظيمي لا يستهدف تحقيق الخطط فقط، بل يساعد المنظمة في التفاعل مع بيئتها، لذلك أعتبر مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمة الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من ولاء الأفراد لها.²

- التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي:

من خلال كل ما سبق يمكن أن نستخلص أن الولاء التنظيمي يشترك في عامل ألا وهو شيء مهم وبالتالي فأهمية الشيء ولدت الولاء له، فالولاء لا يكون عفويًا ولا تلقائيًا بل أن هناك مثير وكاستجابة لهذا المثير يتولد الولاء وبالتالي الولاء " هو رد فعل إيجابي تجاه مثير مهم".

¹ - العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، م19، ع70، مسقط، عمان، 1997، ص14.

² - العمري عبيد عبد الله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية، م11، ع1، 1999، ص112.

7- الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة بالنسبة للبحث العلمي لأنها تفيد في الكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها ،كما أنها تقدم صورة عن البحث.

- الدراسة رقم 1:

بإعداد نور الدين بوراس ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين للسنة الجامعية 2014/2013 وقد جاء إشكال الدراسة كالتالي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ ومنه تفرعت عنه التساؤلات التالية: _ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

حيث تخطى عن الفرضيات ،حيث اعتمد على المنهج الوصفي ،مستخدماً أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة والوثائق في جمع البيانات وقد تم دراسة عينة طبقية قدرت ب100 عامل من عمال المركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق وقد توصل إلى النتائج التالية:

- إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم ،مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.¹

- بعد العرض المصغر والموجز لدراسة "نور الدين بوراس" نلاحظ أنها ودراستنا الحالية:- أنه تم وضع مصطلح "القيادة الادارية" كمتغير مستقل في كلا الدراستين.

¹- نور الدين بوراس ،دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية ،لدى العاملين ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،السنة الجامعية 2014/2013.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

- الدراستين اتفقتا في البحث عن مدى قدرة وتمكن القادة الشباب داخل المؤسسات.
- كما أن أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراستين كانت متقاربة بدرجة كبيرة
- كما تقاطعت كلا الدراستين في الاعتماد على المنهج، حيث اعتمدنا في دراستنا على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب المسح بالعينة وهو أحد أنماط المنهج الوصفي التحليلي حيث هذا الأخير استخدم في دراسة "نور الدين بوراس" بالإضافة إلى الاتفاق في أدوات جمع البيانات والمعلومات (الملاحظة، الاستمارة).
- بينما كان الاختلاف أن: -دراستنا الراهنة ربطت المتغير المستقل "القيادة الادارية" بمصطلح "الولاء التنظيمي" كمتغير تابع، بينما دراسة "نور الدين بوراس" حاولت الوقوف على دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة
- كما كان لهذه الدراسة دور فعال في إفادة موضوع دراستنا الراهنة وبالأخص المتغير المستقل "القيادة الإدارية" في تبيان بعض النقاط والعناصر المهمة، بالإضافة مساعدتنا في الوقوف على الخلفية النظرية للقيادة الإدارية، وفي اختيار المنهج والأدوات البحثية المناسبة التي تتناسب ودراستنا وطبيعتها والأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها.
- الدراسة رقم 2:

إعداد مأمور عبد الناصر، بجامعة العربي التبسي -تبسة- للسنة الدراسية 2016/2017
بعنوان دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية، حيث تمثل إشكال الدراسة
في: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في تقييم أداء العاملين بالمكتبات الجامعية؟¹

¹ - مأمور عبد الناصر، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية، جامعة العربي التبسي -تبسة-، 2016/2017.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

إذ تفرع منه تساؤلات فرعية منها : ما مدى مساهمة القادة الإداريين في المكتبات الجامعية في رفع كفاءة أداء العاملين؟ هل يهتم القادة الإداريون في المكتبات الجامعية بالعمل والعمال في وقت واحد؟ كما قد اقترح على ضوءها فرضيات منه: للقيادة الإدارية أسلوب رئيسي في تحسين أداء الفرد والجماعة العاملين.

يعتمد دور القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير على العاملين. للقيادة الإداريين في المكتبات الجامعية مساهمة في رفع كفاءة أداء العاملين، إذ اعتمد الأسلوب الوصفي مستخدماً في جمع البيانات أداة الاستمارة والمقابلة

وقد قام بالمسح الشامل للموظفين في كلية الحقوق والعلوم السياسية ومدير المكتبة وقد خلص إلى النتائج التالية: - للقيادة الإدارية أسلوب رئيسي في تحسين الأداء الفردي والجماعي للعاملين تعود بالإيجاب على مجتمع المستفيدين في مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

- يعتمد دور القيادة الإدارية في المكتبات الجامعية على قوة سلطتهم الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي للتأثير على العاملين.¹

اتضح لنا من خلال هذه الدراسة "مأمور عبد الناصر" أنها تشابهت ودراستنا الحالية في وضع مصطلح "القيادة الادارية" كمتغير مستقل في كلا الدراستين.

- كما أن أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراستين كانت متقاربة
- كما تقاطعت كلا الدراستين في الاعتماد على المنهج، وهو المنهج الوصفي التحليلي حيث هذا الأخير استخدم في دراسة "مأمور عبد الناصر" بالإضافة إلى الاتفاق في أداة جمع البيانات والمعلومات (الاستمارة).

¹- المرجع السابق.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

- بينما كان الاختلاف أن: -دراستنا الراهنة ربطت المتغير المستقل "القيادة الإدارية" بمصطلح "الولاء التنظيمي" كمتغير تابع، بينما دراسة "مأمور عبد الناصر" حاولت الوقوف على دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية
- _ وقد ساهمت هذه الدراسة في موضوع دراستنا الراهنة وبالأخص المتغير المستقل "القيادة الإدارية" في تبيان بعض النقاط والعناصر المهمة، بالإضافة مساعدتنا في الوقوف على الخلفية النظرية للقيادة الإدارية، وفي اختيار المنهج والأدوات البحثية المناسبة التي تتناسب ودراستنا وطبيعتها والأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها.

الدراسة رقم 3:

دراسة شريط الشريف محمد، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة للسنة الدراسية 2009/2008 بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، حيث تمثل إشكال الدراسة في: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟ إذ انطلق من مجموعة تساؤلات فرعية: ما هو واقع الولاء التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز؟ هل للسنة تأثير على الولاء التنظيمي؟ وقد تطرق الباحث إلى الفرضية العامة وهي: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى، كما اعتمد الباحث في هذه الدراسة على تطبيق المنهج الوصفي وهذا تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوعه حيث اعتمد على أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة، والمتمثل في الإطارات الوسطى للمؤسسة.¹

¹ - شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري بقسنطينة، 2009/2008.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة

أما أدوات جمع البيانات فقد اختار الاستمارة التي هي من أنسب الوسائل المستعملة وأثرها شيوفاً في

الحصول على البيانات وخلصت الدراسة بالنتائج التالية:

- اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي.
 - هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي¹.
- وبعد العرض الموجز السالف الذكر لدراسة "شريبط الشريف محمد" نلاحظ أنها ودراستنا الحالية: - أنه تم وضع مصطلح "الولاء التنظيمي" كمتغير تابع في كلا الدراستين.
- كما أن أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراستين كانت متقاربة بدرجة متوسطة
 - كما تقاطعت كلا الدراستين في الاعتماد على المنهج، حيث اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي حيث هذا الأخير استخدم في دراسة "شريبط الشريف محمد" بالإضافة إلى الاتفاق في أداة جمع البيانات والمعلومات (الاستمارة).
 - بينما كان الاختلاف أن: -دراستنا الراهنة ربطت المتغير المستقل "القيادة الادارية" بمصطلح "الولاء التنظيمي" كمتغير تابع، بينما دراسة "شريبط الشريف محمد" حاولت الوقوف على طبيعة علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز.
 - كما كان لهذه الدراسة دور بالغ في إفادة موضوع دراستنا الراهنة وبالأخص المتغير التابع "الولاء التنظيمي" في تبيان بعض النقاط والعناصر المهمة، بالإضافة مساعدتنا في الوقوف على الخلفية النظرية للولاء التنظيمي، وفي اختيار المنهج والأداة البحثية المناسبة التي تتناسب ودراستنا وطبيعتها والأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها.

¹- المرجع السابق.

- خلاصة

من خلال هذا الفصل وما تطرقنا إليه من عناصر أصبح الموضوع الذي نصبو إليه أكثر وضوحاً، في تحديد الجوانب المراد دراستها، فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة. فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث، وهذا ما سيمهد الشروع في الفصل الموالي للدراسة.

الفصل

الثاني

فهرس الفصل الثاني

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد

- 1- خصائص القيادة الإدارية
- 2- أهمية القيادة الإدارية
- 3- مقومات القيادة الإدارية
- 4- مهام وواجبات القيادة الإدارية
- 5- وظائف القيادة الإدارية
- 6- متطلبات القيادة الإدارية الفعالة
- 7- أنماط القيادة الإدارية
- 8- معوقات القيادة الإدارية
- 9- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
- 10- نظريات القيادة الإدارية

خلاصة

- تمهيد

يعد موضوع القيادة الإدارية من المواضيع التي لاقى الاهتمام خاصة في الآونة الأخيرة في مجال الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق والتعرف على أساليب القائد الإداري الكفاء وقدرته على قيادة مرؤوسيه واضعا نصب عينية تحقيق الأهداف المرسومة والسعي لرفع كفاءة المؤسسة والحفاظ على الروح المعنوية لأفرادها، وتدعيم التعاون وروح الفريق بينهم ويتم ذلك بتفاعل اجتماعي عال ما يضمن بقاء وولاء الموظف في المؤسسة.

1- خصائص القيادة الإدارية:

يتضح مما سبق ان عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيقها دون إخلال بالنظام العام او القانون او العرف او العادات والتقاليد وغاية ذلك كله الوصول بالجماعة إلى تحقيق ما تصبو إليه دون العبث بالنظام او إخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاوننا وهدفا حيويا فانه يمكن حصر خصائصها فيها يلي¹:

- القيادة نشاط وحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بنائيا لا توجيها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير ويأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، وعلى القائد ان يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

¹- محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص: 67.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد ان يحفز هم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.

2-أهمية القيادة الإدارية:

ان القيادة لابد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون ان يأكل القوي الضعيف. قال تعالى " ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض " فالقيادة بالغة الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع ان تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي نفس الوقت الملتزمة بالنظم، فأهمية القيادة تكمن في:¹

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- أنها قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، اذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

¹-محمد حسنين العجمي، 'نفس الرجوع'، ص: 66.

3- مقومات القيادة الإدارية:

توجد مقومات كأساس لتكوين موهبة القيادة وتعزيزها أي أنه على القائد مهما كان في أي موقع وفي أي زمان يجب أن يتسم ببعض من المقومات ومن بينها:¹

1- **الاستقامة:** يجب على القائد الإداري أن يتسم بالاستقامة حتى يكون قدوة حسنة لمؤوسيه وتتضمن الاستقامة عدة عناصر منها الأمانة، الإخلاص، النزاهة، الخلق الحسن... الخ.

2- **التواضع والبساطة:** ويقصد بها عدم الاستعلاء والتكبر في التعامل والترفع عن الزهو، أو عن التباهي بالإمكانات وحسن معاملة الآخرين خاصة من هم أقل درجة.

أ- **الحزم:** أي القدرة على حسم الأمور وبقرارات وأوامر قاطعة، فعلى القائد الإداري، إذا اقتنع أن قرار ما سيكون في صالح المنظمة أن يتخذه فوراً إذا تأكد من إمكانيات تنفيذه دون أدنى تراجع أو تردد.

ب- **المرونة في التعامل:** عدم الجمود في مواجهة التغيرات أو التطورات والتحرر من قيود الروتين والبيروقراطية عند ممارسة العمل القيادي والقابلية للتطور والاستعداد للتكيف مع كافة الظروف مهما تغيرت.

ت- **الشجاعة وتحمل المسؤولية:** على القائد أن يكون شجاعاً لديه القدرة على الصمود في مواجهة المشاكل والعقبات والمتاعب، وعليه ألا يلجأ من الهروب من المشاكل أو المساءلة، خاصة في أوقات الأزمات أو الظروف الاستثنائية.

ث- **ضبط النفس:** القائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً ومسيطرًا.

¹ -إبراهيم الفقي، الصحة والقيادة: كيف تصبح قائد فعال، دار اليقين، الطبعة الأولى، المنصورة، ص ص: 26-27.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

ج- **التعاون:** من السمات الأساسية للقائد الإداري الناجح، أن يكون محبا للتعاون المثمر البناء مع زملائه ومرؤوسيه في العمل، وأيضا مع المنظمات والهيئات الأخرى، حيث تؤدي إلى رفع الروح المعنوية مما يرفع من مستوى الكفاءة.

ح- **العدالة:** على القائد أن يكون عادلا مع الجميع، فلا يحابي أحد على حساب أحد، ولا يتحيز لشخص أو رأي إلا لأسباب موضوعية، وأن يحاسب كل مقصر في عمله وفي المقابل يكافئ كل مجد عن إجادته¹.

4- مهام و واجبات القيادة الإدارية:

أولاً: مهام القيادة الإدارية:²

القائد الإداري هو الذي يكون مطلوبا منه القيام بالمهام الأساسية التالي:

- دراسة حاجات التابعين (المرؤوسين) ومحاولة إشباعها قدر الإمكان، وهنا على المنظمة ان توفر لقاداتها الحوافز المناسبة التي تساعدهم في تحقيق الإشباع المادي والمعنوي لمرؤوسيهم.
- العمل على بث روح التعاون والفريق في مرؤوسيه وجعلهم فريق عمل واحد.
- تطبيق منهج ديمقراطية الإدارة التي تعتمد على مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.
- توخي العدالة والمساواة والموضوعية في تعامله مع مرؤوسيه، مما يخلق الثقة في نفوسهم تجاهه.
- مساعدة المرؤوسين في تخطي العقبات التي تصادفهم في العمل، وتطوير أداءهم نحو الأمام عن طريق الإرشاد والتوجيه.
- انتهاج سياسة الباب المفتوح في عملية الاتصال مع مرؤوسيه، بشكل لا تكون هناك عوائق أمامهم في عملية اتصالهم به، وتشجيعهم على الاتصال المستمر به.

¹- المرجع السابق، ص27.

²- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران، عمان، 2009، ص: 384.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- تخطيط وتوزيع العمل على مرؤوسيه بشكل متوازن من حيث طاقتهم وإمكاناتهم ووضع جدول زمني لتنفيذ ما هو مطلوب منهم.

ثانياً: واجبات القيادة الإدارية:

وتتمثل واجبات القيادة الإدارية في ما يلي:¹

- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.
- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

5-وظائف القيادة الإدارية:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:²

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

¹ - احمد بن عبد المحسن العساف، مقال بعنوان: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، متوفر على الرابط التالي:

www.abahe.co.uk/leadership-skills-definition.html، تمت الزيارة 2018/12/21 على الساعة 21:40.

² - عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص25.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا او مبدعاً سياسياً...الخ.
- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه¹.

6-متطلبات القيادة الإدارية الفعالة:

ويقتضي تفعيل متطلبات إثراء القيادة الإدارية القيام ب:²

- دراسة دينامية الجماعة، فالقيادة الإدارية الناجحة، لا بد ان تتخذ خطوات ايجابية حقيقية في دراسة دينامية الجماعة كل دينامي متفاعل ومتغير، مما يلقي على القائد عبء دراسة خصائص الجماعة، وبناء الجماعة وتماسك الجماعة، وتكاملها، ومعاييرها، وقيمها، والأدوار المختلفة فيها والاتجاهات

¹- المرجع السابق، ص26.

²- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 24.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

السائدة فيها وعمليات التفاعل والتغيير والتطور والنمو والتعرف على ما يفسره هذا من دوافع وحاجات شعورية او لا شعورية.

• إقامة علاقات إنسانية، فالقائد عليه ان يدرس سيكولوجية العلاقات الإنسانية وان يراعيها بحيث تتوفر فيها عناصر حسن الاستماع والاحترام التشجيع والتقدير.

• التصرف بذكاء اجتماعي حيث يجب ان يتميز سلوك القائد بالذكاء الاجتماعي الذي يتمثل في القدرة على إدراك العلاقات الاجتماعية وفهم الناس والتفاعل السليم معهم مما يؤدي إلى التوافق الاجتماعي وكما نعلم ان من أهم مظاهر الذكاء الاجتماعي لدى القائد حسن تصرفه في المواقف الاجتماعية وتعرفه على الحالة النفسية للآخرين وتذكر الأسماء والوجه وروح الدعابة والمرح.

• إتقان التفاعل الاجتماعي الذي يعد أيضا من أهم متطلبات القيادة الإدارية الفعالة.

• فهم سيكولوجية التفاعل الاجتماعي بما فيه من تأثير متبادل بين الأعضاء، فالاتصال المستمر بين القائد والأعضاء أمر وارد وعلى القائد ان يحرص على ان يكون التفاعل في ضوء المعايير الاجتماعية التي تعتبر بمثابة الترموستات، او منظم اجتماعي له، وعليه ان يعمل على إبراز التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية وبناء الاتصال، وبناء القوة وبناء الحراك.

• تحمل المسؤولية الاجتماعية، كمتطلب من متطلبات القيادة الإدارية، فإنها فعلا من أهم مسؤوليات القائد الذي قلنا انه قدوة بالنسبة لأعضاء الجماعة الذين يعملون معه، فهي بطبيعة الحال مسؤولية الفرد أمام نفسه وأمام الجماعة، وأمام الله عز وجل.¹

¹- المرجع السابق، ص24.

7- أنماط القيادة الإدارية :

هناك عدة نماذج قيادية تحددت وفقا لفلسفة القائد وشخصيته وخبرته ونوع التابعين واهم هذه الأنماط:¹

1- القيادة الدكتاتورية: وهو القائد الذي تترك بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها.

2- القيادة الديمقراطية: يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها وتتخذ القرارات بشكل جماعي عبر المشاركة الفعالة لجميع المواقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

3- القيادة المتساهلة: وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء، وتعد هذه القيادة نادرة جدا في المنظمات المعاصرة كونها تحمل في طياتها الفشل.

4- القيادة غير الموجهة: وهي ان يترك القائد سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين ويصبح هو في حكم المستشار، وينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات ثقافية وعلمية كما هو الحال في مؤسسات الأبحاث والدراسات والجامعات.

5- أسلوب الخط المستمر في القيادة: وهذا النمط ينظر إلى القيادة باعتبارها سلسلة من النشاطات القيادية. في احد أطرافها يعتمد المدير القائد على استخدام سلطاته بأوسع معانيها ويركز اهتمامه على إصدار الأوامر واتخاذ الإجراءات بإنجاز العمل، وفي الطرف الآخر من السلسلة يعطي القائد اهتماما كبيرا إلى المرؤوسين من خلال منحهم حرية أوسع في المشاركة واتخاذ القرار ضمن إطار عام.

¹ - زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها (في القرن الحادي عشر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 188.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

بالإضافة إلى هذه الأنماط القيادية هناك أنماط أخرى تتمثل في:¹

خ- القيادة الأبوية: في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توفرها في القائد وراثيا.

د- القيادة الأكاديمية: هذا الأسلوب يخص مجال البحوث والمختصين في هذا مثل مجال (العلماء-

المحامين - المهندسين).

8- معوقات القيادة الإدارية:

إن معوقات القيادة الإدارية ناتجة من عوامل عديدة ومنها:²

- إن هناك صعوبة ناتجة من الخلط بين معنى الجماعة والتنظيم: تعتبر الجماعة جزءاً أساسياً لوجود

القيادة، وتحديد معنى الجماعة يقتضي التمييز بين معنى الجماعة العادية والتنظيم.

- فالجماعة العادية قد يكون لها قادة أو لا يكون، فإذا كان لها قادة أو لا يكون، فإذا كان لها قادة

أصبحت تعتبر جماعة منظمة. وكون التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرط لوجود القيادة فإن الخلط في

المعنى بين الجماعة العادية والتنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح في الأنشطة القيادية التي يمارسها

التنظيم.

- عدم وجود تعريف متفق عليه بين معنى القائد والقيادة.

- وجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري وهما:

أ- يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم والتي تصور القائد الإداري على أنه رمز ومظهر للسمات المقبولة.

ب- يمثل النظريات السلوكية للتنظيم والتي يدور تفكيرها حول توجيه المجموعة وتتنظر للقيادة الإدارية على

أنها مظهر من مظاهر العلاج الاجتماعي.

¹ - محمد شفيق، القيادة (تطبيقات العوم السلوكية في مجال القيادة)، نهضة مصر للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص: 53.

² - محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، عمان، ص45.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

ت-رد فعل أصحاب النظريات الاجتماعية وتعدد الآراء حول معالجة المفاهيم المتصلة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من المظاهر المتصلة بالتنظيم مما أدى إلى اختلاف وجهات النظر.

ث- التداخل في بعض جوانب العملية الإدارية وبين مهمة القائد ودوره في هذه العملية مما أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وانعكس هذا الخلط على مفهوم القيادة الإدارية ومعناها¹.

9-العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية:

1- خصائص القائد: ويتحدد من خلال السمات الشخصية، الجاذبية، الحيوية، الحزم، استيعاب الآخرين، الأفكار والخبرات، الدافعية للإنجاز.

2- خصائص المرؤوسين: وتتحدد من خلال المستوى التعليمي، القيم والمعتقدات، الاستعداد لتحمل المسؤولية، سلوكهم مع القائد.

3- خصائص التنظيم: ويتحدد من خلال ثقافة المنظمة، حجمها، أهدافها، الهيكل التنظيمي، طرق الاتصال.

4- خصائص المهمة: وتتحدد من خلال طبيعة المهمة (نمطية متكررة أم تحتاج إلى إبداع) وقت المهمة (مؤقتة أم دائمة)، كيفية أدائها (تحتاج عمل فردي أم جماعي)، مدى وضوحها للقائد والتابعين².

¹- المرجع السابق، ص46.

²- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص63.

10- نظريات القيادة الإدارية :

هناك نظريات متعددة تناولت موضوع القيادة بالدراسة والشرح والتفصيل، سنسعى إلى استعراض مضامينها بشيء من الإيجاز فيما يلي¹:

- أ- **نظرية السمات**: لقد اهتم الباحثون في مجال القيادة بصفة عامة على بيان السمات الشخصية التي ينبغي ان تتوفر في القائد حتى يكون قائدا إداريا، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها على مفهوم أساسي: "ان الفعالية في القيادة تتوثق على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره كما ان توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائدا فعالا، مثل الصفات العقلية (الذكاء، القدرة على التنبؤ) الصفات الجسمية (الطول، القوة، حسن المظهر).
- ب- الصفات الانفعالية (الثقة بالنفس، النضج الانفعالي) الصفات الاجتماعية (حب التعاون، القدرة على رفع الروح المعنوية) وصفات شخصية عامة (التواضع، الأمانة والصبر).

- أما عيوبها:

- صعوبة معرفة عدد الصفات المطلوب توافرها في القائد ومعايير قياس هذه الصفات وأهميتها النسبية وما إذا كانت متوفرة فعلاً في القادة الناجحين.
- إذا كانت الصفات القيادية موروثية فهذا يعني أن القيادة ستتحصر في أسر معينة.
- أهملت دور المرؤوسين في نجاح عملية القيادة، وصعوبة تعميم نتائج هذه النظرية.

¹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 43.

الفصل الثاني: القيادة الإدارية

ج- نظرية القيادة الموقفية: يشير مضمون هذه النظرية إلى انه لا يوجد نمط او أسلوب قيادي امثل يصلح لكافة المواقف والظروف، وبالتالي فالقائد الجيد هو الذي تكون لديه القدرة العالي على التكيف مع متطلبات المواقف التي تصادفه، ولديه أيضا درجة عالية من المرونة لموائمة نفسه مع المواقف المتغيرة، مستخدما الصفات والقدرات المتوفرة لديه بحيث يشكل منها نمطا قياديا يتناسب مع كل موقف على حدة، وبالتالي فهي تعتمد على درجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي تتكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص، ولكن تربطها بالظرف الذي يعيشه القائد والموقف الإداري الذي يتعرض له.

د- نظرية السلوك القيادي: تعمل هذه النظرية عندما تفشل نظرية الصفات المتوفرة في القائد، تتدخل نظرية السلوك القيادي في إرجاء سلوكات القائد الإدارية وتصرفاته مع مرؤوسيه أثناء العمل، ويعتبر هذا الاتجاه محطة لعدد من الدراسات والبحوث المكثفة للقيادة، ويمكن تقسيم محاور اهتمام هذه الدراسات إلى نسقين هما:

1- يركز على وظائف القيادة داخل الجماعة، وهذه تقسم إلى نوعين:

1- الوظائف المرتبطة بالعمل.

2- الوظائف الاجتماعية.¹

¹- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2006، ص353.

- خلاصة

من خلال ما سبق في هذا الفصل نخلص إلى أن القيادة الإدارية عرفت كإجراء منذ القدم وبدأ تحديدها وضبطها كمفهوم ابتداءً من العصور الكلاسيكية وبهذا كان لتطور التاريخي في الفكر الإداري، والتراكم المعرفي للمنظرين فيها دور في إبراز أهميتها في تسيير المنظمات وتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد.

الفصل

الثالث

فهرس الفصل الثالث

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- خصائص الولاء التنظيمي
 - 2- أهمية الولاء التنظيمي
 - 3- أنواع الولاء التنظيمي
 - 4- نتائج الولاء التنظيمي
 - 5- العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي
 - 6- أبعاد الولاء التنظيمي
 - 7- مراحل تحقيق الولاء التنظيمي
 - 8- نماذج الولاء التنظيمي
 - 9- العوامل المعيقة للولاء التنظيمي
 - 10- آثار الولاء التنظيمي
 - 11- بعض النظريات المتعلقة بالولاء التنظيمي
- خلاصة

- تمهيد

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات ،ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة ،خاصة في الدول الغربية ،تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

1- خصائص الولاء التنظيمي:

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:¹

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية داخل التنظيم.
- إن الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

¹ - المدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد ، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995، ص 508.

2- أهمية الولاء التنظيمي:

إن الاهتمام المتعاطف لظاهرة الولاء التنظيمي يجعلنا نقف بجديّة على أهميته وماله من تأثير على مستقبل المنظمة وحاضرها، ولا يمكننا حصرها ككل إلا أنه يمكننا الوقوف على الأبرز منها وهي:

1- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني والمؤسسي والأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي والمؤسسي والعائلي، وتعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع.¹

2- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات والمنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها والحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة وضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة.²

3- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها: وذلك في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين بها للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما أنه يعتبر عاملا هاما للتنبؤ بفاعلية المنظمة.³

¹ محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008، ص315.

² نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص32.

³ هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص8.

3- أنواع الولاء التنظيمي:

- هناك عدة أنواع من الولاءات لدى الأفراد يمكن رصد أبرزها كما يلي:¹
- الولاء الشخصي: هو الولاء لنفسك وفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء الشخصي على سبيل المثال: الولاء الرياضي لأحد الأندية.
 - الولاء الديني: وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به، ويزداد ولاءك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بشكل صحيح.
 - الولاء الوطني: وهو الولاء للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما، وله جنسية هذا البلد، ويزداد الولاء الوطني كلما كنا مخلصين لهذا الوطن.
 - الولاء المهني: وهو ولاء الأعضاء لمهنتهم، ويزداد الولاء المهني بالالتزام بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وممارستها بشكل صحيح يساهم في تحقيق أهداف هذه المهنة.
 - الولاء للعملاء: وهو الولاء الجمهوري للمنظمة والعملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات.
 - الولاء المؤسسي أو التنظيمي: وهو ولاء العامل للمنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها وهو موضوع الدراسة.²

¹- صفوان أمين الصقاف، أثر القيادات بالقيم على الولاء التنظيمي، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد العاشر، العدد الأول، السودان، 2015، ص84.

²- المرجع السابق، ص84.

4- نتائج الولاء التنظيمي:

يترتب على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي نتائج و آثار ايجابية عديدة، ارتأينا تقسيمها إلى نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى و أخرى إستراتيجية طويلة المدى، وتتمثل فيما يلي¹:

أ- نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى: وتشمل ما يلي:

- 1- زيادة الإنتاجية (الإنجاز).
- 2- ارتفاع الروح المعنوية.
- 3- قلة نسبة الغياب والتأخر.
- 4- قلة الفاقد في مواد الإنتاج.
- 5- معدل أعلى من المحافظة على وسائل و أدوات الإنتاج.
- 6- قلة حوادث وإصابات العمل.
- 7- السلوك المنضبط.
- 8- احترام أخلاقيات الإدارة والمنظمة و الالتزام بها.
- 9- احترام الأخلاقيات المهنية والالتزام بها.

ب- نتائج إستراتيجية طويلة المدى: وتشمل ما يلي:

- 1- معدل أعلى من الاستمرار في العمل.
- 2- الحد من تسرب العاملين (تقليل معدل دوران العاملين).
- 3- زيادة معدل الابتكار على مستوى الفرد والمنظمة.
- 4- العاملون الذين لديهم ولاء تنظيمي، يجعلون العملاء لديهم أيضا ولاء تنظيمي.

¹ - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص120.

5-العوامل المساعدة في خلق الولاء التنظيمي:

- هناك بعض العوامل تساعد على تشكيل الولاء التنظيمي هي:¹
- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون قادرا على إشباع هذه الحاجات، فإذا ما أشبعت هذه الحاجات، فسيترتب على ذلك إتباع سلوك نمطي ايجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا، والاطمئنان، ومن ثم درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات التحفيز.
 - الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة، وواضحة تكونت فئات أكثر رسوخا لدى الأفراد في الانتماء والالتزام، ومن ثم كان الولاء التنظيمي أكبر.
 - إشاعة مبدأ المشاركة فكريا ووجدانيا لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها، وخصائصها، وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي و أخلاقي لدى العاملين، وخلق أجواء ايجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا، والروح المعنوية والولاء التنظيمي.
 - إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز، لتكون دوما مناسبة ومطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
 - بناء ثقافة تنظيمية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد، وتوفير جو يسوده الاحترام، والثقة المتبادلة بين الأطراف.

¹ - سليمان فارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، دمشق، 2011، ص 79-80.

6- أبعاد الولاء التنظيمي:

هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وذلك بسبب أن أي منظمة تتكون من عدة فئات، تشمل الموظفين التنفيذيين، الإدارة الوسطى، الإدارة العليا، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة، كما يوجد داخل كل منظمة تكتلات، ويحاول كل تكتل من هذه التكتلات الحصول على منافع خاصة به دون الآخرين.

ويمكن الإشارة إلى ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي هي:

- **الولاء العاطفي (الوجداني):** ويشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه و اندماجه مع المنظمة، حيث نجد أن العاملين ذوي الولاء الوجداني المرتفع يستمرون في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي و تعاطف من قبل العاملين نحو التنظيم، أي أن الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الولاء الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك المنظمة وقيمها، وقد يكون هذا الولاء ناتج عن إحساس وتأثر شخصي بالمنظمة، وقد يكون لمدة محدودة.¹

- **الولاء المعياري (الأخلاقي):** ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأنه من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الاجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي)، بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقي.²

¹ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007، ص339

² - عادل زايد، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة"، مجلة الفكر الشرطي، المجلد4، العدد3، الشارقة، 1995، ص54.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- **الولاء البقائي (الاستمراري):** ويشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما، والأفراد الذين لديهم ولاء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعمل.¹

7- مراحل تحقيق الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي ليس نتاج صدفة أو فترة قصيرة، فهو ينمو ويتطور لدى الفرد عبر ثلاث مراحل زمنية متتابعة كما يلي:²

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل الالتحاق بالعمل، وهنا يدخل الأفراد إلى المنظمات بمستويات مختلفة من الميول والاستعداد للولاء، بسبب خصائص الفرد الشخصية، وتوقعاته عما سيحصل عليه من العمل، والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

المرحلة الثانية: وهي مرحلة البدء في العمل، وتمثل هذه المرحلة الخبرات التي اكتسبها الفرد خلال الأشهر الأولى من التحاقه بالعمل، و تنمية الولاء و العضوية التنظيمية.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة النضج أو الرسوخ، و تمثل فترة الخبرات التي اكتسبها الفرد بعد أن يكون قد ثبت و استقر في العمل، وأن يدعم الولاء من خلال الاستثمارات والانغماس الاجتماعي للفرد في المنظمة.

¹ - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، نفس المرجع، ص339.

² - هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد، "قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، 2006، عمان، ص24.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- و تمر عملية الولاء التنظيمي أيضا بعدة مراحل تم وضعها من قبل ولشتي ولافان في مرحلتين هما:¹
- **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** و في أغلب الأحيان يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته و طموحه.
 - **مرحلة الولاء التنظيمي:** وفي هذه المرحلة يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة و النهوض بها.
- أما اورالي، فقد رأى أن مراحل تطور الولاء التنظيمي تمر عبر ثلاث مراحل هي:²
- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:**
- وتعني أن ولاء الفرد في بداية الأمر يكون مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.
- **مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة:** وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه من أجل رغبته في الاستمرار بعمله في المنظمة، ولأنها تشبع حاجته للانتماء، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.
 - **مرحلة التبني:** وهنا يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها تشكل أهدافاً وقيماً له. ويكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد وقيمه.

¹- بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص15.

²- بلبل نادر، المرجع السابق، ص15.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

وتم تقسيم مراحل الولاء التنظيمي إلى ثلاث مراحل أيضا تمثلت فيما يلي:¹

مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله، ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد و التجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة و محاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، و تكيف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، إدراك ما يتوقع منه و إظهار خبراته و مهاراته في أداءه.

مرحلة العمل و الانجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، فيسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز، و يتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة و تستمر إلى ما بعد ذلك بحيث يزيد ولاءه و علاقته بالتنظيم و ينتقل إلى مرحلة النضج.

¹ - محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد2، دمشق، 2001، ص198.

8- نماذج الولاء التنظيمي:

يوجد العديد من الدراسات التي وضعت نماذج حاولت بحث ظاهرة الولاء التنظيمي، سواء ما يتعلق بموضوعها، أو بأسبابها، أو بنتائجها، أو مزيج من هذا كله، ولا يوجد نموذج واحد ممكن القول بأنه يحيط ظاهرة الولاء التنظيمي، ومن هنا تأتي أهمية إيضاح بعض النماذج المختلفة لظاهرة الولاء التنظيمي، على النحو التالي:

1- نموذج اتزيوني (Amitia Etzioni 1961)

حيث تم التركيز على النقاط التالية:¹

- **الولاء المعنوي:** وهو يمثل اتجاه إيجابيا و قويا نحو المنظمة، و يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم و قيمه و قواعده الداخلية، وعلى طاعة السلطة، لشعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة، و عادة ما تستخدم هنا القوة المعيارية و تستخدم المكافآت الرمزية كأساس لدعم ولاء الأفراد.
- **الولاء التراكمي:** وهو يمثل علاقة اقل قوة مع التنظيم، ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم، فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدوا أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الولاء.
- **الولاء الاضطراري:** وهو يمثل اتجاهها سلبيًا تجاه المنظمة، و ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه والقيود، فلا يحدث التنظيم في السجن إلا نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن نابعا من اختيارهم، ويستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لدعم ولاء الأفراد والتزامهم.

¹ - عبد الرحمان أحمد محمد هجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الاجتماعية، الرياض، 1998، ص35.

2- نموذج ستيرز (M R, steers) 1977:

يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل، تتفاعل معا كمدخلات، ويكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتة ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مما ينتج عه رغبة قوية للفرد في عدم ترك المنظمة التي يعمل فيها، وانخفاض نسبة غيابه، وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل والسلوك في مجموعات.

وهي مدخلات الولاء التنظيمي وتشمل: الخصائص الشخصية (الحاجة للإنجاز ،التعلم، العمر ،تحديد الدور) ،وخصائص العمل (الرضا عن العمل، التحدي في العمل ،فرصة للتفاعلات الاجتماعية ،التغذية الإسترجاعية) ،وخبرات العمل (طبيعة نوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم ،اتجاهات العاملين في التنظيم ،أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم) ،ومخرجات الولاء التنظيمي وتشمل: الرغبة والميل للبقاء في التنظيم ،انخفاض نسبة دوران العمل ،الميل للتبرع بالعمل طوعية لتحقيق أهداف التنظيم ،الميل لبذل الجهد لتحقيق إنجاز أكبر.¹

¹- بدر محمد الجبرسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية ،الرياض ،2010 ،ص50.

3- نموذج كانتر (R A. Kanter) 1986:

وترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء هي:¹

- **الولاء المستمر:** ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية و استثمارات تتسم بالصعوبة، أو ارتفاع التكاليف بالنسبة للعضو، وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من أجل الالتحاق بالمنظمة أو البقاء بها تصبح لديهم رغبة قوية في الحفاظ على حياة هذه المنظمة.

- **الولاء القائم على التماسك:** يقوم على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة، بحيث تتولد علاقة بين التنظيم وأفراده، و تغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمات إلى العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد و المنظمة.

- **الولاء الرقابي:** يمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم و قواعده، والتي تشكل أو تصوغ بدورها السلوك في الشكل المرغوب، أو الاتجاهات المرغوب فيها، و يوجد الولاء الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه، و أنه- أي السلوك- يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية.

وقد تكون هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها، أي قد توجد جميعا في منظمة واحدة في آن

واحد.²

¹- سمية دبة، سميرة غولة، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص30.

²- المرجع السابق، ص30.

4- نموذج آلين وماير (Allen and Mayer) 1990:

ويعرف بالنموذج ثلاثي العناصر للولاء التنظيمي حيث يميز بين ثلاث عناصر للولاء على النحو التالي:¹

- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية وتنوع في المهارات، وصلته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين. وكذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة، وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.

- **الولاء المستمر:** ويعبر عن إدراك العامل لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة، ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة، (مثل الترقيات والتعويضات و المكافآت) بين الفرد والمنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية. وتتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم، وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر.²

¹ العجمي، راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م13، ع1، الرياض، 1999، ص94.

² العتيبي، سعود محمد السواط، طلق عوض الله، مرجع نفسه، ص19.

الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

- **الولاء المعياري:** و يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأن من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء و القيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الولاء المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو التزام أدبي حتى لو كان على حساب نفسه.¹

9-العوامل المعيقة للولاء التنظيمي:

يتعرض الولاء التنظيمي مجموعة من الصعوبات والعوائق التي تعمل على إطفائه وإزالته وحتى نستطيع الوقوف ضد هذه العوائق لا بد من معرفتها ودراسة مختلف جوانبها لنحافظ على السير الحسن لعملية التنظيم وتحقيق الرفاهية والتقدم، وتوجد عدة عوامل تعيق التزام الموظف وولائه لمنظمتة وبين جملة هذه العوائق نذكر ما يلي:²

- 1- تكوين فريق غير متناسب مع بعضه البعض، وذلك الاختلاف القيم، العادات والتقاليد، المستوى التعليمي، طريقة التفكير، نمط الشخصية السن.
- 2- غياب الدقة والموضوعية في النظام التسيير والأداء الوظيفي وهذا يخلق في تقسمه العامل نوع من التخوف ونقص في الرضا الوظيفي.
- 3- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة الحاجات الفردية الشخصية والاجتماعية.
- 4- التذمر من طرف العامل وعدم رضاه عن عمله خاصة في حالة التهميش واللامبالاة وعدم التشجيع.
- 5- الافتقار إلى القدوة الصالحة التي تحيط بكافة المهام وتجاهل ظروف العامل .

¹- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص339.

²- شريبط الشريف محمد، مرجع سابق، ص75.

10- آثار الولاء التنظيمي:

للولاء التنظيمي مجموعة من الآثار الإيجابية والسلبية من أهمها ما يلي:¹

أولاً:- الآثار الإيجابية:

- عندما يشعر الفرد بالولاء فإن ذلك يكون نتيجة للمجموعة من عوامل تؤدي بها إلى الاعتناق قيم المنظمة وأهدافها، فيتربط عنها مجموعة من الآثار الإيجابية أهمها ما يلي:
- زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والانتماء مع المنظمة وأعضائها.
- زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة والأمان الوظيفي بصفة خاصة.
- زيادة درجة التناغم والتوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.
- زيادة الاتجاه الإيجابي للفرد تجاه المنظمة وأعضائها.
- زيادة العائد الذي يحصل عليه الفرد حيث يجب زيادة المكافأة التي يتحصل عليها الفرد نتيجة ولاءه.
- يقوي الولاء رغبة الفرد في استمراره في العمل بالمنظمة ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله، وبالتالي يزداد الرضا الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة.

ثانياً:- الآثار السلبية:

قد يكون للولاء بعض الآثار السلبية على الموظف لعل من أبرزها: - المشاكل العائلية.

- الضغوط النفسية.

- الركود المهنية.

¹- راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 1، 1999، ص53.

11- قياس الولاء التنظيمي:

إن أهمية قياس الولاء التنظيمي تكمن في أنها توفر مؤشرات معقولة على مستوى الأداء الوظيفي وأي إدارة يمكن أن توظف هذه المؤشرات لرفع مستوى الولاء التنظيمي من خلال عدة سياسات وإجراءات تتخذها. وتكمن معايير قياس الولاء التنظيمي في ما يلي:¹

- **المعايير الموضوعية:** أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية وذلك باستعمال وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم ودوران العمل وكثرة الحوادث.
- **المعايير الذاتية:** أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم، وهذه يمكن أن تؤدي إلى إدارة بلورة مؤشرات معينة تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

¹ - سمية دبة سميرة غولة، نفس المرجع، ص50.

12- بعض النظريات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

اهتمت هذه النظرية منذ العقد الثاني من القرن العشرين بدراسة التنظيمات الصناعية الإنتاجية، حيث تفسر العلاقة بين الصناعة والنظم الاجتماعية، ولاسيما أنها ظهرت في ربيع إحدى الجامعات الأمريكية "هارفورد" على مجموعة من العلماء على رأسهم إلتون مايو الذي اشتهرت أعماله في مصنع هاوثورن خلال عام 1928.

حيث اتبعوا خطوات واضحة نتيجة وجود الروح المعنوية بين العمال وشعورهم بالولاء والانتماء إلى جماعة واحدة، ليست فقط في الأقسام الإنتاجية أو المصانع التي اهتمت بدراساتها، ولكن يمكن أن تزيد عملية الإنتاج في أي وحدة إنتاجية أو مصنع أو إدارة مهما كانت وظائفها ومهامها وأهدافها، لما كان يوجد نوع من الروح المعنوية العالية بين الأفراد وأكدوا على هذه النتيجة في ظهورها ليس فقط في الولايات المتحدة الأمريكية وإنما في الكثير من المجتمعات الأخرى.

أضافت هذه النظرية موضوع البحث مبدأ إيجاد الروح المعنوية العالية التي تساعد الموارد البشرية على العمل النشط اعتبار مركز العمل محيطاً اجتماعياً لا محيط تعب ومشاكل، وهذا لا يأتي إلا بتدريب الموارد البشرية على السلوك الحضري والتحليلي للقيم الإنسانية الاجتماعية العالية كاحترام الذات والغير والوقت، والعمل والتسلية بضرورة العمل الجماعي البناء الذي يعود بالمنفعة العامة وتحت تجنب كل السلوكات المثيرة لسوء التفاهم.¹

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص90.

2- نظرية الاغتراب البيروقراطي:

تعد دراسة الولاء التنظيمي من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في العلوم الإنسانية وذلك منذ القدم ،فقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات "إيميل دوركايم" وذلك من خلال كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي" حيث درس فيه المنظمات المتحدة وكان اهتمامه الإنساني منصب حول مصادر التأثير المعنوي للسلطة ،وهذا من خلال تحول جماعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متضامنة متماسكة ،حيث تعتبر المنظمة كالأسرة يسودها الوثام والولاء.

كما قد ظهر بعض المنظرين بعد "دوركايم" الذين كان اهتمامهم منصب حول الولاء التنظيمي والاغتراب الوظيفي والروح المعنوية والرضا الوظيفي. أما "ماكس فيبر" 1947 فقد اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية هو دليل على أسلوب التحكم هو الأفضل ،بحيث وضعه في أيدي نخبة من المنظمة ،لهذا فإن المنظمة تجعل العلاقة بين الموظفين ومنطلقاتهم الفكرية والعقلية تسير في خط متصلب ،حيث يكون الأسلوب التعسفي هو الأول.¹

- خلاصة:

تضمن هذا الجزء من الدراسة على تقديم مفاهيم متعددة للولاء التنظيمي وكذلك أهمية الولاء التنظيمي وأنواعه ،أنواع الولاء ونتائجه بالإضافة إلى أبعاده ومراحله المختلفة ،والعوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي والآثار المترتبة عليه

¹ - عبد الاري ابراهيم ،محفوظ أحمد ،جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة ،دار وائل للنشر ،ط2 ،عمان ،2012 ،ص76.

الفصل

الرابع

فهرس الفصل الرابع

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

2- منهج الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة البحث وخصائصها

خلاصة

تمهيد:

بعدما تم التعرض للجانب النظري في الفصول السابقة، سيتم التطرق في هذا الفصل للجانب التطبيقي (الدراسة الميدانية) الذي يعتبر المحك أو المرجع الذي يتمكن الباحث من خلاله إثبات ما جاء في الدراسة النظرية لبحثه، الذي سيتم التطرق إليه في هذا الفصل بالتعرف على أهم الإجراءات المنهجية اللازمة لهذه الدراسة ابتداءً بمنهج الدراسة ثم عينة الدراسة ووصف أداة القياس، ثم تحديد أدوات وتقنيات جمع البيانات وصولاً إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها في الدراسة الأساسية، ذلك لأن الدراسة الميدانية تعتبر القاعدة الأساسية لأي بحث علمي، فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه، وقيمة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته تتوقف على مدى دقة الإجراءات المنهجية والضبط الدقيق في معالجة الدراسة المنهجية.

1- مجالات الدراسة:

أن لكل ظاهرة مدروسة طابعها الإمبريقي الخاص وخصوصيتها تتسم بمجالات الدراسة المختلفة عن غيرها من الدراسات وبالتالي لكل دراسة علمية سوسيولوجية مجالها الزمني، المكاني والبشري الخاص بها، وقد تمثلت مجالات الدراسة في:

1-1- المجال المكاني

تقديم عام لشركة مجموعة مناجم الفوسفات:

يعتبر النشاط المنجمي من أقدم النشاطات الاقتصادية التي مارسها الإنسان بحكم مساهمته في التطوير الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، وتزخر الجزائر منذ القدم بخيرات طبيعية معدنية وفيرة، الأمر الذي جعلها تباشر في إنجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات لصالحها وبالتالي رفع قطاع المناجم نحو التطور ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال المنجمي نجد شركة مناجم الفوسفات.

نشأة المؤسسة :

المؤسسة الوطنية للحديد والفسفات والتي يرمز لها-FERPHOS GROUPE - والتي يتواجد مقرها الاجتماعي بتبسة نتجت إثر عملية إعادة الهيكلة للشركة الوطنية للأبحاث والاستغلالات المنجمية -SONAREM- وهذا بمقتضى المرسوم رقم 441/83 المؤرخ بـ16 جويلية 1983 ، وتحولت إلى شركة عمومية اقتصادية بتاريخ 22 ماي 1990 بمقتضى قانون توجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية ، ومن هذا المنطلق فقد تكلفت في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بإنتاج وتحويل وتوزيع واستيراد وتصدير المواد المنجمية من حديد وفسفات والبوزولان إضافة إلى مشتقاتها وبعض المنتجات الفرعية .

فمن مهامها الأساسية إذا:

- عملية البحث المنجمي .
- عملية التطوير والتنمية.
- عملية الإنتاج.

فروع مجموعة فرفوس:

بتاريخ 01 جانفي 2005 تم تفريع المؤسسة إلى مجموعة شركات تشرف عليها المجموعة الصناعية فرفوس FERPHOS GROUPE ومقرها الاجتماعي عنابة وتضم الشركات التالية :

أ- شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS:

ومقرها الاجتماعي في مدينة تبسة ، وتعتبر العمود الفقري للمجموعة ككل حيث تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال الإجمالي ، وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق -بئر العائر- الذي يقدر احتياطي الفوسفات به بـ: 2 مليار طن.

شركة SOMIPHOS تظم الوحدات التالية:

- المركب المنجمي جبل العنق -العائر- .
- المنشآت المينائية -عنابة-
- مركز الدراسات والأبحاث التطبيقية -CERAD-
- مقر المديرية العامة -تبسة-

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

ب- شركة مناجم الحديد SOMIFER :

ومقرها الاجتماعي -تبسة- وتضم المناجم التالية : "منجم عنيني - سطيف" ، "منجم رويينة - عين الدفلى" ، "منجم سيدي معرف - جيجل" ، "منجم شعبة البلوط - سوق أهراس" .

ت- شركة البوزولان POZZOLANE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة بني صاف- عين تموشنت ، وتقتصر على مركز وحيد للنشاط وهو بني صاف ، البوزولان هي مادة تفرزها البراكين وتستخدم في مركبات الإسمنت .

ث- شركة المسبك SFO- FONDERIE :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة الونزة ، وتقوم بصهر المواد الحديدية وصناعة القوالب الصناعية .

ج- شركة البناء والتجهيز FERBAT :

ويتواجد مقرها الاجتماعي بمدينة عنابة ، وتقوم بأشغال البناء وكل ما يتعلق بالأمور العقارية

ح- شركة نقل الموارد المنجمية SOTRAMINE :

وهي شركة أنشأت حديثا للقيام بنقل المواد المنجمية والفسفات من مدينة بئر العاتر إلى عنابة وكذلك نقل البوزولان من بني صاف إلى مراكز البيع.

- ولتوضيح أكثر فإن المجال المكاني تمثل في شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS) -تبسة- .

2-1- المجال الزمني

يعبر المجال الزمني عن المدة التي تستغرقها الدراسة أولاً نظرياً ثم ميدانياً:

هو الوقت المستغرق منذ بداية عملية البحث، وذلك في الفترة الزمنية الممتدة من شهر سبتمبر

2018 إلى غاية شهر جوان 2019 وقد تم تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين هما:

- مرحلة الإعداد النظري: : تزامنت بداية الدراسة الميدانية مع بداية دراستنا النظرية في شهر نوفمبر

من سنة 2018 ، وذلك بعد ما تم اختيار الموضوع وأخذ الموافقة عليه من فريق التكوين (تم الشروع

في إنجاز الإطار النظري للدراسة) وبعد اخذ التصريح أو الموافقة من مسؤول المؤسسة.

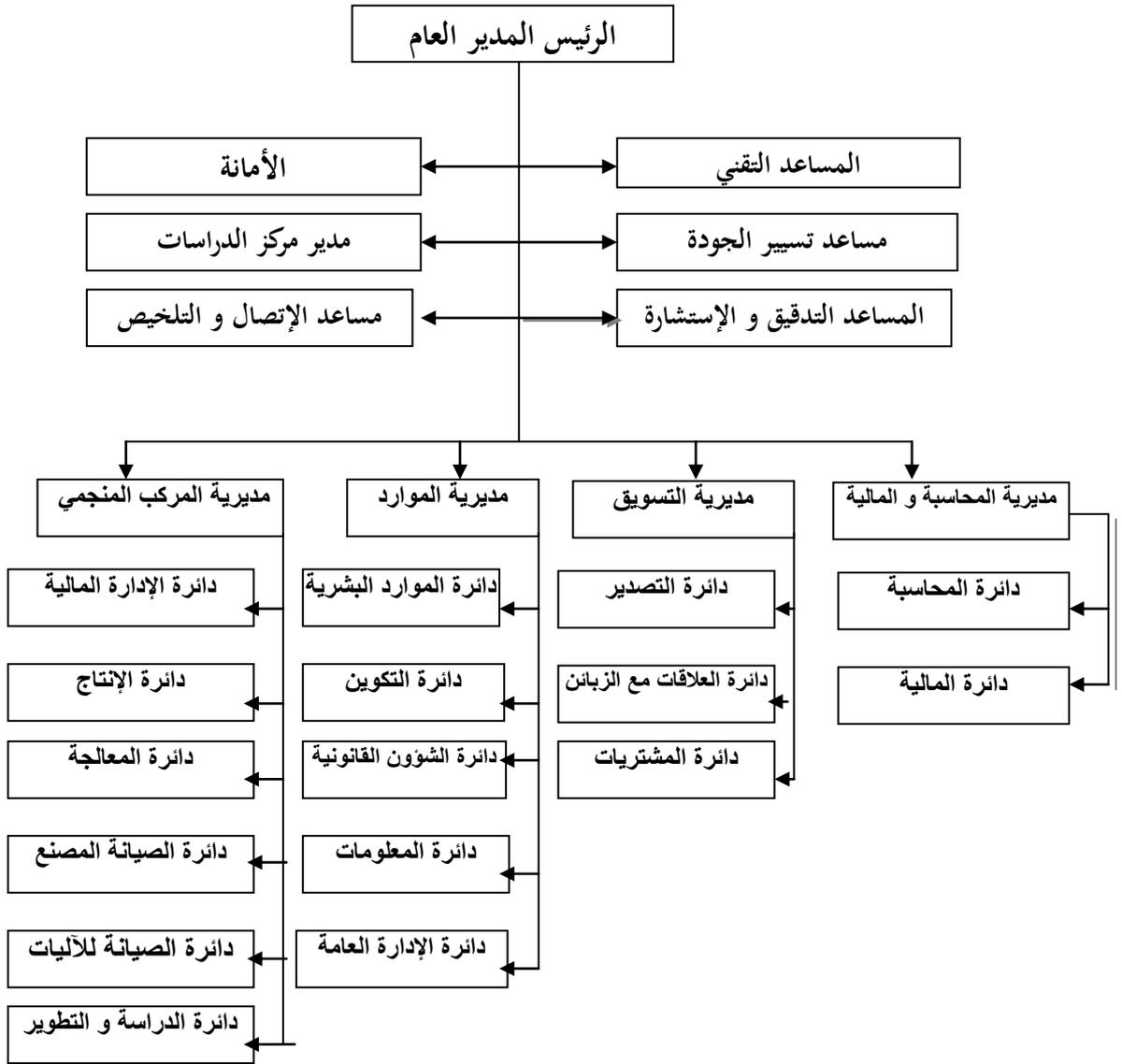
الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

بدأت مرحلة القراءات الأولية وجمع المادة العلمية من مكتبة كلية علوم اجتماعية وإنسانية و نظرا لنقص المادة العلمية و الدراسات السابقة في مكتبة تم التوجه إلى كلية العلوم الاقتصادية ذلك لأن موضوعنا يميل إلى التخصص الاقتصادي نوعاً ما ،وقد استغرقت عملية جمع المعلومات حتى شهر مارس 2019، كما تم في هذه الفترة إطلاع المشرفة عليها بالإضافة إلى إعداد فصول الدراسة وصياغتها النهائية ومعالجة الملاحظات المقدمة من طرفها.

- **مرحلة الإعداد الميداني:** كان النزول إلى ميدان الدراسة في شهر مارس من سنة 2019 وذلك بعد ما تم تحديد المجال المكاني ،وبعد موافقة الإدارة لقسم علم الاجتماع على ميدان الدراسة ،قام رئيس قسم علم الاجتماع على وثائق الإذن بالدخول , طلب الموافقة على إجراء البحث الميداني ،تمت المباشرة بإجراء التربص الميداني وذلك في شركة مناجم الفوسفات -تبسة-

1-3- المجال البشري

يقصد بالمجال البشري مجتمع الدراسة ومنه جميع القائمين على تسيير شركة مناجم الفوسفات (SOMIPHOS)-تبسة- من رؤساء أقسام ومصالح والإطارات المكلفة والمتواجدين على مستوى الإدارة العليا للمديرية العامة لشركة , حيث بلغ عددهم 50 مسيرا حيث تم اختيار عينة حتى تتم ملاحظتها بشكل دقيق وتمثلت في 30 عاملا ذوي مصالح مختلفة والشكل التالي يوضح ذلك:



2- المنهج المستخدم

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة الموضوع للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية

تمكنت الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي تثير البحث.¹

¹- مدحت أبو النصر، قواعد البحث العلمي، دار النشر مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2004، ص141.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

فالمنهج هو عبارة عن الطريق المؤدي للكشف عن الحقيقة في العلوم والإجابة عن التساؤلات، وتتنمي هذه الدراسة إلى الدراسة الوصفية فهي تهدف إلى توضيح دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي للموظفين في شركة السوميفوس -تبسة- وذلك عن طريق أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة. وعليه فالمنهج الوصفي من المناهج التي يكثر استعماله وبهذا المجال يذكر سكييتس scates في معرض حديثه عن الدراسات الوصفية بقوله "يراد بالدراسات الوصفية ما يشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع وتلخيص الخصائص الحاضرة المرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو من الأحداث".¹

وعليه المنهج الوصفي هو يهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وتحديد خصائصها تحديدا كميًا، وهي تقوم بالكشف عن حالة الظاهرة وكيف وصلت إلى صورتها الحالية ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل.

أما بالنسبة لاستخدام هذا المنهج في دراستنا فقد اهتم بعملية تبيان الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي من أجل الكشف عن حقيقة انعكاسات أنماط القيادة الإدارية المتمثلة في النمط الديكتاتوري، الفوضوي والديمقراطي على ولاء الموظفين تجاه المؤسسة. وبالتالي فإن اعتمادنا للمنهج الوصفي في هذه الدراسة جاءت من أجل جمع الحقائق، تحليلها، تفسيرها وإصدار اقتراحات حول القيادة الإدارية والولاء التنظيمي وما يترتب عن الأنماط المختلفة للقيادة .

¹- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص127.

3- أدوات جمع البيانات

تشمل أدوات جمع البيانات الوسائل التي يلجأ إليها الباحث قصد جمع المادة العلمية حول موضوع الدراسة وكيفية التعامل مع الواقع التي يتطلبها الباحث.

فأدوات جمع البيانات يمكن أن تحدد طبيعة المنهج في البحث فالمنهج المسحي مثلاً يحتاج إلى الاستبيان في جمع المعلومات بالدرجة الأولى وقد يستعين بالمقابلة أيضاً كأداة لجمع المعلومات، لوجودها منفردة أو مكملة الوسيلة وعليه يمكن حصر أدوات جمع البيانات في المصادر والوثائق، الاستبيان، المقابلة والملاحظة.¹

لذلك قد تختلف أدوات البحث وفق طبيعة الموضوع وأهدافه ومنهجه، لذا على الباحث اختيار الأداة المناسبة للحصول على نتائج نهائية تعكس دقة الموضوع وصدق وأمانة المعطيات. وبما أن محور الدراسة الحالية هو دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي.

فقد تم استخدام مجموعة من الأدوات التي يتم الحصول على المعلومات اللازمة ومنها ما يلي:

- الملاحظة

تم اللجوء إلى استخدام الملاحظة المباشرة كأداة أساسية لجمع المعلومات باعتبارها الخطوة الأولى للخوض في البحث عن أسباب وحقيقة الظواهر، إذ تتميز الملاحظة بدرجة عالية من الدقة لأنها تعتمد على القدرة البصرية المباشرة لكن ما يعاب عليها قد تحمل طابعا شخصيا فتخرج عن سياق الموضوعية والذي هو أساس أي بحث علمي خاصة إن كان ميدانيا بحتا.

¹- عامر إبراهيم قندلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص149.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

أ- ملاحظة مكان التريص الميداني: تقع شركة مناجم الفوسفات (سوميفوس) في -تبسة- بالضبط - حي جبل الجرف- فعند الدخول إليها لا بد من المرور أولاً على مصلحة الأمن والموجودة في مقدمة الشركة وذلك بإعطاء بطاقة التعريف الوطنية ويقوم العامل بتدوين كافة المعلومات في دفتر الحضور وبعدها يقوم حارس الأمن بالاتصال بالمسؤول لإعطاءه الموافقة على دخولي ومن ثم يتم توجيهي إلى المديرية العامة والتي بها مجموعة من المكاتب الإدارية وكل مكتب مسؤول عن مصلحة ما وتتمثل في المدير العام, الأمانة العامة(السكرتارية), مديرية المحاسبة, مديرية الموارد.

فحسب ملاحظة مكان العمل لمؤسسة سوميفوس فهو مريح ويشمل على كافة المستلزمات من مكيفات التبريد وكل مستلزمات الأمن والوقاية الصحية, وذلك نظراً لما تنصه المادة 48 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 5-9 المؤرخ في 8 جانفي 2005 المتعلق بأن مهام لجنة الوقاية الصحية والأمن تتمثل في العمل على تحسين وتطوير ظروف العمل وجمع ووضع إحصائيات حوادث العمل والأمراض المهنية... وغيرها.

ب- ملاحظة الأشخاص (عمال شركة مناجم الفوسفات) وكانت العناصر التي تمت ملاحظتها في الموظفين كالتالي:

الجنس: حيث تمثلت في فئة الذكور وفئة الإناث مع العلم أن نسبة الإناث أعلى من الذكور.

العمر: فقد كان ما بين 25 سنة فما فوق حيث يعتبر العمر المناسب نظراً لنوعية وجدية العمل وهو ما يتطلبه .

الهيئة الخارجية للموظف: إذ كانت هيئة الموظفين في المستوى ومقبولة ففي الإدارات لا يوجد لباس موحد ماعدا قسم الأمن والصيانة والتنظيف لهم لباس خاص بهم أما باقي الموظفين فلباسهم عادي.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

طبيعة العلاقة وكيفية التواصل: تميز تواصل الموظفين فيما بينهم إما بالتواصل المباشر وذلك بالمقابلة شخصيا في المكتب أو عن طريق الاتصال هاتفيا بالفاكس وهذا يدل عن عدم وجود رسميات محفة بين الموظفين فأغلبهم تجمعهم مصالح في نطاق الوظيفة بالإضافة إلى الصداقة التي تربطهم فيما بينهم .

ت- ملاحظة الأنشطة: تعتمد شركة مناجم الفوسفات عند قيامها بأنشطتها على جملة من المبادئ من أجل إرضاء عملائها وذلك بالاعتماد على مبدأ المسؤولية الاجتماعية في معاملاتها فعند ملاحظة الأنشطة التي تقوم بها كل مصلحة فهي تتمثل في:

- الرئيس المدير العام : هو رئيس ومدير مجلس الإدارة الذي يتكون من تسعة أعضاء "09" وهذا المجلس يسهر على القيام باجتماعات معينة تتم في الحالات العادية أو الطارئة وذلك كل ثلاث أشهر أو ستة أشهر ، كما يمثل هرم المسؤولية للشركة من أبرز مهامه:

- تحقيق الأهداف والمخططات المسطرة.
- تنفيذ الأوامر وتوجيهات مجلس الإدارة .
- السهر على تطبيق القوانين والتشريعات المتعلقة بإدارة الشركة .
- ترأس اجتماع مجلس المديرية ومتابعة تنفيذ مقرراته .
- الأمانة: يحتوي مكتب المدير العام على أمانة تقوم بكل الأعمال المتعلقة بالسكرتارية والتنظيم والاستقبالات، يساعدها في ذلك مكتب التنظيم الذي يتولى عملية حفظ وترتيب الملفات وكل الأعمال المكتبية.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

- **المساعد التقني** : برتبة إطار سامي يتولى القيام بإعداد الملفات التقنية الموكلة إليه من طرف المدير العام والمتعلقة بالمتابعة لنشاطات الوحدات الإنتاجية (المركب المنجمي جبل العنق) ، كما يقوم بلفت انتباه المدير العام للمشاكل التي تحدث وطرق علاجها .
- **مساعد تسيير الجودة** : من أبرز مساعدي المدير العام والذي يتولى الإشراف ومتابعة منظومة تسيير الجودة والبيئة ، فهو المسؤول الأول على هذا النظام وتجسيده عمليا داخل المؤسسة والسهر على إنجاحه.
- **مساعد التدقيق و الاستشارة**: عملية التدقيق تحثل حيزا هاما في إستراتيجية المؤسسة التسييرية لكونها تهدف إلى ممارسة النقد وتتبع طرق الأداء وملائمتها مع الإجراءات المعمول بها من أجل تقليص نقاط الضعف وتدعيم نقاط القوة .
- **مساعد الاتصال والتلخيص**: من ضمن مهامه التكفل بكل الأعمال الإحصائية.
- تلقي التقارير الدورية السنوية من طرف وحدات الإنتاج وإعداد تقرير إجمالي للمؤسسة وتوجيهها إلى المدير العام.
- إعداد الحصيلة السنوية.
- تقديم المعلومات للهيئات الخارجية .
- **مدير مركز الدراسات** : فهذا المركز من ضمن وحدات المؤسسة الأربعة مكلف بإنجاز الدراسات لصالح المؤسسة وكذا بعض الأعمال الخدمائية في مجال الدراسات لصالح المتعاملين الخارجيين .
- يشرف على هذا المركز مدير برتبة إطار سامي يقع تحت سلطة مباشرة للمدير العام.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

مديرية الموارد: تتكفل المديرية بما يلي :

- رسم استراتيجيات المؤسسة في مجال تسيير الموارد البشرية بمفهومها الواسع.
- السهر على تطبيق تشريعية العمل و النصوص المنظمة.
- إعداد مخططات التكوين و التوظيف و مخططات المسار المهني.
- الإشراف الوظيفي على مصالح المستخدمين للوحدات التابعة للمؤسسة والتنسيق بينهم.

مديرية التسويق: تتكفل المديرية بما يلي:

- القيام بتسويق منتج الفوسفات حسب البرنامج المسطر.
- البحث عن الأسواق وزبائن جدد من أجل توزيع نصيب المؤسسة في الأسواق.
- دراسة المتغيرات الحاصلة في الأسواق العالمية و ضرورة التكيف معها.
- تحقيق هدف إرضاء الزبون من خلال تلبية احتياجاته و سماع انشغالاته.
- استقبال الوفود و الزبائن الدوليين.

مديرية المحاسبة و المالية: تتكفل مديرية المالية بما يلي :

- القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة.
- إعداد المخططات الحسابية و الحصيلة الدورية السنوية.
- إعداد الميزانية السنوية.
- القيام بتسيير المالي و متابعتها على مستوى البنوك.

-إعداد الدراسات اللازمة في مجال المالية.

ومن خلال ما سبق، يتبين لنا أن لكل مصلحة مهامها الخاصة وأنشطتها المختلفة إلا أنها مرتبطة ببعضها البعض.

- المقابلة الغير مقننة

لقد تم استخدام المقابلة الغير المقننة كإضافة فقط والتي تعتبر من الأدوات الأكثر استخداما إذ تمكننا من الحصول على المعلومات قد يستعصي الحصول عليها عند استخدام أدوات أخرى وذلك دون الالتزام الكامل بالأسئلة المخطط لها من قبل. وفيها تمت مقابلة الموظفين شخصيا في مكاتب عملهم والحديث معهم دون رسميات ودون أي وساطة وقد كان موضوع الحوار حول النمط القيادي المعمول داخل المؤسسة الذي يسمح به النظام الداخلي لشركة مناجم الفوسفات وأيضا الانضباط العام في أماكن العمل والأخطاء المهنية التي قد تحدث وما ينجر عنها من تدابير وعقوبات تأديبية حيث كانت أغلبية الإجابات إيجابية .

- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المنهجية المستخدمة خاصة في العلوم الاجتماعية، كونها تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللازمة لموضوع دراسته، فهي عبارة عن¹: " مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".

¹- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص269.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

_ ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستمارة بغرض الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية كونها تعكس الانشغالات الجوهرية لإشكالية الدراسة الراهنة ، باعتبارها المرحلة الأكثر تجزئة وتفكيك للبحث على أن تصاغ أسئلتها بطريقة واضحة ومحكمة.

وتفادياً لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرصنا على أن نكون على اتصال مباشر بالمبحوثين أثناء تنفيذها لضمان الإجابات الموضوعية والدقيقة ومعرفة الاتجاهات الصادقة التي تتطلب الشرح والتحليل.

• تصميم الاستمارة:

قبل عرض وتطبيق الاستمارة في شكلها النهائي مررنا بالخطوات والمراحل التالية:

_ تحديد الأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومن ثم تجزئتها وتفكيكها إلى مؤشرات.

_ إعداد الاستمارة في صورتها الأولية: حيث قمنا في هذه المرحلة بصياغة أسئلة وبنود الاستمارة ،ومن ثم دراسة الشكل والمحتوى ومحاولة التأكد من مدى ملائمة صياغة بنود الاستمارة الأسلوب الذي يفهمه المبحوثين ،حيث يقابل كل بند (فقرة) مقياس ثلاثي لتحديد تقديرات العمال تجاه قائد على تحقيق الولاء التنظيمي.

وقد شملت استمارة البحث 26 سؤالاً موزعين على أربعة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: المعنون ب"البيانات الشخصية" ويضم 05 أسئلة [من 01-05].
- المحور الثاني: المعنون ب"تأثير القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري" ويضم 07 عبارات [من 06 إلى 12].
- المحور الثالث: يضم 07 عبارات حول "تأثير القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي" من العبارة [رقم 13 إلى 19].

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

- المحور الرابع: ضم 07 عبارات متعلقة بأثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي [من 20 إلى 26].

- الأساليب الإحصائية:

لقد استخدمنا برنامج (الحزم الإحصائية) **spss stastique version 23.0** في إدخال المعطيات وتنظيمها حسب أفراد مجتمع البحث، ثم تحليل البيانات وإدخالها في جداول وتمثيلها بأعمدة وتعليق عليها البيانات وذلك لتسهيل عملية جمع وتفرغ ومعالجة وتيويب البيانات مما تعمل على تحويل البيانات الكيفية إلى بيانات كمية وفي وقت وجيز¹ وأهمها:

_ الانحراف المعياري

_ المتوسط الحسابي

_ النسب المئوية وأخرى...

4- عينة الدراسة وخصائصها:

اختيار العينة: تعد عينة الدراسة أحد الدعائم الأساسية للبحث الميداني، لذا يجب اختيارها بعناية حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً وموضوعياً، واستخدامها يوفر الكثير من الجهد كما أنها تمكن من الحصول على معلومات وبيانات أكثر موضوعية وشمولية.

فالعينة هي جزء من نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله. وقد قمنا باختيار عينة عشوائية بسيطة حيث يختار الباحث هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلاً سليماً فالباحث هنا يختار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة، وقد تم اختيار 30 عينة

من أصل 50 بطريقة عشوائية منتظمة. وذلك وفقاً للعملية الحسابية: $n = \frac{N \times Ps}{100}$

¹- فاطمة عوض صابر، أسس البحث العلمي، مكتبة ومطبع الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص94.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

حيث أن: n = عينة الدراسة ← (X)

N = المجتمع الاصيل للدراسة ← (50 عامل)

P_s = النسبة المئوية المختارة ← (60 %)

$$n = \frac{50 \times 60}{100} = 30 \text{ بالتعويض:}$$

أي عينة الدراسة في مؤسسة السوميفوس تقدر ب30 مفردة.

- خصائص العينة:

لتحديد الخصائص والسمات العامة لمجتمع البحث، تم الوقوف على الخصائص الاجتماعية والديموغرافية والمهنية لمفرداته (عينة الدراسة) انطلاقاً من أن البيانات الشخصية هي الخلفية الواقعية، والمنطلق الأساسي الذي يتم من خلاله الكشف عن الملامح العامة لمتغيرات الدراسة وأبعادها. ومحاولة توضيح وتفسير بعض الآراء والاتجاهات الخاصة بالمبجوثين حول معرفة دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي وذلك بمؤسسة السوميفوس -تبسة-.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب الجنس

البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
ذكر	17	%56.7	1,43	,504
أنثى	13	%43.3		
المجموع	30	100,0%		

المصدر: البحث الميداني

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتضمن الشواهد الإحصائية التي تم التحصل عليها أثناء الدراسة والمتعلقة بالجنس، حيث تبين أن نسبة الذكور تمثل 56,7% من مجموع العينة وهي نسبة لا تبعد بكثير عن نسبة الإناث 43,3% .

ومنه نستنتج أن نسبة الذكور والإناث في مؤسسة السوميفوس -تبسة- تكاد تكون متساوية، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بتوظيف كلا الجنسين بشكل شبه متساوي وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة محل الدراسة.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب العمر

البدائل	التكرار	النسبة النئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أقل من 30 سنة	11	36.7%	2	1,017
من 30 إلى 40 سنة	12	40.0%		
من 41 إلى 50 سنة	3	10.0%		
أكثر من 51 سنة	4	13.3%		
المجموع	30	100.0%		

المصدر: البحث الميداني

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أعمار العينة مختلفة الفئات العمرية وأن أكبر هي فئة الأعمار المحصورة بين 30 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 40% ثم تليها فئة الأعمار الأقل من 30 سنة بنسبة قدرت بـ 36,7%، لتأتي بعدها نسبة الفئة الأكثر من 51 سنة، أما بالنسبة للفئة المحصورة بين 41 إلى 50 سنة قد قدرت بـ 10%، ومن هنا يمكن القول أن معظم الموظفين الإداريين في مؤسسة السوميفوس -تبسة- من فئة الشباب والمقدرة بـ 23 وذلك من أجل تعيين الشباب بشكل أكبر بهدف جعل فئة الشباب هذه تكتسب خبرة العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة قبل وصولهم إلى سن التقاعد.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

الجدول رقم (03): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ابتدائي	00	%00,0	3,67	,479
متوسط	00	%00,0		
ثانوي	10	%33,3		
جامعي	20	%66,7		
المجموع	30	100.0%		

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم(03) أن الفئة الأكبر هي فئة المستوى الجامعي بنسبة %66,7 حيث قدر عدد عمالها 20 عامل، لتأتي بعدها مباشرة فئة المستوى الثانوي بنسبة %33,3 والتي قدر عدد عمالها بـ 10 عمال وذلك يعود إلى كون طبيعة العمل في المؤسسة محل الدراسة من الناحية التشريعية والقانونية والمالية تقتضي أن يكون العدد الأكبر من العاملين من حملة الشهادة الجامعية .

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

الجدول رقم (04): توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	11	36.7%	2,03	,89
من 5 سنوات إلى 10 سنوات	07	23.3%		
أكثر من 11 سنة	12	40.0%		
المجموع	30	100,0%		

المصدر: البحث الميداني

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه بأن أفراد العينة موزعون بنسب متفاوتة ،حيث نجد أن نسبة الموظفين الذين لديهم خبرة أكثر من 11 سنة قد بلغت نسبتهم المئوية 40% ،لتكون نسبة الفئة الأقل من 5 سنوات سجلت بـ 36,7% ،وأخيراً الفئة المحصورة بين 5 سنوات إلى 10 سنوات والتي قدرت بـ 23,3% متمثلة في 07 موظفون ،وهذا دليل على أن أغلبية الموظفين من فئة الشباب ،وبالتالي سنوات عملهم لازالت قليلة ،وكما ذكرنا سابقاً أن مؤسسة السوميفوس-تبسة- ترغب إلى جعل فئة الشباب هذه تكتسب خبرة العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة قبل وصولهم إلى سن التقاعد.

الفصل الرابع: منهجية وتقنيات الجانب الميداني

الجدول رقم(05): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة الحالية

البدائل	التكرار	النسبة المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
إطارات	16	%53.3	1,7	,837
أعوان	7	%23.3		
تحكم				
أعوان	7	%23.3		
تنفيذ				
المجموع	30	100,0%		

المصدر: البحث الميداني

نستنتج من خلال الجدول رقم(05) أن أكثر من نصف المبحوثين يشتغلون في سلك الإطارات بنسبة %53,3، يليها السلكين أعوان التحكم وأعوان تنفيذ بنسبة %23,3، وهذا دليل على أن هناك تنوع في وظائف المؤسسة، وأن المؤسسة تعتمد في حالة التوظيف واستقطاب موارد بشرية تمتلك مؤهل علمي وكفاءة مهنية، مما يساعدها على تلبية الحاجات الوظيفية للمنظمة، فامتلاك المؤسسة لمثل هكذا وظائف تساهم في تنظيم وتوزيع المهام، حسب طبيعة الوظيفة وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والذي بدوره في زيادة حماس ونشاط العاملين، وذلك لتتناسب الوظيفة مع قدراتهم ومهاراتهم العلمية والمعرفية وهذا ما نادت به المنطلقات الكلاسيكية من خلال مبدأ التخصص وذلك لتصل إلى متطلبات الوظيفة وهذا ما يساهم في رفع مستوى التركيز لدى العاملين وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي ومن ثم القدرة الأدائية للعاملين والفعالية التنظيمية للمنظمة ككل.

- خلاصة

لقد تم التعرض في هذا الفصل إلى مختلف الإجراءات المتبعة في هذه الدراسة حيث تم تحديد مجالات الدراسة (المكاني، الزمني والبشري) كما اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتلائم مع موضوع الدراسة ثم تطرقنا إلى وصف الأداة المستعملة في جمع البيانات، كذلك تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة النتائج، وفي الأخير تم اختيار عينة الدراسة وتبيان كيفية توزيعها حسب متغيرات الدراسة بالإضافة إلى عرض خصائص العينة المستخرجة من نتائج SPSS V 23.0.

الفصل

الخامس

فهرس الفصل الخامس

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

1-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث

1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-2- مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

3- النتائج العامة للدراسة

4- الاقتراحات والتوصيات

خلاصة

تمهيد:

بعدما تم التطرق في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث، سيتم عرض في هذا الفصل تحليل بيانات الدراسة والخاصة بتساؤلات الدراسة تحليلاً تفصيلاً من خلال المعالجات الإحصائية التي أجريت على موظف مؤسسة السوميفوس بتبسة وفي الأخير ستتم مناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

1- عرض وتحليل نتائج الاستبيان

1-1- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني

الجدول رقم(06): قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,718	1,37	76.7%	23	موافق
		10.0%	3	محايد
		13.3%	4	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 76,5% من المبحوثين الموافقين على أن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها وهي النسبة الغالبة، في حين قدرت نسبة المحايدين 10% والغير موافقين 13,3%، كما قدرت قيمة المتوسط الحسابي 1,37 أي أن الاستجابة كانت إيجابية والانحراف المعياري 718, أي لا يوجد تشتت في إجابات المبحوثين وهذا راجع إلى أن قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباط العمال.

ومنه نستخلص أن القائد يمارس هذا النوع من القيادة بسبب نقص المهارات والمعارف لدى العاملين خاصة وأن الأنشطة الحديثة للمؤسسة تحتاج لأدائها إلى بعض التوجيهات والتعليمات، وبما أن المؤسسة تسعى إلى تنفيذ التغيير بنجاح فهذا يتطلب من القائد أن يكون متساهلاً في بعض الأمور ويمنح لهم حرية كبيرة لاتخاذ القرارات بشأن العمل، لا أن يكون إلى حد فقدان الرئيس القدرة على السيطرة ومتابعة إنجاز العمل.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (07): عدم ثقة القائد فيك يجعلك أكثر تفانياً في العمل لكسب الثقة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,805	1,8	43.3%	13	موافق
		33.3%	10	محايد
		23.3%	7	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة 43,3% موافقون على أن عدم ثقة القائد في الموظف تجعله أكثر تفانياً في العمل لكسب الثقة تليها نسبة المحايد بـ 33,3%، ثم 23,3%.

ومنه نستنتج من خلال نتائج الجدول والنسب الموضحة أعلاه أنه كلما كان القائد لا يثق في موظفيه كلما جعلهم أكثر تفانياً حتى يكسبون ثقته، فعلاقة القائد والتابعين مبنية على المنفعة والثقة والاحترام وعلاقتها بالارتباط العاطفي داخل المؤسسة وهذا ما أكدته النظريات السلوكية أن الأنماط الديمقراطية التشاركية التي تتركز على العلاقات الإنسانية مما يؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى وروح معنوية ودافعية عالية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(08): لا تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية ودون خوف من القائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,805	2,2	23.3%	7	موافق
		33.3%	10	محايد
		43.3%	13	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ في الجدول رقم(08) أن 43,3% غير موافقين على عدم استطاعتهم التعبير عن آرائهم بكل حرية

ودون خوف من القائد، تليها النسبة 33,3% محايدين، ثم 23,3% موافقون على هذا الرأي .

ومنه نستنتج أن الموظفين لا يخافون القائد أثناء إبداء رأيهم ذلك لأنه يترك لهم حرية التعبير، مما يعني أن

الرئيس يحرص على سهولة التواصل معهم، وهو ما صرح به القادة الإداريين من أنهم يسعون لطلب

مقترحات المرؤوسين لتحسين عملية صنع القرار مما يقدمونه من آراء وأفكار.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(09): يفرض القائد الأوامر وأنت تطبق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,73	1,53	60.0%	18	موافق
		26.7%	8	محايد
		13.3%	4	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ في الجدول رقم (09) أن أعلى نسبة 60% موافقون على أن القائد يفرض الأوامر والعمال يطبقون فقط، يليها المحايدون بنسبة 26,7%، وأخيراً غير الموافقين بنسبة 13,3% .

إذ نستخلص من خلال النسب أن أكبر نسبة كانت موافق على أن القائد يفرض الأوامر والعمال يطبقون فقط، هذا دليل على أن المدير يحتفظ بجميع الصلاحيات ولا يفوضها مما يعني أن السلطة تكون في يد الرئيس ولا يتنازل عنها وهذا يرجع بالسلب على الموظف حيث يجد نفسه عديم الجدوى ومهمش وهذا ما يجعل ولاءه متدهور وهذا يدخل ضمن النمط الأوتوقراطي، فالمدير لا يسمح وصارم في تطبيق القوانين بطريقة فوقية من طرف الموظفين وبالتالي تحبط من عزيمته وتخفف من مستوى أدائه ويجد نفسه مهمشاً.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (10): هناك تضارب بين أهداف المؤسسة وأهدافك الخاصة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,85	2,03	33.3%	10	موافق
		30.0%	9	محايد
		36.7%	11	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ في هذا الجدول رقم (10) أن نسبة 36,7% غير موافقين على أن هناك تضارب بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين الخاصة، في حين تليها نسبة الموافقين بنسبة لا تقل عنها بكثير 33,3%، أما نسبة المحايدون فكانت 30%.

حيث نستنتج من خلال النسب أن 36,7% غير موافقون على تضارب أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، فما دامت أهداف المؤسسة تحقق لهم غاياتهم فهي متفقة لا محالة مع أهدافهم، وهذا يعود لولائهم للمؤسسة وتعلقهم بها ولاتفاق أهدافهم وحاجاتهم مع حاجاتها وكل هذا يقوي شعورهم بالانتماء ويزيد ولائهم تجاه المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (11): نظام المؤسسة لا يسمح لك بالاتصال المباشر مع رئيسك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,777	2,5	16.7%	5	موافق
		16.7%	5	محايد
		66.7%	20	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

يوضح الجدول رقم(11) أن 66,7% من الموظفين غير موافقين على أن نظام المؤسسة لا يسمح لهم بالاتصال المباشر مع الرئيس وفي المقابل تشابهت نسبة كل من الموافقين والمحايدين ب16,7%.

إذ نخلص من خلال النسب أن أغلب الموظفين يقرون بأن نظام المؤسسة يسمح بالاتصال المباشر مع رئيسهم ،وهذا راجع لطبيعة العمل ونظام المؤسسة الداخلي وهذا دليل على أن القائد يعمل ضمن إطار غير رسمي واهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية والسير الحسن للمنظمة ومع ذلك وجود تفاعل إيجابي داخل المنظمة ،ومنه نلاحظ أن هناك اتصال بين العمال والإدارة له علاقته بتشجيع القائد للتعاون بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة فرص التعاون والتفاعل فيما بينهم كما لاشك أن الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل مفهوم وواضح ،وهو ما صرح به المرؤوسين بأن أبواب مكاتب قادتهم مفتوحة أمامهم لطرح مشكلاتهم ،شكاويهم واقتراحاتهم وهو ما سجلناه لدى بعض القادة عند وجودنا بالمؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(12): المعاملة المتسلطة لرئيسك تجعلك تفكر في ترك العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,83	2	33.3%	10	موافق
		33.3%	10	محايد
		33.3%	10	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن جميع النسب متساوية وذلك ب 33,3% حيث أن المعاملة المتسلطة

لرئيسك تجعلك تفكر في ترك العمل متراوحة بتساوي بين البديل موافق ،محايد وغير موافق.

وعليه نستنتج من خلال الجدول أن جميع البدائل متساوية فبجمع نسبة كل من موافق ومحايد نستطيع القول

بأن مدير المؤسسة محل الدراسة ليس متسلط وإنما يعمل وفق القوانين التي تنظم العمل وبالتالي قد نقول عنه

صارم بعبارة أوضح حيث لا يسمح بتجاوزات وأخطاء تخل بالنظام الداخلي للمؤسسة .

2- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث:

الجدول رقم (13): تداول المعلومات داخل المؤسسة يكون بشكل فوضوي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,828	1,73	50.0%	15	موافق
		26.7%	8	محايد
		23.3%	7	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم(13) أن نصف الموظفين موافقون على أن عملية تداول المعلومات داخل المؤسسة تتم بشكل فوضوي وذلك بنسبة 50%، في حين أن نسبة المحايدين كانت 26,7% ، وفي الأخير تأتي نسبة غير الموافقين حيث لا تتعد كثيراً عن المحايدين وقد كانت 23,3%.

إذا نستنتج من خلال الجدول والتمثيل البياني أن أكبر نسبة تؤكد على أن عملية تداول المعلومات داخل المؤسسة تكون بشكل فوضوي ، وهذا يؤثر لا محالة على عملية الاتصال بين الموظفين والرئيس وبين الموظفين في ما بينهم ، كما أنها تجعل الموظف في غيبوبة عن عمله ولا يدري ما يحصل فيها وبالتالي يصبح لا يبالي بالعمل ولا بالمؤسسة ومنه يقل وقد نقول ينعدم ولائه.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (14): يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,86	1,87	43.3%	13	موافق
		26.7%	8	محايد
		30.0%	9	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ في الجدول رقم (14) أن نسبة 43,3% موافقون على أن القائد يترك لهم حرية التصرف في العمل، في حين 30% غير موافقين على هذا القول، تليه نسبة المحايدين 26,7% .

نستنتج من خلال الجدول أن أكبر نسبة موافقة على أن القائد يترك للمرؤوسين حرية التصرف في العمل، وهذا ما يولد زيادة الثقة وبالتالي ولائهم للمؤسسة كما أن اكتساب المرؤوسين مهارات وقدرات ومعرفة اللازم للقيام بالأعمال المطلوبة إلى وجود حاجة للاستقلالية في العمل، كل ذلك ينفي الحاجة إلى تأثير القائد وشعور العامل بأنه جزء من المنظمة، وهو مؤشر إيجابي يدل على تكريس المؤسسة للعوامل التي تشعر العامل بالراحة والأمن والاستقرار.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (15): لا يراجع القائد المهام بعد قيامك بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,817	2,23	23.3%	7	موافق
		30.0%	9	محايد
		46.7%	14	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ في الجدول رقم (15) أن 46,7% غير موافقون على أن القائد لا يراجع المهام بعد قيامهم بها، لثأتي بعدها نسبة المحايدين ب30%، وفي الأخير 23,3% كانت للموافقين على هذا التصريح .

ومنه نستنتج من خلال الجدول والتمثيل البياني أن أكبر نسبة كانت للموظفين الذين يقرون بأن القائد لا يراجع المهام بعد قيامهم بها، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على العلاقة الجيدة بين القادة والمرؤوسين المبنية على أساس التعاون وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة، وهو أيضا ما يشير إلى العلاقات الإنسانية الطيبة بين الطرفين فضلاً عن الانسجام والتعاون بين القائد والمرؤوسين من خلال إيصال الأفكار ومنه التشجيع والمشاركة في صنع القرار وأيضاً الاعتماد على نفسه، الشيء الذي يعزز الثقة بينهما ويساعد على القضاء على الخلافات بين الطرفين والعمل بروح الفريق وحتى يحس الموظف بأنه جزء من المؤسسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (16): تسمح بيئة العمل بتنقلك داخل المؤسسة بشكل حر دون رقابة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,77	1,6	56.7%	17	موافق
		26.7%	8	محايد
		16.7%	5	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم(16) أن 56,7% موافقون على أن بيئة العمل تسمح للموظفين بالتنقل داخل المؤسسة بشكل حر دون رقابة ،تليها نسبة 26,7% محايدين ،ثم نسبة 16,7% غير موافقين على هذا الكلام.

وعليه فإن أغلبية الموظفين يصرون على أن بيئة العمل تسمح لهم بالتنقل داخل المؤسسة بشكل حر وبن رقابة ،وهذا دليل على أن هذا النمط القيادي الفوضوي من خصائصه انعدام الرقابة ومحاسبتهم أثناء الغياب أو التأخر عن العمل ،فيخرج وقت ما يشاء وعندما يريد وتصبح المؤسسة دون رقابة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (17): ضعف شخصية القائد لا يحسبك بالجدية في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,776	1,47	70.0%	21	موافق
		13.3%	4	محايد
		16.7%	5	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

يبين الجدول رقم(17) أن أغلبية الموظفين يصرون ووافقون على أن ضعف شخصية القائد لا يحسبهم بالجدية في العمل إذ قدرت ب70%، أما نسبة غير الموافقين فكانت 16,7%، لتأتي بعدها نسبة المحايدين ب13,3%.

ومنه نستنتج من خلال النسب أن أغلب الموظفين يصرون على أن ضعف شخصية القائد لا يحسبهم بالجدية في العمل، فيما أن الرئيس ضعيف الشخصية ولا يتحكم في زمام الأمور فكيف للموظف أن يجتهد وي بذل قصارى جهده؟ فالجدية في العمل تتطلب تعاون بين الرئيس ومرؤوسيه حتى يتم تحقيق أهداف المؤسسة بشكل مقبول.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (18): هناك بطئ في سيرورة العمل نتيجة ضعف الرقابة بالمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,874	1,83	46.7%	14	موافق
		23.3%	7	محايد
		30.0%	9	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن نسبة الموافقين على أن هناك بطئ في سيرورة العمل نتيجة ضعف الرقابة بالمؤسسة وذلك بـ 46,7% ،إلا أن نسبة غير الموافقين كانت 30% ،تليها نسبة المحايدين بـ 23,3%.

ومنه يتضح لنا أن المؤسسة تعاني من بطئ في سيرورة العمل نتيجة ضعف الرقابة بالمؤسسة وهو ما تفق عليه نصف العينة المبحوثة ،ففعالية العمل تكون مبنية على مدى قدرة الرئيس في التمسك بزمام الأمور ،ومتابعة العمل وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لكل الموظفين مع مراقبة وتقويم ما تم القيام به كل فترة ثم مقارنتها بالفترة السابقة حتى تكون هناك جدية وولاء للعمل وكل هذا مرتبط بنمط القيادة التي يتبعها الرئيس.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (19): القيادة الفوضوية تنقص من ولائك للمؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,724	1,6	53.3%	16	موافق
		33.3%	10	محايد
		13.3%	4	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن أغلب الموظفين موافقون على أن القيادة الفوضوية تنقص لا محالة من ولائهم للمؤسسة وذلك بنسبة 53,3% ،تليها نسبة المحايدين ب33,3% ،ثم نسبة غير الموافقون ب13,3%.

وعليه يتضح لنا أن أغلب إجابات الموظفين كانت موافقة على أن القيادة الفوضوية تنقص من ولائهم في المؤسسة ،فإنباع هذا النوع من النمط يحدث نوعاً من الشطط والفوضى في العمل واستغلال العاملين للحرية لتحقيق أغراض شخصية ،وهذا يجعل العمل يسير في تدهور ويصبح العامل لا يعطي أهمية للعمل ولا حتى للرئيس ومنه ينقص ولاء الموظفين ويصبحون غير مبالين بالمؤسسة.

1-3- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع:

الجدول رقم (20): يسعدك الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,615	1,37	70.0%	21	موافق
		23.3%	7	محايد
		6.7%	2	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول (20) أن معظم الموظفين موافقون على أنهم مستمرون في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي وذلك بنسبة 70%، في حين أن 23,3% كانوا محايدون لهذا التصريح، وموظفين اثنين فقط غير موافقون على هذا الكلام.

نستنتج مما سبق من النسب أن معظم الموظفين راضون بالاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي، وهذا دليل على ولائهم والتزامهم المستمر بالمؤسسة رغم الظروف والصعوبات التي تعترضهم مما يدل على أن شعور المرؤوسين بالاستمرار بالمؤسسة والبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد والتوجه الثقافي والعائلي قبل انتمائه للمنظمة التي يعمل بها .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم(21): يشجعك رئيسك على التعبير عن أفكارك حتى لو تعارضت مع أفكاره

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدايل
,82	1,5	70.0%	21	موافق
		10.0%	3	محايد
		20.0%	6	غير موافق
		100.0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم(21) أن 70% من الموظفون يقررون على أن رئيسهم يشجعهم على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره ،لتأتي بعدها نسبة غير الموقفين ب20% ، ثم 10% من المحايدين.

ومنه نستخلص من خلال الجدول والتمثيل البياني أن المدير يشجع موظفيه على التعبير عن أفكارهم حتى ولو تعارضت مع أفكاره ،مما يتضح لنا أن الرئيس لا يفيد موظفيه ويمنحهم حرية في بعض القرارات حتى لا يخلق جو من الضغط والالتزام للعماله.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (22): يقضي رئيسك وقتاً في توجيهه وتدريب مرؤسيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,814	1,6	60.0%	18	موافق
		20.0%	6	محايد
		20.0%	6	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ في الجدول رقم (22) أن أعلى نسبة 60% كانوا موافقون على أن الرئيس يقضي وقتاً في توجيهه وتدريب مرؤسيه، وفي المقابل قد تشابهت نسبة كل من المحايدين وغير الموافقين بـ 20%. ومنه نخلص من خلال الجدول والتمثيل البياني أن الأغلبية كانت تقر بأن الرئيس يقضي وقتاً في توجيهه وتدريب مرؤسيه، فمن واجبات المدير التخطيط وتوجيه العمال ودعم العمل الجماعي وتبادل المهام والأفكار في تحقيق النتائج المرجوة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (23): تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,774	1,57	60.0%	18	موافق
		23.3%	7	محايد
		16.7%	5	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول(23) أن أغلب الموظفين موافقون على أنهم يستطيعون التعبير عن رأيهم بكل حرية وذلك بنسبة 60%، وقد كانت نسبة المحايد لهذا التصريح 23,3%، وفي الأخير كانت نسبة غير الموافقين 16,7%.

وعليه نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تستطيع التعبير عن رأيها بكل حرية، فالمدير في المؤسسة محل الدراسة يصغي للعمال أثناء إبدائهم لأرائهم ويشاركهم في عملية اتخاذ القرار الأمر الذي يزيد من ولاء الموظفين وزيادة التفكير الإبداعي لديهم والرفع من معنوياتهم والعمل بأكثر فعالية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (24): يثمن رئيسك العمل الجماعي عند أداء المهام

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,809	1,63	56.7%	17	موافق
		23.3%	7	محايد
		20.0%	6	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم(24) أن أكثر من نصف الموظفين موافقون على أن الرئيس يثمن العمل الجماعي عند أداء المهام وذلك بنسبة 56,7% ،تليها نسبة المحايدين بـ 23,3% ،ثم 20% غير موافقون على هذا الكلام.

نستنتج من خلال النسب أن أغلب الموظفين يقرون بأن الرئيس يثمن العمل الجماعي عند أداء المهام ،وهذا دليل على أن المدير يولي أهمية كبيرة للمشاركة في اتخاذ القرار مما يزيد من شعور العامل التقدير والاحترام ،وكل هذه من سمات القائد الديمقراطي التشاركي الذي يدعم جماعات العمل وتشجيعهم على العمل الجماعي والتعاون والاهتمام بهم والاعتراف بأهمية دورهم في المؤسسة وكل هذا يزيد من دافعية الإنجاز داخل المؤسسة ورفع الروح المعنوية ومن يتضح لنا أن معظم المنظمات أصبحت تحت على العمل الفرقي أو العمل الجماعي فالقيادة التشاركية السائدة بالمؤسسة تعمل على تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل للتشاور وتسهيل المهام على القيادة ونجاح القرار للمشاركة الفعالة من قبل الأفراد.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (25): لديك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,379	1,17	83.3%	25	موافق
		16.7%	5	محايد
		%00,0	00	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن جميع الموظفين موافقون على أن لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملهم وذلك بنسبة 83,3%، ما عدا 05 موظفين فقط كانوا من فئة المحايد وذلك بنسبة 16,5% وانعدام نسبة غير الموافقين .

ومنه نلاحظ أن نسبة كبيرة من الموظفين لديهم استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح العمل، مما يعني أن كل موظف داخل المؤسسة بحاجة إلى نوع من إحداث تغيير وتشجيعه على الابتكار والإبداع لكي يكون بذلك عنصر فعال داخل المؤسسة، كما أن تقديم أفكار واقتراحات لتطوير المؤسسة يؤدي إلى العمل بإخلاص داخل المؤسسة وذلك من خلال العمل على توجيه الأفراد الذين يتميزون بدرجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الجدول رقم (26): يشعرك العمل مع رئيسك بالفخر

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
,629	1,47	60.0%	18	موافق
		33.3%	10	محايد
		6.7%	2	غير موافق
		100,0%	30	المجموع

المصدر: البحث الميداني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن معظم الموظفين موافقون على أن العمل مع رئيسهم يشعركم بالفخر وذلك بنسبة 60%، تليها نسبة 33,3% للمحايدين، وموظفين اثنين فقط غير موافقين على هذا التصريح . نستنتج من خلال النسب أن أغلب الموظفين يشعرون بالفخر أثناء العمل مع رئيسهم وهذا إن دل عن شيء إنما يدل على أن القائد يتبع نمط القيادة الديمقراطية والتي تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح، مما يعني أن المؤسسة تهتم بأفرادها وتدفعهم إلى الحفاظ على مصالح المؤسسة وزيادة ولائهم بالمنظمة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

2-1- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال نتائج المحور الثاني تبين لنا أن النمط القيادي الديكتاتوري يؤثر على الولاء الاستمراري، ذلك لأن هذا النمط لا يسمح للموظفين بالمشاركة في أنشطة المؤسسة واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وبالتالي عدم تنمية روح التعاون بين العاملين حيث كانت النسب تؤكد على أن هذا النمط القيادي يجعل المدير يفرض الأوامر والموظف عليه التطبيق فقط، كما أن القائد ذو الشخصية القوية تؤثر على انضباط العمال، في حين أن الموظفون يعملون جاهدين لكسب ثقة القائد، ولهم حرية التعبير عن آرائهم دون خوف من القائد، بالإضافة إلى توافق أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين، وبالتالي فهذا النمط القيادي المتسلط له تأثير على ولاء الموظفين وهذا ما أدلى به بقولهم أن المعاملة المتسلطة للرئيس تجعل الموظف ينفر من العمل، كما أن هناك ممارسة للنمط الديكتاتوري والتي تتمثل في ممارسة القائد للعقوبات التسلطية للعمال أثناء التقصير في العمل من قبل العاملين وممارسة سلطته عليهم أي يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب.

ومنه نخلص إلى أن الموظفين يشعرون بالارتياح والطمأنينة في ظل أسلوب القيادة المتبع من قبل رئيسهم وهذا يجعلهم على ولاء استمراري بمؤسستهم وبالتالي نستطيع القول بأن أن الفرضية رقم (01) "القيادة الديكتاتورية تؤثر سلباً على الولاء الاستمراري" وهذا ما يثبت صحة الفرضية وذلك نظراً لنتائج الدراسة.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال نتائج المحور الثالث نخلص إلى أن النمط القيادي الفوضوي يؤثر على الولاء الأخلاقي، ذلك لأن هذا النمط يجعل الأمور تسير دون أية رقابة، مادام القائد ضعيف الشخصية ولا يهتم بمراجعة الأعمال والأشغال، بالإضافة إلى الاتكال على الموظفين في التصرف في العمل، فحتى تداول المعلومات داخل المؤسسة يكون بشكل فوضوي، فكلها تؤدي إلى بطئ في سيرورة العمل ومن ثم يقل الولاء الأخلاقي للموظفين في المؤسسة فيصبحون غير مبالين بالأعمال مما يؤثر على فعالية المنظمة ومردوديتها.

وبالاستناد إلى البيانات والمعطيات الإحصائية والتي تقر بأن الفرضية رقم (02) "للقيادة الفوضوية أثر سلبي على الولاء الأخلاقي" وهذا ما يثبت صحة الفرضية حسب إحصائيات نتائج الدراسة

2-3- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

يمكن تفسير من خلال نسب الحور الرابع والمتعلق بالفرضية الثالثة أن القائد في المؤسسة محل الدراسة يمارس على مرؤوسيه النمط القيادي الديمقراطي وهو النمط السائد فيها حيث أن هذه الممارسة تمثلت بصورة كبيرة في معاملة الرئيس مرؤوسيه بنفس الطريقة وعدم تدخله في مهامهم مع تقديم التشجيع والثناء لهم عند قيامهم أعمالهم على أكمل وجه مع إيمانه بأهمية مشاركة العاملين في عملية التغيير، كذلك يشعروهم بأهميتهم في تحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنوياتهم، كما يسمح لهم بالتعبير عن رأيهم بكل حرية حتى ولو تعارضت مع أفكاره، كما يقضي الرئيس وقتاً في توجيه وتدريب مرؤوسيه هذا ما يجعل الموظفين يبذلون مجهوداً أكبر من المطلوب لإنجاح عملهم، ومنه يمكننا القول بأن النمط القيادي الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرار وهو أفضل نمط في التطبيق العملي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

وعليه نستنتج أن هذه الفرضية رقم (03) والتي تقول بأن " القيادة الديمقراطية لها أثر إيجابي على الولاء التنظيمي " وهذا ما يثبت صحة الفرضية من خلال نسب المحور الرابع.

3- مناقشة نتائج الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة:

أ- مناقشة نتائج الفرضية الأولى في ضوء الدراسات السابقة:

الفرضية الأولى : " تؤثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري "

كما هو موضح من خلال الدراسات السابقة نلاحظ أن الدراسة الأولى قد تخلت عن الفرضيات معتمدة في ذلك على التساؤلات الفرعية وبالتالي لا يمكننا مناقشة نتائج الفرضية للدراسة الحالية مع الدراسة رقم (01) ، إلا أننا نجد أن الفرضية الأولى للدراسة الراهنة قد تقاطعت مع الفرضية الثانية للدراسة السابقة رقم (02) حيث كل منهما قد اجتمعا في البحث عن النوع القيادي الديكتاتوري الذي يتمتع بقوة السلطة الرسمية أكثر من الإقناع الشخصي .

كما نجد تقاطع الفرضية الأولى للدراسة الراهنة مع الفرضية الأولى للدراسة السابقة رقم (03) هذه الأخيرة تبحث عن واقع الولاء التنظيمي والذي يشمل الولاء الاستمراري والذي تبحث فيه دراستنا الحالية.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة:

الفرضية الثانية: " تؤثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي "

ومنه يتضح لنا أن الفرضية الثانية للدراسة الحالية قد تقاطعت مع الفرضية الثانية للدراسة السابقة رقم (02) إذ نجد أن كلاهما يبحث عن تأثير القيادة على أداء العاملين فلكل أسلوب قيادي درجة تأثير قد تكون سلبية أو إيجابية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

كما قد تقاطعت الفرضية الثانية للدراسة الحالية مع الفرضية الثانية للدراسة السابقة الثالثة وذلك في البحث عن ولاء فئة الإطارات الوسطى.

ت-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة مع الدراسات السابقة:

الفرضية الثالثة: " تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي "

كما تم ذكره سابقاً أن الدراسة السابقة الأولى قد تخلت عن بناء فرضيات لدراستها فقد اكتفت بالتساؤلات الفرعية.

ومنه نجد أن الفرضية الثالثة للدراسة الراهنة قد تقاطعت مع الفرضية الثالثة للدراسة السابقة الثانية والتي تبحث عن مساهمة القادة الإداريين في الرفع من كفاءة أداء العاملين وذلك راجع لإتباعهم الأسلوب القيادي الديمقراطي.

4- مناقشة النتائج في ضوء الجانب النظري:

من خلال الفرضية الأولى " تؤثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري " والذي تضمنت عدد من المؤشرات التي تم استخلاصها من عبارات المحور الثاني لاستمارة البحث والتي سيتم مناقشة هذه في ضوء الجانب النظري للدراسة.

مؤشر القيادة الديكتاتورية والولاء الاستمراري حيث تناولها الجانب النظري من خلال التطرق إلى أنماط القيادة الإدارية والتي تمثلت في عدة نماذج أولها القيادة الديكتاتورية وذلك من خلال تعريفها بأنها "القائد الذي تترك بيده السلطة ويتخذ كافة القرارات بنفسه، ويمارس مبدأ التخويف ويتحكم بشكل كامل بالجماعة التي يديرها، أما الولاء الاستمراري فقد تم التعرض إليه من خلال أبعاد الولاء التنظيمي والذي يشير إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهم بالإضافة إلى التطرق إليه من خلال نماذج الولاء التنظيمي والذي قسمه آين وماير إلى ثلاث عناصر من بينه الولاء الاستمراري.

الفرضية الثانية: " تؤثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي " والتابع للمحور الثالث من استمارة حيث تم التطرق إلى كل من القيادة الفوضوية والولاء الأخلاقي في الجانب النظري حيث تم تسمية القيادة الفوضوية بالقيادة المتساهلة وهي قيادة تتسم بالتسيب وانخفاض الأداء، وتعد هذه القيادة نادرة جدا في المنظمات المعاصرة كونها تحمل في طياتها الفشل، أما الولاء الأخلاقي فقد تم التعرض إليه من خلال أبعاد الولاء التنظيمي والذي يتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأنه من واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، كما أنه العنصر الثالث لنموذج آين وماير.

الفرضية الثالثة: " تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي " والخاص بالمحور الرابع والأخير من استمارة البحث وفيه تطرقنا في الجانب النظري إلى القيادة الديمقراطية من خلال أنماط القيادة الإدارية وفيه يمارس القائد هنا المشاركة والتعاون وتبادل الآراء مع الجماعة التي يعمل معها وتتخذ القرارات بشكل جماعي عبر المشاركة الفعالة لجميع المواقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة، أما الولاء التنظيمي فهو الفصل الثالث للدراسة والذي تضمن أهم الأساسيات والنقاط المهمة للولاء التنظيمي.

5- النتائج العامة للدراسة:

نستخلص مما سبق ومن خلال ما تم الوصول إليه من نتائج ومعطيات الدراسة الميدانية حيث توصلنا إلى أن مؤسسة السوميفوس -تبسة- تلعب دور مهم في تجسيد النمط القيادي الديمقراطي والذي يعود بولاء وانتماء الموظفين داخل الإدارة فإتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة حوافز وتثمين الأعمال وتشجيع العمال كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الولاء التنظيمي ومن خلال دراستنا وجدنا أن أفراد الطاقم الإداري تتوفر لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي حيث أنهم يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل، والتزامهم بأهداف التنظيم وهذا راجع بالطبع إلى النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة، وبالتالي نلتزم بوجود أثر إيجابي للولاء التنظيمي داخل المؤسسة وهذا بالضرورة سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح واستمرار المنظمة الإدارية والوصول إلى أهدافها.

وعليه يمكن القول أن الأسلوب القيادي له تأثير على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، حيث نجد النمط المتوصل إليه النمط السائد داخل المؤسسة هو الأسلوب الديمقراطي التشاركي أكبر أسلوب سائد. ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية خلصنا إلى أن طبيعة النظام الداخلي لشركة مناجم الفوسفات مساعدة على العمل وليست هناك أي ضغوطات فكل الأعمال تجرى في بيئة طبيعية.

كما أن الانضباط العام في أماكن العمل موجود وضروري فهو أساس أي شركة مهما اختلف نوع نشاطها، أما عن الأخطاء المهنية والتي تتمثل في الغياب، التأخر، عدم الحضور باكرا، الخروج في أوقات العمل وغيرها هي موجودة وبنسبة ضعيفة لكنها لا تؤثر عن سير العمل ذلك لأن هناك من يعوضها مع العلم أن كل مرتكب لأي خطأ مهما كانت درجته يعاقب حسب القوانين التنظيمية وكل العمال على علم بها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

فأهداف وشروط الشركة مقبولة لدى جميع الموظفين إذ تتوافق مع قيم ومبادئ الجميع، ومعظم الموظفين يبذلون أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة وهذا إن دل عن شيء إنما يدل على عزمهم على العمل وإخلاصهم للمؤسسة وولائهم لها، وأغلب الموظفين فخورين بالعمل في شركة مناخ الفوسفات وذلك راجع إلى إيجابية المؤسسة من جميع الجوانب.

ومنه نستنتج أن :- القيادة الديكتاتورية تؤثر بصورة سلبية على الولاء الاستمراري من خلال القوانين الصارمة وطبيعة اتصال المرؤوسين بالرئيس بالإضافة إلى شخصية القائد القوية.

_ تؤثر القيادة الفوضوية بشكل سلبي على الولاء الأخلاقي عن طريق ضعف الرقابة بالمؤسسة، التنقل داخل المؤسسة بشكل حر، تداول المعلومات بشكل فوضوي وضعف شخصي القائد.

_ تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي بشكل إيجابي ما دام هناك تشجيع للأفكار، حرية إبداء الرأي، تمشين العمل الجماعي، توجيه وتدريب المرؤوسين من قبل الرئيس.

ونستنتج من كل هذا أن للقيادة الإدارية دور في تنمية الولاء التنظيمي، هذا الأخير يتحكم فيه أنماط القيادة الذي يتبع في المؤسسة فكلما كان هناك نمط قيادي جيد لا هو متساهل ولا هو صارم سنجد ولاء تنظيمي وإخلاص من طرف الموظفين، وعليه فالنمط القيادي الديمقراطي هو النمط الأفضل والأكثر اعتماداً عليه وذلك لما له من إيجابيات تعود على فعالية المؤسسة.

خاتمة

تأسيساً على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم، في عالم متغير ومتقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والظروف التي تعترض الموظفين، فالقيادة تعتبر إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وهي المسؤولة عن درجة ولاء العمال بالنسبة للمؤسسة، لذا جاءت هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي الموسومة بموضوع " دور القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين " حيث اخترنا مؤسسة صوميفوس -تبسة- كنموذج لدراسة بالاعتماد على كوادرها مجتمعاً للدراسة التطبيقية.

وقد بينت الدراسة النظرية والميدانية مختلف أنماط القيادة الإدارية والتي تمثلت في النمط القيادي الديكتاتوري، الفوضوي والديمقراطي وما لهذه الأنماط من تأثيرات وانعكاسات على ولاء وإخلاص الموظفين، حيث كشفت الدراسة أن أبعاد الأسلوب القيادي تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي، فكلما وفرت المؤسسة أسلوب قيادي فعال كلما زادت درجة ولاء العمال والعكس صحيح وهذا ما بينته تحديات ومعوقات القيادة لذا وجب على المؤسسة أهمية بالغة لتحسينه، هذا ما يساعد على تنمية التعاون وقدرات الأفراد وزيادة الكفاءة وروح المعنوية والشعور بالإخلاص والولاء التنظيمي.

ومن خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة صوميفوس - تبسة- بينت أن الأسلوب القيادي هو أسلوب ديمقراطي يسمح للمشاركة في اتخاذ القرار ووجود عقلانية في التنظيم، ووجود نظم اتصالات فعالة ووضوح القوانين، والتشجيع على إبداء الرأي والعمل الجماعي كلها تحقق للموظف شعور الانتماء والولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.

قائمة المراجع

- قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أبراش ،المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،الأردن ،دس.
- 2- إبراهيم الفقي، الصحة والقيادة: كيف تصبح قائد فعال، دار اليقين، الطبعة الأولى، المنصورة.
- 3- أسامة خيري، القيادة الإدارية ،دار الـراية للنشر والتوزيع ،عمان ،2012.
- 4- بشير العلاق ،القيادة الإدارية ،دار اليازوري ،عمان ،2010 .
- 5- بلال خلف السكارنة ،القيادة الإدارية الفعالة ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط1 ،2010.
- 6- رفاعي محمد ،إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات ،الرياض: دار المريخ ،2004.
- 7- زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها (في القرن الحادي عشر)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 8- سهيلة عباس، القيادة الإبتكارية والأداء المتميز ،عمان، دار وائل، 2004.
- 9- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 10- طريف شوقي ،السلوك القيادي وفعالية الغدارة ،دار غريب ،الإسكندرية ،القاهرة ،1993.
- 11- عادل عبد الرزاق هاشم ،القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.
- 12- عامر إبراهيم قندلجي ،البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات ، دار اليازوري العلمية ،عمان ،1999.

قائمة المراجع

- 13- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ، 2008.
- 14- عبد الاري ابراهيم ،محفوظ أحمد ،جودة الأساسيات في الإدارة المعاصرة ،دار وائل للنشر ،ط2، عمان، 2012.
- 15- عبد الرحمان أحمد محمد هجان ،الولاء التنظيمي للمدير السعودي ،أكاديمية نايف العربية للعلوم الاجتماعية ،الرياض ،1998 .
- 16- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 17- علي السلمي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة ،2001.
- 18- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران، عمان، 2009.
- 19- فاطمة عوض صابر ،أسس البحث العلمي ،مكتبة ومطبع الإشعاع الفنية ،مصر ،2002.
- 20- محمد الصيرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر ، الطبعة الأولى،الإسكندرية، مصر، 2007.
- 21- محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2008.
- 22- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن ،2008.

قائمة المراجع

- 23- محمد شفيق، القيادة (تطبيقات العوم السلوكية في مجال القيادة)، نهضة مصر للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 24- محمد عمر الزعبي ومحمد تركي البطانية، القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، عمان.
- 25- محي الدين محمد بن يعقوب الفيروزي أبادي القاموس المحيط، دار الكتاب، ط2، بيروت، لبنان، 2000.
- 26- مدحت أبو النصر، قواعد البحث العلمي، دار النشر مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2004.
- 27- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية مهارات لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005.
- 28- المدهون موسى توفيق والجزراوي ابراهيم محمد ، تحليل السلوك التنظيمي، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995.
- 29- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- 30- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008.
- 31- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2007.
- 32- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.

قائمة المراجع

- 33- نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
- 34- نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2006.
- 35- هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مطابع جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

ثانياً: الرسائل العلمية والمذكرات

- 1- بدر محمد الجبرسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2010.
- 2- بلبل نادر، أثر العوامل الشخصية و التنظيمية على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الشام الإسلامي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، المعهد العالي للدراسات والبحوث السكانية، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 3- سمية دبة، سميرة غولة، مذكرة ماجستير تخصص عمل وتنظيم، الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية، دراسة استكشافية ميدانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012.
- 4- شريط الشريف محمد، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
- 5- مأمور عبد الناصر، دور القيادة الإدارية في تقييم أداء العاملين في المكتبات الجامعية، جامعة العربي التبسي -تبسة-، 2016/2017.

قائمة المراجع

6- نور الدين بوراس ، دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية ، لدى العاملين ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، السنة الجامعية 2014/2013 .

ثالثا: المجالات والجرائد

1- راشد شبيب العجمي ، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل ، مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة ، مجلد 13 ، العدد 1 ، 1999 .

2- سليمان فارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد الأول ، دمشق ، 2011 .

3- صفوان أمين الصقاف ، أثر القيادات بالقيم على الولاء التنظيمي ، حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد العاشر ، العدد الأول ، السودان ، 2015 .

4- عادل زايد ، "قياس الانتماء التنظيمي للعاملين بجهاز الشرطة" ، مجلة الفكر الشرطي ، المجلد 4 ، العدد 3 ، الشارقة ، 1995 .

5- عبادو خديجة ، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العدد 18/مارس 2015 ، جامعة قصدي مرياح ورقلة .

6- العتيبي سعود محمد والسواط طلق عوض الله ، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه ، مجلة الإداري ، م 19 ، ع 70 ، مسقط ، عمان ، 1997 .

قائمة المراجع

7- العجمي، راشد شبيب، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة القطاع العام والقطاع الخاص في دولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، م13، ع1، الرياض، 1999.

8- العمري عبيد عبد الله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام، مجلة العلوم الإدارية، م11، ع1999، 1.

9- محمد سرحان خالد المخلافي، أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد2، دمشق، 2001.

- النوادي والمؤتمرات:

1- هيثم علي حجازي، محمد خير سليم بوزيد، "قياس أثر أخلاقيات الإدارة في الولاء التنظيمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السادس لأخلاقيات الأعمال ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، 2006.

رابعاً: المواقع الالكترونية

1- احمد بن عبد المحسن العساف، مقال بعنوان: مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض، متوفر

على الرابط التالي: www.abahe.co.uk/leadership-skills-definition.html

الملاحق

الملحق رقم(01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي -تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

السنة: ثانية ماستر

تخصص: تنظيم و عمل

استمارة البحث:

موجهة لعمال صوميفوس -تبسة-

الموضوع: "القيادة الإدارية وأثرها على الولاء التنظيمي"

إشراف الدكتورة: براك خضرة

إعداد الطلبة: سنوسي طه – خمائشية سيف الدين

في إطار قيامنا بالدراسة الميدانية لإعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل حول "القيادة الإدارية وأثرها على الولاء التنظيمي" نرجو منكم أن تفضلوا علينا بجزء من وقتكم لملأ هذه الاستمارة إذ ستكون مساهمتكم جد مهمة، حيث ستكون الأسئلة منحصرة في البدائل التالية:(موافق ،محايد ،غير موافق) فما عليكم إلا وضع علامة (x) في الخانة المناسبة ; ولكم جزيل الشكر.

السنة الجامعية: 2018_2019

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة أكثر من 51 سنة
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكثر من 11 سنوات
5. الوظيفة الحالية: إطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ

المحور الثاني: تؤثر القيادة الديكتاتورية على الولاء الاستمراري.

العبارة	موافق	محايد	غير موافق
6. قوة الشخصية التي يتمتع بها القائد في المؤسسة تؤثر على انضباطك داخلها			
7. عدم ثقة القائد فيك يجعلك أكثر تفانياً في العمل لكسب الثقة			
8. لا تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية ودون خوف من القائد			
9. يفرض القائد الأوامر وأنت تطبق			
10. هناك تضارب بين أهداف المؤسسة وأهدافك الخاصة			
11. نظام المؤسسة لا يسمح لك بالاتصال المباشر مع رئيسك			
12. المعاملة المتسلطة لرئيسك تجعلك تفكر في ترك العمل			

المحور الثالث : تؤثر القيادة الفوضوية على الولاء الأخلاقي.

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			13. تداول المعلومات داخل المؤسسة يكون بشكل فوضوي
			14. يترك القائد للمرؤوسين حرية التصرف في العمل
			15. لا يراجع القائد المهام بعد قيامك بها
			16. تسمح بيئة العمل بتنقلك داخل المؤسسة بشكل حر دون رقابة
			17. ضعف شخصية القائد لا يحسبك بالجدية في العمل
			18. هناك بطئ في سيرورة العمل نتيجة ضعف الرقابة بالمؤسسة
			19. القيادة الفوضوية تنقص من ولائك للمؤسسة

المحور الرابع: تؤثر القيادة الديمقراطية على الولاء التنظيمي .

غير موافق	محايد	موافق	العبارة
			20. يسعدك الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي
			21. يشجعك رئيسك على التعبير عن أفكارك حتى لو تعارضت مع أفكاره
			22. يقضي رئيسك وقتاً في توجيه وتدريب مرؤوسيه
			23. تستطيع التعبير عن رأيك بكل حرية
			24. يثمن رئيسك العمل الجماعي عند أداء المهام
			25. لديك استعداد لبذل مجهود أكبر من المطلوب لإنجاح عملك
			26. يشعرك العمل مع رئيسك بالفخر

المخلص: العنوان: القيادة الإدارية وأثرها على الولاء التنظيمي

الدراسة الميدانية ب: مؤسسة صوميفوس - تبسة -

إعداد: خمائشية سيف الدين-سنوسي طه إشراف الأستاذة: براك خضرة

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة ،حيث انطلقنا من التساؤل الرئيسي:- ما أثر القيادة الإدارية على الولاء التنظيمي بمؤسسة صوميفوس؟ إذ تم استخدام المنهج الوصفي في هذه الدراسة وقد اخترنا 30 عينة من أصل 50 موظف بمؤسسة صوميفوس بتبسة بطريقة عشوائية منتظمة ، مستخدمين في ذلك الملاحظة والاستمارة لجمع البيانات ،ومنه تم معالجة البيانات إذ تم التوصل إلى النتائج التالية: - القيادة الديكتاتورية تؤثر بصورة سلبية على الولاء الاستمراري من خلال القوانين الصارمة ، كما تؤثر القيادة الفوضوية بشكل سلبي على الولاء الأخلاقي عن طريق ضعف الرقابة بالمؤسسة ، إلا أن القيادة الديمقراطية تؤثر على الولاء التنظيمي بشكل إيجابي ما دام هناك تشجيع للأفكار

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - الولاء التنظيمي - مؤسسة صوميفوس.

Résumé : Titre: Le leadership administratif et son impact sur la loyauté organisationnelle

Etude de terrain B: Fondation Somefus - Tebessa -

Préparé par: Khmaishia Saif Eddin-Snoussi Taha

Superviseur: Barak Khadra

L'étude vise à mettre en lumière l'importance du rôle que les responsables administratifs peuvent jouer dans le renforcement de la loyauté organisationnelle au sein de l'institution, à partir de la question principale: quel est l'impact de la direction administrative sur la loyauté organisationnelle au sein de la Fondation Sumifos? L'approche descriptive a été utilisée dans cette étude: nous avons sélectionné 30 échantillons sur les 50 employés de la Fondation Somifos par sondage aléatoire, en utilisant le formulaire d'observation et de collecte des données, à partir duquel les données ont été traitées. Les résultats suivants ont été obtenus: - La dictature conduit négativement à la loyauté Continuité par le biais de lois strictes, le leadership chaotique affecte également la loyauté morale par le biais d'un contrôle insuffisant de l'institution, mais le leadership démocratique affecte positivement la loyauté organisationnelle tant que les idées sont encouragées.

Mots-clés: Direction administrative - Fidélisation organisationnelle - Fondation Somifos.