



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: / 2026

التخصص: إدارة اعمال

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
موسومة بـ:

دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي

دراسة حالة بريد الجزائر - وكالة تبسة-

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

د. دريس منى

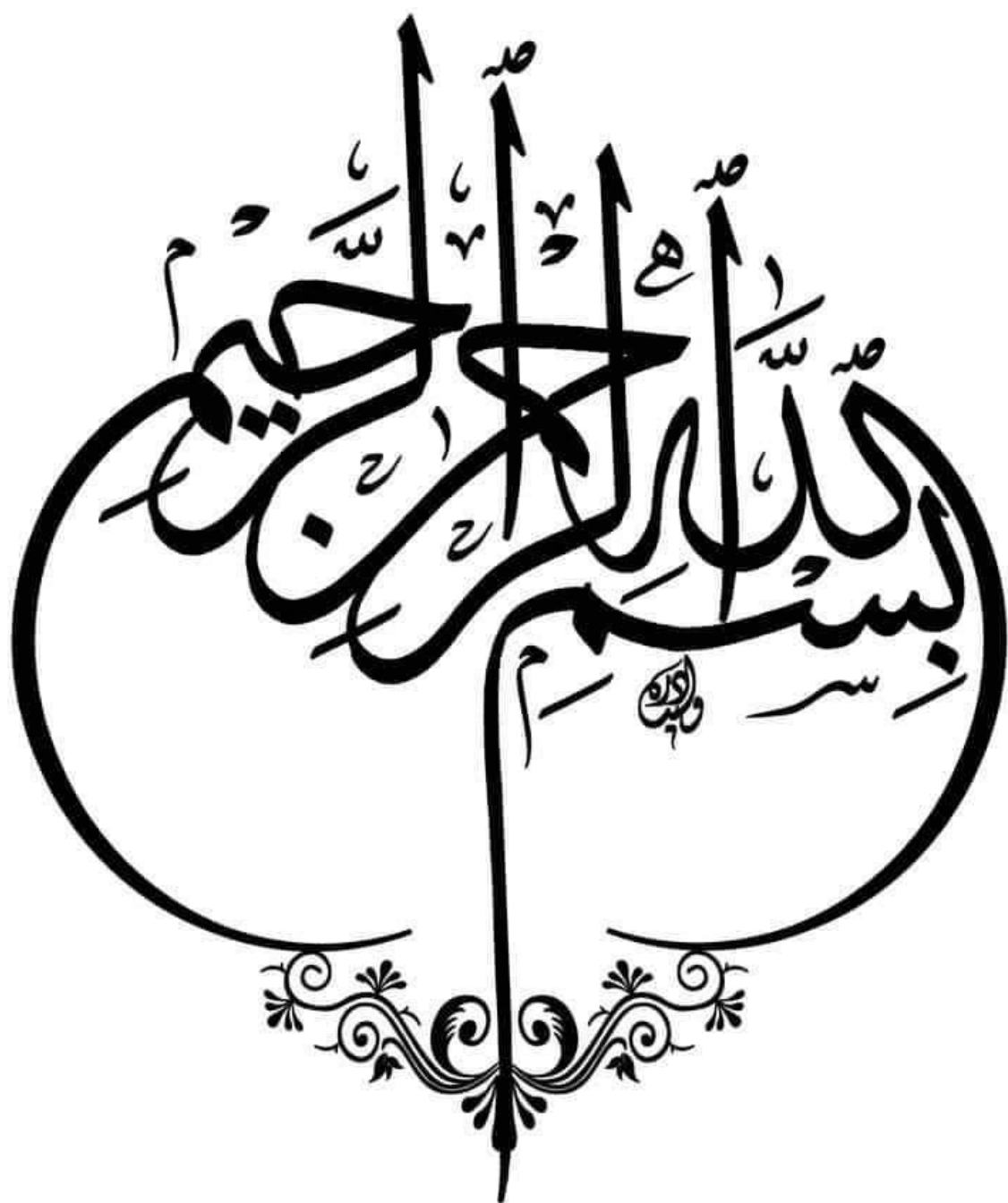
عياد لينة

مولدة دارين

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بورحلة منجية	أستاذ محاضر - أ -	رئيسة
دريس منى	أستاذ محاضر - ب -	مشرفا ومقررا
غريب الطاوس	أستاذ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2025 - 2026





شكر و عرفان

الحمد لله العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم ووفقنا لإتمام هذا العمل،
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه
أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة والمشرفة منى
دريس، التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها النيرة ونصائحها القيمة، وصبرها
الجميل طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة، فكانت لنا خير سند ومرشد؛
فجزاها الله عنا خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم
بقبول تقييم هذا العمل وتصويبه.

ولا يفوتنا أن نتوجه بجميل الشكر إلى كافة عمال وموظفي مؤسسة بريد
الجزائر - مديرية الوحدة الولائية بتبسة، الذين قدموا لنا يد المساعدة
وتسهيلات كبيرة في جمع البيانات وتوزيع الاستبيان، ونخص بالذكر كل
من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

إلى كل من أضاء لنا شمعته في دربنا العلمي، إليكم جميعاً نُهدي هذا
العمل المتواضع.

إهداء

وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين

لم تكن الرحلة قصيرة، ولم يكن الطريق سهلاً ، ولم يكن الحلم قريب المنال غير أن الأمل ظلّ يرافقني دائماً بأنني سأبلغ غايتي
بإذن الله تعالى

أهدي ثمرة جهدي

الى من علمني أن النجاح لا يدرك إلا بالصبر والإصرار، إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل، شكراً لأنك أول من آمن
بي وشجعني وأمسك بيدي نحو النجاح أبي الغالي

وإلى من إحتضنت أحلامي وأمالي فكانت لي السند والمعين بعد الله إلى الجسر الصاعد بي الى الجنة ، إلى الداعمة الأولى في
حياتي واليد الخفية التي أزاللت الأشواك والمصاعب عن طريقي أُمي الحبيبة

إلى من ساندوني بكل حب عند ضعفي، وأزالوا عن طريقي المتاعب، ومهدوا لي الطريق ، زارعين الثقة والإصرار داخلي إلى
توأم روحي ، والكنف الذي أستند عليه دائماً إخوتي الأعزاء

الى من شاركتني الطريق بلحوا ومرها بضحكها وتعبها كان الطريق معها أهون وأسهل لي

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني كل خطوة في هذا الطريق ، وكانوا سنداً لأحلامي وأمالي ورفاق نجاحي ، هونوا عني تعب
الطريق وشجعوني لإكمال مسيرتي أدامكم الله

الحمد لله الذي منحني القوة والعزيمة ووقفني . أسأله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم
ويكون بداية لي مزيد من النجاحات والإنجازات



إهداء

إلى منارة العلم والهدى، مخرج الناس من الظلمات إلى النور، قدوتنا وحبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها.. إلى نبع الحنان وأول الأوطان.. إلى من كانت دعواتها الصادقة في جوف الليل هي الحصن الحصين لي في كل عثرة، وصبرها الجميل هو وقودي للاستمرار إلى أمي الغالية. أطال الله في عمرك ومتعك بالصحة والرضا، فمهما كتبت لن أوفيك حقك، فإليك أهدي ثمرة هذا النجاح.

إلى من علمني أن الأحلام تُنال بالصبر، وأن القمة تليق بنا.. إلى سندي الذي لا يميل وعزي وفخري إلى والدي العزيز حفظك الله وبارك في عمرك، وجعلك تاجاً فوق رؤوسنا.

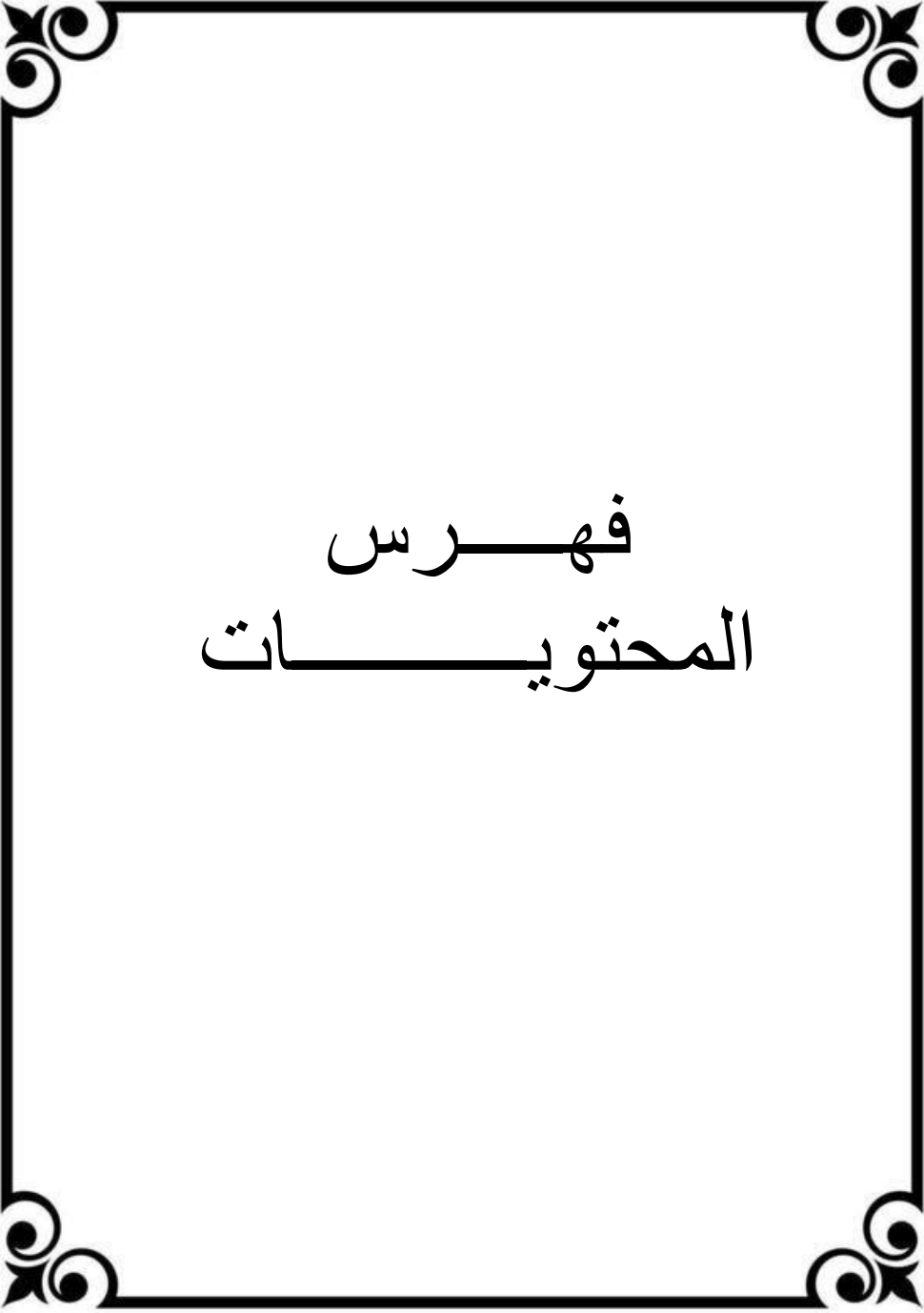
إلى من بهم تكتمل فرحتي، وبوجودهم أستمد قوتي وعزوتي في هذه الحياة.. إخوتي وأخواتي جميعاً بلقيس أريج أيمن يوسف إلى كل أهلي وأقاربي، عائلة فرداً فرداً، شكراً لكونكم دائماً بجانبني.

إلى رفيقة الدرب، من شاطرنتني تعب السهر وحلاوة الإنجاز، وخطت معي خطوات النجاح خطوة بخطوة، زميلتي وأختي.. دارين إلى صديقاتي الوفيات والغاليات على قلبي، اللواتي كنّ لي خير سند بكلماتهن المشجعة ووجودهن المبهج في مشواري الدراسي.. إليكنّ جميعاً كل الحب والتقدير.

إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة، إلى كل القلوب النقية.. أهديك جميعاً ثمرة جهدي المتواضع



الخريجة عياد لين



فهرس
المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرقان
	الإهداءات
I_II	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
I-ل	المقدمة
	الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية
14	مقدمة الفصل
15	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة
16-21	المطلب الأول : التطور مفهوم التاريخي للقيادة و نظرياتها
22-27	المطلب الثاني : ماهية القيادة التنظيمية
28-30	المطلب الثالث : ابعاد و استراتيجيات القيادة
31	المبحث الثاني : أنماط القيادة التنظيمية
32	المطلب الأول : النمط الاوتوقراطي و النمط الديمقراطي
33	المطلب الثاني : النمط التحويلي و النمط التشاركي
34	المطلب الثالث : النمط الفوضوي و النمط الحر
35	المبحث الثالث : عموميات حول القائد التنظيمي في المؤسسة
36-40	المطلب الأول : ماهية القائد التنظيمي
41-42	المطلب الثاني : أدوار القائد
43	المطلب الثالث : أساليب القيادة التنظيمية
45	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الاطار النظري للولاء التنظيمي و علاقة بالقيادة التنظيمية
47	مقدمة الفصل
48	المبحث الأول : مفاهيم رئيسية حول الولاء الوظيفي
49-52	المطلب الأول : ماهية الولاء الوظيفي
53-54	المطلب الثاني : مراحل الولاء الوظيفي
55	المطلب الثالث : أنواع الولاء الوظيفي

فهرس المحتويات

56	المبحث الثاني : عموميات حول الولاء الوظيفي
57-60	المطلب الأول : ابعاد الولاء الوظيفي و العوامل المساعدة في تنميته
61-69	المطلب الثاني : نماذج و اتجاهات الولاء الوظيفي
70-71	المطلب الثالث : قياس الولاء الوظيفي و اثاره
72	المبحث الثالث : علاقة القيادة التنظيمية بالولاء الوظيفي
73-74	المطلب الأول : تاثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي
75-76	المطلب الثاني : المهارات القيادية لصناعة الولاء الوظيفي للمورد البشري
77-79	المطلب الثالث : القيادة التنظيمية و تعزيز الولاء الوظيفي
80	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية بمؤسسة بريد الجزائر _تبسة _
82	تمهيد
83	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر _تبسة
84	المطلب الأول : تعريف و نشأة مؤسسة بريد الجزائر
85	المطلب الثاني : خدمات مؤسسة بريد الجزائر بريد الجزائر
86-89	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر
90	المبحث الثاني : الاطار المنهجي للدراسة التطبيقية
91	المطلب الأول : مجتمع و عينة في اطار نموذج الدراسة
92-95	المطلب الثاني : أدوات الدراسة و طرق جمع البيانات
96-102	المطلب الثالث : الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
103	المبحث الثالث : عرض و تحليل نتائج الدراسة
104-111	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية و الوظيفية لمجتمع الدراسة
112-128	المطلب الثاني : عرض و تحليل البيانات المتعلقة باجابات افراد العينة نحو متغير القيادة التنظيمية في المؤسسة
129-145	المطلب الثالث : نتائج اختبار صحة الفرضيات
146	خلاصة الفصل الثالث
148-151	الخاتمة _ قائمة المراجع _ الملاحق

فهرس
الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
33	مقارنة سلوكيات القائد التحويلي والقائد الممكن	01
38	صفات القائد	02
67	استراتيجية تعزيز الولاء الوظيفي عند والتون	03
91	تداول الإستبيان	04
94	درجات الإجابة	05
95	قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	06
98-99	يوضح الأساتذة المحكمين للإستبانة	07
100	الإتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد القيادة التنظيمية	08
102	اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	09
103	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	10
104-105	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	11
106	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	12
107	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	13
109	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	14
110	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في القيادة التنظيمية	15
113-114	تحليل آراء العينة حول البعد الإنساني	16
115-116	تحليل آراء العينة حول البعد التنظيمي	17
118-119	تحليل آراء العينة حول البعد الموقفي	18
121-122	تحليل آراء العينة حول بعد استثمار القدرات الفكرية	19
124-127	تحليل آراء العينة نحو الولاء الوظيفي	20
129	إختبار التوزيع الطبيعي للولاء التنظيمي	21
131	مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	22
133-134	تحليل التباين ANOVA	23
137	ملخص نموذج الإنحدار الخطي المتعدد	24
138-139	معاملات الإنحدار الخطي المتعدد coefficient	25

فهرس
الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
5	نموزج الدراسة	01
58	أبعاد الولاء الوظيفي حسب (Allen et Mayer)	02
92	نموزج الدراسة	03
104	توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	04
105	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	05
106	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	06
108	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	07
109	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	08
111	توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في القيادة التنظيمية	09
130	التوزيع الطبيعي للولاء التنظيمي	10
135	تجانس البواقي لمتغير الولاء الوظيفي	11

فهرس
الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
161	الهيكمل اللنظلمل لبلمل اللزائل - الوءءة الولائلئة لبلسة	01
162	لوزلعل المؤسلسال البرلءلءة لولالة لبلسة	02
164-163	لوزلعل المؤسلسال البرلءلءة لولالة لبلسة	03
165	إسلبلال الءراسة	04
170	مءرءال spss	05
196-195	إنفاقلءة اللربص	06
197	إن بالطلع	07

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

تسعى المؤسسات لاستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة، بغية مواجهة المنافسة التي تتعرض لها من قبل منافسيها في القطاع الذي تعمل فيه. وتحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية لضمان استمراريته وبقائها والتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية.

وبذلك ظهرت القيادة وتلقت مواضيعها اهتماما كبيرا نظرا للدور الذي يعبه العنصر البشري في المنظمة ونجاحها واستمراريته وزيادة فاعليتها، لما لدور القائد من دور في بث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة التنظيمية ضرورية في كل المؤسسات سواء كانت تابعة للقطاع العام أو القطاع الخاص لذلك نرى الكثير من المؤسسات الاقتصادية الناجحة يرجع سرّ نجاحها إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسهم وحفزهم على تقديم أقصى الطاقات لديهم وتوفير مناخ تنظيمي ملائم يلبي احتياجاتهم، ومنه يجب الحرص على كسب ولأهم التنظيمي بأبعاده المختلفة للحفاظ على توازن المؤسسة وريادتها وبذلك يعتمد نجاح أي منظمة على مدى قدرة القائد على توجيه الأفراد وتوحيد قواهم وجهودهم وتعزيز ولأهم ولا شك أن الولاء لمنظمة له بالغ الأثر على نجاح المنظمة فالعامل عندما يحس بالولاء والانتماء لمنظمة يصبح وافر العطاء والإخلاص مما يؤدي إلى استمرار المنظمة والوصول إلى أهدافها.

1_ إشكالية الدراسة:

تعتبر القيادة متغير بشكل ويحدد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات، يتمثل دورها في تنشيط وإثارة أفكار العاملين وتجسيدها ويتضح ذلك من خلال التأثير والتأثر في اتجاهاتهم وسلوكهم ومدى مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فضلا عن ذلك فطبيعة القيادة لها أثر في تحديد بيئة العمل باعتبار أن مفهومها اليوم مبني على

علاقات فردية وجماعية تركز على عدة عوامل من بينها الثقة والالتزام بالقيم الأخلاقية للعمل لكسب ولاء العاملين والارتقاء بالولاء الوظيفي وبالتالي نجد أن موضوع القيادة موضوع يثير اهتماما بالغاً لدى الباحثين في تخصصات عدة من بينها العلوم الاقتصادية، الإدارية، والعلوم الاجتماعية، ووفقاً لذلك قمنا بهذه الدراسة ويمكن طرح الإشكالية التالية:

_ ما مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة - تبسة - ؟

وتندرج تحت الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية نذكرها على النحو التالي:

✓ هل يوجد دور للبعد الإنساني على الولاء الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة - تبسة - ؟.

✓ هل يوجد دور للبعد التنظيمي على الولاء الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة - تبسة - ؟.

✓ هل يوجد دور للبعد الموقفي على الولاء الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة - تبسة - ؟.

✓ هل يوجد دور لبعده استثمار القدرات الفكرية على الولاء الوظيفي للعاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة - تبسة - ؟.

_2 فرضيات الدراسة:

الفرضية الدراسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للقيادة التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد تبسة.

الفرضيات الجزئية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين البعد الإنساني للقيادة التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين البعد التنظيمي للقيادة التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين البعد الموقفي للقيادة التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استثمار القدرات الفكرية للقيادة التنظيمية على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-.

3_ أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج المراد تحقيقها سواء على المستوى النظري أو الميداني، وذلك كما يلي:

_ التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بالقيادة التنظيمية، وكذا الولاء الوظيفي وسبل تعزيزها، إضافة إلى معرفة مواضع مساهمة القيادة التنظيمية في تعزيز الولاء الوظيفي.

_ اختبار مدى إدراك العاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة- لمفاهيم القيادة التنظيمية والولاء الوظيفي.

_ اختبار دور الأساليب القيادية في تعزيز الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-.

_ تقديم التوصيات اللازمة لتعزيز دور القيادة التنظيمية ومختلف أساليبها وأبعادها في تعزيز الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة -تبسة-.

4_ أهمية الدراسة:

_ معرفة السبل التي تؤدي إلى مستوى عال من ولاء العاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة من أجل الوصول إلى الانجاز المبدع بل وتعزيز بقاءه فيها.

_ تساهم الدراسة في تقديم رؤى جديدة حول دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي وأيهما النمط المساعد على ذلك.

_ اختبار تأثير كل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية) على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد تبسة.

_ المساهمة في تقديم توصيات ملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتحسين الولاء الوظيفي بتطبيق النمط القيادي المناسب، ويتم ذلك بتوفير المناخ المناسب.

5_ مبررات اختيار موضوع الدراسة:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية أدت في اختيار هذه الدراسة تتمثل في:

_ قلة الاهتمام بالقيادة التنظيمية وبالولاء الوظيفي بالمؤسسات الجزائرية عامة وبمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة خاصة.

_ معرفة مدى تطبيق القيادة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ومدى تأثيرها على الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة.

_ الاهتمام الشخصي بموضوع القيادة التنظيمية والولاء الوظيفي بحكم ارتباطه بالتخصص الأكاديمي إضافة لمحاولة توسيع المعارف النظرية والفكرية في هذا المجال.

_ محاولة توضيح العلاقة النظرية والميدانية بين القيادة ومختلف أبعادها وأساليبها وتعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

_ الاطلاع على إمكانيات إحدى المؤسسات الجزائرية لانتهاج الأساليب والمفاهيم الإدارية المعاصرة في ما يخص القيادة التنظيمية والولاء الوظيفي.

6_ المنهج المتبع:

للإجابة على الإشكالية المطروحة، تمّ اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يسمح بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة المدروسة، وتفسيرها والوقوف على دلالاتها بالاعتماد على المراجع المتاحة فضلا عن المعلومات المتوفرة من المجالات والمقالات والمواقع الالكترونية، بالإضافة إلى أسلوب الدراسة الميدانية من خلال تصميم استبيان مقسم إلى محورين المحور الأول يتضمن القيادة التنظيمية والمحور الثاني للولاء الوظيفي تمّ توزيع 50 استمارة وفقا ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية وتمّ استرجاع 46 استمارة، واستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS/V27).

7_ حدود الدراسة:

حققت هذه الدراسة الحدود التالية:

- _ الحدود المكانية: تمّ إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيان على مؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة.
- _ الحدود الزمانية: تمّ تحديد عينة الدراسة وجمع البيانات المتعلقة بها خلال الفصل الثاني لسنة 2026/2025 (شهر أفريل).
- _ الحدود البشرية: ستركز هذه الدراسة على جميع العاملين بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة.
- _ الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على اختيار درجة تطبيق القيادة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر وكالة تبسة وانعكاس ذلك على تعزيز الولاء الوظيفي.

8_ عرض وتحليل الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة نجد الكثير منها يعالج إشكالية مختلفة ولكنها ذات صلة بموضوع الدراسة، من ناحية المتغيرين أو من ناحية كل متغير على حدة ويتمّ التركيز على بعض الدراسات المرجعية التي تمّ الاعتماد عليها في تحليل العلاقة النظرية بين المتغيرين كآتي:

سعيد عايض محمد القحطاني، ياسر حسن سالم المعمري، تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06، العدد 01، 2019، المملكة العربية السعودية.

حاول الباحث معالجة إشكالية ما هو تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء الوظيفي. وقد اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وقام الباحثين ببناء وتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة. واشتملت عينة الدراسة على (91) موظفا لتمثيل الموظفين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن جميع الأنماط القيادية وفقا لنظرية (المسار - الهدف) والتي تتضمن (المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الانجاز) مطبقة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، ويملك العاملون بالشركة ولاء استمراريًا منخفضًا، بينما يملكون تجاه الشركة ولاء عاطفيا ومعياريا جيدا. وأوصت الدراسة بتعزيز النمط المساند طالما أنه هو الأكثر في الولاء الوظيفي للموظفين العاملين بشركة الاتصالات بمنطقة عسير، والاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لرفع الولاء الوظيفي في الشركة، وأيضا تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية بالشركة.

معاذ الحوت، محمود المقداوي، درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية الأردنية لأبعاد القيادة الحكيمة وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى المعلمين، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 01، جامعة آل البيت، الأردن، 2024.

حاول الباحث معالجة الإشكالية ما درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية الأردنية لأبعاد القيادة الحكيمة من وجهة نظر المعلمين. وهدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية في محافظة المفرق الأردن لأبعاد القيادة

الحكمة وعلاقتها بالولاء الوظيفي لدى المعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الإرتباطي .

وتكونت عينة الدراسة من (408) معلما ومعلمة من مديرية التربية والتعليم لمنطقة البادية الشمالية الشرقية الأردنية تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (50) فقرة موزعة على محورين، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق مديري مدارس البادية الشمالية الشرقية لأبعاد القيادة الحكيمة جاءت مرتفعة، وجاء مستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين بدرجة مرتفعة أيضا، وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائيا بين أبعاد القيادة الحكيمة ومستوى الولاء الوظيفي لدى المعلمين، وقدمت مجموعة من التوصيات أبرزها ضرورة تعزيز تطبيق أبعاد القيادة الحكيمة من قبل مديري المدارس، توجيه انتباه القادة في وزارة التربية والتعليم إلى ضرورة الاهتمام بموضوع الولاء الوظيفي لدى المعلمين.

زاوي عبد السلام وآخرون، القيادة الإستراتيجية ودورها في تعزيز الولاء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 11، العدد 20، الجزائر، 2024.

حاول الباحث معالجة إشكالية ما أثر القيادة الإستراتيجية في تعزيز الولاء الوظيفي وهدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية بين القيادة الإستراتيجية والولاء الوظيفي على مستوى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية الوادي، حيث قامت بتوزيع 68 استمارة استبيان على مدراء المؤسسات وكان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 39 استبانة.

وبتحليل الاستبيانات برنامج SPSS V26 وتفسير النتائج توصلت الدراسة إلى نتائج تفيد أن القيادة الإستراتيجية بأبعادها الثلاثة: (الرؤية، التركيز، التنفيذ) للمؤسسات محل الدراسة ليس لها أثر إيجابي في تعزيز الولاء الوظيفي للموظفين وذلك لعدة أسباب.

آسيا بن خليف وآخرون، القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء الوظيفي دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية الجزائرية العاصمة، دفاتر البحوث العلمية، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2023.

حاول الباحث معالجة إشكالية هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين القيادة الخادمة والولاء الوظيفي على مستوى وزارة المالية. وهدفت الدراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء الوظيفي بفحص عينة من العمال بوزارة المالية بالجزائر العاصمة، حيث جرى توزيع 50 استمارة.

استخدمت هذه الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS V26 لمعالجة البيانات واختبار صحتها إذ بينت النتائج صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء الوظيفي، ولا يوجد أثر لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة على الولاء الوظيفي، توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في الوزارة، والعمل على تعزيز هذا النوع من القيادة لما له من تأثير في تعزيز ولاء العاملين.

بو طيبة مختارية، تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي بالمركز الاستشفائي الجامعي CHU بوهران، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 15، الجزائر، 2022.

حاول الباحث معالجة الإشكالية ما مدى تأثير ممارسات القيادة الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية على الولاء الوظيفي.

سلطت هذه الدراسة الضوء على تحليل العلاقة التآثرية بين ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية والولاء الوظيفي، من خلال دراسة دور العدالة التنظيمية بأبعادها الثلاث: التوزيعية، الإجرائية، والتقييمية في تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي المركز الاستشفائي الجامعي بوهران، ولهذا الغرض تم استهداف عينة مكونة من 40 موظف للإجابة على استبانة الدراسة، والتي تم تحليل معطياتها باستخدام (SMART PLS/ V3) و (SPSS)

(V21) / لاختبار الاتساق العام للاستبانة، التحليل الإحصائي لمحاورها، واختيار فرضيات الدراسة.

تشير نتائج دراستنا إلى وجود علاقة ارتباطية تأثيرية بين ممارسات القيادة الأخلاقية على مستوى إدارة الموارد البشرية والعدالة التنظيمية، في حين لا تؤثر هذه الأخيرة في تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي المركز الاستشفائي.

عباسي رميساء، دراوي فاطمة الزهراء، أثر القيادة الخادمة في تحقيق الولاء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025/2024.

حاولت الباحثتان معالجة إشكالية ما مدى تأثير القيادة الخادمة على تحقيق الولاء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير القيادة الخادمة على تحقيق الولاء الوظيفي في مؤسسة بنك الجزائر الخارجي وذلك من خلال دراسة ميدانية، بلغ حجم مجتمع العينة 93 موظفا، تمّ اعتماد الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تمّ تحليل المعطيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS إصدار 29)، 69 عينة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى وجود تأثير إيجابي محتوي للقيادة الخادمة على الولاء الوظيفي، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء الوظيفي ما يدل على أن ممارسات القيادة الخادمة تساهم بشكل فعال في تعزيز ولاء الموظفين للمؤسسة.

9_ أهمية الدراسة مقارنة مع الدراسات السابقة:

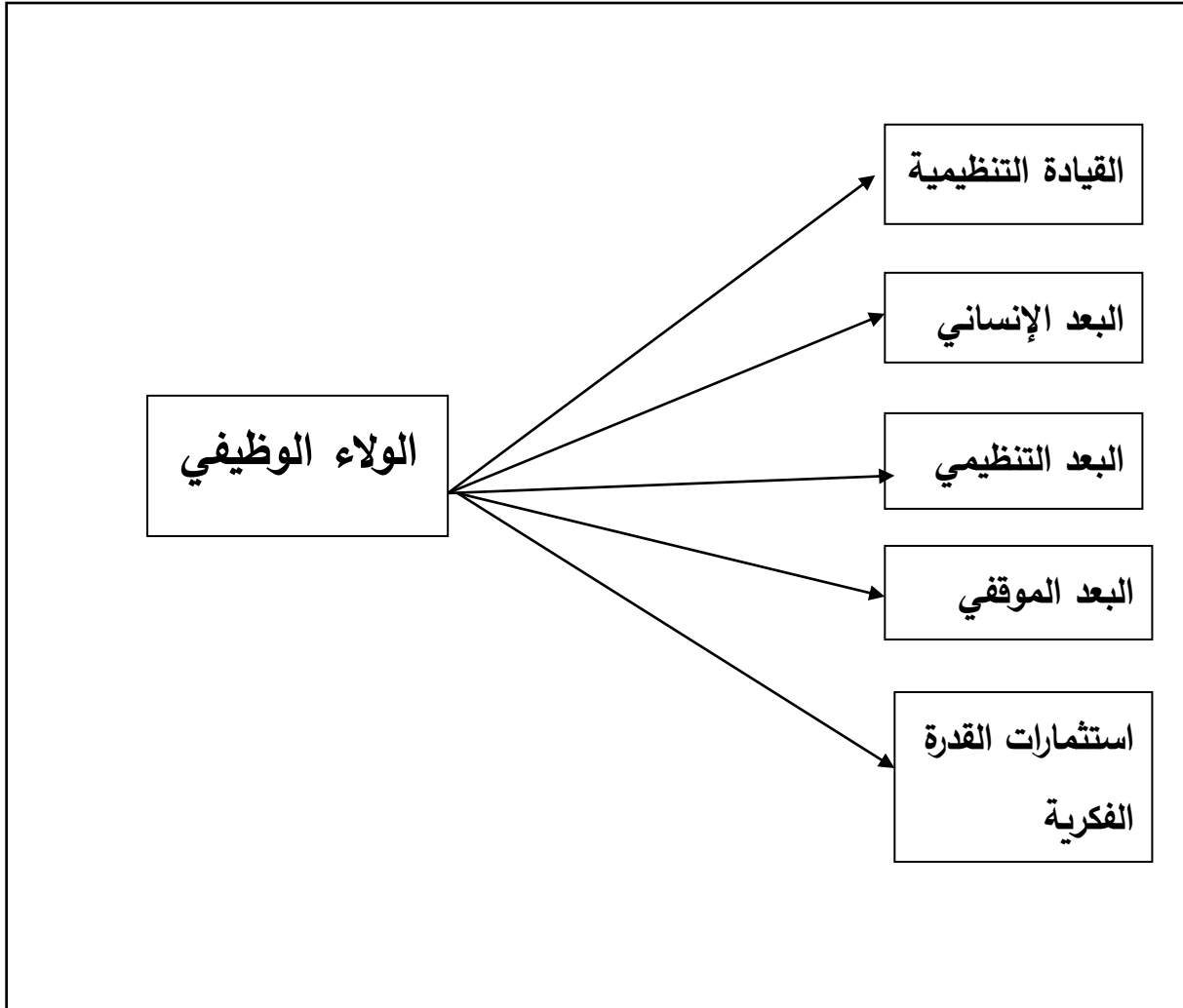
من خلال عرض الإشكالية التي حاول الباحثون في معالجتها في الأبحاث والدراسات السابقة، ورغم توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في العديد من الجوانب (المنهج المتبع، تناول أحد متغيرات الدراسة، أداة الدراسة، وبعض الأبعاد الخاصة بمتغيري الدراسة) غير أنها تختلف عنها من خلال جوانب أخرى، حيث

تحلل الدراسات السابقة إذا شملت متغيري الدراسة على تحليل أحد الجوانب دون الأخرى في مسألة الربط بين المتغيرين للحصول على تأثير كل متغير على الآخر، بينما شملت هذه الدراسة متغير القيادة التنظيمية والولاء الوظيفي مع تحليل شامل للعلاقة التي تاطر قيام المتغير المستقل بالتأثير في المتغير التابع بكل تفاصيله لإنشاء نظام متكامل في المؤسسة الحديثة يقوم على التطبيق الفعال للقيادة في المساهمة في تعزيز الولاء الوظيفي.

1 النموذج النظري للدراسة:

يمثل الشكل الموالي نموذج الدراسة الذي تمّ تطويره بناء على تحليل الدراسات السابقة والتحليل النظري والمفاهيمي للقيادة التنظيمية وتعزيز الولاء الوظيفي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة.

يربط نموذج الدراسة بين القيادة كمتغير مستقل والولاء الوظيفي كمتغير تابع، بالنسبة للمتغير المستقل تمثله أبعاد القيادة التنظيمية (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية).

2 هيكل الدراسة:

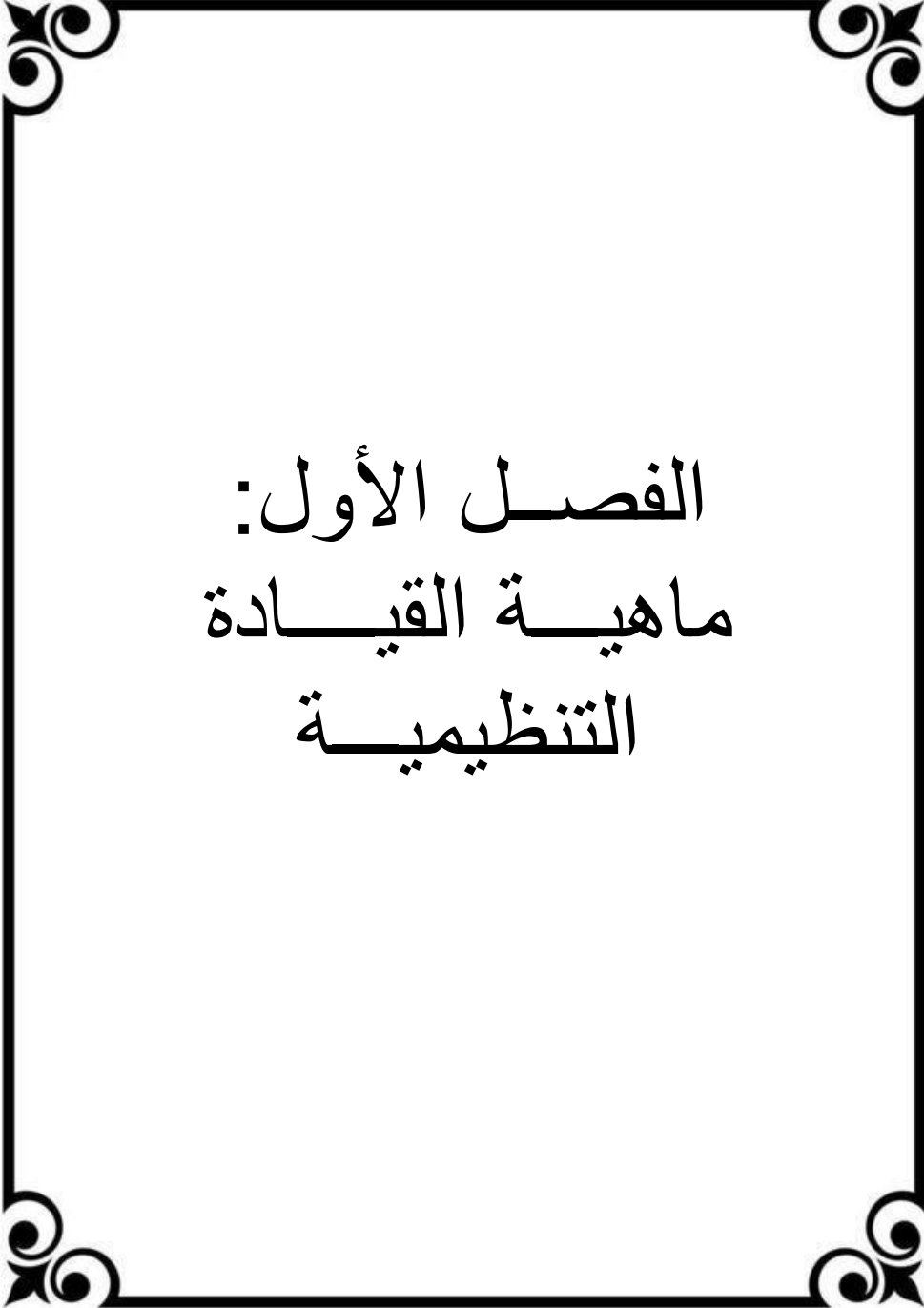
لمعالجة هذه الدراسة المتعلقة بمساهمة القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي، خصصنا ثلاث فصول لهذه الدراسة، منها فصلين للجانب النظري وآخر للجانب التطبيقي، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان ماهية القيادة تمّ تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها، المطلب الثاني ماهية القيادة التنظيمية والمطلب الثالث أبعاد واستراتيجيات القيادة، المبحث الثاني بعنوان أنماط القيادة التنظيمية وتمّ تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي، المطلب الثاني النمط التحويلي والنمط التشاركي، والمطلب الثالث النمط الفوضوي والنمط الحر، والمبحث الثالث والأخير بعنوان القائد التنظيمي في المؤسسة، المطلب الأول ماهية القائد التنظيمي، المطلب الثاني أدوار القائد والمطلب الثالث أساليب القيادة التنظيمية. وكان الفصل الثاني بعنوان الولاء الوظيفي وتمّ تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول بعنوان الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي تمّ تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول مفهوم الولاء الوظيفي وخصائصه، المطلب الثاني مراحل الولاء الوظيفي والمطلب الثالث أنواع الولاء الوظيفي.

المبحث الثاني بعنوان عموميات الولاء الوظيفي، المطلب الأول أبعاد الولاء الوظيفي والعوامل المساعدة على تنميته، المطلب الثاني نماذج واتجاهات الولاء الوظيفي والمطلب الثالث قياس الولاء الوظيفي وآثاره.

أمّا بالنسبة لمبحث الثالث والأخير بعنوان علاقة القيادة التنظيمية بالولاء الوظيفي، المطلب الأول تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، والمطلب الثاني

المقدمة العامة

بعنوان المهارات القيادية لصناعة الولاء الوظيفي للمورد البشري، المطب الأخير
القيادة التنظيمية وتعزيز الولاء الوظيفي.



الفصل الأول:
ماهية القيادة
التنظيمية

مقدمة الفصل:

تعدّ القيادة التنظيمية الركيزة الأساسية التي تستند إليها المؤسسات في توجيه طاقاتها البشرية وتحقيق غاياتها الإستراتيجية، فهي المحرك الذي يحوّل الخطط الجامدة إلى واقع ملموس، ولم تكن مفاهيم القيادة وليدة الصدفة، بل نتائج تراكم معرفي وتطور تاريخي طويل استجاب لمتغيرات البيئات العملية، ممّا أدى لظهور نظريات ومدارس فكرية متعددة حاولت تفسير هذه الظاهرة المعقّدة وفكّ رموزها.

ويسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على ماهية القيادة التنظيمية من خلال تتبع مسارها التاريخي، وتحليل الأنماط القيادية المختلفة التي تبناها المديرون في توجيه مرؤوسيه، كما سيتم عرض أبرز النظريات المفسرة للسلوك القيادي، وصولاً إلى تحديد السمات والخصائص الجوهرية التي يجب أن يتحلّى بها القائد الناجح لتمكينه من إحداث التأثير المطلوب، وضمان استدامة التميز المؤسسي في بيئة عمل تتسم بالتنافسية والتحول المستمر.

وبناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة؛

المبحث الثاني: أنماط القيادة التنظيمية؛

المبحث الثالث: عموميات حول القائد التنظيمي في المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، وهذا بفضل الكم الهائل من الدراسات التي وصل عددها ما يقارب أربعة آلاف دراسة، بالإضافة إلى العشرات من النماذج والنظريات التي قدمت في الموضوع خلال المائة سنة الأخيرة. ورغم هذا الكم الهائل من الدراسات إلا أن موضوع القيادة يبقى مجالاً خصباً لمزيد من البحوث لرصد كل ما يتعلّق بمفاهيم هذه الظاهرة وأهميتها في المجتمعات البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي للقيادة ونظرياتها

يستعرض هذا المطلب المسار التاريخي الذي سلكته القيادة بدءاً من الممارسات التقليدية في الحضارات الأولى، مروراً بالمدارس الكلاسيكية التي ركّزت على الهياكل الرسمية، وصولاً إلى المدارس السلوكية التي جعلت من العنصر البشري الركيزة الأساسية لنجاح القيادة واستمرارية المؤسسة.

أولاً : التطور التاريخي للقيادة

القيادة في الفكر القديم والحضارات: عرفت الإدارات التي سادت في ظلّ الحضارات القديمة كثيراً من المبادئ الإدارية، فعرفت حكومة الفراعنة مشكلات الأفراد، وتمكنت الإدارة الصينية من وضع الحلول لمشكلات المديرين، واهتمت الإدارتان اليونانية والرومانية بديمقراطية الإدارة وبعض المبادئ الإدارية الهامة كدورية الوظائف واللامركزية.

شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين عام (2900-2475) تنظيماً وتنسيقاً للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة يدلّ على مدى تقدم الإدارة آنذاك. فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون، والذي تتركز في شخصية كل السلطات. ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به الملك باعتباره المنظم لجهاز

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

الحكومة. ويخضع لإشراف الوزير عدد من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، والزراعة، والأشغال العامة.

ويرى -فريق من علماء الإدارة- أنّ مفهوم القيادة في تلك الفترة كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجة ممكنة من الرخاء لكل فرد، ليعمّ الازدهار المجتمع كله... ويضيف- هؤلاء العلماء- أنّ الطابع الشخصي المميز لنظام الحكم لدى المصريين القدماء- حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع هو الذي حدا بالإدارة المصرية القديمة إلى اتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، والذي عرفت الإدارة الحديثة صوراً متطورة له بعد عدّة قرون.

كما شهدت نظم الإدارة وضعا متطورا في الإدارة الصينية القديمة وأنها أثرت الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لكل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين... وأوجدت أكثر الوسائل تقدما لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكا منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية، فركزت الاهتمام على الامتحانات التي تكشف عن قدرات كبار الموظفين واختبار ذاكرتهم، والكشف عن ملكة الابتكار لديهم، ومدى إلمامهم بالمعلومات العامة، وكل ذلك لمعرفة مدى صلاحية وكفاءة هؤلاء لشغل المناصب القيادية. ومازالت الإدارات الحديثة تأخذ بصورة من نظام الامتحانات الصيني لاختيار القيادات الإدارية بعد تطويره.

وعرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية، فأوجدت لها مستشارا خاصا كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة (كونفوتوس) أثر بارز في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجيهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة، وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، وتحذيره من مخاطر الأسلوب الاستبدادي، وتقديره لبعض السمات المطلوب توافرها فيمن يتولون المراكز القيادية.

كما تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات (سقراط) (399-469 ق.م) للإدارة، ومن ملاحظات السقراطيين عليها.

فالإدارة عند سقراط تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للمدير، وهذا قريب الشبه... الحديث للمهارات القيادية. أما ملاحظات السقراطيين فتتمثل في قولهم أن الرجل يكون رئيساً كفرد إذا عرف ما يحتاج إليه في عمله، وكانت لديه القدرة والمهارة على النهوض بجميع الأعباء في سبيل تحقيق ما يريد.

وبالرغم من المبادئ القيادية الهامة التي عرفتها الإدارة اليونانية، والتي ساهمت في تطوير القيادة الإدارية، فإنّ مما يؤخذ على الإدارة اليونانية في مجال القيادة الإدارية عدم اشتراطها توافر مؤهلات معينة. أو توافر الخبرة لدى الرؤساء... ويرجع -بعض الكتاب- ذلك إلى أنّ الإغريق لم يكونوا حريصين على كفاءة الإدارات الحكومية بقدر حرصهم على تحقيق تجاوب هذه الإدارات مع الشعب، لذلك جعلوا قوام الإدارات العليا مجموعة من الرؤساء الهواة ينتخبون بصورة دورية وليس رؤساء مؤهلين ولديهم خبرة.

وبلغت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (306م-373م) -حيث أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية- درجة عالية من التنظيم، وأصبحت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة -في مجال القيادة الإدارية- مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية (the staff service) التي عرفتها الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

شهدت الإدارة العربية في عهدها الأولى تنظيماً إدارياً متقدماً شمل جميع أجهزة الدولة، وعرفت كثيراً من المبادئ في مجال القيادة الإدارية، ففي عهد الرسول صلى الله عليه وسلم "كان التنظيم الإداري يقوم في ظلّ حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان النبي هو

الرسول والمشرع والقائد ورئيس الإدارة كلها، حيث قدمت لنا الإدارة العربية فهما متطورا للقيادة، أقامته على مبادئ تضمن السلوك السليم لكبار موظفي الدولة. فاشتدت لشغل المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلقية واجتماعية. وتتمثل هذه السمات فيما أورده "الماوردي" وسماه أوصاف الوزراء، وهي " الأمانة حتى لا يخون، وقلة الطمع حتى لا يرتشي، وأن يسلم في ما بينه وبين الناس من عداوة وشحناء، ذكورا لما يؤديه إلى الخليفة وعنه، نكيا فطنا، صدق اللهجة حتى يوثق بخبره، وأن لا يكون من أهل الأهواء، وإذا كان الوزير مشاركا في الرأي احتاج إلى وصف ثامن وهو الحنكة والتجربة التي تؤديه إلى صحة الرأي وصواب التدبير"¹.

ثانيا : نظريات القيادة

1 نظرية الرجل العظيم: هذه النظرية قدّمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكدا على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائدا دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس، ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالا عظاما يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها².

2 نظرية السمات: نتيجة للجدل الذي أثير حول نظرية الرجل العظيم وتأثيرات المدرسة السلوكية في علم النفس والتي تؤكد أهمية التعلم والتجربة، ظهرت نظرية جديدة أكثر واقعية من نظرية الرجل العظيم افترضت إمكانية اكتساب السمات القيادية عن طريق التعلم والتجربة أطلق عليها نظرية السمات معيارا لتمييز القادة الناجحين من غير الناجحين.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2006م، ص: 25-52.

² أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غيث، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، 2021م، ص: 45.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

ويتخذ أصحاب هذه الفئة من النظريات الموقف القائل: إنّ القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، مثل الشجاعة وعدم التردد والحماس، والذكاء والهيمنة، والثقة بالنفس والحيوية...إلخ.

والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أنّ القائد يولد ولا يصنع، فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات ومن التضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة¹.

النظرية الموقفية: هي التي تحاول أن تبحث في أثر الموقف المحيط بالقيادة على ممارسة القيادة وفعاليتها، وقد ابتدأ التفكير في هذا الأمر يأخذ مساراته العلمية منذ عام 1945م حيث قامت ولاية أوهايو بدراسات في هذا الموضوع، وذلك ضمن افتراض عام ورئيسي مفاده أن متغيرات الموقف تتساوى مع المتغيرات المتصلة بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بالأدوار الإدارية القيادية، وقد ركزت الدراسات على عدّة متغيرات:

_ البيئة الثقافية.

_ الفروق بين الأفراد.

_ الفروق بين الوظائف.

_ الفروق بين المنظمات.

ويشير المدخل الموقفى إلى أنه ليس باليسير تحديد نمط معين للسلوك القيادي الفعال، إذ أن فعالية القائد لا يمكن أن تتحدد فقط بخصائصه الشخصية وسماته، بل أنها تعدّ وظيفة

¹ وليد عطية، القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2024م، ص:45.

للموقف الإداري. ومن أبرز النظريات التي شكلت الملامح الأساسية لهذا المدخل هي نظرية "فريد فيدلر"، التي تقوم على أن فعالية القيادة تتركز على ثلاثة عناصر موقفية هي:

_ علاقة القائد بأتباعه: وتعني درجة الجاذبية الشخصية بين القائد والمرؤوسين إذ أن العلاقة الشخصية بين القائد والمرؤوسين، إذ أن العلاقة الشخصية الجيدة تسهل عملية القيادة.

_ مدى تحديد الوظيفة (نمط الوظيفة): ويقصد بها درجة وضوح مهام العمل المطلوب، فالفاعلية ترتبط بمواصفات الوظيفة وتحديد المهام بدقة.

_ درجة قوة المركز (الوظيفة): أي السلطة والقدرة على التأثير المتولدة عند المركز الوظيفي، والتي تمكن القائد من إصدار الأوامر وإجبار الآخرين على إطاعتها.

ويتضح من هذه الدراسة بشكل عام أن هناك farkاً أساسياً بين كل من نمط القائد وفعالية هذا النمط، كذلك يتضح أن فعالية القيادة لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال التوافق بين نمط القائد من ناحية وبين طبيعة الموقف القيادي من ناحية أخرى، ذلك أن النمط القيادي الذي قد يكون فعالاً في مواقف معينة وقد لا يكون فعالاً في مواقف أخرى¹.

_ النظرية التفاعلية: وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجعة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل، لا بد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات².

_ النظرية السلوكية: حيث تهدف هذه النظرية إلى التعرف على العلاقة بين سلوك القائد ومقاييس القيادة الفعالة أو الناجحة، وأهم هذه المقاييس هو درجة رضا المرؤوسين مع القائد

¹ محمد عمر الزعبي، محمد تركي البطاينه، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 77-79.

² أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012م، ص: 16-17.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

ومستوى الأداء أو الإنتاجية للمرؤوسين، وتظهر القيادة في هذه النظرية في نمطين أحدهما هو نمط الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام بظروف كل فرد في المجموعة، والنمط الثاني من القيادة يركز على العمل فيقوم القائد بتحديد مهام كل فرد، علاقات العمل، الاتصالات والأهداف¹.

النظرية الظرفية: تقوم النظرية الظرفية للقيادة على فرضية أن القيادة نتيجة الظروف والاعتبارات الزمانية والمكانية والمواقف التي يخضع لها القائد. من أهم رواد هذه النظرية بول هيرسي (Paul Hersey) وكين بلانشارد (Ken Blanchard) يرى رواد النظرية أن هناك عوامل ظرفية تسهم في بروز القيادة ومنها مستوى كفاءة المرؤوسين في تنفيذ المهام المحاطة بهم ومقدارها لديهم م "توجهات إيجابية" نحو العمل. يعني ذلك أن القيادة لا تقتصر فقط على السمات الشخصية والتي ولدت مع الفرد كالذكاء والقدرات العقلية الأخرى ولكن للبيئة الاجتماعية دور هام في ظهور مهارات القائد².

المطلب الثاني: ماهية القيادة التنظيمية

تعتبر القيادة المدخل الأساسي لفهم طبيعة العمل القيادي داخل المنظمات، فهي ليست مجرد ممارسة سلطوية، بل هي مزيج من الخصائص والأبعاد التي تهدف إلى تحريك الجماعة نحو أهداف محددة، وعليه سيتم ضبط المفاهيم المتعلقة بالقيادة، مع إبراز أهميتها وخصائصها، وصولاً إلى الأبعاد التي ترتكز عليها.

أولاً : ماهية القيادة التنظيمية:

- تعددت المقاربات اللغوية لمفهوم القيادة حيث نجد لها في قواميس اللغة تدور حول معنى الإرشاد والتوجيه ويجمع علماء اللغة على أن مصطلح "القيادة" مشتق من الفعل الثلاثي

¹ زياد حمد القطارنة، أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2017م، ص:17.

² عبد الله بن مسفر الودعاني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، الرياض، 2018م، ص:06.

(قود)، نقيض "السوق"، فالسوق يكون من الخلف، بينما القيادة تكون من الأمام، وقد جاء في المعجم الوجيز أن قيادة الدابة أي مشى أمامها ممسكا بمقودها لتتبعه، والقائد هو من يتولى توجيه الجماعة نحو وجهة معينة¹.

_أما من الناحية الاصطلاحية، فقد نالت القيادة نصيبا وافرا من اهتمام الباحثين حيث تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل التعاريف موضوع قابل للجدل بقدر ما كانت موضوع يتطلب الرصد المستمر والدراسة.

_وفي محاولة للإحاطة بهذا المفهوم من زوايا مختلفة، يعرف kontzard adonnel بأنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون².

_وعرفها بيتر دراكر BETER F.DRUCKER بقوله: هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات.

_أما آرثر ويمر ARTHUR WEMER فيؤكد على أن القيادة: هي القدرة على التأثير في الآخرين.

_كما يتفق معه كونتز وأودنل CONTEZ , ODNEL حيث يقول: أن القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف³.

_وبهذا يتضح أن القيادة هي عملية تفاعلية تهدف إلى تحفيز وقيادة الأفراد لبذل أقصى طاقتهم برغبة من خلال التأثير الشخصي الذي يمارسه القائد لتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بفعالية.

¹ مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994م، ص: 512.

² ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012م، ص: 17.

³ محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014م، ص: 189.

ثانيا : خصائص القيادة التنظيمية

تتمثل خصائص القيادة في النقاط التالية:

_القيادة هي عملية (Process): وتعني أن القيادة ليست سمة أو صفة كامنة في القائد، بل هي عبارة عن حدث تفاعلي ينشأ بين القائد وأتباعه.

_القيادة تنطوي على التأثير (Influence): وهي تتعلق بكيفية تأثير القائد في أتباعه، وبدون التأثير لا توجد قيادة.

_القيادة تحدث في سياق جماعة: فالقيادة هي الظاهرة التي تحدث في سياق وجود مجموعة من الأفراد الذين لهم هدف مشترك.

_القيادة تنطوي على تحقيق أهداف مشتركة: حيث يعمل القائد مع أتباعه لتحقيق أهداف يتقاسمون السعي نحوها¹.

ثالثا : التمييز بين القيادة والإدارة

يخلط الكثير بين مصطلحي القيادة والإدارة ويعتبرونهما وجهان لعملية واحدة، لكن المصطلحين مختلفان تماما في الحقيقة، فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا، ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا، إذا الفرق بين القيادة والإدارة هو:

_القيادة: تركز القيادة على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدرة والتدريب.

¹ نور ثهاوس بيتر، القيادة: النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2006م، ص:23.

الإدارة: تركز الإدارة على النقيض من القيادة على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحلّ المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا، وكم بعنا، وما إلى ذلك؟. والحقيقة أن كلا الأمرين مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل، مع إهمال الإنجاز الفوري الذي نحتاج إليه كي نصل لأهداف مستقبلية والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصور الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في ذروة اهتمامنا الطاعي بالإنتاج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم واحتياجاتهم¹.

رابعاً : متطلبات القيادة وعناصرها

تتمثل مختلف متطلبات القيادة فيما يلي:

التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.

النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.

السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

أما عناصر القيادة فهي:

أ. وجود مجموعة من الأفراد.

ب. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.

¹ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص:43.

ج. وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك الجماعة¹.

- **التجريب:** وهي اختيار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.

- **التنقيب:** حيث يتم تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي.

- **التقييم:** حيث يتم فيها تقييم المجموعة بناء على معايير محددة سابقا وذلك بهدف الكشف عن جوانب القصور والتفاوت في القدرات.

- **التأهيل:** يمكن خلال نتائج الكشف عن جوانب القصور والضعف في الشخصيات، يتم تحديد هذه الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية، ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة في الإبداع.

- **التكليف:** بعد التجريب والتأهيل يتم اختيار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة بحيث يتم وضع الجميع على محك التجربة.

- **التمكين:** بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومدى مناسبتها لهم²

خامسا : أهمية وأهداف القيادة التنظيمية

¹ أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي، الطبعة الأولى، برلين، 2021م، ص:44.

² بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، العملية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2009م، ص:56-57.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظرا للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغيير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبيا فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلى القلائل من أفراد المجتمع. إذا فالقيادة تكون أهميتها في النقاط التالية:

ـ بدون القيادة لا يستطيع المدير تحويل الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.

ـ بدون القيادة تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفعالية والتأثير.

ـ بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف.

ـ بدون القيادة لا تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم التخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه.

ـ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة أهدافها¹

كما تسعى القيادة التنظيمية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

ـ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة: التقليل من الجوانب السلبية من خلال المتابعة المستمرة وتوجيه الأداء.

¹ عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 4، ديسمبر 2019م، ص:30.

_السيطرة على مشكلات العمل: العمل على حل الصراعات والمشكلات التي تواجه الأفراد قبل تفاقمها وتأثيرها على سير العمل.

_تنمية وتدريب الكوادر البشرية: تهدف القيادة إلى إعداد صف ثاني من القادة من خلال تدريب المرؤوسين وتقويضهم السلطات.

_تحقيق التوازن التنظيمي: من خلال التوافق بين أهداف الأفراد وحاجاتهم، وبين أهداف المنظمة الرسمية¹.

_تنسيق الجهود الجماعية: تهدف القيادة إلى دمج وتوحيد الطاقة الفردية داخل التنظيم وضمان سير العمل بانسجام تام لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

_حفز وتدريب المرؤوسين: تسعى القيادة إلى اكتشاف الطاقة الحوافز اللازمة لرفع مستوى أدائهم وارتباطهم بالعمل.

_مواكبة التغيرات والتطوير التنظيمي: تهدف القيادة إلى جعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التحولات البيئية والتكنولوجية، وضمان استمراريتها في المنافسة.

_إعداد قادة المستقبل: من الأهداف الجوهرية للقيادة هي عملية الصف الثاني، من خلال تفويض السلطات للمرؤوسين وتدريبهم على تحمل مسؤولية القيادة مستقبلاً².

المطلب الثالث: أبعاد واستراتيجيات القيادة

لا يقتصر مفهوم القيادة التنظيمية على ممارسة السلطة، بل يتعدى ذلك إلى تفعيل مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تضمن التأثير الفعال في سلوك المرؤوسين وتوجيه قدراتهم ومن هذا المنطلق، تبرز استراتيجيات القيادة كأدوات محورية تترجم رؤية القائد إلى واقع ملموس داخل المؤسسة، حيث تتنوع هذه الاستراتيجيات بين

¹ جودة أحمد، إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010م، ص:156.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، 2013م، ص:156.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

التحفيز، التمكين والاتصال الفعال، بهدف بناء بيئة عمل محفزة تضمن تحقيق الأهداف المشتركة وتعزز بالتبعية مستويات الولاء الوظيفي:

أولاً : أبعاد القيادة

تتحدد أبعاد القيادة في ثلاثة أبعاد رئيسية:

البعد الإنساني: ويركز على الاهتمام بالعنصر البشري، من خلال مراعاة مشاعر المرؤوسين، وتلبية احتياجاتهم والعمل على كسب ثقتهم وتعاونهم لتحقيق الأهداف.

البعد التنظيمي: ويتعلق بمدى تركيز القائد على إنجاز المهام، وتحديد المسؤوليات، وتصميم هيكل العمل، والاهتمام بالإنتاجية والمعايير الرسمية.

البعد الموقفي: ويشير إلى قدرة القائد على تكيف نمط القيادي مع الظروف والمتغيرات المحيطة بالموقف الإداري، ومع طبيعة الأفراد الذين يتعامل معهم¹

كما لا تقتصر أبعاد القيادة على الجوانب الهيكلية أو الموقفية فحسب، بل تمتد لتشمل أبعاداً تفاعلية حديثة تركز على الجانب التحويلي للقائد وتأثيره النفسي في المرؤوسين وتتمثل فيما يلي:

التأثير المثالي: ويشير إلى قدرة القائد على أن يكون قدوة أخلاقية وسلوكية لمرؤوسيه، مما يولد لديهم الثقة المطلقة في رؤيته والاعتزاز بالانتماء للمؤسسة، وهو ما يعتبر حجر الزاوية في بناء الولاء الوظيفي داخل بيئة العمل².

¹ المغربي كامل، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018م، ص:188.

² بربر كامل، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018م، ص:45.

الاعتبارات الفردية: ويعني اهتمام القائد بكل موظف كحالة فريدة، من خلال الإنصات لاحتياجاتهم الشخصية والمهنية وتقديم المؤسسة لذاته ويزيد من إخلاصه لها في مواجهة التحديات¹.

الاستثارة الفكرية: ويتمثل في قدرة القائد على تحفيز المرؤوسين نحو التفكير الإبداعي وإعادة النظر في الطرق التقليدية لأداء المهام، وتشجيعهم على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية دون خوف من الخطأ، مما يعزز من كفاءتهم وتفاعلهم مع أهداف المنظمة².

بناء فرق العمل: وهو البعد الذي يركّز على تذويب الفوارق الفردية ودمج جهود الموظفين ضمن روح الفريق الواحد، ممّا يقلل من حدة الصراعات التنظيمية ويعزز من تماسك الجماعة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة³.

ثانياً : استراتيجيات القيادة التنظيمية

تمثل استراتيجيات القيادة الأسلوب العملي الذي ينتهجه القائد لتوجيه سلوك المرؤوسين نحو الأهداف المنشودة وهي تتنوع بين أنماط كلاسيكية وحديثة، وآليات تنفيذية تهدف في مجملها إلى بناء بيئة عمل محفزة تعزز روح الانتماء والولاء داخل المؤسسة.

إستراتيجية القيادة التحويلية: يتم فيها إلهام الموظفين نحو تحقيق رؤية مستقبلية مشتركة تتجاوز الأهداف الشخصية، من خلال عمل القائد على رفع مستوى الوعي لدى المرؤوسين بأهمية النتائج النهائية، ويحفزهم على التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق مبتكرة لتعزيز النمو التنظيمي.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011م، ص:182.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012م، ص:110.

³ بشير العلاق، مرجع سابق، ص:77.

إستراتيجية القيادة التبادلية: يتم التركيز على تبادل المكافآت والحوافز مقابل تحقيق الأداء المطلوب من قبل المرؤوسين، وتعتمد على الوضوح في المهام والعلاقة التعاقدية "العمل مقابل المقابل" لضمان نجاح الأهداف التشغيلية قصيرة المدى.

إستراتيجية القيادة الديمقراطية: يتم في مشاركة السلطة وصنع القرار بين القائد وفريقه لتعزيز الالتزام والابتكار، مما يزيد من رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة، ويضمن اتخاذ قرارات أكثر دقة وفاعلية.¹

إستراتيجية التمكين: وتعني منح المرؤوسين الحرية والموارد اللازمة لاتخاذ القرارات في نطاق عملهم، مما ينمي لديهم روح المبادرة والمسؤولية الذاتية.²

إستراتيجية التحفيز المعنوي والمادي: تهدف إلى إثارة دافعية الأفراد من خلال نظام متكامل من الحوافز التي تلبي احتياجاتهم وتدفعهم نحو الولاء المطلق لبيئة العمل.³

إستراتيجية التواصل الفعال والإلهام: تعتمد على قدرة القائد على نقل الرؤية والأهداف بوضوح، واستخدام لغة ملهمة ترفع من الروح المعنوية وتذيب الحواجز بين المستويات الإدارية.⁴

المبحث الثاني: أنماط القيادة التنظيمية

تعتبر الأنماط القيادية تجسيدا حيا لكيفية ممارسة السلطة والتأثير داخل المؤسسات، فهي لا تقتصر على مجرد إصدار الأوامر، بل تعكس فلسفة القائد في إدارة العنصر البشري وتوجيه جهوده. وسنتناول في هذا المبحث ستة أنماط جوهرية تتفاوت في درجة مركزية القرار وحرية التصرف، بدءا من الأنماط الكلاسيكية كالنمط الأوتوقراطي والديمقراطي، وصولا إلى

¹ سالم عبد الله، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الكتاب الجاهلي، الطبعة الأولى، الرياض، 2021م، ص:145.

² ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:124.

³ خديجة عدنان رزيق، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2015م، ص:142.

⁴ علاء كمال بدوي، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010م، ص:

الأساليب الحديثة التي تركز على التحول الجذري والتشارك، مع الإشارة إلى الأنماط التي تتميز بمرونة عالية كالنمط الحر أو بضعف الرقابة كالنمط الفوضوي، بهدف فهم أثر كل نمط على مناخ العمل.

المطلب الأول: النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي

يمثل هذا المطلب التباين بين السلطة المركزية المطلقة وبين المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

يعرف النمط القيادي الأوتوقراطي بأنه الأسلوب الذي ينفرد فيه القائد باتخاذ القرارات ورسم السياسات دون مشاركة المرؤوسين، ويعتمد على السلطة الرسمية والرقابة الصارمة، ومن أنواعه النمط الأوتوقراطي التسلطي والنمط الأوتوقراطي اللبق (الخيرى)، ومن مزاياه القدرة على حسم الأمور بسرعة في المواقف الحرجة وتحديد المسؤوليات بدقة وتوفير الانضباط العالي داخل الوحدات التنظيمية¹، إلا أنه قد يؤدي إلى إحباط الموارد البشرية وقتل روح المبادرة لديهم².

بينما يعرف النمط القيادي الديمقراطي بأنه النمط الذي يركز على إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات، ومن أنواعه النمط الديمقراطي الاستشاري والنمط الديمقراطي بالمشاركة الكاملة، ومن مزاياه خلق بيئة عمل محفزة تزيد من الولاء الوظيفي للمؤسسة وتحسين جودة القرارات بفضل الاستفادة من خبرات الموظفين³. كما يساهم في بناء علاقات إنسانية قوية تذيب الفوارق الوظيفية⁴.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص:164.

² بوهالي خيرة، أثر الأنماط القيادية على الرضاء الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص:48.

³ بشير العلاق، مرجع سابق، ص:110.

⁴ نصر الدين بوزيان، دور الأنماط القيادية في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة الجزائر 3، 2014، ص:62.

المطلب الثاني: النمط التحويلي والنمط التشاركي

يركّز هذان النمطان على الجوانب النفسية والتحفيزية التي تدفع الموظف للعباء والإبداع.

يعرف النمط القيادي التحويلي بأنه عملية قيادية تهدف إلى إحداث تغيير في دوافع وقيم التابعين للوصول إلى أهداف تتجاوز التوقعات، ومن أنواعه القيادة بالكاريزما والقيادة بالاستشارة الفكرية، ومن مزاياه قدرته الفائقة على تحويل المؤسسة نحو الإبداع والتميز، ورفع الروح المعنوية من خلال جعل الموظف يشعر بقيمة دوره في الرؤية الكلية للمنظمة¹ وهو ما يعزّز بشكل مباشر من مستويات الالتزام التنظيمي والولاء الوظيفي².

الجدول رقم (01): مقارنة سلوكيات القائد التحويلي والقائد الممكن:

سلوكيات القائد الممكن	سلوكيات القائد التحويلي
يوفّر فرص التفكير.	يوفّر الإحساس بالرؤية.
تشجيع المكافآت الذاتية.	يتحدى الوضع الراهن.
تشجيع القيادة الذاتية.	يكفل المثالية.
تشجيع المشاركة في الهدف.	يوفّر التحفيز والإلهام.

المصدر: أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

2012، ص:108.

ومما سبق المعطيات الواردة في الجدول مقارنة أن العلاقة بين النمطين هي علاقة تكاملية، فبينما يقدّم التحفيز والرؤية عبر القيادة التحويلية، تمنح الصلاحيات والقدرة على التنفيذ عبر القيادة بالتمكين، وهو ما يؤدي في المحصلة إلى رفع كفاءة الأداء المنظمي.

¹ بربر، مرجع سابق، ص:82.

² حكيم بن جروة، القيادة الإدارية وأثرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010، ص:95.

أما النمط القيادي التشاركي فهو الأسلوب الذي يركز على تقاسم السلطة وتوزيع الأدوار القيادية بين أعضاء الفريق، ومن أنواعه المشاركة في صنع القرار والمشاركة في حلّ المشكلات التنظيمية، ومن مزاياه أنه يقلل من حدّة الصراعات داخل العمل ويزيد من سرعة الاستجابة للتغيرات¹ كما يوفّر للقائد وقتاً كافياً للتركيز على المهام الإستراتيجية بدلاً من الانشغال بالتفاصيل اليومية البسيطة².

المطلب الثالث: النمط الفوضوي والنمط الحر

يتناول هذا المطلب الأنماط التي تتميز بضعف أو انعدام الرقابة المباشرة من طرف القائد.

يعرف النمط القيادي الفوضوي بأنه النمط الذي يتسم بضعف توجيهات القائد وترك الحرية للمرؤوسين، دون ضوابط أو تنسيق، ومن أنواعه نمط التهرب من المسؤولية والنمط السلبي، ومن مزاياه النادرة جداً أنه قد يناسب المجموعات ذات الكفاءة العالية جداً التي لا ترغب في التدخل. لكنه في الغالب يؤدي إلى ضياع الوقت وتشتت الجهود³ وغالبا ما يرتبط بضعف الإدارة القيادية داخل المنظمة.

وفي المقابل، يعرف النمط القيادي الحرّ بأنه الأسلوب الذي يمنح فيه القائد مرؤوسيه كامل الاستقلالية في تحديد أهدافهم وأساليب عملهم، ومن أنواعه النمط الحر الموجه والنمط الحر المطلق، ومن مزاياه أنه ينمي روح المسؤولية الذاتية لدى الأفراد ويسمح بظهور المواهب

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2007، ص:145.

² نصر الدين بوزيان، مرجع سابق، ص:70.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2004، ص:230.

والقدرات الإبداعية دون قيود إدارية¹، ولكنه يتطلب بالضرورة وجود مرؤوسين على قدر عالٍ من النضج المهني والأخلاقي².

المبحث الثالث: عموميات حول القائد التنظيمي في المؤسسة

إنّ فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولتكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلّى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب أن لا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائماً على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائماً نحو التجديد والتغيير المستمر.

وهذا ما سنحاول التعرّف عليه من خلال المبحث الموالي:

المطلب الأول: ماهية القائد التنظيمي

إنّ القيادة لها مجموعة من المقومات والصفات والسمات التي لا بدّ من توافرها لدى الشخص ليكون قائداً فعالاً لأنّ فاقد الشيء لا يعطيه، وفي هذا المطلب سوف نتعرف على القائد وأهم صفاته.

أولاً : مفهوم القائد التنظيمي

يعرف القائد بأنه ذلك الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليوجههم لإنجاز أهداف محددة، يكون قادراً على سياسة نفسه، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشدّ تقصيراً، وكلّما اكتملت عناصر القوة فيه كلّما كملت

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص:135.

² بوهالي خيرة، مرجع سابق، ص:51.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم عليه السلام بقوله: "إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا وَلَمْ يَكُ مِنَ الْمُشْرِكِينَ" سورة النحل الآية 120.

كما تعني كلمة قائد الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين بمعنى أنّ هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة¹.

وأيضاً هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة².

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن القائد هو الشخص الذي يمتلك القدرة على توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال التأثير فيهم وتحفيزهم، وضمان انسجام جهودهم بما يخدم نجاح المؤسسة وفعاليتها.

ثانياً : صفات القائد

هناك العديد من صفات القائد الناجح وفيما يلي سوف نستعرض أهم هذه الصفات:

الرؤية الواضحة للهدف: لا بدّ للشخصية القيادية من هدف تتمحور حوله حياته، فالإداري الجيد عنده تصور محدد لوضع المنظمة وما يجب أن تكون عليه في مستقبلها القريب والبعيد.

القدرة على نقل صورة الهدف: إنّ الكثير من الأفكار بقيت حبيسة عقول مفكريها وذلك لفشل أولئك في نقل الصورة الواضحة إلى الآخرين عن أفكارهم. إنّ تلك الأهداف تحتاج من يؤمن بها ويطبّقها في عالم الواقع والشخصية القيادية تحتاج إلى وسيلة تنقل بها أفكارها وتصوراتها إلى الأفراد.

¹ أحمد عبد ربه مبارك بصيوص، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الطبعة الأولى، الزرقاء، 1988م، ص:25.

² أسامة خيرى، مرجع سابق، ص:47.

إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف: إنّ الإيمان بأي هدف وإن كان صادقاً لا يكفي لإيصال ذلك إلى العاملين، بل لا بدّ من إيجاد الجو العام الذي ينسجم مع الهدف فمثلاً إذا كان الشعار الذي ترفعه المنظمة هو " ضغط المصروفات بمعنى تخفيض الميزانية" فإنه من غير المعقول أنرى مكتب رئيس المنظمة مؤثماً بالأثم أو أن يمنح الرئيس نفسه مكافأة سنوية كبيرة، إنّ المقصود بهذه الصفة هو أن لا يكون القائد يعمل بالتميز وإنما يعمل على جعل سلوكه مثالا للواقع الذي يريد الآخرين أن يكونوا عليه.

استخدام القدرات أو النفوذ: يستخدم القائد القدرات السابقة للتأثير على سلوك وأداء فريقه إلا أنّ رد فعل أفراد الفريق تختلف باختلاف القدرة التي يتم استخدامها¹.

الشجاعة: أن يكون شجاعاً ولديه القدرة على اتخاذ القرار بالسرعة المطلوبة دون تردد أو تهور.

العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الوقت لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع.

امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة؛ بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وخالياً من التقاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية ممّا يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المؤسسة والعاملون فيها جزءاً متكاملًا لا يتجزأ (لم أفهم)².

¹ مرسال، صبرين عطية، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر، 2014، ص: 26-27.

² ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2020، ص: 41-42.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

ويلخص M cshane في الفصل الرابع عشر من كتابه (Behaniour Organigational) الصادر في عام 1991م هذه الصفات في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): صفات القائد:

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية.
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
المصداقية	الصدق والقُدوة وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع (وأشارت عدّة دراسات رئيسية إلى أنّ هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع).
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك.
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر التعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه).
معرفة الموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره، ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة.	
القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغيرات حوله ولو كانت دقيقة، وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله (تشير دراسة صدرت في مجلة علم النفس التطبيقي عام 1991م، إلى أن من يملك هذه الصفة لديه فرصة أكبر من غيره للبروز كقائد ولو بشكل غير رسمي).	الرقابة الذاتية

المصدر: طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة جزير، ط3، الرياض، 2004م، ص:130.

يبرز الجدول أن القائد لا يعتمد فقط على الذكاء الفطري، بل يحتاج إلى معرفة عميقة بالموضوع ليتمكن من اتخاذ قرارات صائبة مبنية على فهم عميق للواقع التنظيمي، ونجاح القائد هو ناتج عن مزيج يبين صفات شخصية ذاتية ومهارات معرفية مكتسبة تساهم جميعها في توجيه سلوك الأفراد ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمة.

ثالثاً : مصادر قوة القائد

نقصد بالقوة القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها، ولا بدّ للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة وكيفية تسخيرها بعقلانية.

القوة الشرعية: يستند القائد إلى القوة الشرعية التي يستمدّها من مركزه ومكانته في الهيكل التنظيمي للمنظمة ولكل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الإنتاجية في المنظمة الواحدة قوة لشرعية يستمدّها من منصبه ومستواه الإداري ضمن الهيكل.

ـ **القدرة التكريمية:** وهي القوة التي تتبع من قدرة القائد على تكريم أتباعه، بمعنى أنّ الأتباع يتبعون قائدهم وينفذون طلباته لاعتقادهم بأنه سيكرم سلوكيتهم هذه.

ـ **القوة القسرية:** وهي ما يتمتع به القائد من قدرة تمكنه من إرغام الآخرين على تنفيذ الأعمال وإطاعة أوامره تجنباً للعقوبات أو المساءلة، حيث يأخذ العقاب صوراً عدة (قطع أجر استغناء، نقل إلى عمل آخر، تكاليفات مقصورة) ولا نؤيد لذلك القائد لمثل هذه القوة إلا في حالات الضرورة.

ـ **القوة المرجعية:** وهي القوة التي يتمتع بها القائد التي تدفع الأتباع إلى الرجوع إليه عند الحاجة باعتباره قدوتهم. كما وتتبع هذه القوة من شدة إعجاب الأتباع وحبهم له ورغبتهم بالتشبه به قولاً وسلوكاً وفكراً.

ـ **قوة الخبير:** إنّ منبع هذه القوة هي المعرفة التخصصية التي تدفع التابع للاندفاع إلى القائد للحصول على معرفة الكيف (Know how)، والتصرف تقنياً وبرامجياً تجاه الموقف.

ـ **دور أعضاء الفريق:** إنّ مصدر القوة لا يأتي من المصادر الخمسة أعلاه بل يأتي من أعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة أوامر وتوجيهات قائدهم المتعاطفة مع قدرته على إشباع حاجاتهم إذ يوفر الآتي:

ـ توفير عمل جيد لأحد العاملين المتفوقين.

ـ صرف مالي أكثر مما هو مرصود.

ـ تحقيق زيادة أحد رواتب المعنيين أكثر ما هو مقرّر.

ـ طرق أبوابهم والتقرب إليهم.¹

¹ بلال خلف السكارته، القيادة الإدارية الفعلة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 37-38.

المطلب الثاني: أدوار القائد

تتجسد فاعلية القيادة الناجحة في حزمة من الأدوار الجوهرية التي يمارسها القائد يوميا لضمان التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد. فالقائد الناجح ليس مجرد مصدر للأوامر، بل هو المحرك الأساسي للطاقات البشرية والموجهة للجهود نحو التميز التنظيمي.

_ دور القائد كصانع للمناخ والبيئة الإيجابية في خلق جو من الثقة المتبادلة والاحترام بين العاملين، حيث يعمل على تزويد الحواجز النفسية وتحويل بيئة العمل إلى مجتمع متماسك، مما يقلل من ضغوط العمل ويزيد من الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

_ دور القائد كمدرّب ومطور للكفاءات لا يكتفي القائد الناجح بإدارة الموجود، بل يسعى دائما لاكتشاف المواهب وتطوير مهارات مرؤوسيه من خلال التوجيه المستمر ونقل الخبرات، مما يساهم في إعداد صف ثان من القادة القادر على قيادة المؤسسة مستقبلا.

_ دور القائد كمحفز باعث للهمم يعتبر القائد المسؤول الأول عن تحريك دافعية الأفراد، من خلال ربط نجاح المنظمة بنجاحهم الشخصي، واستخدام أساليب التحفيز المعنوي والمادي التي تدفع العاملين لبذل أقصى جهودهم عن قناعة وإخلاص.

_ دور القائد كمنسق وحلال للمشكلات بقدرته على تنسيق الجهود ومنع تضارب الاختصاصات، فضلا عن كونه "صمام أمان" يتدخل بحكمه لحل النزاعات التنظيمية قبل تفاقمها، مما يضمن سير العمل بانسجام ودون انقطاع¹.

كذلك للقائد العديد من الوظائف التي يجب أن يضطلع بها لضمان نجاح المنظمة:

_ وظيفة التخطيط الاستراتيجي: حيث يتم رسم الرؤية المستقبلية للمنظمة وتحديد الأهداف بعيدة المدى، ومع صياغة السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف في ظلّ المتغيرات البيئية.

¹ سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004، ص: 182.

الفصل الأول: ماهية القيادة التنظيمية

وظيفة التنظيم وبناء العلاقات: يعنى القائد بتوزيع الأدوار وتحديد المسؤوليات، كما يسعى من خلال هذه الوظيفة إلى بناء شبكة من العلاقات الإنسانية القائمة على الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه.

وظيفة التوجيه والتحفيز: يمارس القائد دورا محوريا في استنهاض همم العاملين وتوجيه سلوكهم نحو الإنجاز حيث تستخدم أساليب الترغيب والإقناع بدلا من الأوامر الجافة لضمان الولاء الوظيفي.

وظيفة اتخاذ القرارات: يعتبر القائد هو المسؤول الأول عن حسم المواقف الصعبة، حيث يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار الأنسب منها بما يحقق مصلحة الجماعة والمنظمة معا.

وظيفة الرقابة والتقييم: يتابع القائد سير العمل للتأكد من مطابقته للمخطط، وتحرى عمليات التصحيح اللازمة للانحرافات، ليس بهدف العقاب بل لضمان التطور المستمر للأداء¹.

المطلب الثالث: أساليب القيادة التنظيمية

يعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على استخدام نفوذه وتأثيره على أتباعه ومرؤوسيه، وعليه وجب التعرف على كيف يؤثر القائد على مرؤوسيه، ولقد تعددت البحوث العلمية في تناول أساليب التأثير القيادي، حيث أنه كلما استطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب كلما استطاع أن يضيف إلى مهاراته القيادية رصيدا أكبر في التأثير على المرؤوسين، وسنشرح فيما يلي هذه الأسباب:

استخدام المدعمات والعقاب: ويقصد منح أو سحب الحوافز الإيجابية أو السلبية، الإيجابية كالأجور التشجيعية، والمكافآت والعلاوات، والشكر، والتقدير، والمعلومات، هذا بالإضافة إلى استخدام الحوافز السلبية بما تحتويه من لوم وإنذار، وخصم من الأجر، ونقل، وغير ذلك من

¹ صلاح الدين الكيسي، الإدارة والقيادة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص: 112-115.

الحوافز حيث أن تمتع القائد بصلاحيات في هذا المجال يزيد من قدرته على التأثير، ومن نفوذه على مرؤوسيه.

تحديد أهداف العمل: القائد الناجح هو الذي يحدد أهداف العمل لمرؤوسيه ولأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محدودة وقابلة للقياس، وموضوعية وكمية بقدر الإمكان، ويمتد الأمر إلى إقناع القائد لمرؤوسيه بهدف الأهداف، وأن يوضحها لهم وأن يربط بين تحقيق هذه الأهداف وبين تحقيق الطموحات والأهداف الشخصية للمرؤوسين.

جمع وتحليل ونشر المعلومات: لكي يمارس القائد نفوذاً عالياً عليه على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس وتهم جماعته ومرؤوسيه، ثم عليه أن يقوم بتحليل وانتقاء النافع منها والمؤثر في دافعية وأداء المرؤوسين، فليست كل المعلومات هامة ونافعة، كما أن مصادر المعلومات تختلف في صدقها وثباتها، وعلى القائد أن يوضح أسلوب اتصال مرؤوسيه بهذه المصادر أو أن يحدد أسلوب عزلهم ومنعهم من الاتصال بهذه المصادر.

تحديد أساليب العمل: ويتم ذلك من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل، وتحديد طرق تنفيذه وتدريب المرؤوسين، وتوجيههم، وتوفير الموارد والإمكانية اللازمة للأداء، وتسهيل إمكانية ملاحظة سلوكهم كقدرة يحتذي بها المرؤوسين.

تهيئة ظروف العمل: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم أو إعادة تصميم جماعات العمل، أو تصميم مكان العمل من آلات ومكاتب وستائر ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم: يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تمسهم، فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا والاعتراف بأنفسهم، إلا أن صور المشاركة تختلف، واختيار صورة المشاركة وتحديد من المرؤوسين سيتم إشراكهم، يتأثر بعوامل كثيرة منها على سبيل المثال كفاءة المرؤوسين.

رفع حماس ودافعية المرؤوسين: يواجه القائد مرؤوسين ذوي حماس منخفض لأداء العمل من وقت لآخر، أو أن الأفراد تختلف دافعيتهم من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يتغلب على ذلك بعدة طرق منها أن يدرس حاجات المرؤوسين، ويساعدهم في تحديد أهدافهم وأن ييسر تحديد توقعاتهم، وأن يشرح لهم آمالهم¹.

¹ بدو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص: 51-52.

خلاصة الفصل:

في الأخير يمكن القول أن بإمكان القائد ممارسة هذا التأثير على الآخرين وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بأساليب عديدة منها تهيئة ظروف العمل، إشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم ورفع حماس ودافعية المرؤوسين، فهي فن لتحقيق رؤية مشتركة توازن بين الأهداف الإستراتيجية والاحتياجات الإنسانية داخل المؤسسة.

كما أنّ فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف وليكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائماً على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائماً نحو التجديد والتغيير المستمر.



الفصل الثاني:
ماهية الولاء الوظيفي

مقدمة الفصل:

يعدّ الولاء الوظيفي حجر الأساس في بناء العلاقة المستدامة بين الفرد ومنظمة، فهو يتجاوز كونه مجرد التزام بالواجبات الوظيفية ليكون ارتباطا وجدانيا وعقليا عميقا يدفع الموظف لتبني أهداف المنظمة كأنها أهدافه الشخصية ومن المنطق، تبرز القيادة التنظيمية كعامل حاسم في تشكيل هذا الولاء وتوجيهه، فبقدر ما تتبنى القيادة أساليب إنسانية وتنظيمية واضحة، بقدر ما تتجح في غرس روح الانتماء لدى الأفراد.

وفي هذا الفصل، سنسلط الضوء على ماهية الولاء الوظيفي وأهميته وسنتعرض لأهمّ النماذج والاستراتيجيات كما نذكر عوامل ومستويات التحكم في الولاء الوظيفي وآليات قياسه. و بناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم رئيسية حول الولاء الوظيفي؛

المبحث الثاني: عموميات حول الولاء الوظيفي؛

المبحث الثالث: علاقة القيادة التنظيمية بالولاء الوظيفي.

المبحث الأول: : مفاهيم رئيسية حول الولاء الوظيفي

يعد الولاء الوظيفي الركيزة الأساسية التي تربط الموظف بمؤسسته، فهو يعكس مدى استعدادة للبقاء فيها وتبني أهدافها كأهداف شخصية له. ولا يقتصر هذا الولاء على مجرد الالتزام بالعمل، بل هو شعور وجداني عميق يتطور عبر مراحل زمنية متتابعة، ويتخذ أنواعاً متعددة تختلف باختلاف طبيعة الارتباط بين الفرد والمنظمة.

وسنحاول في هذا المبحث الإحاطة بمفهوم الولاء الوظيفي، من خلال تحديد ماهيته، وتتبع مراحل تشكله، وصولاً إلى استعراض أبرز أنواعه.

المطلب الأول: ماهية الولاء الوظيفي

يعتبر الولاء الوظيفي هو الروح الحقيقية التي تمنح المؤسسة القوة للاستمرار والتميز؛ فهو ليس مجرد التزام بالوقت أو أداء للمهام، بل هو ذلك الشعور العميق بالانتماء الذي يربط الموظف بالمنظمة ويجعله يتبنى أهدافها وكأنها طموحاته الشخصية.

أولاً : تعريف الولاء الوظيفي

يرجع أصل كلمة "الولاء" في اللغة العربية إلى المادة اللغوية (و ل ي)، وهي تدلّ على القرب والدنو، ويقال: والى بين الشئين موالاة وولاء: تابع بينهما. والولي هو المحب والصدق والنصير، كما يأتي الولاء بمعنى "الإخلاص" والمودة الصافية، والوفاء بالعهد والالتزام تجاه معينة¹.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 15، بيروت، ص:407.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

أما في اللغة الإنجليزية، فكلمة الولاء Loyalty مشتقة من الكلمة الفرنسية القديمة Loial، والتي تعود أصولها اللاتينية lese بمعنى القانون، وهي تشير إلى الإخلاص الواجب قانوناً وأخلاقاً تجاه شخص أو مؤسسة أو قضية معينة¹.

وتعددت رؤى الباحثين والمفكرين في تحديد مفهوم دقيق للولاء التنظيمي، إلا أن معظمها ركّز على جانب الارتباط والالتزام، ومن أهم هذه التعريفات:

عرّف بورتر Porter يرى بورتر أن الولاء هو قوة الارتباط والتماثل بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، ويتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي: الإيمان القوي بأهداف وقيم المنظمة، والرغبة في بذل جهد استثنائي لصالحها، والرغبة الشديدة في الاستمرار في عضويتها².

وعرف Stewart الولاء الوظيفي بأنه رغبة وإرادة الفرد العامل في إسهام المنظمة بنسبة أكبر مما يتضمنه الالتزام التعاقدى الرسمي مع المنظمة.

وكما يعرفه شنيدر ونيجرن، بأنه العملية التي يتم من خلالها الارتفاع بمستوى تكامل واتساق كل من أهداف الفرد والتنظيم. حيث يستشعر الفرد الاستغراق مع جماعة العمل والتوحد مع أهداف يسعى إلى إنجازها مما يعود عليه الرضا³.

يرى محمد حمادات أن الولاء الوظيفي يمثل تلك القوة الكامنة التي تربط الفرد بالمنظمة وتجعله متماهيا مع أهدافها وقيمها، حيث يعرفه على أنه الرغبة الشديدة لدى الموظف في البقاء كعضو فاعل في المنظمة، مع الاستعداد التام لبذل مجهودات استثنائية تتجاوز

¹ مأمون الدرادكة، إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان، 2006، ص:112.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 212.

³ رضاني حمزة وصغيري حسين، الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 14، العدد 01، الجزائر، 2024، ص: 03

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

المتطلبات الرسمية للعمل، إيماننا منه بأن نجاح المنظمة هو في حقيقة تحقيق لذاته وطموحاته الشخصية¹.

بناء على ما تم استعراضه من تعاريف سابقة، يمكن تحديد الولاء الوظيفي إجرائيا على أنه ذلك الرابط المعنوي والوجداني الذي يجمع بين الموظف ومنظّمته، حيث يعتبر حالة من الانتماء العميق التي تتجاوز مجرد أداء المهام الوظيفية الرسمية.

كما يفهم الولاء في هذا السياق على أنه الرغبة الذاتية في الاستمرار ضمن عضوية المنظمة، مع الاستعداد التام لبذل جهود استثنائية لتحقيق أهدافها، باعتبار أنّ نجاح المنظمة يعدّ تحقيقا لذات الموظف وطموحاته المهنية.

ثانيا : خصائص الولاء الوظيفي

تتمثل خصائص الولاء الوظيفي في:

يستغرق الولاء الوظيفي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسّد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

إنّ الولاء الوظيفي لنا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.

إنّ الولاء الوظيفي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في المنظمة وتصرفاتهم والتي تجسّد مدى ولائهم².

¹ محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، طبعة الاولى، عمان 2006، ص: 142.

² خيرة شاوشي، زهرة خلوف، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة دراسة تحليلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، الجزائر، 2023، ص: 474.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

_الولاء الوظيفي متغير سلوكي لا يمكن تحديد أبعاده أو تجسيده بشكل عادي وملموس، بل هو حالة غير ملموسة ناتج عن سلوك، تصرف العاملين بالمؤسسة.

_لا يمكن النظر إلى الولاء الوظيفي على أنه عامل من العوامل أو نظاما من الأنظمة، وإنما هو حصيلة تفاعل العديد من النظم، السياسات، والإجراءات المعتمدة.

_لا يصل الولاء الوظيفي إلى مستوى الثبات المطلق، إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى، فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان لمفاجآت التي تتم في فترة قصيرة من الزمن.

_يرسخ الولاء الوظيفي الشعور الإيجابي لدى الموظف اتجاه مؤسسة، إذ يعكس مدى ارتباطه بها، وورغبته في أن يبقى عضوا فاعلا فيها.

_إنّ زيادة حالة ولاء الأفراد لمؤسساتهم ليس بالأمر السهل، إذ تتطلب جهودا كثيرة من قبل إدارات المؤسسات، وذلك لتشابك العوامل والتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه¹.

_إنّ الولاء الوظيفي يؤثر على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز، كما يأخذ عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حدّ ذاته².

¹ دغفل فاطمة، بن رجم عبد الغفار، منصور حمزة، أثر استخدام الاتصال الإداري على الولاء التنظيمي للموظفين في المؤسسة: -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية المسيلة خلال سنة 2017-، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص:75.

² محمد در، الولاء التنظيمي -دراسة تحليلية-، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 02، الجزائر، 2022، ص:359.

ثالثا : أهمية الولاء الوظيفي

يكتسي الولاء الوظيفي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة لما له من انعكاسات إيجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهمية الولاء الوظيفي فيما يلي:

يمثل الولاء الوظيفي عنصرا هاما بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إنّ ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل.

إنّ ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

إنّ الولاء الوظيفي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء¹.

كلّما زاد شعور الأفراد بالولاء لمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأنّ أي ازدهار لمنظمة يعود عليهم بالخير.

يؤدي الولاء الوظيفي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة².

كما أنّ للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى المؤسسات نظرا لكونه مرتبط بالمورد البشري، حيث تسعى لتحفيزه من أجل زيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها، ويساعد الولاء الوظيفي

¹ منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين:

حالة جامعة الأقصى بغزة، مجلة رؤى اقتصادية، العدد السادس، فلسطين، جوان 2014، ص: 82.

² سهير إبراهيم عبد الكريم سوملي، أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 08، العدد 01، فلسطين، جوان 2021،

ص: 34.

على منح العاملين الاستقرار النفسي ويساعدهم على تحقيق مستويات عالية من الأداء، كما يمنحه الثقة بنفسه والرضا مما يساعده في تحقيق ذاته وزيادة دافعيته للعمل، كما أن للولاء التنظيمي أهمية تتجلى في تأثيره الواضح على سير الأعمال ومساهمته في تحقيق أهدافها¹ وينعكس كل ذلك على إنتاجيتهم ومعدلات أدائهم².

المطلب الثاني: مراحل الولاء الوظيفي

تتمثل مراحل الولاء الوظيفي في الآتي:

مرحلة الإذعان: في البداية يبني الفرد ولاءه على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين، ويلتزم ما يطلبونه منه.

مرحلة التطابق والتماثل: يبني الفرد ولاءه بناء على رغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته في الانتماء لذلك يستمر في تقبل سلطة الآخرين.

مرحلة التبني: يبني الفرد ولاءه نتيجة التطابق بين أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة.

كما ذكرت مراحل الولاء الوظيفي كالاتي:

مرحلة الإدراك: يبدأ الفرد بمعرفة المنظمة التي يعمل بها فهو مازال بالحاجة إلى المزيد من المعلومات عنها، وهدف الموظف في هذه المرحلة هو الشعور بالأمن والحصول على القبول من المنظمة وتستمر هذه المرحلة لمدة عام.

¹ مختار حديد، مسعود هريش، حميد بوطالب، أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل -الجزائر-، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة جيجل، الجزائر، جوان 2019، ص: 137.

² رمضان سعد الترهوني، خديجة أحمد بحيح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 04، جامعة بنغازي، مارس 2016، ص: 197.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

مرحلة الاهتمام: يتكون لدى الموظف حافز للتعرف أكثر على المنظمة فيبدأ بجمع كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة، وغالباً ما تستمر هذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام.

مرحلة التقييم: يبدأ الموظف في عقد مقارنة بين المزايا التي يحصل عليها من منظمة والمزايا التي يمكن الحصول عليها في منظمة أخرى وعادة تمثل هذه المرحلة السنة الخامسة من تاريخ العمل.

مرحلة التجربة: يبدأ الموظف بالاستفسار عن ظروف العمل في المنظمات الأخرى والمزايا التي تقدمها عن طريق سؤال أصدقائه الذين يعملون في المنظمات الأخرى عن ظروف العمل في تلك المنظمات وكافة تفاصيل العمل بتلك المنظمات.

مرحلة الولاء: يتولد الشعور بالولاء الوظيفي لدى الموظفين وذلك ما أدرك الموظف أن المزايا التي يحصل عليها داخل منظمة تفوق ما يحصل عليها زملائه في المنظمات الأخرى كما وكيفا¹.

المطلب الثالث: أنواع الولاء الوظيفي

في هذا الشأن هناك عدّة تقسيمات لأنواع الولاء الوظيفي وهذا راجع لتنوع الباحثين وتنوع التخصصات التي درست هذا الموضوع، نذكر منها:

الولاء المستمر: وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضا العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا

¹ أمين علي حسونة، مستوى الولاء التنظيمي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011، ص: 20-25.

كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص أخرى فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء والعكس صحيح.

وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته، وربما يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها ومن خلال تضحيتها الشخصية من أجل فريق العمل¹.

_الولاء المعياري: يصبح الفرد يفكر بأنه مهم وفعال في هذه الإدارة، وتركه لها سوف يؤدي إلى خلق مشاكل في الإدارة وحتى أنها سوف تقل فعاليتها التنظيمية، فهو ولاء يبني على حسابه الخاص.

_الولاء العاطفي: هو ولاء وجداني يجعل هذا الفرد محب للإدارة التي يعمل فيها ويدافع عن أهدافها وعن بقائها حتى وإن كانت على حساب حقوقه².

بالإضافة إلى أنواع أخرى للولاء التنظيمي لدى الفرد أهمها:

_الولاء الشخصي: وهو ولاءك لنفسك وفكرك وفلسفتك في الحياة ولثقافتك التي تنتمي إليها مثل الولاء الرياضي لأحد الأندية والولاء السياسي لأحد الأحزاب السياسية.

_الولاء الديني: وهو ولاءك للدين الذي تعتنقه وتؤمن به ويزداد هذا الولاء كلما كان الالتزام بتطبيق قواعد ومبادئ ضدّ هذا الدين بالشكل الصحيح.

¹ صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أيولسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية -السودان-، 2015، ص: 84.

² ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الجزائر 02، جانفي 2020، ص: 225.

الولاء الوطني: وهو ولاءك للوطن الذي تنتمي إليه فكل واحد منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد، ويزداد ولاءك الوطني كلما كنت مخلصا لهذا الوطن وكنت مواطنا صالحا تخدم الوطن وتضحي من أجله.

الولاء المهني: وهو ولاءك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح والذي يساهم في أهداف هذه المهنة.¹

الولاء للعملاء: يعني ولاء الفرد للجمهور الذي تتعامل معه المنظمة أو المنتسب لها فتقدم له السلع والخدمات، لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور والتودد له لاستمرار العمل.²

المبحث الثاني: عموميات حول الولاء الوظيفي

يمثل الولاء الوظيفي الرابطة الجوهرية التي تجمع الموظف بمنظّمته، محولا العلاقة الوظيفية إلى انتماء حقيقي، فنجاح المؤسسات اليوم لم يعد يقاس بحجم مواردها فحسب بل بمدى إخلاص كوادرها وتقانيهم في تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: أبعاد الولاء الوظيفي والعوامل المساعدة على تنميته

يشكّل الولاء الوظيفي الركيزة الأساسية لاستقرار المؤسسة، حيث تتعدّد أبعاده لتشمل الجوانب العاطفية والمعيارية والمادية للموظف، ويتوقف نضج هذه الأبعاد على توافر عوامل مساعدة ومؤثرة تعمل كمحفزات أساسية.

¹ غرار الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، الولاء التنظيمي وعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، جامعة الجزائر 1، 2018، ص: 328.

²فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 05، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة-، الجزائر، 2010، ص: 104.

أولاً: أبعاد الولاء الوظيفي

من بين أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء الوظيفي نذكر ما يلي:

أ. **الولاء العاطفي (الوجداني):** يشير إلى درجة تفرّد الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها، ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلالية وأهمية العمل، هوية العمل، تنوع المهارات، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة المنظمة تسمح له بالمشاركة استحالته في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه¹.

ب. **الولاء المستمر:** وهو الذي يشير إلى إدراك الفرد وموازنته لمكاسب البقاء في المؤسسة مقابل ما سيفقده إذ غادر المؤسسة والعمل لصالح جهات أخرى².

ج. **الولاء المعياري (الأخلاقي):** ويعني إحساس العامل بالتعهد والالتزام بمتطلبات العمل والاستمرار فيه والحرص على مصلحة المنظمة وأهدافها، ويعزز هذا الإحساس بالدعم الجيد الذي تبديه المنظمة لعمالها وإشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم في وضع الأهداف، ورسم السياسات العامة إلى جانب كيفية إجراء التخطيط وتنفيذ العمل³.

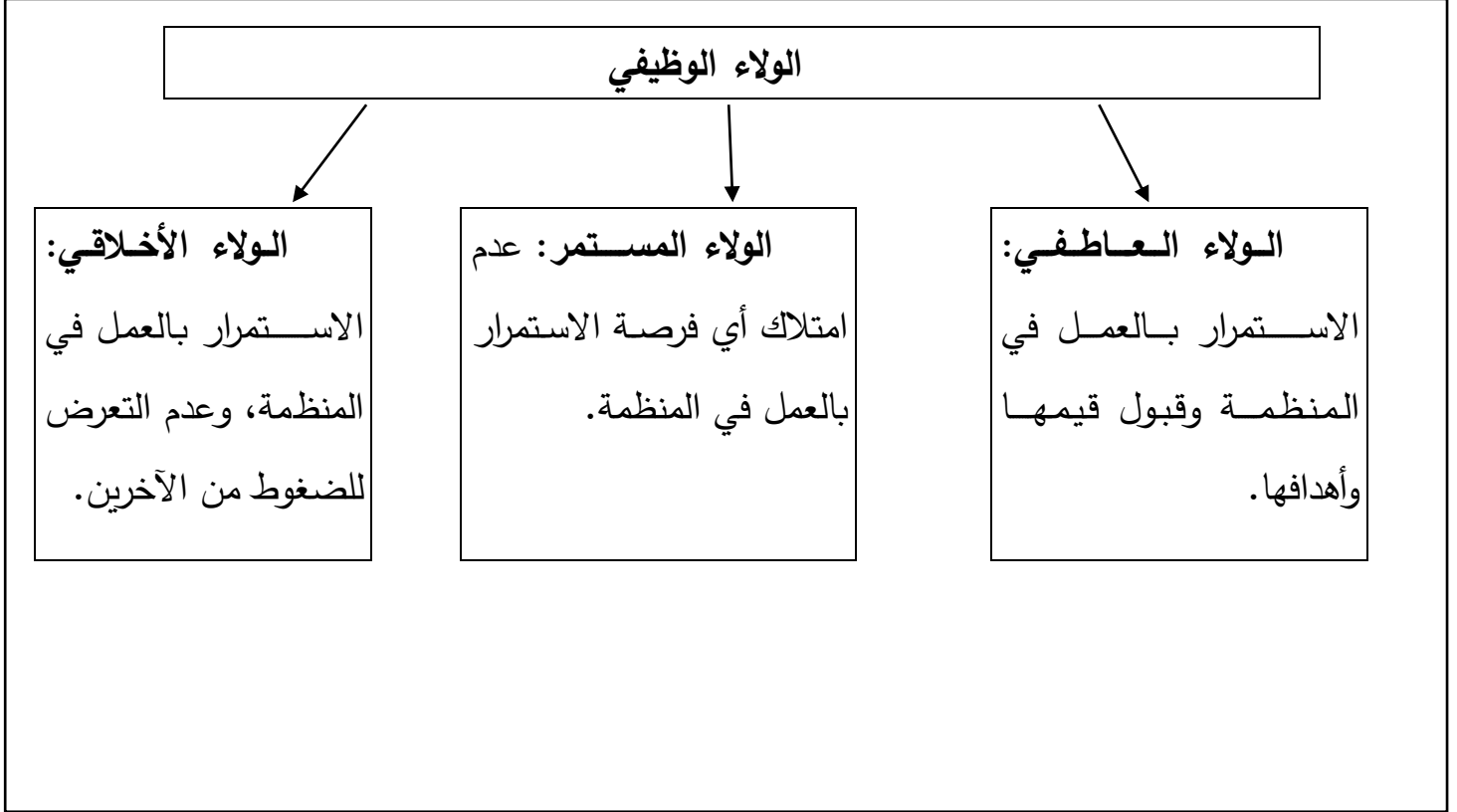
ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ عبد الرزاق سلام، فيروز زروقي، صغيرة شيخ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف-، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 05، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جانفي 2020، ص: 109.

² ميموني بلقاسم، قالون جيلالي، واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية -وكالة أدرار 252-، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01 (الجزء 02)، الجزائر، جانفي 2020، ص: 08.

³ وليد شلابي، نوال حمريط، مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -دراسة ميدانية بولاية المسيلة-، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 02، جامعة محمد بوضياف -المسيلة (الجزائر)-، سبتمبر 2016، ص:

الشكل رقم (02): أبعاد الولاء الوظيفي حسب (Allen et Mayer)



المصدر: بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء الوظيفي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، سبتمبر 2019، ص: 32.

يوضح هذا الشكل نموذج ألين وماير لأبعاد الولاء الوظيفي الثلاثة وهي الولاء العاطفي (الرغبة في البقاء)، الولاء المستمر (الحاجة للبقاء بسبب التكاليف)، والولاء الأخلاقي (الشعور بالالتزام والواجب تجاه المنظمة).

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

يهدف الشكل إلى تبين أن استمرار الموظف في عمله وليس دائماً لنفس السبب، بل يتراوح بين الارتباط الوجداني، أو المصلحة المادية، أو الالتزام الأدبي والقيمي.

بالإضافة إلى عرض التصنيفات التي عالجها الباحثين في كتابات السلوك التنظيمي:

أبعاد الولاء الوظيفي وفق نموذج اتريني (1961): يلوح هذا النموذج إلى أن الولاء الوظيفي يأخذ الأبعاد التالية:

الولاء الأخلاقي: يعبر عن التلاحم الحقيقي بين الشخص ومؤسسته والنابع من اقتناع الشخص بغايات وقيم ومعايير المؤسسة التي يشتغل بها، واستيعابه لهذه الغايات والمعايير. ويرجع هذا الاتجاه في أصوله إلى عملية التطبيع الاجتماعي.

الولاء الحسابي: هذا النمط من الولاء يعدّ ذو صلة أكبر بالمؤسسات، ويجسد علاقة الشخص مع المؤسسة، وتستند هذه العلاقة على مبدأ التبادل، فكل شخص يقيم ما يقدمه للمؤسسة بالمقارنة مع ما يتقاضاه منها.

الولاء الاغترابي: يعدّ وجوده غير محبذ في المؤسسات؛ لأنه يجسد ميل سلبي للموظف نحو مؤسسته، ويبرز الولاء الاغترابي عندما يقيد تصرف الموظف تقيداً مشدداً، وهو محصلة للمعضوية الإجبارية للموظف في المؤسسة.

أبعاد الولاء الوظيفي وفقاً لنموذج ستاو (Staw) و سلانيك (Salanick) 1977: حدّد وفق هذا النموذج بعدين للولاء التنظيمي:

الولاء الاتجاهي: هي تشكيلة من العمليات التي يحدث من خلالها تطابق أهداف الفرد وقيمه مع أهداف وقيم المنظمة، ممّا يؤدي إلى زيادة رغبة الفرد في البقاء والاستمرار في المنظمة.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

الولاء السلوكي: هي مجموعة من العمليات التي يصبح الشخص عن طريقها مرتبطاً بالمنظمة كحصيلة لسلوكه السابق، فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته في هذه المنظمة والبقاء فيها.

أبعاد الولاء الوظيفي وفقاً لنموذج كيدرون (Kidron) 1978: ميّز هذا النموذج بين بعدين للولاء التنظيمي كالتالي:

الولاء الأدبي (الأخلاقي): الغرض منه تبني الشخص لأهداف وقيم النسق والاعتراف بها على أنها مماثلة لقيمه وغاياته.

الولاء المحسوب: يعني استعداد الموظف لاستئناف العمل في الجهاز، على الرغم من وجود عرض عمل بديل في مؤسسة ثانية بمزايا أحسن¹.

ثانياً. العوامل المساعدة على تنمية الولاء الوظيفي

العوامل المساعدة على زيادة الولاء الوظيفي:

قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته.

زيادة إشراك العاملين بالمؤسسة.

وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

تحسين المناخ التنظيمي ككل والعمل على بناء ثقافة ووعي مؤسسيها.

¹ عمي علي صبرينة، الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021، ص.ص: 133، 134.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

ومن خلال النقاط المذكورة نستنتج أن الولاء الوظيفي عملية معقدة ليس من السهل تحقيقها، ولهذا يجب على أي منظمة إتباع نظم وسياسات مناسبة من أجل تحقيقه¹.

ومن العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي:

إنّ الولاء الوظيفي ظاهرة معقدة يتأثر بمجموعة من العوامل نوجزها في ما يلي:

_ سعي المؤسسة لإشباع حاجات الأفراد العاملين.

_ مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم.

_ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.

_ وضوح الأهداف وتحديد الأدوار.

_ العمل على وضع نظام حوافز مناسب.

_ تدريب الأفراد في المنظمة.

_ نمط القيادة والثقافة التنظيمية².

المطلب الثاني: نماذج واتجاهات الولاء الوظيفي

تتمثل النماذج التي لها علاقة بالولاء الوظيفي في الآتي:

1. نموذج إيتزيوني Etzioni (1961): هذا النموذج له علاقة بالقوة والسلطة هي التي تصنع الولاء والالتزام التنظيميين وحدد من خلال هذا النموذج ثلاثة أشكال للولاء التي هي كما يلي:

¹ إيمان دخيل، دزابر هريو، دراسة تشخيصية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2022، ص.ص: 671، 672.

² كنزة بوزنيط، محمد بشير مبروك، عمر بلجازية، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة الإفريقية للزجاج- جيجل، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل -الجزائر-، مارس 2022، ص.ص: 42، 43.

ولاء معنوي: هذا الولاء الذي نسعى إلى تحقيقه داخل المنظمات وهو الانتماء الفعلي والحقيقي للمورد البشري للمنظمة وهذا الانتماء ليس بالقوة بل إراديا، وهذا راجع إلى إستراتيجية المنظمة فكلما كانت المنظمة تحقق حاجيات المورد البشري وتهتم به كلما أدى هذا إلى تقبل الثقافة التنظيمية من قبل الأفراد وبعدها تصل إلى تجسيد الولاء المعنوي الذي هو مفقود اليوم في إدارتنا الجزائرية والذي يجب أن نسعى إلى تحقيقه بواسطة نظرة إستشرافية ناتجة عن صناع القرار.

الولاء التبادلي: إنّ هذا الولاء هو أقل من الولاء المعنوي والسبب هو أن هذا الولاء هو مصلحة أي مبني على المصلحة، ومرتبطة بمقدار ما تلبيه المنظمة في حاجيات للعامل في مقابل تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما يبين علاقة ارتباط المورد البشري بالمنظمة، أي أن المورد البشري يقدم أدائه مقابل أجر، أي يقدم واجب مقابل حق ونستطيع القول بأن هذا الولاء هو مؤقت، فعندما تحقق المنظمة بعض الحقوق ينتج عنه ولاء تنظيمي ينجر عنه أداء مهمة معينة، وعندما ينعدم أو يقل الحق فإنّ الولاء ينعدم أو يقل.

الولاء الاغترابي: من خلال هذا الولاء الذي يعتبر ولاء قمعي، لأن هذا المورد البشري لم يجد منظمة أخرى ينتمي إليها، فحتما يجد نفسه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة مرغما ومجبورا وهذا أمر خارج عن إرادته، وهذا معناه أنه ينتمي إلى هذه المنظمة ولكنه سوف لا يرى نفسه أنه ينتمي بإرادته لهذه المنظمة فوجوده هو جسديا فقط وليس عقليا، وهذا ما ينقص تركيزه في العمل وحتى أن هؤلاء الأفراد يرغبون بالحضور ولكن أدائهم هو ضعيف أو منعدم.

2. نموذج ستيفنز (1978): هذا النموذج يعتمد على اتجاهين أساسيين في تحليلاته وهما على النحو التالي:

الاتجاه التبادلي: هذا الاتجاه يركز على أن هذا الولاء الوظيفي هو عملية تبادلية بين الأفراد والمنظمة، أي هي عملية تبادلية بين الحقوق والواجبات بحيث كلما كانت الحوافز تتماشى مع أهداف الأفراد كان الانتماء إلى هذه المنظمة واضح من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية، وكلما كانت الحوافز قليلة ولا تتماشى مع أهداف الأفراد كان تحقيق الفعالية

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

التنظيمية قليل وهذا ينسجم مع نظرية بيتر بلاو وهو التساوي بين الحقوق والواجبات، وكذلك ينطبق على نظرية التوازن التنظيمي لهيربرت سيمون والتي تقوم على أن الفرد في المنظمة يقوم بتأدية مهامه حسب التوقعات التي ينتظرونها من المنظمة وخاصة الأجر.

ويرى ستيفنز أن ضوابط هذا الاتجاه هي:

إنّ هذا الاتجاه يقيس لنا درجة رضا الأفراد عن الحوافز التي يتلقونها من خلال هذه المنظمة.

ليس هناك دراسات واقعية تجريبية تقيس لنا مخرجات الولاء الوظيفي، وهذا حتى نعرف نقاط القوة والضعف للمنظمة وبذلك نستطيع أن نعمل على زيادة في الولاء الوظيفي.

الاتجاه النفسي: هذا الاتجاه تحدث عنه ستيفنز وقام بتبنيه كل من سميت وبورتو وهو يشبه الولاء المعنوي الخاص بنموذج إتزيوني وهو أن الفرد يوجه كل جهوده للعمل ويسعى إلى تحقيق أهدافها لأنه يعلم جيداً أنّ تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافه، ويصبح الفرد محب لهذه المنظمة ويعتز بانتمائه لها وفي هذه الحالة نقول مهم وهو إذا زادت الواجبات على الحقوق فإنّ هذا الولاء سوف يبقى ولن يتغير عكس الاتجاه التبادلي.

3. نموذج كانتر Kanter (1986): قام كانتر بطرح نموذج الخاص بالولاء الوظيفي والذي ركّز على ثلاثة أنواع والتي هي على النحو التالي:

الولاء المستمر أو المستدام: يتجسد هذا الولاء في أفعال وجهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهي تمثل النية الحقيقية للأفراد في البقاء فيها وكنتيجة لما قلناه يتوصل إلى تقبل الثقافة التنظيمية والعمل على تطبيق ما جاء فيها للحفاظ على استقرار المنظمة.

الولاء القائم على التماسك (التلاحم): وهذا الولاء ينشأ داخل العلاقة التكافلية بين الفرد والمنظمة من الناحية النفسية والاجتماعية، حيث تدعم المنظمة تلك العلاقات الاجتماعية أو التنظيمات الغير الرسمية وينتج عنها علاقة قوية جدا بين الأفراد والمنظمة وبالتالي تتعمد

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

المنظمة استخدام الوسائل التي بواسطتها تزيد من الروابط النفسية الاجتماعية بين العاملين والمنظمة.

الولاء الرقابي: وهذا الولاء نجد فيه شيء مهم وهو تقبل الثقافة التنظيمية من قبل أفراد المنظمة وتقبل القواعد التنظيمية الموجودة فيها فهي مرشد ومعلم ترجع إليه الأفراد لتقويم وتقييم أفعالها وبالتالي تحقق الفعالية التنظيمية المرجوة.

أما اتجاهات الولاء الوظيفي تتمثل في:

البنائية الوظيفية: إن هذا الاتجاه وجد خصيصا لخدمة النظام الرأسمالي، فهو يدعو إلى تماسك أبنية المجتمع والعمل على تحقيق الهدف المشترك وهو الحفاظ على هذا النسق الكلي، فكما وضح لنا تالكونت بارسوتر أن المجتمع عبارة عن أنساق اجتماعية وكل نسق يكمل بعضه البعض، وتحدث عن التنظيم وقال بأنه نسق اجتماعي مفتوح وهذا التنظيم له أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال التكامل بين الأدوار والوظيفة للوصول إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، كما أكد لنا بارسونز على نقطة مهمة لنجاح وتحقيق هذا التكامل وهو نسق القيم، فالقيم حسب بارسونز هي التي توحد أفراد التنظيم ويقوم سلوكياتهم.

بارسونز: فكما تمّ الذكر سابقا أن التنظيم هو نسق اجتماعي مفتوح يحتوي على عدة أنساق التي من خلال ترابطها تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية لتنظيم والتي تنصب نحو تحقيق الهدف نحو تحقيق الهدف المشترك للمجتمع وهو الحفاظ على العلاقة بين الأفراد والمنظمة ووظائفهم التي يقومون بها وهذا لتجسيد عن طريق العلاقات الرسمية الهدف الرئيسي للتنظيم دون أن ننسى هذا التكامل مبني على مفهوم القيم التي ترسخ تلك الوظائف والأعمال، وهذه القيم والمعايير مصدرها الأساسي هي المؤسسات الاجتماعية كالأسرة وجماعة العمل، وحسب تلك القيم والمعايير المرسومة في تلك المؤسسات الاجتماعية يتشكل لنا نموذج الفعل الاجتماعي لدى الفرد الذي ينتمي إلى المنظمة، ومنه فولاء المورد البشري للمنظمة هو نتيجة أنساق أخرى وهنا نرى ذلك التشابك والترابط بين كل وحدات المجتمع التي تسعى إلى تحقيق

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

الهدف العام والرئيسي المنصب في الأخير نحو المجتمع وليس اختيار إرادي لهذا المورد البشري وهذا بناء على ما يلي:

_حتى يتجسد لنا الولاء الوظيفي يجب أن يكون مبني على التعاون الموجود في جميع أفراد المنظمة.

_إنّ الولاء الوظيفي يحركه نسق القيم الذي يعطى له الشرعية والفعالية لترسيخ مبدأ تحقيق الهدف المشترك والذي ينجر عنه الأهداف جزئية يكون البعض منها موجود في التنظيم، وتحقيق أهداف التنظيم هو جزء من تحقيق الهدف المشترك للمجتمع ككل وهذا ما يتطلب بذل الأداء الفعلي والجاد من أجل تحقيق ذلك.

_الولاء الوظيفي هو تحصيل حاصل لنتائج عمل المؤسسات الاجتماعية (كالأسرة مثلاً)، والعلاقات بين أفراد التنظيم بالإضافة إلى أعراف تنظيمية والتي تمثل معايير تنظيمية يلتزم بها أفراد التنظيم على أنها معايير تعيد المنظمة وتزيد من تماسكها وهي غير مكتوبة وواجبه الإلتباع.

_روبرت مرتون: لقد انطلق من نقده للبيروقراطية القبيرية للتنظيم وقام بطرح نظرية جديدة سماها بالمعوقات الوظيفية وهي نظرية متوسطة المدى حيث تحدث عن الوظائف التنظيمية والتي قسمها إلى وظائف ظاهرة ووظائف كاملة بالإضافة إلى نسق العلاقات والفعل التنظيمي، كما انتقد التنظيم الرسمي الصارم لأنه معيق وظيفي قد يؤثر على الولاء الوظيفي، كما أعطى ميرتون في تحليلاته أهمية كبيرة للأبعاد الغير الرسمية والبعد الثقافي معترفاً ضمناً بتعدد الشبكات الاجتماعية لأهداف المنظمة، والفعل الاجتماعي داخل التنظيم، هذا ما دفعه إلى الاعتراف بضرورة الضبط التنظيمي.

_الاتجاه السلوكي:

هذا اتجاه يوضح لنا نظرة علماء النفس الاجتماعي والمتمثلة في نتائج سلوك الأفراد المبنية على الخبرات التي يملكها الفرد للحفاظ على علاقة رسمية بينه وبين المنظمة التي ينتمي

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

إليها مقابل حوافز مادية ومعنوية والتي تدخل تحت ما يسمى بالمزايا مقابل تلك السلوكيات وبالتالي يقيد الفرد داخل المنظمة سلوكيات خاصة وموجهة للحصول على تلك الحوافز، مما يخلق ذلك الولاء الوظيفي نحو المنظمة لأنه يدرك تمام الإدراك أنه إذا لم يقدّم بتلك السلوكيات فإنه لن يتحصل على تلك الحوافز التي تلبّي له حاجياته الخاصة، ومن خلال هذا الاتجاه نستنتج أن المورد البشري يعرف مسبقاً على تلك النتائج الخاصة بسلوكه داخل التنظيم، وهو يدرك السلوكيات الإيجابية والسلوكيات السلبية، ويدرك أن خلال تلك السلوكيات قد يتحصل على تحفيز إيجابي أو سلبي¹.

-إستراتيجية تعزيز الولاء الوظيفي:

تبنى والتون إستراتيجيات مختلفة لتعزيز الولاء الوظيفي ومنها: إستراتيجية الولاء الوظيفي لدى والتون والتي ستكون ضمن الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): إستراتيجية تعزيز الولاء الوظيفي عند والتون:

إستراتيجية الولاء	محاكاة الولاء الوظيفي
تستند إلى نظرية (y) والتي تتلخص في أن أهداف الفرد تتفق مع أهداف المنظمة.	الدافعية
توقعات الأداء بصورة موضوعية.	توقعات الأداء
ينظر إليها على أنها هامة لتحقيق أهداف التنظيم.	جودة بيئة العمل
تحديد مستوى النمو والترقي في الوظيفة.	المتطلبات
الإعداد للوظيفة التي يشغلها الفرد.	التدريب والتنمية البشرية
الهدف كأساس للتنمية وتحسين الأداء.	تقويم الأداء

¹ ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد لأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص.ص: 231-233.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

اتخاذ القرار	المشاركة والتمكين.
نظام الضبط	قائم على إسقاطات مستقبلية والمشاركة والقيم.
علاقات العمل	التعاون، التخطيط، حل المشكلات، الثقة المتبادلة.
الصراع الإداري	حل المشكلة من خلال المناقشة والبحث عن الحلول.

المصدر: د.سعاد صبحي عليوي، إستراتيجية الولاء الوظيفي في المؤسسات

التعليمية، مجلة إشراق العمانية، الجزائر، 2019، ص:03

نلخص مما سبق حتى تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تعزيز إستراتيجية الولاء الوظيفي بداخلها فلا بدّ من دراسة كافة الجوانب بما فيها الجوانب السلوكية والسيكولوجية للعاملين والاعتماد على طرائق وأساليب جديدة من شأنها تدعيم سياسة الولاء الوظيفي.

المطلب الثالث: قياس الولاء الوظيفي وآثاره

أولا : قياس الولاء الوظيفي

يجب أن يدرك المهتم بالولاء الوظيفي بأنّ للولاء آثار إيجابية وآثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه سلبا الولاء الوظيفي ولهذا نذكر آثار الولاء الوظيفي:

يرى "ماير" وآخرون أن للولاء التنظيمي آثار على اتجاهات العمال وسلوكياتهم، فالعمال الذين لديهم ولاء لمنظمتهم هم الأقل غيابا، كما أنّ ولاءهم يخفض من رغبتهم في المغادرة الطوعية لمنظمة بل أكثر من ذلك فهم أكثر فعالية من غيرهم (من ليس لديهم

ولاء لمنظمتهم). فالولاء الوظيفي يؤثر على ثلاثة أنواع من السلوكيات في العمل أو السلوكيات التنظيمية وهي: دوران العمال، الغياب والرغبة في ترك العمل¹.

ثانيا : آثار الولاء الوظيفي

نذكر أيضا آثار الولاء الوظيفي الإيجابية والسلبية:

_الآثار الإيجابية:

_شعور الموظف بالولاء الوظيفي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة كإنخفاض معدل دوران العمل، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل، وزيادة الإنتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة.

_الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فمن الممكن أن تتوقع أن الموظف الأكثر التزاما أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم.

_آثار الولاء الوظيفي تنعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته العائلية.

_زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها، واستقرار العمالة والانتظام في العمل، والعمل بروح الفريق.

_المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجتدين جدد ذوي مهارة عالية.

¹ سعدي عربية، ماجي إبراهيم، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 01 نوفمبر 1954 بوهان، مجلة التنمية الموارد البشرية، العدد 12، جامعة وهران 02، الجزائر، جوان 2016، ص: 42.

_ الآثار السلبية:

الآثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويسترجع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي إلى أن يعيش الفرد في عزلة عن الآخرين إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله¹.

المبحث الثالث: علاقة القيادة التنظيمية بالولاء الوظيفي

تعدّ القيادة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في بناء وتعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين، فكلما تمت القيادة بأسلوب داعم واحترافي زاد شعور الموظفين بالتقدير والثقة، وارتفع بالتالي مستوى ولائهم للمنظمة واستعدادهم للبقاء والعمل بجدّ داخلها.

المطلب الأول: تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي

لا يمكن فصل ولاء الموظف عن طبيعة القيادة التي يخضع لها، فالنمط القيادي هو المحرك الذي يحدد مستوى ارتباط الفرد بالمنظمة. ومدى استعداده لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهدافها. ويبرز ذلك من اختلاف كل نمط ودرجة ولاء الموظف لمؤسسته بالشكل الآتي:

_ النمط القيادي: يعرف القحطاني النمط القيادي بأنه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف، والذي يشكل نمط يميزه عن بقية القادة².

¹ محمد صلاح الدين أبو العلاء، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص: 48، 49.

² عبد اللطيف غربي، الأزهر ضيف، الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص: 67.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

ومن بين العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء الوظيفي: نمط القيادة إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، وبناء على ذلك فإن مسؤولية القيادة لها أهمية عالية في حياة المنظمات وإستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء الأفراد وانتمائهم وبناء اللغة وتحقيق الأهداف¹.

فأبعاد النمط التحويلي يلعب دورا كبيرا على مستوى منظمات الأعمال من خلال تأثيرها المباشر على رضا العمال في مناصبهم ومن ثم عن ولائهم للمنظمة ككل من خلال علاقة أبعادها بمدى تعزيز الولاء الوظيفي بالمؤسسة.

_التأثير المثالي وأثره على الولاء الوظيفي:

يعرف التأثير المثالي على أنه درجة انجذاب المرؤوسين في القيام بمهامهم لما ينصه عليهم القائد، إذ تعتبر الشخصية أو الكاريزم الخاص بالقائد عجلة تدع المرؤوسين لتقديم أكبر مستويات الأداء من خلال شعورهم بالأمان داخل المنظمة، وهو ما يضمن عدم تخوفهم من الرؤية المستقبلية للمنظمة.

_الحافز الإلهامي وأثره على الولاء الوظيفي:

يعتبر التحفيز قدرة القائد على توصيل شعوره للآخرين بحيث يعملون وفقا لأفكاره دون أن ينصها عليهم، ذلك من خلال إيصال توقعاته العالية للآخرين والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

_التشجيع الإبداعي وأثره على الولاء الوظيفي:

¹ بومعزة مليكة، تيطاوي خديجة، القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، الجزائر، 2021/2022، ص38.

يصف نمط القائد المفكر الذي يشجع المرؤوسين لإبداء آرائهم للوصول إلى حلول مناسبة في ظروفها المناسبة، فالعمل على اكتشاف بدائل وطرق للحل في ظل التغيرات المتوقعة يؤدي ذلك إلى ضمان وزيادة الالتزام والولاء الوظيفي.

مراعاة شعور الأفراد وأثره على الولاء الوظيفي:

عمل القائد التحويلي على فهم حاجيات كل فرد يعمل تحت ظله والبحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات أمر مهم لتعزيز الولاء الوظيفي لدى الفرد¹.

المطلب الثاني: المهارات القيادية لصناعة الولاء الوظيفي للمورد البشري

يمتلك القائد القوة لتحويل بيئة العمل من مجرد حيز لتنفيذ الأوامر إلى مجتمع مهني متكامل يشعر فيه الفرد بالذات والتقدير ويحفزهم على تبني رؤية المنظمة كجزء من أهدافهم الشخصية، فإن تعزيز الولاء ليس مجرد سياسة إدارية بل هو حصيلة تفاعل القائد مع فريقه وهذا ما سنتطرق له في هذا المطلب.

للقيادة وللقائد أثر كبير على سلوك العاملين من خلال امتلاك هذا الأخير العديد من المهارات التي تمكنه من استمالة المرؤوسين ودفعهم للعمل طواعية وتجعلهم أكثر ولاء.

ومن بين هذه المهارات:

مهارة بناء العلاقات: أشارت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي مهارة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع مرؤوسيه وتعامله الجيد معهم التي عادة ما يصحبها زيادة في الولاء الوظيفي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تمسكهم بالمنظمة وعدم تركهم لا، والعكس صحيح ولكي يتمكن القائد من القيام بهذه المهارة عليه أن يقوم ب:

¹ سهيلة غربي، مرجع سابق، ص، ص: 16، 17.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

تفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه من خلال إدراكه لسلوكه نحوهم وتقييمه لتصرفاته من جهة، وإدراكه وفهمه لمشاعرهم ودوافعهم بأن يضع نفسه موضع مرؤوسيه، وأن يكون عادلاً بينهم.

تفهم القائد لمشاكل المرؤوسين ومعالجتها الأمر الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال الاجتماعات الفردية معهم، الاستماع لاقتراحاتهم وشكواهم، وتذليل الصعوبات التي تعترضهم في العمل ومحاولة حلها.

توفير القائد الاستقرار والأمن للعامل.

المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة: إن مشاركة القائد لمرؤوسيه يعتبر حافزاً معنوياً إيجابياً لهم يؤدي إلى تنمية الولاء تجاه منظماتهم، وقد أكدت بعض الدراسات بأن المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى مستوى أعلى من الولاء الوظيفي، حيث وجدت أن القادة الذين يسمحون للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات كان مستوى ولاءهم عالياً.

التآلف واندماج الإدارة والعاملين: إن الوصول إلى التوافق والاندماج يتطلب من القائد التوفيق بين مصالح وأهداف العاملين وأهداف ومصالح التنظيم كما أن النجاح في العملية تحقيق هذا التوازن من السمات المميزة للقائد الإداري وكلما تمكن هذا الأخير من تحقيق التوازن كلما استطاع كسب ثقة العاملين وولائهم¹.

المهارات الذاتية: ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل: المهارات الجسدية، القدرات العقلية كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها: الذكاء، الابتكار، ضبط النفس...

¹ بنين وفاء، مريقه علي، دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حمه لخضر بالوادي، 2016/2017، ص: 63-65.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

المهارات السلوكية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد وخصوصا العمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

المهارات الفنية: وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وكيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف وبمعنى آخر هي قدرة القيادة الإدارية على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف.

مهارة الحدس: وهي القابلية على التوقع بالتغيير وتوسيع الرؤية المستقبلية وتبني الثقة وامتلاك روح المبادرة وقبول التغيير.

مهارة التبصر: وهي قابلية القائد على التصور والتمثيل والنظرة إلى ما وراء الحالات التي تواجهه في المستقبل ليتمكن من وضع خطة عمل لمواجهة تلك الحالات¹.

المطلب الثالث: القيادة التنظيمية وتعزيز الولاء الوظيفي

هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية والولاء الوظيفي، لذا فهي من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، بل من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء الوظيفي من انعدامه.

فالقيادة هي العامل الخفي المسؤول من التأثير في الآخرين وتحويلهم إلى قوة جماعية عظيمة، فهي المصدر الذي يعد الموظفين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة، وهذا هو دور القائد الإداري الفعال الذي يعمل على الاستثمار الرأسمال البشري، وعيا منه بأن المؤسسة تعمل في ظل بيئة صغيرة متاز بالكثير من التعقيد وتتسم بالمنافسة الحادة والشرسة، لذا فولاء الموظفين يعتبر أحد أهم الشروط التي تجعل المؤسسة

¹ عطاء الله فاطمة، حسين عبد اللاوي، أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية - مؤسسة أنفراري أنموذجا-، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 05، العدد 09، 2017، الجزائر، ص: 8، 9.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

تعمل في أمان بعيدا عن أي أزمة يمكن أن تعصف بها، لأن تمسك موظفيها بها وإيمانهم بقيمتها وسعيهم لتحقيق أهدافها سيقبها كل المخاطر.

ولعل خير دليل ومثال على أهمية القيادة الإدارية في تعزيز الولاء الوظيفي هي المؤسسة اليابانية التي استطاعت أن تتخطى كل الأزمات وترتقي وتصل إلى الريادة في ظرف قياسي بسبب تبنيها نهج الاهتمام بالموارد البشري وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ودمجها مع أهداف المؤسسة¹.

العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء الوظيفي:

كما تشكل القيادة الخادمة أحد أنماط القيادة الحديثة التي تهدف إلى تمكين الأفراد وخدمتهم، حيث تضع احتياجات العاملين في مقدمة أولوياتها وتسعى إلى تنمية قدراتهم وتحقيق رفاههم الوظيفي.

بناء علاقة إنسانية بين القائد والموظف:

تعمل القيادة الخادمة على إرساء ثقافة الاحترام المتبادل والتعاطف داخل بيئة العمل، حيث يظهر القائد اهتماما حقيقيا برفاه الموظفين، ويستمع إليهم باهتمام، ويسعى لفهم احتياجاتهم المهنية والشخصية.

تمكين العاملين وتعزيز مشاركتهم:

تسعى القيادة الخادمة إلى تفويض الصلاحيات، ودعم استقلالية العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم، ويزيد من شعورهم بالكفاءة الذاتية.

¹ دايرة عابدة، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 06، العدد 03، 2021، ص: 342.

الفصل الثاني: ماهية الولاء الوظيفي

هذا التمكين ينعكس إيجابيا على الولاء الوظيفي، إذ يشعر الموظف أنه شريك حقيقي في نجاح المؤسسة.

_دعم النمو المهني والتطوير الذاتي:

هذا الاستثمار في الفرد يولد ولاء مضاعفا تجاه المؤسسة، حيث يشعر الموظف بأن المنظمة تساهم في بناء مستقبله المهني.

_ترسيخ قيم أخلاقية في بيئة العمل:

القادة الخادمون يعتمدون على النزاهة، والعدالة، والتواضع في تعاملهم مع الآخرين، مما يساهم في خلق بيئة عمل قائمة على الثقة والأمان النفسي.

_التأثير في الالتزام والسلوك التنظيمي:

القيادة الخادمة ترتبط إيجابيا بمستويات عالية من الالتزام العاطفي لدى العاملين، مما يؤدي إلى بذلهم جهدا إضافيا في أداء مهامهم.

تقلل من السلوكيات السلبية مثل: التهرب من العمل، وتزيد من الممارسات الإيجابية مثل التعاون والمبادرة¹.

وفي الأخير يمكن وصف العلاقة بين القيادة التنظيمية والولاء الوظيفي بأنها تكاملية، لأن القيادة تحتاج إلى بيئة تنظيمية مرنة، قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، حتى تحقق أثرها الكامل، في المقابل، الولاء الوظيفي يعزز فعالية القيادة حيث أن الموظف المخلص يسهل قيادته بأسلوب إنساني تعاوني، ويستجيب بسرعة للتوجيهات المبنية على القيم، فكل طرق يعزز الآخر ويعتمد عليه، ما يشكل دورة تغذية راجعة إيجابية في ديناميكية المؤسسة.

¹ عباسي رميساء، دراوي فاطمة الزهراء، أثر القيادة الخادمة في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة ميدانية - بنك الجزائري الخارجي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، إدارة الأعمال، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2025/2024، ص، ص: 30، 31.

خلاصة الفصل:

يشكل الولاء الوظيفي الركيزة الجوهرية التي تضمن استمرارية المنظمة ونجاحها، فهو لا يقتصر على مجرد البقاء المادي للموظف داخل المؤسسة، بل هو حالة عاطفية ومعرفية تعكس مدى تطابق أهداف الفصل تطور هذا المفهوم عبر مراحل زمنية ونفسية متداخلة، تدعمها نماذج علمية رصينة وضحت أبعاد الولاء وأنواعه.

إنّ الوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء يتطلب تبني إستراتيجيات إدارية واضحة تهدف إلى بناء بيئة عمل محفزة، مع الاعتماد على أدوات دقيقة لقياس هذا الولاء لضمان التشخيص المستمر لواقع المورد البشري، وتتأثر هذه العملية بمجموعة من العوامل الشخصية، التنظيمية والبيئية التي تحدد درجة تمسك الفرد بمنظّمته.

وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة كمتغير محوري والمحرك الأساسي لتعزيز هذا الولاء، فالقائد هو المسؤول عن رسم الاستراتيجيات وخلق المناخ التنظيمي الذي يغذي عوامل الانتماء، وبناء على ذلك فإنّ نجاح المنظمة في تحقيق ولاء أفرادها يظل رهينا بمدى قدرة القيادة على المواءمة بين تطلعات الموظفين وتوجهات المؤسسة.



الفصل الثالث:
الدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل:

يتناول هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. إضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات بدءاً من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مروراً بالتحليل الإحصائي لأثر القيادة التنظيمية بمختلف أبعادها على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة، وصولاً إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

و بناء على ذلك سيتم التطرق في هذا الفصل للمباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر - تبسة؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بريد الجزائر - تبسة

تُعد مؤسسة بريد الجزائر من أعرق وأهم المؤسسات الخدمية في الدولة، حيث تمثل الشريان الحيوي الذي يربط مختلف الوحدات الاقتصادية والاجتماعية عبر الوطن. فهي تسعى من خلال شبكتها الواسعة إلى ضمان استمرارية المرفق العمومي وتلبية احتياجات المواطنين في المجالات البريدية والمالية.

ولدراسة هذه المؤسسة بعمق، سنقوم في هذا المبحث بتناول الجوانب الأساسية التي تُعرف بها، وذلك من خلال تقسيمها إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

المطلب الأول: تعريف ونشأة مؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

مؤسسة بريد الجزائر في مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع صناعي و تجاري تعنى بتقديم الخدمات البريدية و المالية في الجزائر تسعى لضمان و تطوير وسائل الدفع وجودة الخدمات المقدمة.

أولا. نشأة مؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

نشأت مؤسسة بريد الجزائر نتيجة لعدة إصلاحات شملت إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات، وبذلك أعطت الدولة حرية التصرف الكاملة لهذا المتعامل الاقتصادي للمشاركة في النمو الاقتصادي والاجتماعي للدولة.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية - تبسة

تأسست مؤسسة بريد الجزائر رسمياً في 14 جانفي 2002 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 02/43 في إطار إصلاحات شاملة لقطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، حيث إن مؤسسة بريد الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري مكلفة بضمان الخدمة العمومية في مجالي الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية.

تعود بدايات الخدمات البريدية في الجزائر إلى الحقبة الاستعمارية الفرنسية، ففي عام 1910 شرعت السلطات الفرنسية في بناء قصر البريد المركزي في الجزائر العاصمة، واكتمل بناؤه في عام 1913، وأطلق عليه آنذاك اسم "البريد الجديد"، ثم غُيّر اسمه إلى البريد المركزي بعد الاستقلال.

بعد الاستقلال، استمرت الدولة الجزائرية في تطوير الخدمات البريدية، وفي عام 2003 بدأت مؤسسة بريد الجزائر في أداء مهامها كمؤسسة عمومية، حيث تولت تقديم خدمات البريد والطرود، البريد السريع، الطابع والدمغة، والخدمات المالية، بما في ذلك الحسابات البريدية الجارية (CCP)، وحسابات التوفير، وخدمة التحويل الإلكتروني للأموال، ومؤخرًا البطاقة الذهبية التي تعوض معظم هذه الخدمات، إضافة إلى مختلف التطبيقات على الحواسيب وهواتف الأندرويد.¹

ثانيا. مفهوم مؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

مؤسسة بريد الجزائر هي فرع ولائي تابع للمؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري بريد الجزائر (Algérie Poste)، وتعمل تحت وصاية المديرية العامة لبريد الجزائر، حيث تشرف هذه المديرية على تسيير وتنظيم كافة الأنشطة البريدية والمالية والخدمية على مستوى ولاية تبسة.

¹ معلومات مقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية - تبسة

تم تدشين وحدة البريد الولائية تبسة من طرف وزيرة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال السيدة زهرة دردوري في 06 محرم 1436 الموافق لـ 30 أكتوبر 2014، الكائن مقرها بحي الشاذلي بن جديد (سكانسكا) بولاية تبسة. وتشرف مديرية وحدة البريد الولائية لولاية تبسة على تسيير 75 مؤسسة بريدية عبر كامل تراب الولاية.

المطلب الثاني: خدمات بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

توفر وحدة البريد الولائية تبسة إطاراً منظماً لإدارة وتقديم الخدمات البريدية والمالية، وفيما يلي أهم هذه الخدمات:

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات بمواصفات نوعية في ظروف موضوعية ومناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة؛

- تحديد الشروط العامة لاستغلال النشاطات في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات؛

- تحديد إطار وكيفية ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية؛

- ممارسة السلطة الإشرافية على كافة موظفي المؤسسة؛

- إمضاء العقود وإجراء الصفقات والمعاینات والاتفاقيات في إطار القوانين والتشريعات والإجراءات المعمول بها؛

- فتح حسابات بريدية لصالح المؤسسة وتشغيلها على مستوى مراكز الصكوك البريدية بالمؤسسات البريدية الفرعية؛

- تمثيل المؤسسة وفروعها أمام القضاء وحل النزاعات؛

- إعداد ميزانية المؤسسة على المستوى الولائي بصفة دورية؛

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة

يُعدّ الهيكل التنظيمي لمؤسسة بريد الجزائر أحد الركائز الأساسية التي تمكّنها من أداء مهامها بكفاءة وفعالية، فقد تم تصميم هذا الهيكل بما يتماشى مع طبيعة المؤسسة كمؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري، وتتمثل وظائفه بمؤسسة بريد الجزائر فيما يلي:

أولاً. الإدارة العليا

1- المدير:

هو المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة؛

يقوم باتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

يشرف على جميع المديریات الفرعية؛

يمثل المؤسسة أمام كافة الهيئات الرسمية والخارجية.

2- الأقسام التابعة مباشرة للمدير:

أمانة المدير: مهامها:

تنظيم الاجتماعات الرسمية داخل المؤسسة وتبليغها لموظفين أو مختلف الهيئات والمؤسسات الأخرى؛

تنظيم السجلات وإعداد البريد الصادر والوارد؛

التسيق بين المدير والأقسام والوحدات والمؤسسات الفرعية الأخرى؛

الرد على المكالمات البريدية والبريد الإلكتروني للمؤسسة؛

تبليغ الموظفين بمختلف التعميمات والقرارات والإجراءات الصادرة عن المدير؛

حضور الاجتماعات وتدوين محاضرها وتصنيفها.

المنازعات: مهامها:

حل النزاعات بين الموظفين والأطراف ذات العلاقة داخل المؤسسة وخارجها؛

التحقق من الالتزام بالأنظمة والتشريعات والقوانين والتعميمات؛

المساهمة في إدارة وتقييم الإدارات التابعة طبقاً للقوانين.

الأمن الداخلي: مهامها:

حماية مبنى المؤسسة ومعداتها ومواردها البشرية من أي تهديدات خارجية محتملة؛

التدخل السريع أثناء وقوع حوادث أو حرائق أو حوادث داخلية؛

ضبط حركة الدخول والخروج خصوصاً للأشخاص غير المصرح لهم؛

التسيق مع المؤسسات الأمنية عند الحاجة.

3- المديرية الفرعية للمفتيش:

إجراء زيارات ميدانية لمكاتب وفروع المؤسسة عبر الولاية؛

إعداد تقارير عن أداء الأقسام؛

الكشف عن التجاوزات واقتراح الحلول؛

التأكد من تطبيق القوانين والإجراءات.

4- المديرية الفرعية للإعلام الآلي:

تسيير وصيانة الأنظمة الرقمية والمعلوماتية؛

تطوير البرمجيات والتطبيقات الخاصة بالمؤسسة؛

تأمين البيانات والمعلومات الإلكترونية؛

دعم الأقسام الأخرى تقنيًا.

ثانياً. المديرية الفرعية ووظائفها

1- المديرية الفرعية للوسائل العامة والموارد البشرية: مهامها:

إدارة التجهيزات والمعدات واللوجستيات؛

الصيانة الدورية للتجهيزات والمعدات والوسائل؛

تنظيم خدمات النقل والاتصالات الداخلية؛

إعداد الأجور وبرامج التكوين للموظفين؛

متابعة الغيابات والإجازات والعطل بأنواعها.

2- المديرية الفرعية للمحاسبة والمالية: مهامها:

إعداد الميزانيات والتقارير المالية بصفة دورية؛

تنفيذ ومتابعة الميزانية العامة؛

متابعة عمليات الدفع والتحويل؛

مراقبة العمليات المالية المتعلقة بالخدمات البريدية؛

تسوية حسابات الوكالات البريدية؛

مراجعة السجلات الخاصة بالخدمة البريدية.

3- المديرية الفرعية للمصالح البريدية والاستغلال: مهامها:

إدارة الأموال والتحويلات المرتبطة بالبريد مثل الحوالات المالية؛

الإشراف على الخزائن وحركة السيولة؛

تسيير العمليات البريدية اليومية (الإرسال، الاستقبال، التوزيع)؛

تحسين جودة الخدمات البريدية؛

التنسيق بين مختلف المراكز والفروع داخل الولاية والتدخل عند نقص السيولة في مركز

معين، خاصة أيام الأعياد والمناسبات.¹

¹ معلومات مقدمة من طرف موظفي مؤسسة بريد الجزائر الوحدة الولائية - تبسة - انظر الملحق رقم 1

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي، إذ يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة وإخضاعها للتحليل الإحصائي، بما يتيح التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة في إطار نموذج الدراسة؛

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة في إطار نموذج الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية لتحديد المسار الذي يقود الباحث لتحقيق أهداف الدراسة وإيجاد إجابة للإشكالية المطروحة، كما تساعد هذه الإجراءات في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بالموضوع واستخلاص النتائج المرجوة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- تحديد مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من عمال وموظفي وإطارات مؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

2- تحديد عينة الدراسة: تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 50

إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة الميدانية، وتم استرجاع 46 استمارة وكانت

النتائج كما موضحة في الجدول رقم 04 الآتي:

الجدول رقم (04): تداول الاستبيان

الاستبانات	العدد	النسبة
الموزعة	50	%100
التي لم يتم استرجاعها	0	%0
غير صالحة للتحليل	4	%8
المسترجعة الصالحة للتحليل	46	%92

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على توزيع الاستمارات.

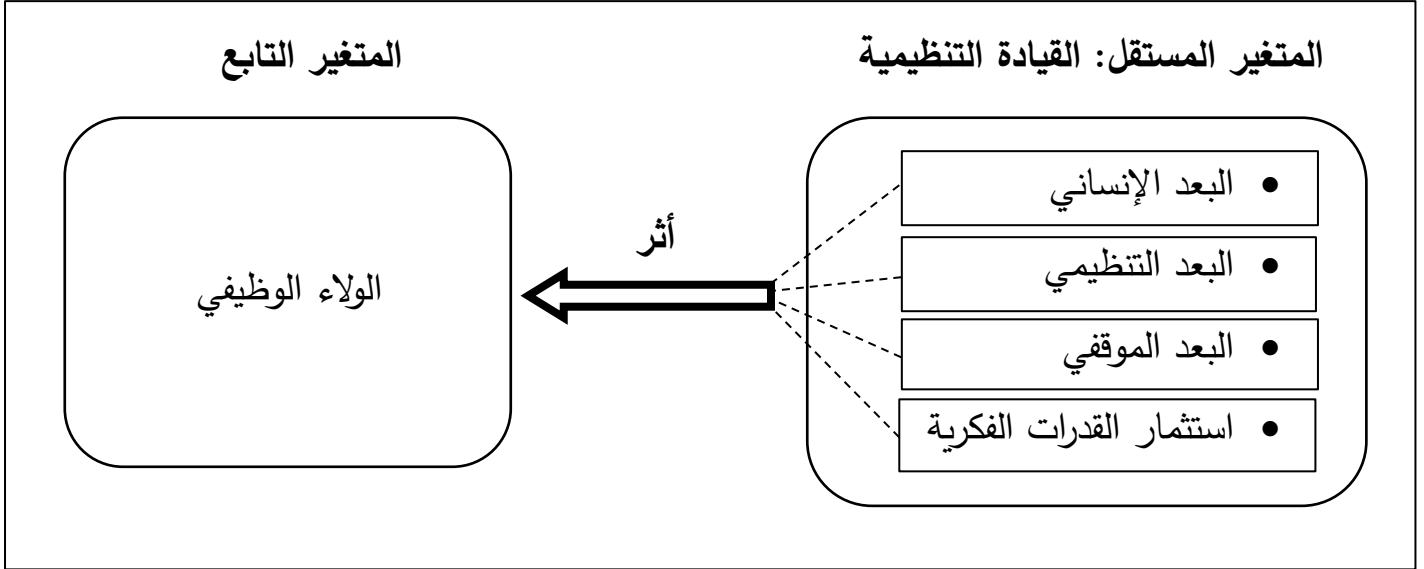
ثانيا: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر- تبسة، وبالتالي فهي تشمل على المتغيرات التالية:

- **المتغير المستقل:** ويتمثل في القيادة التنظيمية وتم تقسيمه إلى متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في مجموعة من الأبعاد (المعايير) وهي (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية).
- **المتغير التابع:** ويتمثل في الولاء الوظيفي.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على معلومات من الفصل النظري

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

أولاً: أدوات الدراسة

تتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

1- الوثائق والسجلات: لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة

بمؤسسة بريد الجزائر تبسة، وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.

2- الإستبيان: هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداماً في جمع البيانات، وتعتبر أداة

مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الاستبانة فرصة

الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت على مجموعة من الفقرات مقدرة ب 25 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة محاور:

- **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية: يتمثل في محور البيانات الشخصية والوظيفية ويحتوي على الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهني، الفئة المهنية، عدد الدورات التكوينية في القيادة التنظيمية.

- **المحور الثاني:** بعنوان القيادة التنظيمية وقسم بدوره إلى أربعة أبعاد كالتالي:

- **البعد الأول: البعد الإنساني:** يتكون من أربع فقرات محددة من 01 إلى 04؛
- **البعد الثاني: البعد التنظيمي:** يتكون من أربع فقرات محددة من 05 إلى 07؛
- **البعد الثالث: البعد الموقفي:** يتكون من أربع فقرات محددة من 08 إلى 11؛
- **البعد الرابع: استثمار القدرات الفكرية:** يتكون من أربع فقرات محددة من 12 إلى 15.

- **المحور الثالث:** جاء تحت عنوان الولاء الوظيفي، وشمل 10 عبارات متتالية

تحمل الترقيم من 16 الى 25

بعد عرضنا لمحتوى الاستبيان فيما سبق، نحدد متغيرات البحث التي تنقسم الى متغير تابع وآخر مستقل.

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأجراء اتفاقية التريص (الملحق رقم...) بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة البريد الجزائر بتبسة) تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، ولتحليل البيانات التي تم جمعها وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج

التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

3- إختيار المقياس: لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالي:

$$\text{المتوسط المعياري} = \text{مجموع أوزان أبعاد المقياس} / \text{عدد أبعاد المقياس بالتالي:}$$

$$.3 = 5/5+4+3+2+1$$

أما طول الفئة فهو: المدى مقسوما على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

$$\text{الحد الأقصى للسلم منقوص منه الحد الأدنى أي: } 5-1 = 4. \text{ بالرجوع إذن إلى طول}$$

الفئة نجد:

طول الفئة = $5/4 = 0.8$. يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

الجدول الرقم (05): درجات الاجابة

الاستجابات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطلبة

¹ SPSS:Statistical Package For Social Sciences

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الاجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمسة مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (06): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة	المستوى
الاتجاه الأول	من 1 إلى أقل من 1,80	غير موافق بشدة	منخفض جدا
الاتجاه الثاني	من 1,80 إلى أقل من 2.60	غير موافق	منخفض
الاتجاه الثالث	من 2,58 إلى أقل من 3,40	محايد	متوسط
الاتجاه الرابع	من 3,37 إلى أقل من 4,20	موافق	مرتفع
الاتجاه الخامس	من 4,20 إلى 05	موافق بشدة	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطلبة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة، ولتحليل البيانات التي تم جمعها وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS V27)¹ الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط

بين متغيرين²، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

¹ SPSS:Statistical Package For Social Sciences

1- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

2- معامل الثبات ألفا كرو نباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من

ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة

ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

3- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل

بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة.

ويحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

4- المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع

¹ ويعتبر معياراً لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساوياً لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

¹نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سابق، ص: 21.

5- **الإنحراف المعياري:** يعد الإنحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الإنحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها¹. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (x_i - \bar{x})^2}}{N}$$

6- **معامل التحديد (R^2):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

7- **تحليل الانحدار الخطي المتعدد:** يعد الانحدار الخطي المتعدد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث. **الإنحدار الخطي المتعدد:** هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة السببية بين متغير تابع واحد وعدة متغيرات مستقلة، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه عدة متغيرات مستقلة.

8- صدق وثبات أداة الدراسة:

- **الصدق الظاهري:** قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأولهم الأستاذة المشرفة، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم

¹ محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الاستبيان أكثر فهما ووضوحا وتحقيقا لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (07): يوضح الأساتذة المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم واللقب	الدرجة العلمية	التخصص	جهة التدريس	الجامعة
01	اوريسي هبة الرحمان	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
02	جنينة عمر	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
03	بوحنك هدى	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

04	دريس يحي	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
05	بن قيراط ووداد	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
06	منيجل شكري	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
07	مقراني علجية	أستاذ محاضر ب	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي
08	حناشي توفيق	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي

المصدر: من إعداد الطلبة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

- معاملات الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد الخاصة بالمتغير المستقل "القيادة التنظيمية": يعد الاتساق الداخلي لل فقرات والأبعاد أحد المؤشرات الأساسية لمدى موثوقية المتغير المستقل "القيادة التنظيمية" حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل بعد، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة وموثوقية، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم (08): الاتساق الداخلي بين فقرات وأبعاد القيادة التنظيمية

الفقرة	البعد		الفقرة	البعد		الفقرة	البعد		الفقرة
	البعد الإنساني	التنظيمي		البعد الموقفي	الفقرة		البعد الإنساني	التنظيمي	
01	R	0.877**	08	R	0.857**	12	R	0.829**	05
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000	
02	R	0.908**	09	R	0.868**	13	R	0.966**	06
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000	
03	R	0.767**	10	R	0.845**	14	R	0.926**	07
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000	
04	R	0.868**	11	R	0.842**	15	R	0.912**	
	Sig	0.000		Sig	0.000		Sig	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل:

Sig: قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

تشير نتائج تحليل الاتساق الداخلي إلى مستوى عالٍ من الاعتمادية بين فقرات وأبعاد المتغير المستقل "القيادة التنظيمية"، حيث يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين فقرات كل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وهو ما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي وصدق البناء. حيث سجل البعد الإنساني معاملات ارتباط مرتفعة تراوحت بين 0.767 و0.908 وجميعها دالة عند مستوى 0.05، مما يدل على تجانس قوي بين الفقرات وقدرتها على قياس نفس المفهوم.

كما أظهر البعد التنظيمي معاملات ارتباط قوية أيضاً تراوحت بين 0.890 و0.914 وبمستويات دلالة عالية، وهو ما يؤكد ثبات هذا البعد، أما استثمار القدرات الفكرية فقد حقق أعلى درجات الاتساق، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين 0.829 و0.966، مما يعكس قوة الترابط القوية جداً بين فقراته، في حين جاء البعد الموقفي بدرجة اتساق تراوحت معاملات الارتباط بين 0.842 و0.868، ورغم أن بعض القيم جاءت أقل نسبياً مقارنة ببقية الأبعاد، إلا أنها تبقى دالة إحصائية، مما يدل على قبولها في القياس. وعليه يمكن القول إن جميع فقرات أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي، مما يعزز من موثوقية الأداة وصلاحياتها للاستخدام في التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات.

- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 46 استبيان، قمنا بحساب ثبات الاستبيان عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (09):

الجدول رقم (09): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ
البعد الإنساني	0.871
البعد التنظيمي	0.882
البعد الموقفي	0.864
استثمار القدرات الفكرية	0.928
القيادة التنظيمية	0.946
الولاء الوظيفي	0.736
المجموع الكلي	0.851

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الجدول رقم (09) الذي يوضح نتائج ثبات الاستبيان حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل كلها فوق 0.80 وهي قيم ممتازة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات الولاء الوظيفي تساوي (0,736) وهي جيدة جداً، بينما جاءت قيمة ألفا كرونباخ لكل العبارات مجمعة مساوية لقيمة (0.851) وهي قيم ممتازة يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، وصولاً إلى الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي ببريد الجزائر - تبسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة

المحور الأول من الاستبانة الذي أقتصر على تناول بعض الخصائص الشخصية والوظيفية التي يمكن أن يكون لها تأثير على إختلاف رؤية أفراد المجتمع الخاص بالدراسة من الموظفين والإطارات في المؤسسة محل الدراسة، نسبة إلى محاور الدراسة و أبعادها المختلفة حيث سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27

أولاً: الجنس: توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

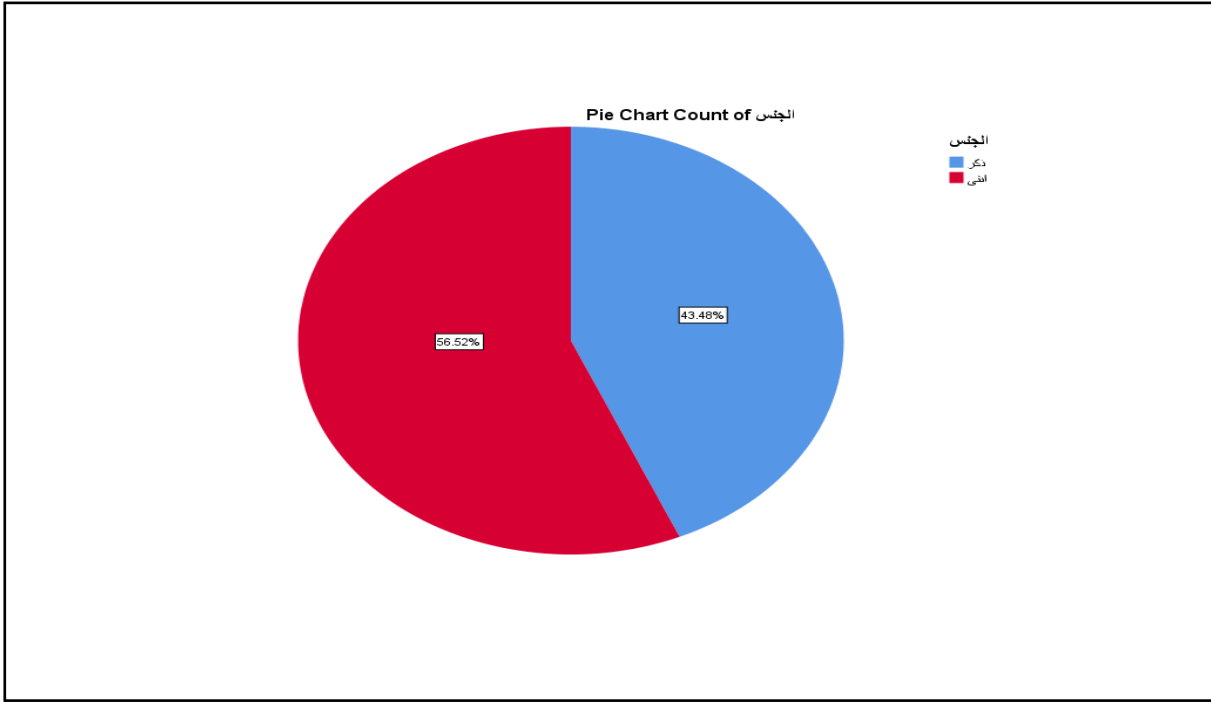
الجدول رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

العبارات	التكرارات	النسبة
ذكر	20	%43.5
أنثى	26	%56.5
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم(10) تم إعداد الشكل رقم (04).

الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يظهر الجدول رقم 10 والشكل رقم 04 حيث بلغ عدد الذكور 20 مفردة بنسبة 43.5%، في حين بلغ عدد الإناث 26 مفردة بنسبة 56.5% من مجموع العينة البالغ 46 فردا، ويلاحظ من هذه النتائج وجود تقارب نسبي بين الجنسين مع تفوق طفيف لفئة الإناث، مما يعكس تنوعا في تركيبة العينة وقدرتها على تمثيل مختلف وجهات النظر داخل المؤسسة محل الدراسة. كما يشير هذا التوزيع إلى أن مشاركة الإناث في بيئة العمل محل الدراسة أصبحت ذات حضور معتبر، وهو ما قد يساهم في تقديم معطيات أكثر شمولية وموضوعية حول متغيرات الدراسة، خاصة فيما يتعلق بإدراك ممارسات القيادة التنظيمية ومستوى الولاء الوظيفي.

ثانيا : توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الفئة العمرية من خلال التكرارات والنسب

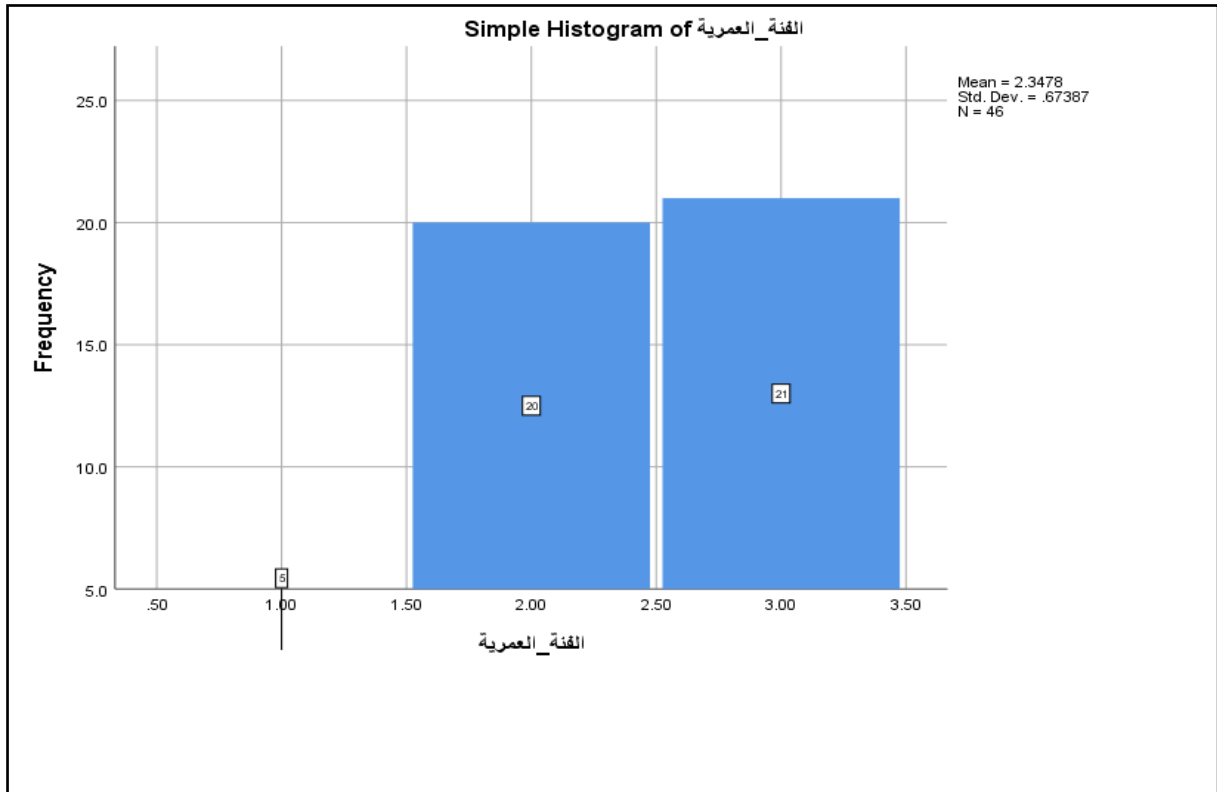
المئوية.

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

العبارات	التكرارات	النسبة
من 20 إلى أقل من 30 سنة	5	%10.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	%43.5
أكبر من 40 سنة	21	%45.7
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27. ومن خلال بيانات الجدول رقم (11) تم إعداد الشكل رقم (05).

الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

يظهر الجدول رقم 11 والشكل رقم 05 توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة العمرية حيث يتبين أن الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 30 سنة تمثل 5 أفراد بنسبة 10.9%، في حين بلغت فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة 20 فردا بنسبة 43.5%، أما الفئة الأكبر من 40 سنة فقد سجلت أعلى نسبة بـ 21 فردا أي ما يعادل 45.7% من إجمالي العينة البالغ عددها 46 مفردة، وتدلل هذه النتائج على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة والكبيرة، وهو ما يعكس وجود خبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة محل الدراسة. كما أن هذا التوزيع يضيف نوعا من المصداقية على النتائج المتحصل عليها، باعتبار أن الفئات الأكثر خبرة تكون عادة أكثر قدرة على تقييم ممارسات القيادة التنظيمية ومدى تأثيرها في تعزيز الولاء الوظيفي بشكل دقيق وواقعي.

ثالثا : توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

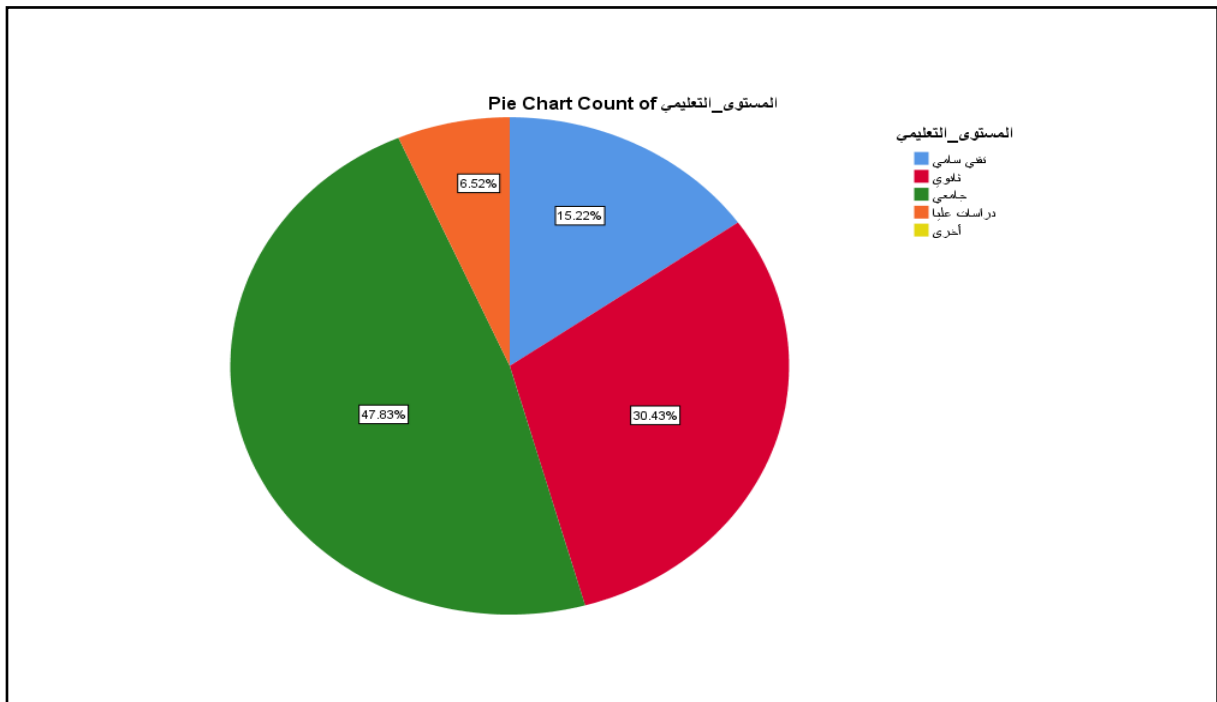
الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

العبارات	التكرارات	النسبة
تقني سامي	7	15.2%
ثانوي	14	30.4%
جامعي	22	47.8%
دراسات عليا	3	6.5%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم (12) تم إعداد الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يظهر الجدول رقم 12 والشكل رقم 06 تباينا في المؤهلات العلمية للمبحوثين، حيث يتبين أن فئة الجامعيين تمثل النسبة الأكبر — 22 فردا أي ما يعادل 47.8%، تليها فئة التعليم الثانوي بـ 14 فردا بنسبة 30.4%، ثم فئة التقني سامي بـ 7 أفراد بنسبة 15.2%، في حين تمثل فئة الدراسات العليا أقل نسبة بـ 3 أفراد فقط أي 6.5% من إجمالي العينة البالغ 46 مفردة. وتظهر هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي متوسط إلى عال، وهو ما يعزز من دقة الإجابات، حيث إن المستوى التعليمي المرتفع غالبا ما

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

يرتبط بقدرة أفضل على فهم أساليب القيادة التنظيمية وتحليل تأثيرها على مستوى الولاء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً. توزيع مفردات العينة حسب متغير الخبرة المهنية

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الخبرة المهنية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

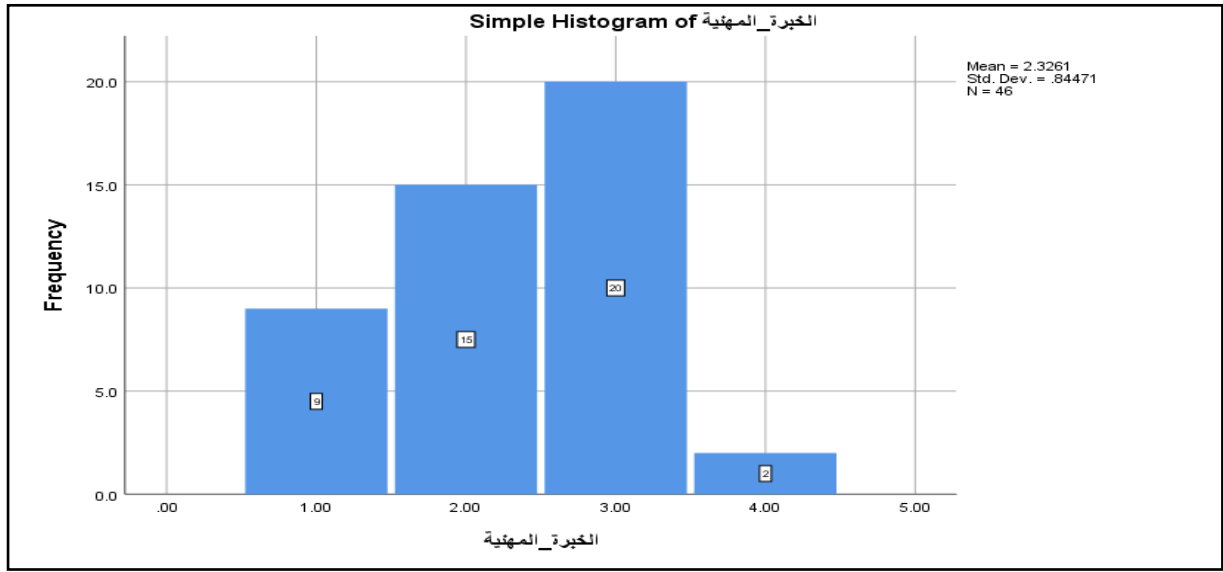
الجدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

العبارات	التكرارات	النسبة
أقل من 05 سنوات	9	%19.6
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	15	%32.6
من 10 إلى أقل من 15 سنوات	20	%43.5
من 15 سنة فأكثر	2	%4.3
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

ومن خلال بيانات الجدول رقم(13) تم إعداد الشكل رقم (07):

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يظهر الجدول رقم 14 والشكل رقم 07 تباينا في سنوات الخدمة لدى المبحوثين، حيث تشير النتائج إلى أن فئة من لديهم خبرة تتراوح من 10 إلى أقل من 15 سنة تمثل النسبة الأكبر بـ 20 فردا أي 43.5%، تليها فئة من 05 إلى أقل من 10 سنوات بـ 15 فردا بنسبة 32.6%، ثم فئة أقل من 05 سنوات بـ 9 أفراد بنسبة 19.6%، في حين سجلت فئة 15 سنة فأكثر أقل نسبة بـ 2 أفراد فقط أي 4.3% من إجمالي العينة البالغ 46 مفردة. وتظهر هذه المعطيات أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة، وهو ما يعكس مستوى جيدا من التراكم المهني داخل المؤسسة محل الدراسة، الأمر الذي من شأنه أن يعزز من دقة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

وواقعية الإجابات المقدمة. كما أن هذا التوزيع يشير إلى أن أغلب المشاركين لديهم احتكاك كاف ببيئة العمل وأساليب القيادة التنظيمية.

خامسا: توزيع مفردات العينة حسب متغير الفئة المهنية

يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الفئة المهنية من خلال التكرارات والنسب

المئوية.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

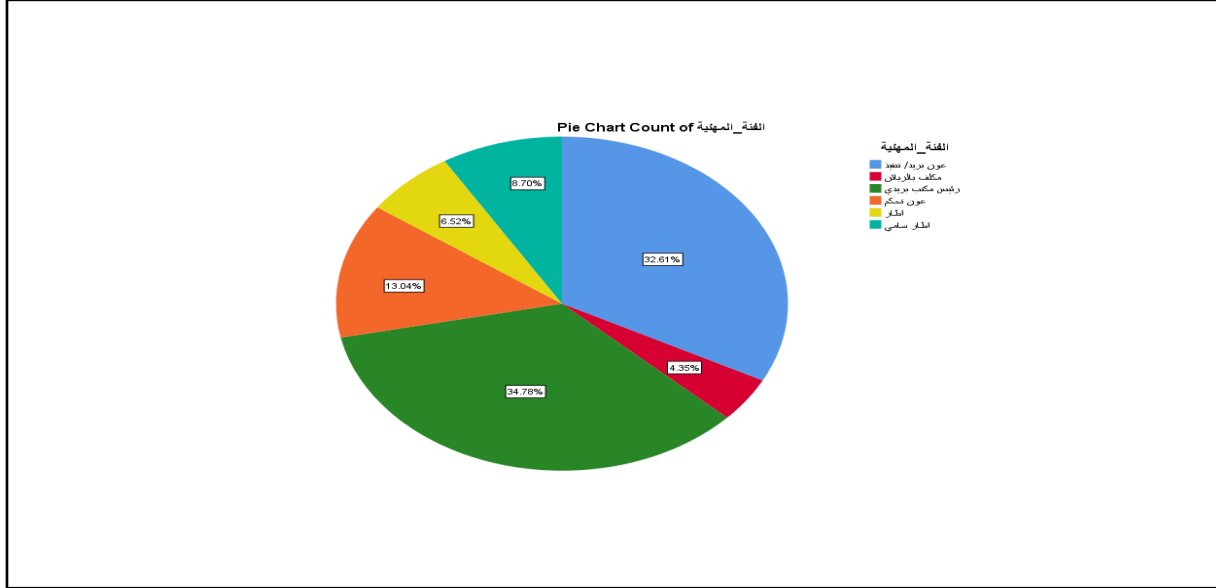
العبارات	التكرارات	النسبة
عون بريد / تنفيذ	15	32.6%
مكلف بالزبائن	2	4.3%
رئيس مكتب بريدي	16	34.8%
عون تحكم	6	13.0%
إطار	3	6.5%
إطار سامي	4	8.7%
المجموع	46	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

ومن خلال بيانات الجدول رقم(14) تم إعداد الشكل رقم (08).

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يظهر الجدول رقم 14 والشكل رقم 08 تباينا في المناصب التي يشغلها المبحوثين، حيث يتبين أن فئة رؤساء المكاتب البريدية تمثل النسبة الأكبر بـ 16 فردًا أي ما يعادل 34.8%، تليها فئة أعوان البريد/التنفيذ بـ 15 فردًا بنسبة 32.6%، ثم فئة أعوان التحكم بـ 6 أفراد بنسبة 13.0%، في حين تمثل فئة الإطارات 3 أفراد بنسبة 6.5%، والإطارات السامية 4 أفراد بنسبة 8.7%، بينما سجلت فئة المكلفين بالزبائن أقل نسبة بـ 2 أفراد فقط أي 4.3% من إجمالي العينة البالغ 46 مفردة. وتظهر هذه النتائج أن العينة تتكون أساسا من فئات تنفيذية وإشرافية متوسطة، وهو ما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي داخل مؤسسة بريد الجزائر بتبسة.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

كما أن هذا التنوع في الرتب المهنية يساهم في إثراء البيانات الميدانية، إذ يتيح مقارنة تصورات مختلف المستويات الوظيفية حول ممارسات القيادة التنظيمية وانعكاسها على مستوى الولاء الوظيفي.

سادسا: عدد الدورات: توزيع مفردات العينة حسب عدد الدورات في القيادة التنظيمية

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في القيادة

التنظيمية

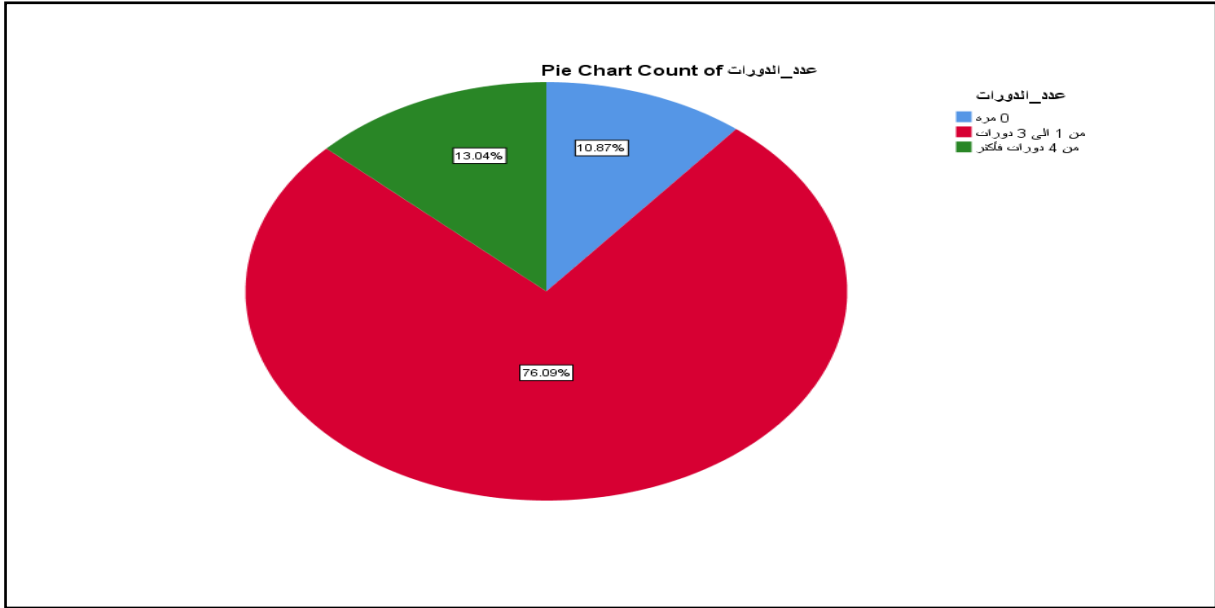
العبارات	التكرارات	النسبة
0 مرة	5	%10.9
من 1 الى 3 دورات	35	%76.1
4 دورات فأكثر	6	%13.0
المجموع	46	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

ومن خلال بيانات الجدول رقم(15) تم إعداد الشكل رقم (09).

شكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات في القيادة التنظيمية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يظهر الجدول رقم 15 والشكل رقم 09 تباينا في المناصب التي يشغلها المبحوثين، حيث تشير النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة استفادوا من عدد محدود من الدورات، إذ بلغت نسبة الذين تلقوا من التكوين من 1 إلى 3 دورات 76.1% بعدد 35 فردًا، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، في حين تمثل فئة 4 دورات فأكثر 13.0% بما يعادل 6 أفراد، أما الذين لم يشاركوا في أي دورة تكوينية فقد بلغت نسبتهم 10.9% أي 5 أفراد من إجمالي العينة البالغ 46 مفردة.

وتعكس هذه النتائج أن مؤسسة بريد الجزائر - تبسة تولي اهتماما نسبيا بالتكوين في مجال القيادة التنظيمية، غير أن هذا الاهتمام يبقى في مستواه المتوسط، حيث يلاحظ أن أغلب الموظفين تلقوا تكوينا محدودا وليس مستمرا أو معمقا. كما يمكن أن يكون لهذا المستوى من التكوين تأثير على مدى إدراك الأفراد لممارسات القيادة التنظيمية وانعكاسها

على الولاء الوظيفي، مما يستدعي تعزيز البرامج التكوينية بشكل أكثر انتظاما وفعالية لدعم الأداء التنظيمي داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

للقيام بالتحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة، لابد من تحديد أوزان عبارات محاور الدراسة المعبر عنها في محاور الإستبيان ومن تم تحديد الوسط المرجح ودرجة الموافقة المقابلة له.

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة نحو متغير القيادة التنظيمية في المؤسسة

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات وأبعاد المتغير المستقل (القيادة التنظيمية)، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي مؤسسة بريد الجزائر - تبسة حول هذه العوامل، ومعرفة تباين الآراء حول كل بعد من أبعاده.

1- البعد الانساني

بغرض التعرف على آراء واتجاهات أفراد العينة حول واقع البعد الانساني في مؤسسة بريد الجزائر - تبسة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليه

الجدول رقم (16): تحليل آراء العينة حول البعد الإنساني

الرقم	العبارات	درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
01	يحرص القائد على بناء علاقات طيبة مع جميع الموظفين.	1	0	5	15	25	4.37	0.853	1	مرتفع جدا
		2.2	0	10.9	32.6	54.3				
02	يقدم القائد الدعم اللازم عند مواجهة صعوبات العمل	2	0	4	20	20	4.26	0.801	3	مرتفع جدا
		4.3	0	8.7	43.5	43.5				
03	يعامل القائد جميع الموظفين	1	0	6	16	23	4.33	0.790	2	مرتفع جدا
		2.2	0	13	34.8	50				

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

										بموضوعية وعدالة	
مرتفع	4	1.079	3.89	14	21	5	4	2	التكرار	يقبل القائد ملاحظاتي و اقتراحاتي بصدر رحب	04
				30.4	45.7	10.9	8.7	4.3	%		
مرتفع جدا		0.755	4.21	المتوسط العام والانحراف العام للبعد الإنساني في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين جدول تحليل آراء العينة نحو البعد الإنساني توضح نتائج الجدول الخاص بالبعد الإنساني في القيادة التنظيمية أن مستوى هذا البعد في مؤسسة بريد الجزائر تبسة جاء مرتفعا جدا بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.21 بانحراف معياري 0.755 مما يعكس تجانس آراء أفراد العينة واتفاقهم حول أهمية السلوك الإنساني للقائد داخل المؤسسة. ويشير هذا المستوى إلى أن القيادة التنظيمية داخل المؤسسة تتسم بدرجة جيدة من الاهتمام بالجوانب الإنسانية في التعامل مع الموظفين، وهو ما يساهم في تعزيز بيئة عمل إيجابية تدعم الولاء الوظيفي.

وبالنظر إلى ترتيب العبارات، جاءت العبارة رقم واحد في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.37 وانحراف معياري 0.853، وهو ما يدل على أن حرص القائد على بناء علاقات طيبة مع جميع الموظفين يمثل أبرز ممارسات البعد الإنساني من وجهة نظر أفراد العينة. وجاءت العبارة رقم ثلاثة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.790، مما يعكس إدراك الموظفين لوجود موضوعية وعدالة في معاملة القائد. أما العبارة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

رقم اثنان فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.26 وانحراف معياري 0.801، وهو ما يشير إلى دور القائد في تقديم الدعم عند مواجهة صعوبات العمل. في حين جاءت العبارة رقم أربعة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 1.079، مما يدل على أن قبول ملاحظات واقتراحات الموظفين ما يزال في مستوى أقل نسبياً مقارنة ببقية العبارات رغم بقاءه ضمن مستوى مرتفع، وهو ما يعكس إمكانية تطوير جانب المشاركة والتفاعل في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2- البعد التنظيمي

أما فيما يخص البعد التنظيمي، فقد ركزت الدراسة على استطلاع آراء المبحوثين حول واقع البعد التنظيمي في بريد الجزائر تبسة، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين حول العبارات المكونة لهذا البعد، ويوضح الجدول الموالي تفاصيل النتائج الإحصائية المتحصل عليها

الجدول رقم (17): تحليل آراء العينة حول البعد التنظيمي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					التكرار	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
05	يشركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة	0	3	8	25	10	%	مرتفع
		0	6.5	17.4	54.3	21.7		
					3.91	0.812	2	

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بطبيعة عملي.											
مرتفع	3	0.766	3.76	5	29	8	4	0	التكرار	يحرص	06
				10.9	63	17.4	8.7	0	%	مسؤولي المباشر على سهولة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.	
مرتفع	1	0.907	4.02	15	21	6	4	0	التكرار	يستخدم	07
				32.6	45.7	13	8.7	0	%	مسؤولي المباشر أساليب فعالة لحل النزاعات وضغوط العمل.	
مرتفع	-	0.747	3.99	المتوسط العام والانحراف العام للبعد التنظيمي في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين جدول تحليل آراء العينة نحو البعد التنظيمي حيث توضح نتائج الجدول أن مستوى هذا البعد جاء مرتفعاً بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.99 بانحراف

معياري 0.747، مما يدل على وجود تقارب في آراء أفراد العينة واتفاق نسبي حول فعالية الممارسات التنظيمية للقائد المباشر داخل المؤسسة. ويعكس هذا المستوى أن هناك اهتماما ملحوظا بتنظيم العمل وتدفق المعلومات وحل المشكلات، وهو ما يساهم في تحسين بيئة العمل ودعم الاستقرار الوظيفي.

وبالنظر إلى ترتيب الفقرات، جاءت العبارة رقم سبعة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.907، وهو ما يشير إلى أن استخدام المسؤول المباشر لأساليب فعالة في حل النزاعات وضغوط العمل يعد من أبرز الجوانب التنظيمية الإيجابية داخل المؤسسة. وجاءت العبارة رقم خمسة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.812، مما يعكس وجود درجة جيدة من إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة العمل. أما العبارة رقم ستة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري 0.766، وهو ما يدل على أن تدفق المعلومات داخل المؤسسة يتم بدرجة مقبولة ولكن أقل نسبيا مقارنة ببقية الجوانب التنظيمية، مما يشير إلى إمكانية تعزيز آليات الاتصال الداخلي لتحسين الأداء التنظيمي بشكل أكبر.

3- البعد الموقفي

وفيما يخص البعد الثالث المتعلق بالبعد الموقفي، فقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى اعتماد مؤسسة بريد الجزائر تبسة على البعد الموقفي، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المفسرة لآراء العينة حول هذا البعد.

الجدول رقم (18): تحليل آراء العينة حول البعد الموقفي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
08	يغير مسؤولي المباشر أسلوب قيادته بناءً على طبيعة الموقف الذي نواجهه	التكرار	0	3	5	28	10	3.98	1	مرتفع
		%	0	6.5	10.9	60.9	21.7			
09	يتخذ مسؤولي المباشر قرارات سريعة وحاسمة في	التكرار	0	5	4	29	8	3.87	2	مرتفع
		%	0	10.9	8.7	63	17.4			

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

										المواقف الطارئة	
مرتفع	3	0.769	3.83	7	27	9	3	0	التكرار	يمنحني	10
				15.2	58.7	19.6	6.5	0	%	مسؤولي المباشر صلاحيات أكبر عندما يتطلب الموقف ذلك.	
مرتفع	4	1.090	3.50	8	18	11	7	2	التكرار	يقدم	11
				17.4	39.1	23.9	15.2	4.3	%	مسؤولي توجيهات خاصة تساعد الموظف على التميز	
مرتفع	-	0.738	3.79	المتوسط العام والانحراف العام للبعد الموقفي في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

توضح نتائج الجدول الخاص بالبعد الموقفي في القيادة التنظيمية بمؤسسة بريد الجزائر

تبسة أن هذا البعد جاء بمستوى مرتفع بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.79

بانحراف معياري 0.738، مما يدل على تقارب نسبي في آراء أفراد العينة حول مدى مرونة القائد المباشر وقدرته على التكيف مع المواقف المختلفة داخل بيئة العمل. ويعكس هذا المستوى أن القيادة داخل المؤسسة تمارس قدراً مقبولاً من القيادة الموقفية التي تراعي طبيعة الظروف وتغييراتها، وهو ما يساهم في تحسين التفاعل التنظيمي ورفع فعالية الأداء.

وبالنظر إلى ترتيب الفقرات، جاءت العبارة رقم ثمانية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.774، وهو ما يشير إلى أن تغيير أسلوب القيادة حسب طبيعة الموقف يعد أبرز سمة مميزة للبعد الموقفي داخل المؤسسة. وجاءت العبارة رقم تسعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.833، مما يعكس قدرة المسؤول المباشر على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة في المواقف الطارئة. أما العبارة رقم عشرة فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.769، وهو ما يدل على منح صلاحيات إضافية للموظفين عند الحاجة ولكن بدرجة متوسطة نسبياً. في حين جاءت العبارة رقم أحد عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري 1.090، مما يشير إلى أن تقديم التوجيهات الخاصة التي تساعد على التميز يمثل الجانب الأضعف نسبياً في هذا البعد، رغم بقاءه ضمن مستوى مرتفع، وهو ما يعكس حاجة هذا الجانب إلى مزيد من التعزيز لدعم الأداء الفردي داخل المؤسسة.

4- استثمار القدرات الفكرية

وفيما يخص البعد الرابع المتعلق باستثمار القدرات الفكرية، فقد سعت الدراسة إلى معرفة مدى اهتمام مؤسسة بريد الجزائر تبسة بهذا البعد، ويستعرض الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب الخاص بعبارات هذا المحور.

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

الجدول رقم (19): تحليل آراء العينة حول بعد استثمار القدرات الفكرية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المستوى	رتبة العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
12	يحفزني مسؤولي على التفكير بطريقة غير تقليدية	التكرار	2	10	8	18	8	4	1.148	3.43
		%	4.3	21.7	17.4	39.1	17.4			
13	يشجعني مسؤولي على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل	التكرار	2	9	9	18	8	2	1.230	3.46
		%	4.3	19.6	19.6	39.1	17.4			
14		التكرار	4	6	11	15	10	3	1.224	3.45

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

				21.7	32.6	23.9	13	8.7	%	يدعم مسؤولي المبادرات التي تهدف لتجديد المعرفة المهنية	
				10	17	13	4	2	التكرار	ينمى مسؤولي روح الابتكار و البحث و التطوير في القسم	15
مرتفع	1	1.062	3.63	21.7	37	28.3	8.7	4.3	%		
مرتفع	-	0.607	3.49	المتوسط العام والانحراف العام للاستثمار في القدرات الفكرية في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

توضح نتائج الجدول الخاص ببعث الاستثمار في القدرات الفكرية في مؤسسة بريد الجزائر تبسة أن هذا البعد جاء بمستوى مرتفع بصفة عامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.49 بانحراف معياري 0.607، مما يعكس وجود درجة مقبولة من الاهتمام بتنمية القدرات الفكرية لدى الموظفين، مع تجانس نسبي في آراء أفراد العينة حول هذا الجانب.

ويشير هذا المستوى إلى أن المؤسسة تعمل على دعم الإبداع والتفكير التطويري، وإن كان ذلك بدرجة أقل مقارنة ببقية أبعاد القيادة التنظيمية المدروسة.

وبالنظر إلى ترتيب الفقرات، جاءت العبارة رقم خمسة عشر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.63 وانحراف معياري 1.062، وهو ما يدل على أن تنمية روح الابتكار والبحث والتطوير في القسم تمثل أبرز مظهر للاستثمار في القدرات الفكرية داخل المؤسسة. وجاءت العبارة رقم ثلاثة عشر في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3.46 وانحراف معياري 1.230، مما يعكس تشجيع المسؤول المباشر على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل. أما العبارة رقم أربعة عشر فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3.45 وانحراف معياري 1.224، وهو ما يشير إلى دعم المبادرات التي تهدف إلى تجديد المعرفة المهنية بدرجة متوسطة نسبياً. في حين جاءت العبارة رقم اثني عشر في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 3.43 وانحراف معياري 1.148، مما يدل على أن تحفيز الموظفين على التفكير بطريقة غير تقليدية يمثل الجانب الأضعف نسبياً في هذا البعد، رغم بقاءه ضمن مستوى مرتفع، وهو ما يعكس الحاجة إلى تعزيز ممارسات الابتكار والتفكير الإبداعي بشكل أكبر داخل المؤسسة.

ثانيا :عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول الولاء الوظيفي

سيتم تحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات المتغير التابع (الولاء

الوظيفي)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مؤسسة بريد الجزائر تبسة.

الجدول رقم (20): تحليل آراء العينة نحو الولاء الوظيفي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	رتبة العبارة	المستوى
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
16	اشعر بانتماء وجداني قوي تجاه مؤسسة بريد الجزائر.	14	12	6	11	3	2.50	1.329	9	منخفض
		30.4	26.1	13	23.9	6.5				
17	يمثل نجاح المؤسسة مصدر فخر واعتزاز شخصي لي.	12	9	9	13	3	2.70	1.314	8	متوسط
		26.1	19.6	19.6	28.3	6.5				

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

منخفض	10	1.338	2.17	2	9	6	7	22	التكرار	أبذل قصارى جهدي للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.	18
				4.3	19.6	13	15.2	47.8	%		
متوسط	7	1.417	2.89	5	15	9	4	13	التكرار	أشعر بالاستقرار المهني لبقائي في هذه المؤسسة لفترة طويلة.	19
				10.9	32.6	19.6	8.7	28.3	%		
مرتفع	6	0.931	4.02	14	23	7	0	2	التكرار	أعتبر أهداف المؤسسة متوافقة تماماً مع قناعاتي المهنية.	20
				30.4	50	15.2	0	4.3	%		

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

مرتفع	3	0.957	4.13	18	20	6	0	2	التكرار	أجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة نظراً لارتباطي الوثيق به.	21
				39.1	43.5	13	0	4.3	%		
مرتفع	4	1.045	4.13	19	20	4	0	3	التكرار	لا أفكر في ترك المؤسسة حتى لو عرض علي بديل خارجي أفضل.	22
				41.3	43.5	8.7	0	6.5	%		
مرتفع	5	0.942	4.04	16	20	7	2	1	التكرار	اشعر بالأمن الوظيفي لارتباطي	23
				37.8	43.5	15.2	4.3	2.2	%		

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

										المستقبلي بالمؤسسة	
مرتفع	2	0.851	4.17	18	20	7	0	1	التكرار	ادافع عن سمعة المؤسسة في مختلف المحافل	24
				39.1	43.5	15.2	0	2.2	%		
مرتفع	1	0.797	4.17	18	19	8	0	1	التكرار	ابذل جهدا إضافيا طوعيا للمساهمة في تطوير المؤسسة	25
				39.1	41.3	17.4	0	2.2	%		
مرتفع	-	0.607	3.43	المتوسط العام والانحراف العام للولاء الوظيفي في المؤسسة							

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يبين جدول تحليل آراء العينة نحو الولاء الوظيفي توضح نتائج الجدول الخاص بالولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر تبسة أن هذا البعد جاء بمستوى عام مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.43 بانحراف معياري 0.607، مما يشير إلى وجود درجة مقبولة من الارتباط النفسي والمهني لدى أفراد العينة تجاه المؤسسة، مع تجانس نسبي في آرائهم حول هذا المتغير. ويعكس هذا المستوى أن الموظفين يمتلكون مستوى من الولاء الوظيفي يتراوح بين الاعتزاز بالمؤسسة والاستعداد للمساهمة في تطويرها، رغم وجود بعض التباين في بعض الأبعاد الفرعية.

وبالنظر إلى ترتيب الفقرات، جاءت العبارة رقم خمسة وعشرين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.797، وهو ما يدل على أن بذل جهد إضافي طوعي للمساهمة في تطوير المؤسسة يمثل أبرز مظاهر الولاء الوظيفي لدى الموظفين. وجاءت العبارة رقم أربعة وعشرين في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف معياري 0.851، مما يعكس حرص الموظفين على الدفاع عن سمعة المؤسسة في مختلف المحافل. أما العبارة رقم واحد وعشرين فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 0.957، وهو ما يشير إلى صعوبة ترك العمل بالمؤسسة نتيجة الارتباط الوثيق بها. وجاءت العبارة رقم اثنين وعشرين في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 4.13 وانحراف معياري 1.045، مما يعكس عدم التفكير في ترك المؤسسة حتى في حال توفر بدائل أفضل. ثم جاءت العبارة رقم ثلاثة وعشرين في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي 4.04 وانحراف معياري 0.942، وهو ما يدل على شعور جيد بالأمن الوظيفي. في حين جاءت العبارة رقم عشرين في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.931، مما يعكس توافق أهداف المؤسسة مع القناعات المهنية للموظفين. أما العبارة رقم سبعة عشر فقد جاءت في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي 2.70 وانحراف معياري 1.314، وهو ما يشير إلى أن اعتبار نجاح المؤسسة مصدر فخر واعتزاز شخصي جاء في مستوى متوسط. في حين جاءت العبارة رقم تسعة عشر في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي 2.89 وانحراف معياري 1.417، مما يعكس مستوى متوسط من الشعور بالاستقرار المهني. وجاءت العبارة رقم ستة عشر في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي 2.50 وانحراف معياري 1.329، وهو ما يدل على ضعف نسبي في الانتماء الوجداني تجاه المؤسسة. وأخيرا جاءت العبارة رقم ثمانية عشر في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي 2.17 وانحراف معياري 1.338، مما يشير إلى أن بذل أقصى الجهد في تطوير أداء المؤسسة يمثل الجانب الأضعف في هذا البعد، وهو ما يستدعي تعزيز آليات التحفيز والارتباط التنظيمي لرفع مستوى الولاء بشكل أكبر.

المطلب الثالث: نتائج اختبار صحة الفرضيات

من أجل اختبار فرضيات الدراسة، يجب قياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية)، والمتغير التابع المتمثل في الولاء الوظيفي، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات المستقلة الجزئية على المتغير التابع وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الإنحدار الخطي المتعدد.

أولاً: التوزيع الطبيعي

قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار شابيرو- ويلك- كون حجم العينة أقل من 50.

من خلال مخرجات برنامج **Spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم (21) والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع للدراسة.

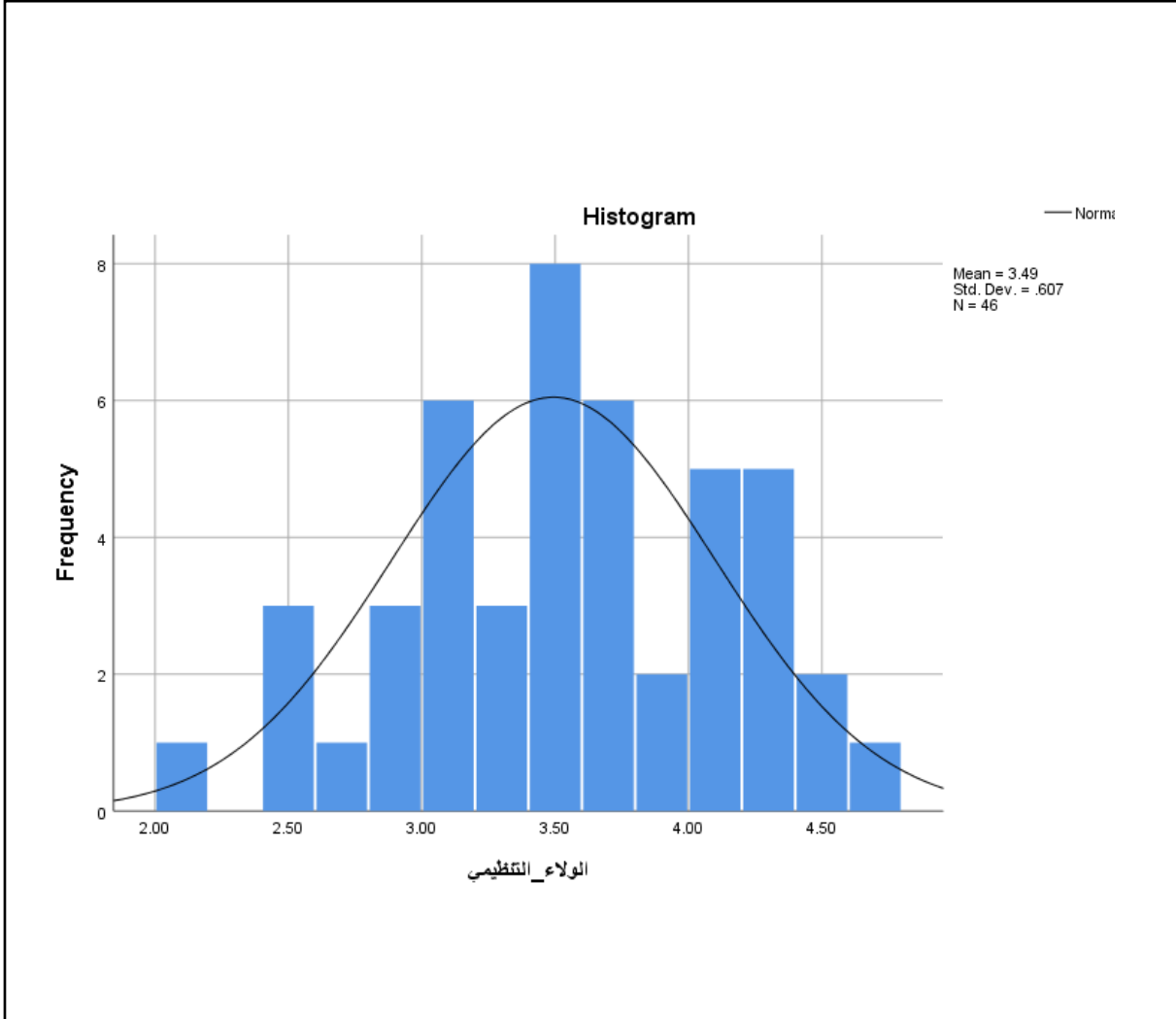
الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي للولاء التنظيمي

اختبار شابيرو- ويلك	
المتغير	مستوى الدلالة الإحصائية
الولاء الوظيفي	0.809*

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27. من الجدول أعلاه رقم 21 والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، وحسب اختبار شابيرو- ويلك نلاحظ ان قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الولاء الوظيفي هي 0.809 وهي أكبر من 0.05 وبالتالي البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيسمح لنا باستخدام الاختبارات المعلمية (Tests Paramétrique).

كذلك الشكل رقم 10 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم(10): التوزيع الطبيعي للولاء التنظيمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الشكل رقم (10) والذي يمثل **Histogram** بيانات المتغير التابع الولاء الوظيفي التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تتوزع القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجيا استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

ثانيا. اختبار علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية والمتغير التابع

بما أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي فهذا يسمح بتطبيق الاختبارات البارامترية (المعلمية)، ولدراسة علاقة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، يمكن التطبيق باستخدام "معامل الارتباط بيرسون" **Person corelation**.

الجدول رقم (22): مصفوفة الارتباط بيرسون بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير المستقل	القيم	الولاء الوظيفي
البعد الإنساني	قيمة الدلالة الإحصائية	0.06
	معامل الارتباط بيرسون	0.304
البعد التنظيمي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.002
	معامل الارتباط بيرسون	0.470**
البعد الموقفي	قيمة الدلالة الإحصائية	0.12
	معامل الارتباط بيرسون	0.250
استثمار القدرات الفكرية	قيمة الدلالة الإحصائية	0.001
	معامل الارتباط بيرسون	0.508**
القيادة التنظيمية	قيمة الدلالة الإحصائية	0.001
	معامل الارتباط بيرسون	0.580**

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول رقم (21) والذي يوضح جدول مصفوفة ارتباط بيرسون، حيث تشير نتائج الجدول إلى وجود تباين في قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والولاء الوظيفي داخل بريد الجزائر - تبسة، وذلك بناء على معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة الإحصائية.

حيث يظهر عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين البعد الإنساني والولاء الوظيفي حيث بلغت قيمة $Sig = 0.06$ ، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، في المقابل يظهر البعد التنظيمي علاقة موجبة متوسطة ودالة إحصائياً ($r = 0.470, Sig = 0.002$)، مما يدل على أن تحسين الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة يسهم بشكل واضح في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين.

أما البعد الموقفي، فقد سجل عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بينه وبين الولاء الوظيفي، في حين أظهر استثمار القدرات الفكرية علاقة موجبة متوسطة دالة احصائياً ($r = 0.508, Sig = 0.001$)، وهو ما يعكس دوره المهم في تعزيز انتماء العاملين من خلال تنمية مهاراتهم وإشراكهم في العمل المؤسسي.

كما سجلت القيادة التنظيمية علاقة ارتباط موجبة متوسطة بلغت 0.580 ودالة إحصائياً بالنظر إلى قيمة $Sig = 0.001$.

ثالثاً: اختبار افتراضات الانحدار الخطي المتعدد

نظراً لتعدد أبعاد المتغير المستقل (القيادة التنظيمية) تم اعتماد نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كونه يتيح إمكانية دراسة تأثير عدة متغيرات مستقلة في آن واحد على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى، وبالتالي يحسب التأثير الصافي لكل متغير على حدى، مما يوفر نتائج أكثر دقة وواقعية. كما يسمح هذا النموذج بتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وبالتالي تقديم تحليل إحصائي أكثر شمولاً وملاءمة لطبيعة الدراسة.

قبل البدء بتحليل الانحدار الخطي المتعدد، ومن الناحية الإحصائية، يجب التحقق من دلالة النموذج ككل عبر اختبار ANOVA، ودراسة تأثير كل بعد مستقل باستخدام اختبار t، بالإضافة إلى التأكد من استيفاء افتراضات الانحدار الأساسية، بما في ذلك خطية العلاقة، استقلالية البواقي، عدم وجود تعدد خطي قوي (Multicollinearity)، واتباع التوزيع الطبيعي للبواقي، وهذا لضمان صحة النتائج واستقرارها.

- العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع: من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي وجود علاقة خطية.

- جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية

من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم اعداد الجدول رقم (23) والذي يمثل تحليل

التباين ANOVA.

الجدول رقم (23): تحليل التباين ANOVA

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربع المتوسطات	فيشر	الدلالة الإحصائية
1	4.804	4	1.201	5.209	0.002

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

		0.231	41	8.069	البواقي	
			45	12.873	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الجدول أعلاه رقم 23 والذي يمثل جدول تحليل التباين **ANOVA** يتبين أن الدلالة الإحصائية الكلية **sig=0.002** مما يدل على أن النموذج بالكامل معنوي إحصائياً، حيث بلغت قيمة فيشر **F=5.209**، مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التنظيمية بأبعادها والولاء الوظيفي.

- **الازدواج الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود الازدواج الخطي.

نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت **Coefficients** أن قيمة **VIF** للمتغيرات المستقلة الجزئية هي على التوالي: 1.745، 1.334، 1.225، 1.549 وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.

- تحقق شرط بيانات المتغير التابع (الولاء الوظيفي) موزعة طبيعياً.

- التأكد من عدم وجود القيم المتطرفة:

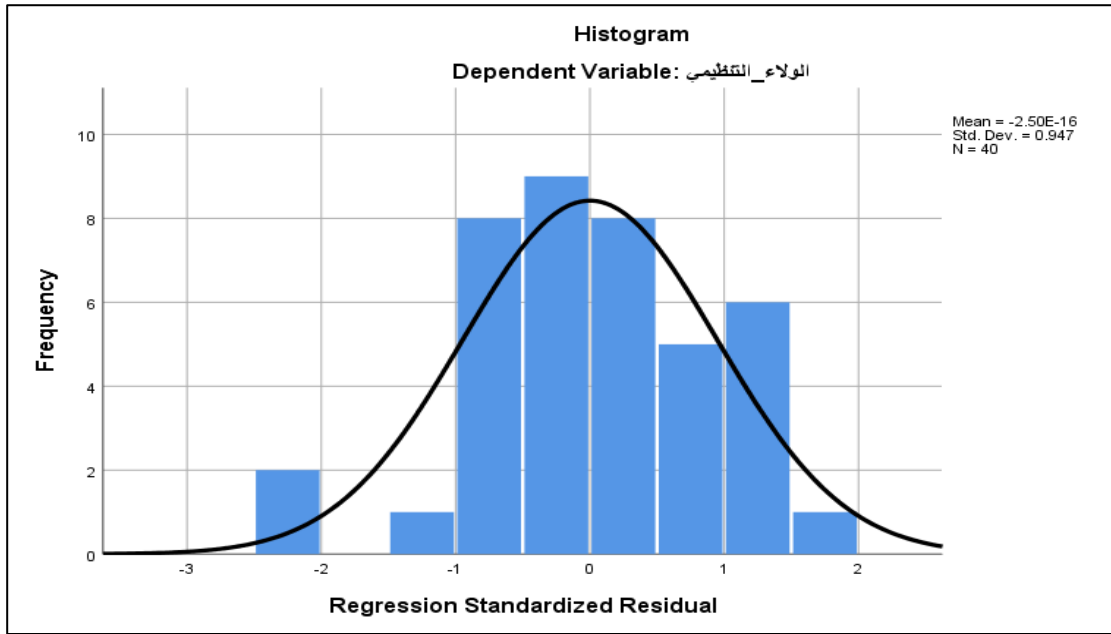
يعد هذا الشرط من المتطلبات الأساسية الواجب التحقق منها قبل الشروع في تطبيق الانحدار الخطي المتعدد، وقد أظهرت نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS V27 أن أكبر قيمة لمسافة ماهاالانوبيس بلغت 12.500. وبمقارنة هذه القيمة بالقيمة الحرجة لتوزيع كاي تربيع عند مستوى دلالة (0.05) ودرجات حرية تساوي عدد المتغيرات المستقلة (df = 4)، والتي بلغت 19.653، يتبين أن قيمة ماهاالانوبيس المحسوبة أقل من القيمة الجدولية،

وبالتالي لا توجد حالات قيم متطرفة (Outliers) متعددة المتغيرات، مما يؤكد تحقق هذا الشرط وصلاحيه البيانات لمتابعة إجراءات تحليل الانحدار الخطي المتعدد.

- شرط تجانس البواقي: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه الشكل

رقم 10

الشكل رقم (11): تجانس البواقي لمتغير الولاء الوظيفي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الشكل 11 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (الولاء الوظيفي) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين -3 و $+3$ مما يدل على أن شرط التجانس محقق. بالإضافة إلى ذلك أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول (± 3)، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة.

رابعا: تحديد نموذج الدراسة

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

بعد التحقق من الشروط السالفة الذكر، توصلنا إلى أنه يمكننا تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد على الدراسة لقياس أثر القيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر تبسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في القيادة التنظيمية إلى أربعة متغيرات مستقلة جزئية: (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية)، وعند صياغة الفرضيات تم صياغتها على أساس ما مدى أثر المتغيرات المستقلة الجزئية على الولاء الوظيفي، وبالتالي يكون نموذج معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي:

$$Y = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4 + \epsilon$$

حيث تمثل:

B₀: الثابت

X₁: البعد الانساني

X₂: البعد التنظيمي

X₃: البعد الموقفي

X₄: استثمار القدرات الفكرية

ϵ : يمثل التأثيرات الأخرى غير المفسرة من قبل النموذج.

B_i: يشير إلى مقدار التغير المتوقع في الولاء الوظيفي لكل زيادة بوحدة واحدة في

المتغير المستقل المقابل، مع ثبات بقية المتغيرات.

Y: المتغير التابع الولاء الوظيفي.

وبالتالي يمكن صياغة نموذج الدراسة أي معادلة الانحدار على النحو التالي:

B₀ + B₁ البعد الإنساني + B₂ البعد التنظيمي = الولاء الوظيفي

B₃ + B₄ استثمار القدرات الفكرية + B₃ البعد الموقفي + ϵ

خامسا. تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات

يعد تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات مرحلة أساسية، يتم فيها معالجة البيانات الميدانية إحصائياً، ثم تفسيرها بهدف التحقق من صحة الفرضيات، كما يتم من خلالها تحديد ما إذا كانت الفرضيات مقبولة أو مرفوضة بناء على النتائج المحصل عليها، مما يسمح باستخلاص دلالات علمية حول العلاقة الارتباطية والسببية للمتغيرات المدروسة.

1- ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد القيادة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في ريادة الأعمال، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في هذا المتغير، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية الكلية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (24): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحح	الخطأ المعياري	التغير في	التغير في
	R	R ²	R ² Adjusted	للتقدير	معامل التحديد	معامل فيشر
1	0.611	0.373	0.302	0.48016	0.373	5.209

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه والذي يمثل ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد قصد اختبار الفرضية الرئيسية، يتبين وجود علاقة ارتباط بين المتغيرات المستقلة الجزئية (أبعاد القيادة التنظيمية) والمتغير التابع (الولاء الوظيفي) حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون الخطي $R=0.611$.

كما أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن النموذج المكون من أربعة أبعاد مستقلة قادر على تفسير نسبة معتبرة من التباين في المتغير التابع. فقد بلغ R^2 العادي 0.373، مما يشير إلى أن المتغيرات المستقلة تفسر حوالي 37.3% من التباين الكلي، إلا أن هذا التقدير قد يكون متضخما نسبيا نظرا لعدد المتغيرات وحجم العينة المحدود ($n = 41$). ولتصحيح هذا التضخم، تم الاعتماد على R^2 المعدل الذي بلغ 0.302، ما يعكس قدرة تفسيرية حقيقية للنموذج تبلغ نحو 30.2% بعد تعديل تأثير حجم العينة وعدد المتغيرات، وتشير هذه النتائج إلى أن النموذج يمتلك قوة تفسيرية متوسطة، مع بقاء حوالي 69.8% من التباين غير مفسر، مما يدل على وجود عوامل أخرى خارج النموذج تؤثر على المتغير التابع.

2- قياس أثر أبعاد القيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي

بناء على جدول معاملات الانحدار الخطي المتعدد لتقدير أثر كل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية) على الولاء الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة. يتيح هذا الجدول تحديد قيمة كل معامل انحدار (B) والدلالة الاحصائية، مما يساعد في فهم مدى قوة تأثير كل بعد على المتغير التابع وتحديد الأبعاد التي تلعب دورا بارزا في تحقيق الولاء التنظيمي داخل مؤسسة بريد الجزائر تبسة.

جدول رقم (25): معاملات الانحدار الخطي المتعدد Coefficients

النموذج	التأثير غير معياري B	الخطأ المعياري للمعامل	التأثير المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة الإحصائية	معامل تضخم التباين

الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية

		0.000	3.895		0.469	1.826	الحد الثابت	1
1.745	0.573	0.439	-	-	0.113	-	البعد الإنساني	
1.334	0.750	0.027	2.311	0.357	0.124	0.287	البعد التنظيمي	
1.225	0.816	0.712	0.372	0.055	0.091	0.034	البعد الموقفي	
1.549	0.645	0.009	2.761	0.460	0.084	0.233	استثمار القدرات الفكرية	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27. يوضح الجدول رقم (25) والذي يمثل معاملات الانحدار حيث تشير النتائج إلى وجود أبعاد لها أثر معنوي وأخرى ليس لها أثر على الولاء الوظيفي، إضافة إلى ذلك، أظهرت مؤشرات التعدد الخطي **VIF** و **Tolerance** عدم وجود أي مشكلة ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة، مما يعزز من موثوقية النموذج. وهذا ما يسمح لنا بتحليل وتفسير أثر كل بعد من أبعاد القيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة الدراسة.

2-1- البعد الإنساني

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن البعد الإنساني ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $t = -0.782$ وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.439$ وهي أكبر من

مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير إحصائياً. وبالتالي يمكن القول إن البعد الإنساني لا يعد من العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء الوظيفي داخل بريد الجزائر - تبسة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإنساني على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإنساني على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.439، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الإنساني على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

2-2- البعد التنظيمي:

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن البعد التنظيمي له أثر موجب ودال إحصائياً على الولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري ($B = 0.287$) مع قيمة خطأ معياري تساوي (0.124)، وهو ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء الوظيفي بمقدار 0.287 وحدة مع ثبات

باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.357$ ، وهو ما يعكس وجود أثر متوسط لهذا البعد على الولاء الوظيفي مقارنة بباقي الأبعاد. وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 2.311$ وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.027$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً، وبالتالي إمكانية الاعتماد على هذا البعد في تفسير التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي. كما يمكن القول إن البعد التنظيمي يعد أحد العوامل المهمة التي تلعب دوراً مهماً وداعماً لتحقيق الولاء الوظيفي، من خلال تنظيم العمل، وضبط الإجراءات، وتوفير بيئة تنظيمية واضحة، مما يساهم في رفع درجة الانتماء والالتزام لدى العاملين داخل بريد الجزائر - تبسة.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

حيث تم

بالاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كميّار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.027 ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد التنظيمي على الولاء الوظيفي بمؤسسة الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد التنظيمي على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة .

2-3- البعد الموقفي

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن البعد الموقفي ليس له أثر ذو دلالة إحصائية على الولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة $t = 0.372$ وهي قيمة غير مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $\text{Sig} = 0.712$ وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يؤكد عدم معنوية هذا التأثير إحصائياً.

كما يمكن القول إن البعد الموقفي لا يعد من العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء الوظيفي، وهو ما قد يعكس ضعف تأثير المواقف التنظيمية أو غياب التفاعل الفعال معها داخل بريد الجزائر - تبسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الموقفي على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الموقفي على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.712 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 ، مما يدل على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبعد الموقفي على الولاء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية البديلة (H_1) وقبول الفرضية الصفرية (H_0)، التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبعد الموقفي على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة

2-4- بعد استثمار القدرات الفكرية

تشير نتائج الانحدار الخطي المتعدد إلى أن بعد استثمار القدرات الفكرية له أثر موجب ودال إحصائياً على الولاء الوظيفي، حيث بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.233$ مع قيمة خطأ معياري تساوي 0.084، وهو ما يدل على أن أي زيادة بوحدة واحدة في هذا البعد تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء الوظيفي بمقدار 0.233 وحدة مع ثبات باقي المتغيرات. كما بلغ معامل الانحدار المعياري $Beta = 0.460$ ، وهو ما يعكس وجود أثر قوي لهذا البعد على الولاء الوظيفي مقارنة بباقي الأبعاد.

وبالنظر إلى الدلالة الإحصائية، فقد بلغت قيمة $t = 2.761$ وهي قيمة مقبولة إحصائياً، في حين بلغت قيمة مستوى الدلالة الإحصائية $Sig = 0.009$ وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد معنوية هذا التأثير إحصائياً، وبالتالي إمكانية الاعتماد عليه في تفسير التغيرات الحاصلة في الولاء الوظيفي.

كما يمكن القول إن استثمار القدرات الفكرية يعد من أهم العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تعزيز وتحقيق الولاء الوظيفي، من خلال تنمية مهارات العاملين، وتشجيع الابتكار، وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام داخل بريد الجزائر - تبسة.

- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستثمار القدرات الفكرية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإستثمار القدرات الفكرية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت 0.009، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده استثمار التوقعات الفكرية على الولاء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبعده استثمار القدرات الفكرية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة .

2-5- المتغير المستقل (القيادة التنظيمية)

تشير نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد إلى أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل كلي له أثر إيجابي ودال إحصائياً على التحول الرقمي. فقد بلغ معامل التحديد المصحح $R^2 \text{Adjusted} = 0.302$ ، مما يعني أن جميع أبعاد القيادة التنظيمية مجتمعة تفسر نحو 30.2% من التباين الكلي في الولاء الوظيفي، وهو مؤشر على قدرة تفسيرية متوسطة للنموذج.

- اختبار الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

لاختبار الفرضية الرئيسية، تم الاعتماد على نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد، حيث تم الاستناد إلى مستوى الدلالة الإحصائية Sig كمعيار لاتخاذ القرار الإحصائي، وقد أظهرت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية للنموذج الكلي بلغت (0.002)، وهي أقل

من مستوى المعنوية 0.05، مما يدل على وجود أثر موجب متوسط ذو دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ذلك، يتم رفض الفرضية الصفرية (H_0) وقبول الفرضية البديلة (H_1)، التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر - تبسة.

سادسا: صياغة المعادلة النهائية

استنادا إلى نتائج الانحدار الخطي المتعدد، يمكن صياغة المعادلة النهائية للنموذج الإحصائي كما يلي:

$$\varepsilon + \text{استثمار القدرات الفكرية} 0.233 + \text{البعد التنظيمي} 0.287 + 1.826 = \text{الولاء الوظيفي}$$

تشير المعادلة النهائية إلى أن تفسير الولاء الوظيفي داخل بريد الجزائر تبسة يتم أساسا من خلال بعدين فقط هما البعد التنظيمي واستثمار القدرات الفكرية، بعد استبعاد البعدين غير الدالين إحصائيا.

وتبين المعاملات أن البعد التنظيمي $B = 0.287$ له دورا بارزا في تحقيق الولاء الوظيفي من خلال تحسين التنظيم الإداري وضبط الإجراءات، بينما يعد استثمار القدرات الفكرية $B = 0.233$ الأكثر تأثيرا، لما له من دور في تنمية مهارات العاملين وتحفيز مشاركتهم. أما الحد الثابت الذي يساوي 1.826 فيشير إلى وجود مستوى أساسي من الولاء الوظيفي حتى دون تأثير المتغيرات المدروسة.

يمكن القول أن الولاء الوظيفي في مؤسسة بريد الجزائر بتبسة يتحدد أساسا بعوامل تنظيمية ومعرفية أكثر من العوامل الإنسانية أو الموقفية.

خلاصة الفصل:

تم تحليل أثر أبعاد القيادة التنظيمية على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر تبسة، وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه في ثلاثة محاور: خصص المحور الأول للبيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة المكونة من 41 موظفا وإطارا، في حين تناول المحور الثاني للمتغير المستقل والمتمثل في القيادة التنظيمية بأبعادها الأربعة: (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار التوقعات الفكرية)، بينما خصص المحور الثالث للمتغير التابع (الولاء الوظيفي).

ثم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام برنامج (SPSS V27)، بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية، لاسيما تحليل الانحدار الخطي المتعدد، بين أن أبعاد القيادة التنظيمية تؤثر بدرجات متفاوتة على الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر تبسة، حيث أظهرت النتائج وجود أثر كلي موجب متوسط لنموذج الدراسة، مما يؤكد أن القيادة التنظيمية تلعب دورا بارزا في تحقيق الولاء الوظيفي، مع بروز واضح لدور البعدين التنظيمي والفكري كأهم العوامل المؤثرة داخل مؤسسة بريد الجزائر تبسة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

تُعد القيادة التنظيمية المحرك الأساسي والقوة المحركة لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؛ فهي ليست مجرد ممارسة للسلطة التقليدية، بل هي الفن الإداري القائم على التأثير الذي يبني جسور الثقة المتبادلة بين الإدارة والمورد البشري. إن العلاقة بين القيادة والولاء الوظيفي هي علاقة طردية وتكاملية بامتياز؛ فحين تتبنى القيادة أنماطاً داعمة ومحفزة، يتحول ولاء الموظف من مجرد التزام تعاقدى جامد إلى ارتباط وجداني عميق يجعله يتبنى أهداف المنظمة كأهداف شخصية يسعى لتحقيقها بتفانٍ وانتماء. ومن خلال دراستنا الميدانية بمديرية بريد الجزائر - الوجة الولائية تبسة تم التوصل للنتائج التالية:

أولاً. نتائج الدراسة

1. النتائج النظرية:

- خلصت الدراسة النظرية إلى أن القيادة التنظيمية تلعب دوراً وسيطاً وحاسماً في تشكيل هوية الموظف داخل المنظمة حيث يعمل القائد كنموذج يُحتذى به لتعزيز قيم الالتزام والانتماء الوجداني.
- تبين أن تأثير القيادة يتجاوز حدود التوجيه الفني ليشمل الدعم النفسي والاجتماعي فكلما كان النمط القيادي أكثر شمولية زاد ارتباط الموظف بمؤسسته وانخفضت رغبته في ترك العمل.
- إن دمج أبعاد القيادة المتمثلة في استثمار القدرات الفكرية والبعث الإنساني والموقفي يخلق بيئة عمل محفزة تحول الولاء من مجرد سلوك ظاهري إلى التزام ذاتي عميق.

- أظهرت النتائج النظرية أن القيادة الفعالة هي التي تنجح في خلق المزيج المثالي بين الانضباط التنظيمي والاحتواء الإنساني مما يقلل من حدة الصراعات التنظيمية ويرفع من سقف الولاء.
- تبين أن استثمار القائد في قدرات مرؤوسيه الفكرية يولد لديهم شعوراً بالتمكين النفسي الذي يعد المحرك الأساسي للولاء الوجداني في المؤسسات الخدمية الحديثة.
- إن وضوح الإجراءات والعدالة التنظيمية يمثلان الركيزة الأساسية التي تبنى عليها ثقة الموظف في قيادته مما يولد لديه شعوراً بالأمان الوظيفي الذي يعد الدافع الأول للولاء.

2. النتائج التطبيقية:

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ لأبعاد القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر بتبسة حيث بلغت قوة الارتباط 0.611 وهي قيمة تعكس علاقة ارتباطية قوية وموجبة.
- تبين أن بُعد استثمار القدرات الفكرية هو المتغير الأكثر تأثيراً في تعزيز الولاء الوظيفي بمقدار 0.460 مما يثبت أن موظفي البريد يربطون ولاءهم بمدى تقدير كفاءاتهم وإشراكهم في الحلول الابتكارية.
- أظهرت النتائج أن شفافية النظام القيادي والإنصاف في توزيع المهام والمكافآت (العدالة الإدارية) يساهمان بشكل مباشر في رفع مستوى الانتماء الوجداني لدى الموظفين تجاه مديرية البريد.
- كشفت الدراسة الميدانية عن أهمية تفعيل البعد الإنساني والموقف في القيادة بشكل أكبر لتحقيق توازن مثالي بين الضغوط المهنية المتزايدة والاحتياجات الشخصية للمورد البشري.

ثانيا. الاقتراحات والتوصيات

- بناءً على مخرجات الدراسة الميدانية والنظرية نتقدم بالتوصيات التالية لمديرية بريد الجزائر
- ضرورة تفعيل استثمار القدرات الفكرية من خلال إنشاء صناديق للاقتراحات الابتكارية تتيح للموظفين المساهمة في تطوير الخدمات البريدية وتثمين مبادراتهم بشكل دوري.
- العمل على ترسيخ مبادئ العدالة التنظيمية من خلال اعتماد معايير شفافة ومعلنة في توزيع الحوافز المادية والترقيات لضمان شعور الموظف بالإنصاف والتقدير.
- لا بداء من اعطاء اهمية تدريب القادة ورؤساء المكاتب البريدية على مهارات القيادة الموقفية التي تمكنهم من التعامل المرن مع ضغوط العمل الميداني دون المساس بروح الفريق أو ولاء الموظفين.
- ضرورة تعزيز الجانب الإنساني في المعاملات الإدارية من خلال تبني سياسة التقدير المعنوي وكتب الشكر واللقاءات الدورية لتقوية الروابط الوجدانية بين القيادة والمرؤوسين.
- العمل على تحسين ظروف العمل المادية والمرفقية للمكاتب البريدية بما يوفر بيئة عمل مريحة تزيد من فخر الموظف بانتمائه لمؤسسة بريد الجزائر.
- ضرورة تقوية قنوات الاتصال الداخلي وتفعيل سياسة الباب المفتوح لضمان وصول انشغالات الموظفين واقتراحاتهم للقيادة العليا بكل سلاسة وشفافية.
- السعي نحو تمكين الموظفين المتميزين ومنحهم مساحة أكبر من الاستقلالية في اتخاذ القرارات الإجرائية مما يرفع من مستوى مسؤوليتهم وولائهم الذاتي للمؤسسة.

- أهمية تنظيم نشاطات اجتماعية ودورات تكوينية خارج إطار العمل الرسمي لتكريس مفهوم الأسرة الواحدة وتقليل الفجوة السلطوية بين مختلف المستويات الإدارية.
- ضرورة تحديث استراتيجيات التحفيز لتشمل الجوانب المعنوية والمهنية التي تلمس تطلعات الموظف الشخصية وتزيد من تمسكه بالبقاء في المؤسسة.
- العمل على صياغة ميثاق أخلاقي يوضح حقوق وواجبات القائد والمرؤوس بما يضمن بيئة عمل خالية من الصراعات وداعمة للانتماء الوظيفي.
- ضرورة إشراك الموظفين في صياغة الأهداف الصغرى لمكاتبهم لتعزيز شعورهم بالأهمية والتقدير من طرف القيادة العليا للمديرية.
- السعي نحو بناء برامج استقرار وظيفي واضحة تضمن للموظف نمواً مهنيًا مستقرًا مما ينعكس إيجاباً على ولائه الدائم للمؤسسة.

ثالثاً. آفاق الدراسة

- أثر القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الخدمية الجزائرية.
- أثر ضغوط العمل الميداني على استدامة الولاء الوظيفي في قطاع الخدمات البريدية
- أثر القيادة التشاركية في تعزيز الإبداع الإداري والولاء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.
- اثر القيادة التحويلية في تعزيز التطوير المستمر لرضا الموظفين.

قائمة المراجع

أولاً. الكتب

1. الكيسي، صلاح الدين، الإدارة والقيادة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
2. أحمد، جودة، إدارة الأعمال المبادئ والوظائف، دار المعزز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
3. بدوي، علاء كمال، القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة، 2010.
4. بربر، كامل، القيادة التحويلية ودورها في تحقيق التميز المؤسسي، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.
5. بصبوص، أحمد عبد ربه مبارك، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الطبعة الأولى، الزرقاء، 1988.
6. بوزيان ناصر الدين، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2012.
7. بيتر، نورثهاوس، القيادة: النظرية والتطبيق، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، 2006.
8. حمادات، محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
9. خيري، أسامة، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012م.
10. الدرادكة، مأمون، إدارة الجودة الشاملة والخدمة المتميزة، صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
11. الديراوي، أيمن حسن، وآخرون، القيادة الإدارية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين، 2021

قائمة المراجع

12. رزيق، خديجة عدنان ، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى ، عمان، 2015.
13. الزعبي، محمد عمر، وآخرون، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، عمان، 2014
14. سالم، عبد الله، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الكتاب الجاهلي، الطبعة الأولى ، الرياض، 2021.
15. السكارنة، بلال خلف ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى ، عمان، 2009م.
16. الشماع، خليل محمد حسن، وآخرون، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ،عمان، 2007
17. عبد الباقي، صلاح الدين محمد ، السلوك التنظيمي، دار الجامعية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2004.
18. عطية، مرسل صبرين، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، القاهرة، دار الوفاء للطباعة والنشر ، 2014م.
19. علاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.
20. عليان، ربحي مصطفى ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2012 .
21. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة ، عمان، 2013.
22. كامل، المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2018.

23. كلالدة، ظاهر، القيادة الإدارية، دار زهوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، 2012.
24. ماهر، أحمد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2011
25. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994.
26. محمد، محمد هاني، السلوك التنظيمي الحديث، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
27. نواف، كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة، عمان، 2006م.
28. الهواري، سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، الطبعة الرابعة، القاهرة، 2004.
- ثانيا. المذكرات الجامعية العربية
29. أبو العلا محمد صلاح الدين ، ضغوط العمل وأثرها على الولاء الوظيفي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
30. أمين علي حسونة، مستوى الولاء الوظيفي لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2011.
31. بدو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019.

قائمة المراجع

32. بن جروة حكيم، القيادة الإدارية وأثرها على الإلتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2010.
33. بوهالي خيرة، أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، الجزائر، 2011.
34. سهيلة غربي، أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الهندسة المدنية Civinco بتقوت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية، 2017-2018
35. عباسي رميساء، دراوي فاطمة الزهراء، أثر القيادة الخادمة في تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة ميدانية بنك الجزائر الخارجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، 2024/2025.
36. عمي علي صبرينة، الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021.
37. وليد عطية، القيادة الإدارية والتطوير التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في فرع علم الاجتماع، علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر، 2024.

ثالثا. المقالات والمجلات

38. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، المجلد 15، بيروت.

39. إيمان دخيل، دراسة تشخيصية لمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 16، العدد 02، جامعة باجي مختار عنابة، ديسمبر 2022.
40. بلطرش حياة، جميل أحمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الإقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، 2019.
41. ترمول محمد لطفي، الولاء التنظيمي المجسد للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 12، العدد 01، 2020، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
42. خيرة شاوشي، زهرة خلوف، علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطن دراسة تحليلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 23، العدد 01، الجزائر، 2023.
43. ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 08، العدد 01، جامعة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر، 2020.
44. رمضان سعد الترهوني، خديجة أحمد بحيح، التأثيرات المحتملة لعناصر الثقافة التنظيمية في الولاء الوظيفي وسلوك المواطن التنظيمية لمعلمي مدارس التعليم الأساسي بمدينة بنغازي، مجلة نقد وتنوير، العدد 04، جامعة بنغازي، مارس 2016.
45. رمضان حمزة وصغيري حسين، الولاء التنظيمي وعلاقته بمقاومة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، المجلد 14، العدد 01، الجزائر.
46. سعاد صبحي عليوي، إستراتيجية الولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة إشراق العمانية، الجزائر، 2019.
47. سعدي عربية، ماجي إبراهيم، الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء الوظيفي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية 01 نوفمبر 1954 بوهران، مجلة التنمية الموارد البشرية، العدد 12، جامعة وهران 02، الجزائر، جوان 2016.

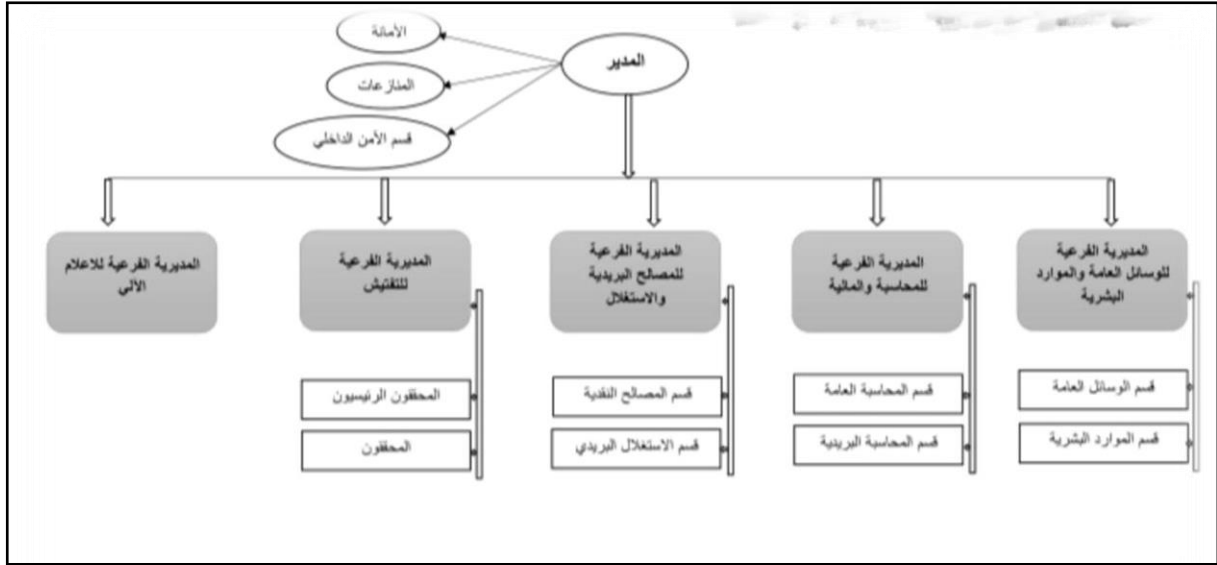
48. سهير إبراهيم عبد الكريم سوملي، أثر الهندسة الإدارية (الهندرة) على الولاء التنظيمي على العاملين في الشركات الصناعية في شمال الضفة الغربية، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 08، العدد 01، فلسطين، جوان 2021.
49. صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أيولسن، أثر القيادة بالقيم على الولاء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 01، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية -السودان-، 2015.
50. طارق محمد السويديان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، مكتبة جرير، الطبعة الثالثة، الرياض، 2004.
51. عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، المجلد 11، العدد 4، ديسمبر 2019
52. عبد الرزاق سلام، فيروز زروقي، صغيرة شيخ، التمكين الإداري كمدخل لتعزيز الولاء الوظيفي للموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي كلية الاقتصاد بجامعة الشلف- ، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 05، العدد 01، جامعة حسيبية بن بوعلي الشلف، الجزائر، جانفي 2020.
53. عبد الله بن مسفر الوقداني، القيادة والبيروقراطية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، الرياض، 2018.
54. غرار الطاهر، بوطوطن محمد الصالح، الولاء الوظيفي وعوامل تعزيزه في المنظمات الحديثة عرض نظري، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 32، الجزء الثالث، جامعة الجزائر 1، 2018.
55. فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، العدد 05، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، 2010م.
56. كنزة بوزنيط ، محمد بشير مبروك، عمر بلجازية، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على مؤسسة الإفريقية للزجاج- جيجل، مجلة أبحاث

قائمة المراجع

- اقتصادية معاصرة، المجلد 05، العدد 01، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل -الجزائر -
، مارس 2022.
57. محمد در، **الولاء التنظيمي -دراسة تحليلية-**، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16،
العدد 02، الجزائر، 2022م.
58. مختار حديد، مسعود هريش، حميد بوطالب، **أثر الدعم التنظيمي في الولاء التنظيمي
للعاملين بالشركة المغربية للميكانيكا الدقيقة والصيانة الصناعية في ولاية جيجل -
الجزائر-**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد الثالث، العدد الأول، جامعة جيجل، الجزائر،
جوان 2019 .
59. ميموني بلقاسم، قالون جيلالي، **واقع الولاء الوظيفي لدى موظفي بنك الفلاحة والتنمية
الريفية -وكالة أدرار 252-**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 01 (الجزء 02)،
الجزائر، جانفي 2020.
60. وليد شلابي، نوال حمريط، **مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية -
دراسة ميدانية بولاية المسيلة-**، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد
02، جامعة محمد بوضياف -المسيلة (الجزائر)-، سبتمبر 2016.

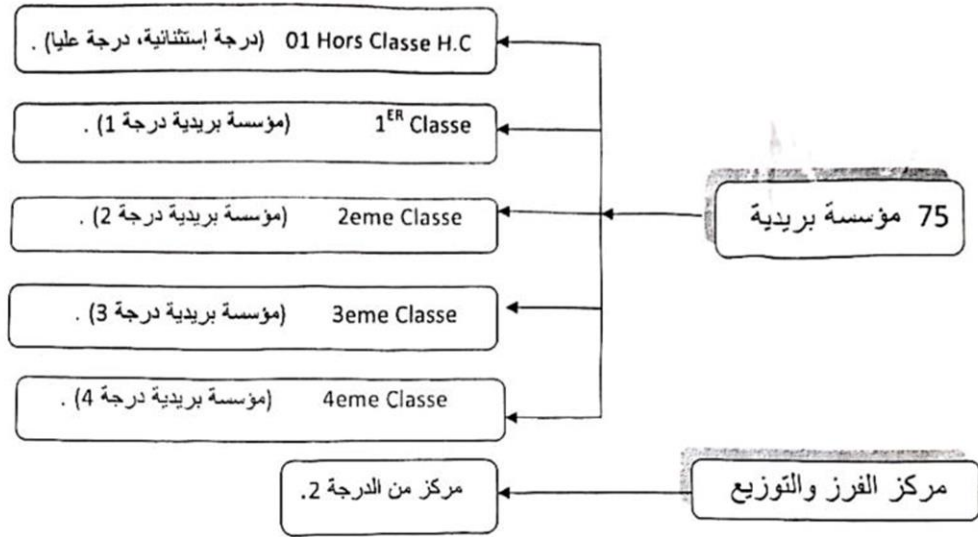
الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لبريد الجزائر - الوحدة الولائية تبسة



الملحق رقم (02): توزيع المؤسسات البريدية لولاية تبسة

توزيع المؤسسات البريدية لولاية تبسة كما يلي :



- 1- Hors Classe H.C (درجة استثنائية، درجة عليا) : 01 مؤسسة .
- 2- مؤسسة بريدية درجة 1 : 04 مؤسسات بريدية .
- 3- مؤسسة بريدية درجة 2 : 19 مؤسسة بريدية .
- 4- مؤسسة بريدية درجة 3 : 10 مؤسسة بريدية .
- 5- مؤسسة بريدية درجة 4 : 40 مؤسسة بريدية .
- 6- مركز فرز وتوزيع : 01 مركز .

المصدر مديرية وحدة البريد الولائية تبسة

الملحق رقم (03): توزيع المؤسسات البريدية لولاية تبسة

N°	Etablissement Postal	Stations Front Office
1	AIN CHANIA GARE	1
2	AIN FADHA	1
3	AIN GHRAB	1
4	AIN SIDI SALAH	1
5	AIN ZEGUEIG	1
6	AIN ZERGA	3
7	BEDJEN	1
8	BEKKARIA	2
9	BIR DHEB	2
10	BIR EL ATER	5
11	BIR EL ATER 19 JUIN	4
12	BIR EL ATER EL HOURIA	4
13	BIR EL ATER EL IMRANE	3
14	BIR EL ATER GARE ROUTIERE	1
15	BIR EL OUESRA	1
16	BIR MOKKADEM	3
17	BOUCHEBKA	1
18	BOUKHADRA	3
19	BOULHAF	2
20	CHERIA	5
21	CHERIA 9 OCTOBRE	3
22	CHERIA NEMEMCHA	3
23	CHERIA GARE ROUTIERE	1
24	DJEBEL ANOUAL	2
25	DRAA LIMAME	3
26	DYR	1
27	EL AOUNET	6
28	EL HOUIDJEBET	2
29	EL KOUIF	5
30	EL MA LABIOD	3
31	EL MAZRAA	1
32	EL MERIDJ	3
33	EL OGLA	3
34	EL OGLA EL MALHA	1
35	FERKANE	1
36	FOUM EL MATLEG	1
37	GOURIGUEUR	2

الملاحق

38	GUENTIS	1
39	HAMMAMET	4
40	KISSA	1
41	MESLOULA	1
42	MORSOTT	4
43	NEGRINE	2
44	OUEZA	5
45	OUEZA 1ER NOVEMBRE	2
46	OUEZA AMEL	2
47	OUEZA CHAINE GORA	4
48	OUEZA GARE ROUTIERE	1
49	OULED NACER	1
50	OUM ALI	2
51	RAS EL AYOUN	1
52	TAZBENT	1
53	TEBESSA BRAKENI ALI BEN YOUNES	2
54	TEBESSA CHADLI BEN DJEDID	4
55	TEBESSA CHEIKH LARBI TEBESSI	1
56	TEBESSA CONCORDE	4
57	TEBESSA EL MATAR	2
58	TEBESSA ENNAHDHA	3
59	TEBESSA EZZOUHOUR	4
60	TEBESSA GARE ROUTIERE	1
61	TEBESSA MINERVE	6
62	TEBESSA OMNI SPORT	2
63	TEBESSA RESIDENCE UNIVERSITAIRE 19 MAI	1
64	TEBESSA RP	8
65	THLYDJEN	2
66	TORRICHA	1
67	TOUALBIA	1
68	TEBESSA UNIVERSITE	1
69	TEBESSA ETABLISSEMENT POSTAL ITINERANT 1	2
70	CDD	0
71	HAMMAMET MOSTAKBEL	2
72	AEROPORT CHEIKH LARBI TEBESSI	1
73	EL OGLA EL AMEL	2
74	CHERIA EL DJORF	2
75	EL AOUINET 20 AOUT 55	2
Total =		100



الملحق رقم (04): استبيان الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

استبيان حول: دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي (دراسة حالة: بريد الجزائر -

الوحدة الولائية تبسة)

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يهدف إلى دراسة: "دور القيادة التنظيمية في تحقيق الولاء الوظيفي بمؤسسة بريد الجزائر". نظراً لخبرتكم ودوركم الفعال في المؤسسة، نرجو منكم التكرم بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكل موضوعية وصراحة.

علماً أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف:

د. دريس منى

من إعداد الطالبتين:

عياد لينة

مولة دارين

السنة الجامعية: 2025-2026

المحور الأول: البيانات الديمغرافية

يرجى وضع علامة "X" في الخانة المناسبة

1.الجنس

ذكر أنثى

2-الفئة العمرية

من 20 إلى أقل من 30 من 30 إلى أقل من 40 سنة

أكبر من 40 سنة

3-المستوى التعليمي

تقني سامي ثانوي جامعي

دراسات عليا اخر

4- الخبرة المهنية

أقل من 05 سنوات من 05 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 الي 15 سنوات اكثر من 15 سنوات

5 الفئة المهنية

عون بريد/ تنفيذ مكلف زبائن رئيس مكتب بريدي

عون تحكم اطار اطار سامي

6-عدد الدورات التكوينية في القيادة التنظيمية :

لا يوجد أي دورة من 1 الي 3 دورات من 4

دورات فأكثر

المحور الثاني: القيادة التنظيمية

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البعد الإنساني						
01	يحرص القائد على بناء علاقات طيبة مع جميع الموظفين.					
02	يقدم القائد الدعم اللازم عند مواجهة صعوبات العمل					
03	يعامل القائد جميع الموظفين بموضوعية وعدالة					
04	يقبل القائد ملاحظتي و اقتراحاتي بصدر رحب					
البعد الثاني : البعد التنظيمي						
05	يشركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملي.					
06	يحرص مسؤولي المباشر على سهولة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.					
07	يستخدم مسؤولي المباشر أساليب فعالة لحل النزاعات وضغوط العمل.					
البعد الثالث : البعد الموقفي						
08	يغير مسؤولي المباشر أسلوب قيادته بناءً على طبيعة الموقف الذي نواجهه					

الملاحق

					يتخذ مسؤولي المباشر قرارات سريعة وحاسمة في المواقف الطارئة	09
					يمنحني مسؤولي المباشر صلاحيات أكبر عندما يتطلب الموقف ذلك.	10
					يقدم مسؤولي توجيهات خاصة تساعد الموظف على التميز	11
البعد الرابع : استثمار القدرات الفكرية						
					يحفزني مسؤولي على التفكير بطريقة غير تقليدية	12
					يشجعني مسؤولي على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل	13
					يدعم مسؤولي المبادرات التي تهدف لتجديد المعرفة المهنية	14
					ينمي مسؤولي روح الابتكار و البحث و التطوير في القسم	15

المحور الثالث: الولاء الوظيفي

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	اشعر بانتماء وجداني قوي تجاه مؤسسة بريد الجزائر .					
17	يمثل نجاح المؤسسة مصدر فخر واعتزاز شخصي لي.					
18	أبذل قصارى جهدي للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.					

الملاحق

					أشعر بالاستقرار المهني لبقائي في هذه المؤسسة لفترة طويلة.	19
					أعتبر أهداف المؤسسة متوافقة تماماً مع قناعاتي المهنية.	20
					أجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة نظراً لارتباطي الوثيق به.	21
					لا أفكر في ترك المؤسسة حتى لو عرض عليّ بديل خارجي أفضل.	22
					أشعر بالامن الوظيفي لارتباطي المستقبلي بالمؤسسة	23
					أدافع عن سمعة المؤسسة في مختلف المحافل	24
					أبذل جهداً إضافياً طوعياً للمساهمة في تطوير المؤسسة	25

الملحق رقم (05): مخرجات spss

1. معاملات الارتباط لأبعاد الدراسة

1.1 البعد الإنساني

		البعد_الإنساني
يحرص القائد على بناء علاقات طيبة مع جميع الموظفين.	Pearson Correlation	.877**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يقدم القائد الدعم اللازم عند مواجهة صعوبات العمل	Pearson Correlation	.908**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يعامل القائد جميع الموظفين بموضوعية وعدالة	Pearson Correlation	.767**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يقبل القائد ملاحظاتي و اقتراحاتي بصدق ورحب	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
البعد_الإنساني	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46

2.1 البعد التنظيمي

		البعد_التنظيمي
يشركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملي.	Pearson Correlation	.914**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يحرص مسؤولي المباشر على سهولة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.	Pearson Correlation	.903**

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يستخدم مسؤولي المباشر أساليب فعالة لحل النزاعات وضغوط العمل.	Pearson Correlation	.890**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
البعْد_ التنظيمي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46

3.1 البعد الموقفي

	البعْد_ الموقفي	
يغير مسؤولي المباشر أسلوب قيادته بناءً على طبيعة الموقف الذي نواجهه	Pearson Correlation	.857**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يتخذ مسؤولي المباشر قرارات سريعة وحاسمة في المواقف الطارئة	Pearson Correlation	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يمنحني مسؤولي المباشر صلاحيات أكبر عندما يتطلب الموقف ذلك.	Pearson Correlation	.845**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يقدم مسؤولي توجيهات خاصة تساعد الموظف على التميز	Pearson Correlation	.842**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
البعْد_ الموقفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46

4.1 استثمار القدرات الفكرية

		استثمار_القدرات_الفكرية
يحفزني مسؤولي على التفكير بطريقة غير تقليدية	Pearson Correlation	.829**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يشجعني مسؤولي على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل	Pearson Correlation	.966**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
يدعم مسؤولي المبادرات التي تهدف لتجديد المعرفة المهنية	Pearson Correlation	.926**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
ينمي مسؤولي روح الابتكار و البحث و التطوير في القسم	Pearson Correlation	.912**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
استثمار_القدرات_الفكرية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	46

2. معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

1.2 ألفا كرونباخ لمتغير القيادة التنظيمية

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.946	15

2.2 ألفا كرونباخ للمتغير التابع الولاء الوظيفي

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0

Total	46	100.0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.736	10

3.2 ألفا كرونباخ للفقرات الكلية

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	46	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	46	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.851	25

3. إختبار التوزيع الطبيعي

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الولاء_الوظيفي	46	100.0%	0	0.0%	46	100.0%

Descriptives

		Statistic	Std. Error
الولاء_الوظيفي	Mean	3.4935	.08946
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3133	
	Upper Bound	3.6737	
	5% Trimmed Mean	3.5000	
	Median	3.5000	
	Variance	.368	
	Std. Deviation	.60678	
	Minimum	2.10	
	Maximum	4.70	
	Range	2.60	
	Interquartile Range	.95	
	Skewness	-.126	.350
	Kurtosis	-.485	.688

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الولاء_الوظيفي	.081	46	.200*	.985	46	.809

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

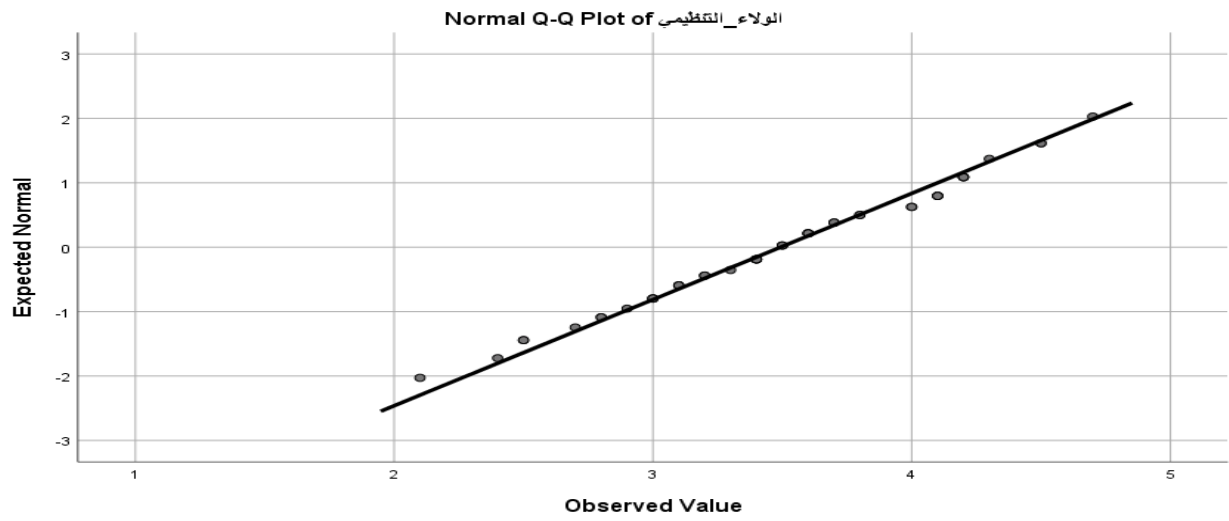
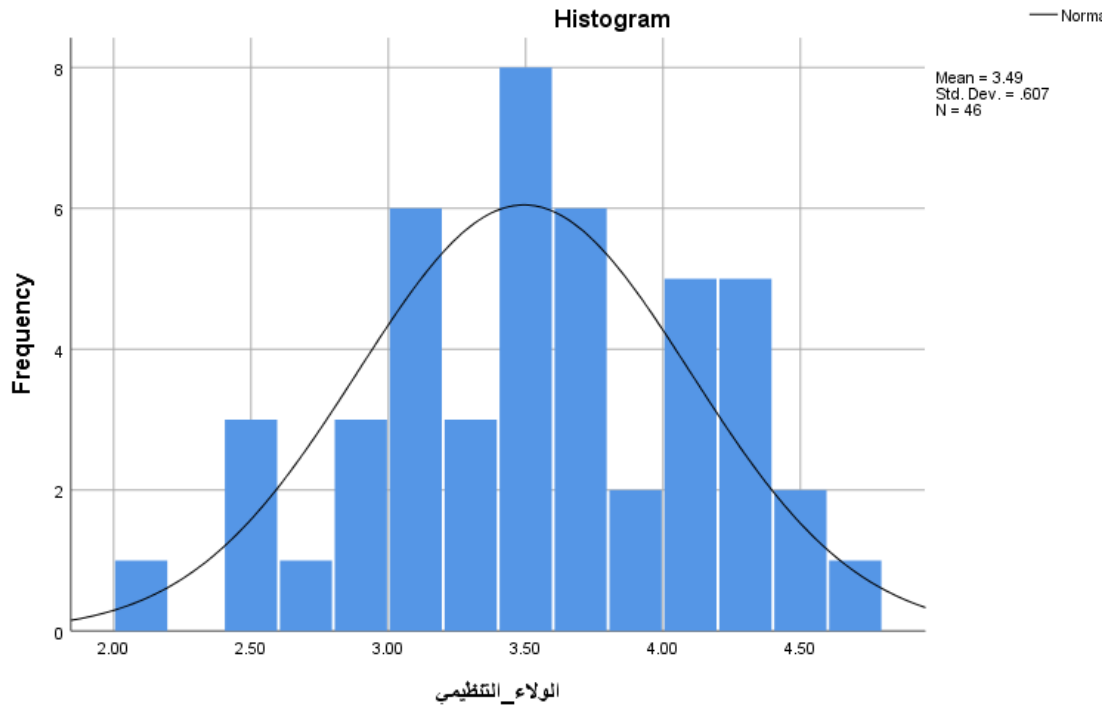
الولاء_الوظيفي Stem-and-Leaf Plot

Frequency	Stem &	Leaf
2.00	2 .	14
6.00	2 .	557889
14.00	3 .	00011122344444
11.00	3 .	55566667788
10.00	4 .	0011122223
3.00	4 .	557

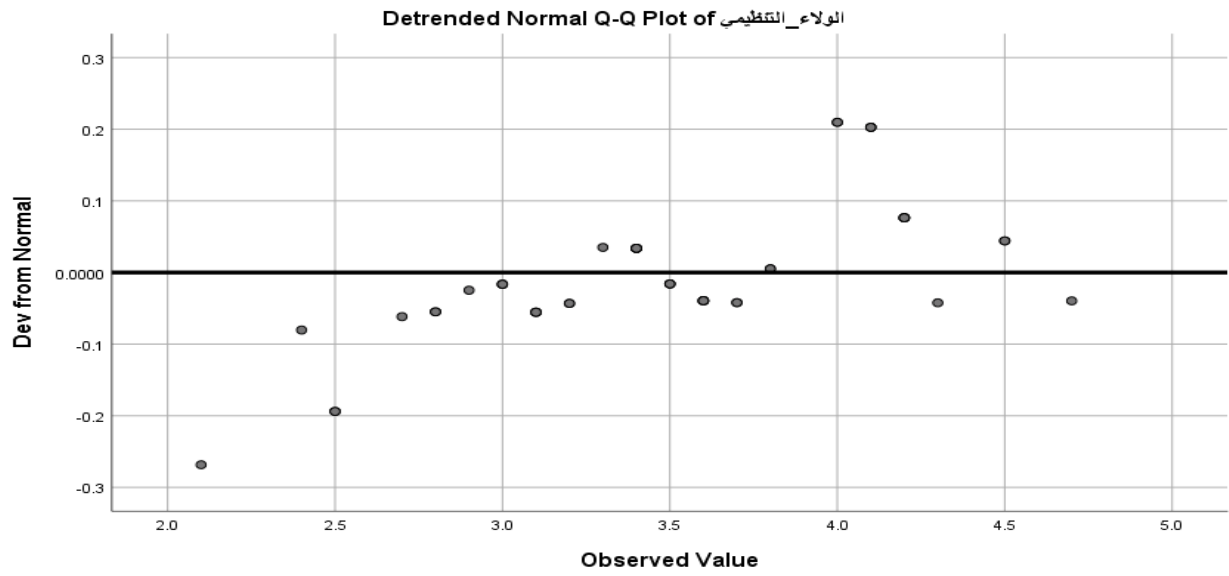
Stem width: 1.00

Each leaf: 1 case(s)

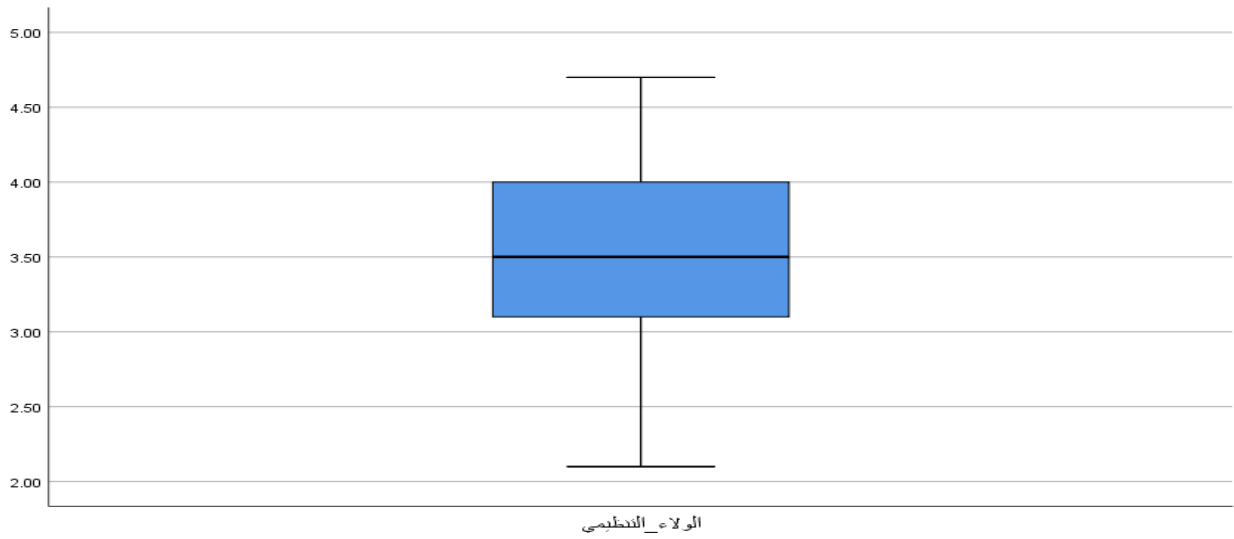
الملاحق



الملاحق



4. القيم الشاذة للمتغير التابع



5. التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	20	43.5	43.5	43.5
	انثى	26	56.5	56.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الفئة_العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 الى أقل من 30 سنة	5	10.9	10.9	10.9
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	43.5	43.5	54.3
	أكبر من 40 سنة	21	45.7	45.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المستوى_التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تقني سامي	7	15.2	15.2	15.2
	ثانوي	14	30.4	30.4	45.7
	جامعي	22	47.8	47.8	93.5
	دراسات عليا	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الملاحق

الخبرة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	9	19.6	19.6	19.6
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	15	32.6	32.6	52.2
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	43.5	43.5	95.7
	أكبر من 15 سنة	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

عدد_الدورات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	مرة 0	5	10.9	10.9	10.9
	دورات 3 الى 1 من	35	76.1	76.1	87.0
	فأكثر دورات 4 من	6	13.0	13.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الفئة_المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	تنفيذ/بريد عون	15	32.6	32.6	32.6
	بالزيائن مكلف	2	4.3	4.3	37.0
	بريدي مكتب رئيس	16	34.8	34.8	71.7
	تحكم عون	6	13.0	13.0	84.8
	اطار	3	6.5	6.5	91.3
	سامي اطار	4	8.7	8.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

6. جداول التكرارات لمحاور الدراسة

Frequency Table

FREQUENCIES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15 b1
b2 b3 b4 b5 b6 b7 b8 b9 b10

/STATISTICS=SUM

/ORDER=ANALYSIS.

Frequency Table

يحرص القائد على بناء علاقات طيبة مع جميع الموظفين.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
	محايد	5	10.9	10.9	13.0
	اوافق	15	32.6	32.6	45.7
	اوافق بشدة	25	54.3	54.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يقدم القائد الدعم اللازم عند مواجهة صعوبات العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	2	4.3	4.3	4.3
	محايد	4	8.7	8.7	13.0
	اوافق	20	43.5	43.5	56.5
	اوافق بشدة	20	43.5	43.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الملاحق

يعامل القائد جميع الموظفين بموضوعية وعدالة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	2.2	2.2	2.2
	محايد	6	13.0	13.0	15.2
	اوافق	16	34.8	34.8	50.0
	اوافق بشدة	23	50.0	50.0	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يقبل القائد ملاحظاتي واقتراحاتي بصدور رحب

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	لا اوافق	4	8.7	8.7	13.0
	محايد	5	10.9	10.9	23.9
	اوافق	21	45.7	45.7	69.6
	اوافق بشدة	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يشركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	6.5	6.5	6.5
	محايد	8	17.4	17.4	23.9
	اوافق	25	54.3	54.3	78.3
	اوافق بشدة	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يحرص مسؤولي المباشر على سهولة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	4	8.7	8.7	8.7

الملاحق

محايد	8	17.4	17.4	26.1
اوافق	29	63.0	63.0	89.1
اوافق بشدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

يستخدم مسؤولي المباشر أساليب فعالة لحل النزاعات وضغوط العمل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	4	8.7	8.7	8.7
	محايد	6	13.0	13.0	21.7
	اوافق	21	45.7	45.7	67.4
	اوافق بشدة	15	32.6	32.6	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يغير مسؤولي المباشر أسلوب قيادته بناءً على طبيعة الموقف الذي تواجهه

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	6.5	6.5	6.5
	محايد	5	10.9	10.9	17.4
	اوافق	28	60.9	60.9	78.3
	اوافق بشدة	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يتخذ مسؤولي المباشر قرارات سريعة وحاسمة في المواقف الطارئة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	5	10.9	10.9	10.9
	محايد	4	8.7	8.7	19.6
	اوافق	29	63.0	63.0	82.6
	اوافق بشدة	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الملاحق

يمنحني مسؤولي المباشر صلاحيات أكبر عندما يتطلب الموقف ذلك.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	3	6.5	6.5	6.5
	محايد	9	19.6	19.6	26.1
	اوافق	27	58.7	58.7	84.8
	اوافق بشدة	7	15.2	15.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يقدم مسؤولي توجيهات خاصة تساعد الموظف على التميز

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	لا اوافق	7	15.2	15.2	19.6
	محايد	11	23.9	23.9	43.5
	اوافق	18	39.1	39.1	82.6
	اوافق بشدة	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يحفزني مسؤولي على التفكير بطريقة غير تقليدية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	لا اوافق	10	21.7	21.7	26.1
	محايد	8	17.4	17.4	43.5
	اوافق	18	39.1	39.1	82.6
	اوافق بشدة	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يشجعني مسؤولي على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

الملاحق

Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	لا اوافق	9	19.6	19.6	23.9
	محايد	9	19.6	19.6	43.5
	اوافق	18	39.1	39.1	82.6
	اوافق بشدة	8	17.4	17.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

يدعم مسؤولي المبادرات التي تهدف لتجديد المعرفة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	4	8.7	8.7	8.7
	لا اوافق	6	13.0	13.0	21.7
	محايد	11	23.9	23.9	45.7
	اوافق	15	32.6	32.6	78.3
	اوافق بشدة	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

ينمي مسؤولي روح الابتكار و البحث و التطوير في القسم

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	لا اوافق	4	8.7	8.7	13.0
	محايد	13	28.3	28.3	41.3
	اوافق	17	37.0	37.0	78.3
	اوافق بشدة	10	21.7	21.7	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

اشعر بانتماء وجداني قوي تجاه مؤسسة بريد الجزائر.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	14	30.4	30.4	30.4
	لا اوافق	12	26.1	26.1	56.5

الملاحق

محايد	6	13.0	13.0	69.6
اوافق	11	23.9	23.9	93.5
اوافق بشدة	3	6.5	6.5	100.0
Total	46	100.0	100.0	

يمثل نجاح المؤسسة مصدر فخر واعتزاز شخصي لي.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	12	26.1	26.1	26.1
	لا اوافق	9	19.6	19.6	45.7
	محايد	9	19.6	19.6	65.2
	اوافق	13	28.3	28.3	93.5
	اوافق بشدة	3	6.5	6.5	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

أبذل قصارى جهدي للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	22	47.8	47.8	47.8
	لا اوافق	7	15.2	15.2	63.0
	محايد	6	13.0	13.0	76.1
	اوافق	9	19.6	19.6	95.7
	اوافق بشدة	2	4.3	4.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

أشعر بالاستقرار المهني لبقائي في هذه المؤسسة لفترة طويلة.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	13	28.3	28.3	28.3
	لا اوافق	4	8.7	8.7	37.0
	محايد	9	19.6	19.6	56.5
	اوافق	15	32.6	32.6	89.1

الملاحق

اوافق بشدة	5	10.9	10.9	100.0
Total	46	100.0	100.0	

أعتبر أهداف المؤسسة متوافقة تماماً مع قناعاتي المهنية.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	محايد	7	15.2	15.2	19.6
	اوافق	23	50.0	50.0	69.6
	اوافق بشدة	14	30.4	30.4	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

أجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة نظراً لارتباطي الوثيق به.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	2	4.3	4.3	4.3
	محايد	6	13.0	13.0	17.4
	اوافق	20	43.5	43.5	60.9
	اوافق بشدة	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

لا أفكر في ترك المؤسسة حتى لو عرض عليّ بديل خارجي أفضل.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	3	6.5	6.5	6.5
	محايد	4	8.7	8.7	15.2
	اوافق	20	43.5	43.5	58.7
	اوافق بشدة	19	41.3	41.3	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

اشعر بالأمن الوظيفي لارتباطي المستقبلي بالمؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

الملاحق

Valid	لا اوافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
	لا اوافق	2	4.3	4.3	6.5
	محايد	7	15.2	15.2	21.7
	اوافق	20	43.5	43.5	65.2
	اوافق بشدة	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

ادافع عن سمعة المؤسسة في مختلف المحافل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق بشدة	1	2.2	2.2	2.2
	محايد	7	15.2	15.2	17.4
	اوافق	20	43.5	43.5	60.9
	اوافق بشدة	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

ابدل جهدا إضافيا طوعيا للمساهمة في تطوير المؤسسة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لا اوافق	1	2.2	2.2	2.2
	محايد	8	17.4	17.4	19.6
	اوافق	19	41.3	41.3	60.9
	اوافق بشدة	18	39.1	39.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

7. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يحرص القائد على بناء علاقات طيبة مع جميع الموظفين.	46	4.3696	.85267
يقدم القائد الدعم اللازم عند مواجهة صعوبات العمل	46	4.2609	.80097

الملاحق

يعامل القائد جميع الموظفين بموضوعية وعدالة	46	4.3261	.79034
يقبل القائد ملاحظاتي و اقتراحاتي بصدر رحب	46	3.8913	1.07968
يشركني مسؤولي المباشر في اتخاذ القرارات المتعلقة بطبيعة عملي.	46	3.9130	.81175
يحرص مسؤولي المباشر على سهولة تدفق المعلومات داخل المؤسسة.	46	3.7609	.76550
يستخدم مسؤولي المباشر أساليب فعالة لحل النزاعات وضغوط العمل.	46	4.0217	.90650
يغير مسؤولي المباشر أسلوب قيادته بناءً على طبيعة الموقف الذي نواجهه	46	3.9783	.77428
يتخذ مسؤولي المباشر قرارات سريعة وحاسمة في المواقف الطارئة	46	3.8696	.83290
يمنحني مسؤولي المباشر صلاحيات أكبر عندما يتطلب الموقف ذلك.	46	3.8261	.76896
يقدم مسؤولي توجيهات خاصة تساعد الموظف على التميز	46	3.5000	1.09036
يحفزني مسؤولي على التفكير بطريقة غير تقليدية	46	3.4348	1.14799
يشجعني مسؤولي على تقديم أفكار إبداعية لتطوير العمل	46	3.4565	1.12953
يدعم مسؤولي المبادرات التي تهدف لتجديد المعرفة المهنية	46	3.4565	1.22396
ينمي مسؤولي روح الابتكار و البحث و التطوير في القسم	46	3.6304	1.06163
اشعر بانتماء وجداني قوي تجاه مؤسسة بريد الجزائر.	46	2.5000	1.32916
يمثل نجاح المؤسسة مصدر فخر واعتزاز شخصي لي.	46	2.6957	1.31436
أبذل قصارى جهدي للمساهمة في تطوير أداء المؤسسة.	46	2.1739	1.33840
أشعر بالاستقرار المهني ليقائي في هذه المؤسسة لفترة طويلة.	46	2.8913	1.41780
أعتبر أهداف المؤسسة متوافقة تماماً مع قناعاتي المهنية.	46	4.0217	.93069
أجد صعوبة في ترك العمل بالمؤسسة نظراً لارتباطي الوثيق به.	46	4.1304	.95705
لا أفكر في ترك المؤسسة حتى لو عرض عليّ بديل خارجي أفضل.	46	4.1304	1.04581
اشعر بالامن الوظيفي لارتباطي المستقبلي بالمؤسسة	46	4.0435	.94178
ادافع عن سمعة المؤسسة في مختلف المحافل	46	4.1739	.85126
ابذل جهدا إضافيا طوعا للمساهمة في تطوير المؤسسة	46	4.1739	.79734
البعد_الإنساني	46	4.2120	.75456
البعد_التنظيمي	46	3.8986	.74658
البعد_الموقفي	46	3.7935	.73844
استثمار_القدرات_الفكرية	46	3.4946	1.03614

الملاحق

القيادة_التنظيمية	46	3.8464	.71511
الولاء_الوظيفي	46	3.4935	.60678
Valid N (listwise)	46		

8. مصفوفة الارتباط الارتباط بيرسون بين ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

Correlations

		البعد_الإنساني	البعد_التنظيمي	البعد_الموقفي	استثمار_القدرات _الفكرية	القيادة_التنظيمية	الولاء_التنظيمي
البعد_الإنساني	Pearson Correlation	1	.426**	.342*	.589**	.747**	.304
	Sig. (2-tailed)		.006	.031	.000	.000	.06
	N	46	46	46	46	46	46
البعد_التنظيمي	Pearson Correlation	.426**	1	.379*	.327*	.696**	.470**
	Sig. (2-tailed)	.006		.016	.039	.000	.002
	N	46	46	46	46	46	46
البعد_الموقفي	Pearson Correlation	.342*	.379*	1	.232	.665**	.250
	Sig. (2-tailed)	.031	.016		.149	.000	.120
	N	46	46	46	46	46	46
استثمار_القدرات _فكرية	Pearson Correlation	.589**	.327*	.232	1	.747**	.508**
	Sig. (2-tailed)	.000	.039	.149		.000	.001
	N	46	46	46	46	46	46
القيادة_التنظيمية	Pearson Correlation	.747**	.696**	.665**	.747**	1	.580**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	46	46	46	46	46	46
الولاء_الوظيفي	Pearson Correlation	.304	.470**	.250	.508**	.580**	1
	Sig. (2-tailed)	.057	.002	.120	.001	.000	
	N	46	46	46	46	46	46

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

9. الانحدار الخطي المتعدد

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
الولاء_الوظيفي	3.4935	.60678	46
البعد_الإنساني	4.2120	.75456	46
البعد_التنظيمي	3.8986	.74658	46
البعد_الموقفي	3.7935	.73844	46
استثمار_القدرات_الفكرية	3.4946	1.03614	46

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	استثمار_القدرات_الفكرية , البعد_الإنساني , البعد_التنظيمي , البعد_الموقفي ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الوظيفي_الولاء

b. All requested variables entered.

10. ملخص النموذج

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			
						F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.611 ^a	.373	.302	.48016	.373	5.209	4	41	.002

a. Predictors: (Constant), الإنساني_البعد, التنظيمي_البعد, الموقفي_البعد, الفكرية_القدرات_استثمار,

b. Dependent Variable: الوظيفي_الولاء

11. تحليل التباين

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4.804	4	1.201	5.209	.002 ^b
	Residual	8.069	41	.231		
	Total	12.873	45			

a. Dependent Variable: الوظيفي_الولاء

b. Predictors: (Constant), الإنساني_البعد, التنظيمي_البعد, الموقفي_البعد, الفكرية_القدرات_استثمار,

12. تحليل معاملات الانحدار

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF

الملاحق

1	(Constant)	1.826	.469		3.895	.000					
	البعد_الإنساني	-.088	.113	-.138	-.782	.439	.304	-.131	-.105	.573	1.745
	البعد_التنظيمي	.287	.124	.357	2.311	.027	.470	.364	.309	.750	1.334
	البعد_الموقفي	.034	.091	.055	.372	.712	.250	.063	.050	.816	1.225
	استثمار_القدرات _الفكرية	.233	.084	.460	2.761	.009	.508	.423	.369	.645	1.549

a. Dependent Variable: الوظيفي_الولاء

13. تجانس البواقي

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	(Constant)	Variance Proportions			
					البعد_الإنساني	البعد_التنظيمي	البعد_الموقفي	الفكر_القدرات_استثمار ية
1	1	4.844	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.078	7.885	.04	.03	.02	.10	.53
	3	.033	12.201	.03	.93	.00	.04	.46
	4	.031	12.591	.19	.01	.13	.86	.01
	5	.015	17.801	.74	.03	.85	.00	.00

a. Dependent Variable: الوظيفي_الولاء

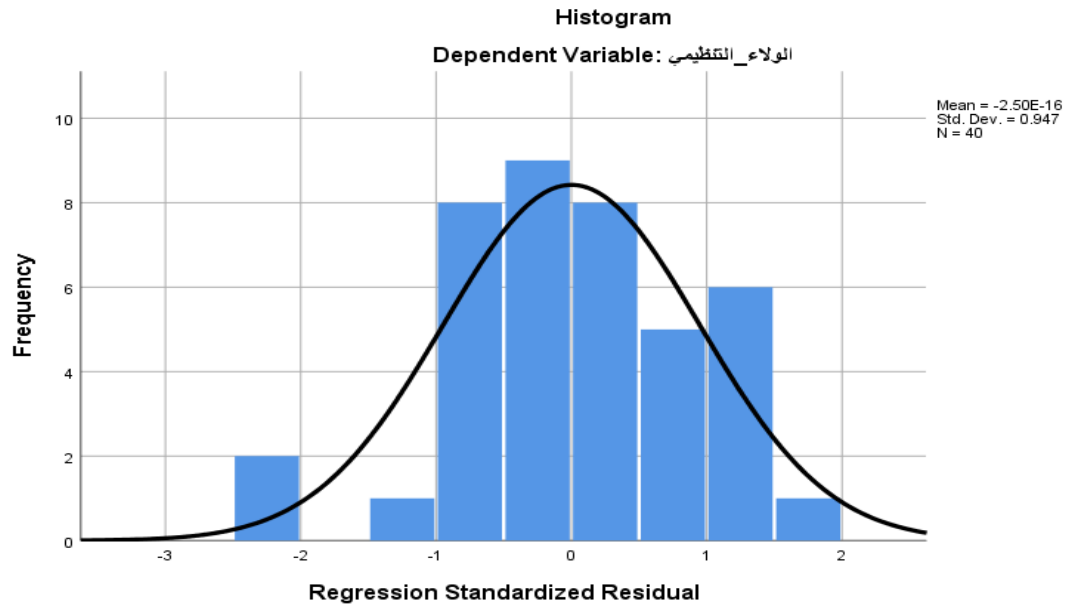
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.7564	4.1624	3.5577	.35095	40
Std. Predicted Value	-2.283	1.723	.000	1.000	40
Standard Error of Predicted Value	.099	.355	.162	.053	40

الملاحق

Adjusted Predicted Value	2.5050	4.3134	3.5420	.35835	40
Residual	-1.14123	.78209	.00000	.45487	40
Std. Residual	-2.377	1.629	.000	.947	40
Stud. Residual	-2.550	1.872	.013	1.046	40
Deleted Residual	-1.34476	1.06374	.01572	.56227	40
Stud. Deleted Residual	-2.785	1.945	.009	1.082	40
Mahal. Distance	.681	20.383	3.900	3.766	40
Cook's Distance	.000	.504	.054	.115	40
Centered Leverage Value	.017	.523	.100	.097	40

a. Dependent Variable: الوظيفي_الولاء



الملحق رقم (06): إتفاقية التبرص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تيسة -



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
نيابة عمادة الكلية مكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
مصلحة التعليم والتقييم

إتفاقية التبرص

المادة الأولى: هذه الإتفاقية تضبط علاقة جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تيسة - ممثلة من طرف عميد كلية العلوم
أقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير.

مع المؤسسة: البريد الجزائري وكالة تيسة

مقرها:

ممثلة من طرف:

الوظيفة:

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- عميد لينة 2- حولة دارين

3- ماستر التخصص لإدارة أعمال

4- عنوان المذكورة: دورة قيادة تدريجية في تحقيق الولا الوظيفي

الإستاذ (ة) المشرف (ة):

د. رحسي صنتي

هذه الإتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم:

1- 2- 3-

4- 5-

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 03/05/1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين .

المادة الثالثة: التريص التطبيقي يجرى في مصلحة:

الفترة من: 01 جويل 2026 الى 30 أفريل 2026

المادة الرابعة: برنامج التريص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمتابعة تنفيذ التريص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للمتريص ينبغي أن يكون على استشارة السيرة الذاتية المسجلة من طرف الكلية

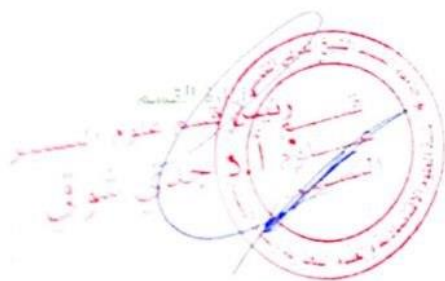
المادة السادسة: خلال التريص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المترص مجموع الموظفين في وحداته المحددة في النظام الداخلي وعليه يجيب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لهم الأخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في اثناء تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المترص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل ونسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التريص.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على المترصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن تدرس تقريرا مفصلا مباشرة الى القسم.

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل والنفقة.



ادارة المؤسسة المستقبلة
M. A. A.
مدير وحدة التريص والتدبير
بوابة 43

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة قياس الأثر الذي يمكن أن تحدثه القيادة التنظيمية بأبعادها (البعد الإنساني، البعد التنظيمي، البعد الموقفي، استثمار القدرات الفكرية) على متغير الولاء الوظيفي لدى موظفي بريد الجزائر بتبسة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة في قالبها النظري، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة. وقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان التي وُزعت على عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، ثم إخضاع البيانات للتحليل باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التنظيمية يفسر ما نسبته 37.3% من تباين الولاء الوظيفي داخل بريد الجزائر بتبسة. كما أظهرت النتائج أثراً موجباً لكل من البعد التنظيمي وُبعد استثمار القدرات الفكرية، بينما لم يسجل أثر ذو دلالة لكل من البعد الإنساني والموقفي على الولاء الوظيفي بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: قيادة تنظيمية، أنماط القيادة، ولاء وظيفي، الولاء المستمر.

Abstract:

This study aimed to measure the impact that organizational leadership, through its dimensions (human dimension, organizational dimension, situational dimension, and investment of intellectual capacities), may have on the variable of job loyalty among employees of Algérie Poste in Tébessa. The study adopted the descriptive analytical method to describe the study variables in their theoretical framework, in addition to the case study approach. A questionnaire was used as the data collection tool, distributed to a sample of employees from the institution under study, and the data were subsequently analyzed using appropriate statistical methods.

The study found that organizational leadership has a statistically significant effect, explaining 37.3% of the variance in job loyalty within Algérie Poste in Tébessa. The results also showed a positive effect for both the organizational dimension and the dimension of investing intellectual capacities, while neither the human dimension nor the situational dimension recorded a significant effect on job loyalty in the institution.

Keywords: Organizational leadership, Leadership styles, Job loyalty, Continuance loyalty.