



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة

- دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -

تحت إشراف الأستاذ:
الأستاذ عبد الحليم

إعداد الطلبة:
بنين وفاء
مريقه علي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر صنف - ب - بجامعة الوادي	صالح حميداتو
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد صنف - أ - بجامعة الوادي	عبد الحليم الأسود
مناقشا	أستاذ مساعد صنف - أ - بجامعة الوادي	آسيا بعضي

السنة الجامعية: 2017/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال

دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي في المؤسسة

- دراسة حالة جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي -

تحت إشراف الأستاذ:
الأستاذ عبد الحليم

إعداد الطلبة:
بنين وفاء
مريقه علي

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر صنف - ب - بجامعة الوادي	صالح حميداتو
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد صنف - أ - بجامعة الوادي	عبد الحليم الأسود
مناقشا	أستاذ مساعد صنف - أ - بجامعة الوادي	آسيا بعضي

السنة الجامعية: 2017/2018

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي علم بالقلم ، علم الإنسان ما لم يعلم ، ونصلي ونسلم على خير من تعلم وعمل سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .

يقول الله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" (سورة إبراهيم، الآية 7)

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" رواه الترمذي

فالشكر لله سبحانه وتعالى أن من علينا وهدانا بفضله

ونتقدم بأخلص عبارات الشكر والعرفان وكل التقدير والاحترام إلى:

الأستاذ الفاضل عبد الحليم الأسول المشرف على هذه الرسالة على ما أولاه من جهد

واهتمام، وما قدمه من نصح وتوجيه وإرشاد خلال مراحل هذه الرسالة، فقد كان لتوجيهه السديد الأثر الكبير في إظهار هذه الرسالة المتواضعة إلى حيز الوجود، نرجو له دوام التوفيق والسداد .

أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل المتواضع.

الأستاذة الذين تفضلوا بتحكيم أداة الدراسة،

الأستاذة الأفاضل عقبته، مريمي و فوزي محيريق و مرشيد بن سهلت، على جميع

التوجيهات المقدمة .

كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في سبيل إتمام هذا العمل .

ملخص الدراسة

هدفت هذ الدراسة إلى التعرف على أثر دور القائد الإداري على الولاء التنظيمي في قطاع التعليم العالي بجامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، وقد تمّ تحديد أهم هذه الادوار وهي بناء العلاقات، التآلف والاندماج، المشاركة وتفويض السلطة، تعزيز التعليم والتدريب والتمكين ، و استخدمت الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى أربعة أقسام ،تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني فتناول الانماط القيادية وخصص القسم الثالث لدور القائد وهو المتغير المستقل في الدراسة بأبعاده الخمسة، والقسم الأخير و هو المتغير التابع و المتمثل في الولاء التنظيمي ، فتمّ قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي الولاء العاطفي ،الولاء الاستمراري، والولاء الاخلاقي . شملت الدراسة على 56 مفردة، ولتحليل البيانات تمّ استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (20). وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

1. النمط القيادي الأكثر ممارسة في جامعة الوادي هو النمط القيادي التحويلي يليه نمط القيادة التبادلية.
2. أن الولاء التنظيمي للأساتذة الاداريين بجامعة الوادي لا يختلف باختلاف متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الصنف، مدة الخدمة في المؤسسة، المركز الوظيفي، ومدة العمل في الوظيفة القيادية.
3. عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين الدرجة الكلية لدور القائد وأبعاده المتمثلة في:بناء العلاقات، التآلف والاندماج ،المشاركة وتفويض السلطة، وتعزيز التعليم والتدريب من جهة، والولاء التنظيمي من جهة أخرى.
4. وجود علاقة دالة إحصائيا في دور القائد من خلال التمكين والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

دور القائد، الولاء التنظيمي، جامعة الشهيد حمه لخضر.

Abstract

This study aimed to identify the role of the leader in organizational loyalty in the higher education sector at the University of Shaheed Hama Lakhdar in El-Oued. The most important roles were the establishment of relations, harmony and integration, participation and delegation of authority, promotion of education and training, and empowerment. we used the questionnaire as a tool for data collection . it was divided into four sections. The first section deals with the personal and functional characteristics; while the second section represents the style of leadership . The third one deal with the independent variable in the study represents the role of leader . the last section which is the dependent variable ,which represented in organization loyalty, was measured in three dimensions (affective loyalty, normative loyalty and continuance loyalty). The study consisted of 56 individuals. To analyze the data we used statistical package for social science (SPSS), version number (20).

The most important results are:

1. The most active leadership style in University of El-Oued is the transformational leadership style then the transactional one .
2. There are no statistically significant differences on the organization loyalty due to personal and functional variables:(gender, age, status, class, duration of service in the institution, Career status, duration of leadership work.)
3. There are no statistically significant relationship between the overall degree of the leader's role and its dimensions: building relationships, harmony and integration, participation and delegation of authority, promoting education and training on the one hand, and organizational loyalty on the other.
4. There is a statistically significant relationship in the role of the leader through organizational empowerment and loyalty in the study sample.

key words:

Role of the Leader, Organizational Loyalty, University of Shaheed Hama Lakhdar

فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة باللغة العربية
II	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
III	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال التوضيحية
أ	مقدمة
	الفصل الأول: القيادة الإدارية
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول: أساسيات حول القيادة.....
03	المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها.....
07	المطلب الثاني: أنواع القيادة وعناصرها.....
11	المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإدارة.....
12	المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة.....
12	المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية.....
20	المطلب الثاني: الأنماط القيادية.....
26	المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد.....
26	المطلب الأول: الفرق بين القائد والمدير.....
29	المطلب الثاني: الصفات القيادية.....
33	المطلب الثالث: المهارات القيادية.....
38	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الولاء التنظيمي
41	المبحث الأول: أساسيات حول الولاء.....
41	المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته.....
45	المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي وأبعاده.....
48	المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي ومراحل تكوينه.....
51	المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.....
57	المبحث الثاني: تنمية الولاء التنظيمي وقياسه.....

57	المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي
59	المطلب الثاني: نتائج الولاء التنظيمي
61	المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي
63	المطلب الرابع: دور القائد في تعزيز الولاء التنظيمي
67	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
69	تمهيد
69	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
69	المطلب الأول: تعريف الجامعة
69	المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي
72	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمة لخضر
74	المطلب الرابع: المورد البشري في الجامعة
75	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة
76	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
78	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
79	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات
79	المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
80	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة
88	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان
102	خلاصة الفصل
104	خاتمة
107	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
28	الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد	01
71	تخصصات طوري الليسانس والماستر للسنة الجامعية	02
74	عدد الأساتذة العاملين في جامعة الوادي حسب الكليات والصنف	03
76	عدد الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي	04
77	عدد عبارات محاور الاستبيان	05
77	مقياس ليكارت الخماسي	06
80	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي	07
81	توزيع العينة حسب الجنس	08
82	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	09
83	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	10
84	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف	11
85	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	12
86	توزيع عينة الدراسة حسب مدة المركز الوظيفي	13
87	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في الوظيفة القيادية	14
88	نتائج آراء عينة الدراسة حول أنماط القيادة	15
89	نتائج آراء عينة الدراسة حول دور القائد	16
94	نتائج آراء عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي	17
97	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الجنس	18
97	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير العمر	19
98	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية	20
98	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الصنف	21
99	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير مدة الخدمة	22

99	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير المركز الوظيفي	23
100	نتائج تحليل التباين لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير مدة العمل في الوظيفة القيادية	24
100	يوضح العلاقة بين دور القائد بأبعاده والولاء التنظيمي	25

فهرس الأشكال التوضيحية

الصفحة	اسم الشكل	الرقم
15	مصفوفة لدراسة جامعة أوهايو	01
16	نموذج الشبكة الإدارية	02
19	نموذج هرسى وبلاشرد	03
50	مراحل تطور الولاء حسب بوشنان	04
51	مراحل تطور الولاء حسب بورتر ومودي	05
53	مدخلات ومخرجات الولاء عند سياترز	06
72	الهيكل التنظيمي للجامعة	07
73	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الدقيقة	08
81	توزيع العينة حسب الجنس	09
82	تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	10
83	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	11
84	توزيع عينة الدراسة حسب الصنف	12
85	توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة	13
86	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في المركز الوظيفي	14
87	توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في الوظيفة القيادية	15

المقدمة

تمهيد

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها العديد من التحديات بسبب ظاهرة العولمة وقيام التكتلات الاقتصادية، وتحرير التجارة الدولية، وتقدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاقتصاد المبني على المعرفة، و التي فرضت على المنظمات العمل في بيئة ديناميكية متجددة في ظل منافسة حادة، الأمر الذي أوجب عليها العمل على تحسين درجة كفاءتها وفعاليتها لضمان بقائها واستمراريتها.

يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمة لما يمتلكه من مهارات ومعارف، وبه يحقق الفارق ، لذلك وجب الاهتمام به و المحافظة عليه من خلال تكوينه وتدريبه ، بل وتعزيز سلوكياته الإيجابية داخل التنظيم ، وفي مقدمتها الولاء التنظيمي، الذي يعكس درجة اندماج الفرد بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها، وقوة ارتباطه بها، واهتمامه بالاستمرار فيها، ورغبته في بذل أقصى الجهد لتطويرها، ليتكوّن ارتباط إيجابي وقوي بين العامل والمنظمة أساسه الاقتناع بأهداف وقيم المنظمة.

ويعد الولاء التنظيمي من أهم المتغيرات التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمة لما له من أثر بالغ على استقرارها و استقرار العاملين فيها، من خلال شعورهم بروح معنوية عالية، الامر الذي يدفعهم إلى الإنجاز المبدع والأداء المتميز. إن من أهم العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي بشكل مباشر أو غير مباشر الدور الفعال للقيادة التي تعتبر من أهم عناصر نجاح المنظمات ، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على استغلال موارد ومقومات المنظمة بكفاءة وفعالية في رفع مستوى الأداء، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية والكفاءة وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة.

إن من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة ويتوقع ما يمكن أن يحدث، ويفكر ويبدع في كيفية تلافي حدوث المشكلات، كما يجب عليه تهيئة الأجواء المناسبة للعاملين لتفجير مواهبهم وإبداعهم وتحفيزهم للمساهمة بما لديهم من أفكار في حل المشكلات، وذلك للارتقاء بمستوى الأداء والإنتاجية وإعطاء المجال للتفوق والتميز وتجاوز التحديات، فالقائد من شأنه تحريك وإلهام كافة الموارد البشرية وتوجيهها نحو الأهداف، والاستفادة من طاقاتها من خلال إثارة دافعيتها ، والعمل على توليد الرغبة والحماس لديها لبذل أقصى ما يمكن لتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي الوصول الى أعلى مستويات الولاء التنظيمي.

كما يسعى القائد الإداري للمحافظة على العاملين داخل المنظمة ، فمهما زادت درجة العلم والتكنولوجيا، تبقى مهمة المحافظة على الموارد البشرية، وزيادة ارتباطها وتعلقها بمنظمتها من أهم التحديات التي تواجه القائد وبشكل مستمر.

أولاً: الإشكالية:

إن المنظمات اليوم في حاجة ماسة إلى نماذج جديدة من القادة بأدوار فاعلة ومهارات متميزة يحققون من خلالها إنجازات متميزة وفوق المتوقع من الرؤوسين، وذلك من خلال تبني القادة لاتجاهات فكرية جديدة تحقق التوازن بين تحقيق تطلعات المنظمة من جهة، وتلبية حاجات ورغبات العاملين فيها من جهة أخرى، والمتمثلة في تحقيق الاستقرار الوظيفي و العائلي، تحقيق الذات، الرضا الوظيفي والتي تؤدي الى الشعور بالتمسك بالعمل في المنظمة والانتماء إليها وبالتالي الولاء التنظيمي لها.

ومن هذا المنطلق ولأن الجامعة مركز الاشعاع المتجدد للمعرفة وعلومها ،فهي المكان الذي تتولد فيه الآراء وينشأ فيه الوعي وتتطور فيه العلوم ، كما تعدّ محرك المعرفة والابداع والابتكار والتغيير في المجتمع من خلال قيامها بإعداد القوى البشرية المؤهلة ، فالعنصر البشري المحرك الاساسي في لهيكل المنظمات عموماً وفي المؤسسات الخدمية خصوصاً ومنها مؤسسات التعليم العالي ، فلا بد له أن يتحلى بمجموعة من القيم أهمها الولاء للجامعة التي يعمل فيها ،والايمان بأهدافها ، والاسهام في تقدمها ، كل ذلك يتم تحت إشراف وتوجيه القائد الاداري، الذي له الدور الاساسي في توفير بيئة العمل المشجّعة والداعمة لولاء الافراد في الجامعة.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم القائد في تعزيز الولاء التنظيمي بجامعة الشهيد حمة لخضر بولاية

الوادي؟

ويتفرع عن التساؤل السابق التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالقيادة ومن هو القائد؟ وما المقصود بالولاء التنظيمي وما هي أهم أبعاده؟
2. ما هو النمط القيادي السائد في جامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي؟
3. هل يوجد علاقة بين دور القائد والولاء التنظيمي بجامعة الوادي؟
4. ما هي أهم أدوار القائد الداعمة للولاء التنظيمي في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي؟
5. ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى الاساتذة في جامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي؟

ثانيا : الفرضيات

الفرضية الأولى : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي تعزي للخصائص الشخصية (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية، الصنف ، مدة الخدمة، المركز الوظيفي، مدة العمل في الوظيفة القيادية).

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القائد والولاء التنظيمي من خلال بناء العلاقات الانسانية في العينة المدروسة.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القائد والولاء التنظيمي من خلال التآلف واندماج العاملين في العينة المدروسة .

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القائد والولاء التنظيمي من خلال مشاركة وتفويض العاملين في العينة المدروسة.

الفرضية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القائد والولاء التنظيمي تعزيز التعليم والتدريب العاملين في العينة المدروسة.

الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دور القائد والولاء التنظيمي من خلال تمكين العاملين في العينة المدروسة. .

الفرضية السابعة: ليس للقائد دور هام في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي.

ثالثا: متغيرات الدراسة

1. المتغير المستقل : دور القائد و يتضمن ما يلي:

✓ بناء العلاقات الانسانية.

✓ التآلف و الاندماج.

✓ المشاركة و التفويض السلطة.

✓ تعزيز التعليم و التدريب.

✓ تمكين العاملين.

2. المتغير التابع : الولاء التنظيمي و يتضمن ثلاث أبعاد هي:

✓ الولاء العاطفي.

✓ الولاء المستمر.

✓ الولاء الاخلاقي.

رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال :

✓ أهمية الدور الذي يقوم به العنصر البشري، والذي يفترض فيه أن يتمتع بدرجة عالية من الولاء اتجاه الجامعة التي يعمل فيها، في تحقيق أهداف الجامعة بأكثر فاعلية، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى الاستاذ في الجامعات الجزائرية عموماً وجامعة الشهيد حمدة لخضر خصوصاً.

✓ لفت نظر المدراء لأهمية الدور الذي يلعبه القائد في تعزيز الولاء ودفعهم لتبنيه.

✓ المخرجات و النتائج الايجابية العديدة لولاء العاملين لجامعتهم، مما يزيد من أهمية دراسة هذا الموضوع، وتجسيده في أرض الواقع من خلال برامج للتكوين و التدريب على مستوي القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي.

خامساً: أهداف الدراسة

تعتبر الجامعة بناء تنظيمياً و أكاديمياً فاعلاً في خلق المعرفة وإحداث التغيير الإيجابي في المجتمع، ويتم تحقيق أهدافها السامية عن طريق عاملها، الذين لا بد وأن يتمتعوا بالولاء التنظيمي، والرغبة في بذل الجهد من أجل تحقيق تلك الأهداف. وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف تلخص فيما يلي:

✓ التعرف على المفاهيم الأساسية للقيادة و القائد ، و إضفاء مزيد من التوضيح على مفهوم

الولاء التنظيمي وأهم أبعاده ، وأهميته في الجامعات

✓ . معرفة السبل التي تؤدي إلى مستوى عال من ولاء العاملين للجامعة من أجل الوصول الى الانجاز المبدع ، بل وتعزيز بقاءه فيها.

✓ التعرف على أهم أنماط القيادة الموجودة في الجامعة محل الدراسة .

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين دور القائد و الولاء التنظيمي للعاملين بالجامعة محل الدراسة.

✓ التعرف على كيفية تأثير القائد في الولاء التنظيمي للعاملين في الجامعة محل الدراسة .

سادساً: أسباب اختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية تتمثل في الرغبة الشخصية و الميل الذاتي لموضوع الدراسة من منطلق الاستثمار في المورد البشري و المحافظة عليه باعتبار رأس مال متجدد في المنظمة. و أسباب موضوعية هي ارتباط

الموضوع بتخصص الدراسة، واعتبار الولاء التنظيمي من أهم العناصر للمحافظة على سيرورة المنظمة. اضافة إلى قلة الدراسات السابقة المتعلقة بتأثير القائد في الولاء التنظيمي.

سابعاً: حدود الدراسة

1. الحدود الموضوعية: تتجلى في توضيح مدى بدور القائد في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في

جامعة الشهيد حمه لخضر. بالوادي الجزائر

2. الحدود المكانية: أجريت الدراسة على عينة من موظفي جامعة الشهيد حمه لخضر بولاية

الوادي.

3. الحدود الزمانية: السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2017-2018.

4. الحدود البشرية: طبقت الدراسة على عينة من الاساتذة الاداريين في الجامعة محل الدراسة.

ثامناً: منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي في هاته الدراسة للتأصيل النظري الذي يقوم على إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، ومعرفة أسبابها ونتائجها، كما تمّ الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري من الدراسة على الواقع الميداني.

تاسعاً: أدوات الدراسة:

نظراً لطبيعة الموضوع والمعلومات المراد جمعها تطلّب الامر اعتماد مجموعة من الأدوات المتمثلة:

✓ في الجانب النظري: من خلال المراجع المكتبية – والمراجع الالكترونية وغيرها.

✓ في الجانب التطبيقي: بالاعتماد على الاستبانة والتحليل الاحصائي.

عاشراً: الدراسات السابقة

1. دراسة هادي عذاب سلمان 2013 " دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام

التنظيمي - دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في الشركات الصناعية العراقية-"

أطروحة دكتوراه

هدفت الدراسة الى تفسير علاقة الارتباط بين الانماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي،

ومعرفة أي الانماط القيادية المعاصرة الاكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي، وتوضيح المضامين

والدلالات النظرية والعلمية للأنماط القيادية بالنسبة للمديرين في الشركات محل الدراسة وذلك في

تحقيق الالتزام التنظيمي، وقد تم تطبيق الدراسة على (45) مديراً في ثلاث شركات صناعية بالعراق.

من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية و القيادة التحويلية) على الالتزام التنظيمي ويعزى ذلك الى أن تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التعاون أو التداؤب .
- تهتم القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة بمتغيري الانماط القيادية المعاصرة و الالتزام التنظيمي بنفس مستوى الاهتمام.

2. دراسة بنوناس صباح 2016 بعنوان "أثر الانماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي -

دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة -" أطروحة دكتوراه

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة ، من خلال أنماط القيادة والمتمثلة في: نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية و نمط قيادة عدم التدخل، ، و الالتزام التنظيمي من خلال أبعاده ثلاث : الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري و الالتزام الاستمراري، تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، و شملت الدراسة على 731 مفردة،

وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة عدم التدخل.
- مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى و الالتزام المعياري و مستوى و الالتزام الاستمراري لديهم.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على و الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0,05 .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى و الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية) عند مستوى الدلالة 0,05.

3- دراسة رغدة لويس فرنسيس وأحمد محمود الفقي 2017 بعنوان "دور القيادة الادارية في

تعزيز مستوى الولاء التنظيمي - دراسة تحليلية لأراء عينة من الأفراد العاملين في شركة هاواري

لتجارة الادوية والمستلزمات الطبية في أربيل- مقال

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر القيادة الادارية في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة هاوكاري لتوزيع وتسويق المنتجات الدوائية في اقليم كردستان العراق، وقد تم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت عينة الدراسة مكونة من (40) عاملا. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- وجود مستويات جيدة للقيادة الادارية والولاء التنظيمي في شركة هاوكاري.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية للقيادة الادارية والولاء التنظيمي .
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط القيادة الادارية في مستوى الولاء التنظيمي.

الدراسات الاجنبية

1. دراسة Bruce.J.AvolioWeichun Zhu, William Koh & Puja Bhata 2004 بعنوان :

"Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance".

"القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي : الدور الوسيط للتمكين النفسي والدور المعتدل للمسافة الهيكلية"

هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي مقارنة بين الافراد المباشرين للقادة وغير المباشرين لهم والكشف عن العملية الأساسية التي يؤثر من خلالها القادة التحويليين في الالتزام التنظيمي للأفراد من خلال التركيز على التمكين النفسي، طبقت الدراسة على عينة من الممرضين والممرضات في إحدى المستشفيات في سنغافورة وعددهم (520) . من أهم نتائج هذه الدراسة :

- توسط كلا من التمكين النفسي والمسافة الهيكلية العلاقة بين القيادة التحويلية و الالتزام التنظيمي.
- أن المستوى الهرمي و المسافة الهيكلية و درجة التميز ربما تعد من تأثيرات القيادة على حفز الأفراد و أدائهم.

2. دراسة : Muhammad Fahad Javaid, M. Usman Mirza (2012) بعنوان :

"Leadership style enhances the employee organizational commitment :A case study of educational institutions in Lahore"

هدفت هذه الدراسة للتحقيق في أي الأنماط القيادية المعززة للالتزام التنظيمي حيث طبقت هذه الدراسة على عينة أعضاء هيئة التدريس في لاهور إذ اعتمدت على نمطين من القيادة التحويلية والتبادلية و استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات .
و توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها :

- هناك تأثير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي .
- أن القيادة التحويلية لها تأثير ينسبه 40 % على الالتزام التنظيمي.
- أما القيادة التبادلية لها تأثير ينسبه 16 % على الالتزام التنظيمي

3. دراسة: (Verda Khan et.al (2012 بعنوان :

"Relationship of Leadership Styles ,Employees commitment and Organization Performance :A Study on Customer Support Representatives."

هدفت الدراسة الى دراسة العلاقة بين أنماط القيادة (التحويلية و التبادلية) وأداء المؤسسة باستخدام التزام العاملين كمتغير وسيط في 07 مراكز لخدمة الزبائن في قطاع الاتصالات في إسلام آباد (باكستان) ، حيث كانت عينة الدراسة (210) عامل، حيث توصلت هذه الدراسة الى نتائج أهمها:

- تؤثر أنماط القيادة التحويلية و التبادلية إيجابيا على أداء المؤسسة .
- يزيد نمط القيادة التحويلية من إبداع العاملين و استقلاليتهم و بالتالي تحسين أدائهم .
- لا يتم إعطاء الحرية للعاملين في ظل القيادة التبادلية ، لكن المكافآت هي المصدر لتحفيز العاملين بالنسبة لهذا النمط من القيادة.
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحسين الاداء .

4. دراسة: (Arasy Alimudin et. al(2017) بعنوان :

"Effect of Spiritual Leadership to Organizational Culture and Employee's Loyalty A Case Study in The Society's Eye Hospital, East Java-"

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقات السببية التي تصف أنماط السلوك للعناصر في المنظمة واختبار تأثير القيادة الروحية على الثقافة التنظيمية من جهة ، و تأثير كل من الثقافة التنظيمية والقيادة الروحية على الولاء التنظيمي ، حيث طبقت الدراسة على عينة مكونة من (51) فرد من مجتمع الدراسة في مستشفى العيون شرق جافا في إندونيسيا.

توصلت الدراسة الى نتائج أهمها :

- وجود أثر ايجابي ذو دلالة للقيادة الروحية على الثقافة التنظيمية ، ويعني ذلك أنه كلما كانت القيادة الروحية أفضل في المنظمة كلما أدى ذلك الى تحسين الثقافة التنظيمية فيها .
- وجود أثر ايجابي ذو دلالة للثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي، ويعني ذلك أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية أفضل في المنظمة كلما أدى ذلك الى زيادة ولاء العاملين فيها.
- وجود أثر ايجابي غير دال للقيادة الروحية على الولاء التنظيمي ، ويعني ذلك أنه إذا كانت القيادة الروحية جيدة فإنها لا تؤثر مباشرة على الولاء التنظيمي للعاملين .

الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة في مجال القيادة الإدارية والولاء التنظيمي وما توصلت إليه من استنتاجات وما أفرزته من توصيات حيث اسهمت الدراسات السابقة في تشكيل خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المراجع البحثية النظرية من جهة والتطبيقية من جهة اخرى ، مما سهل الطريق في بناء منهجية الدراسة الحالية من خلال تحديد المشكلة وعينة الدراسة وبناء أداة لقياس أثر دور القائد الإداري على الولاء التنظيمي. أهم ما يميز هذه الدراسة:

- ✓ أنها من الدراسات القليلة في الجزائر- في حدود علمنا - تتحدث عن أثر دور القائد في تنمية درجة الولاء التنظيمي في المؤسسات بشكل عام وفي جامعة الشهيد حمة لخضر بشكل خاص.
- ✓ استهدفت هذه الدراسة شريحة مهمة من شرائح المؤسسات وهي الجامعة والتي تحتوي على نخبة المجتمع.
- ✓ ركزت معظم الدراسات السابقة على دراسة الأنماط القيادية باختلاف أنواعها أما الدراسة الحالية فقد ركزت على دور القائد وأثره في تعزيز الولاء التنظيمي.

من هنا كان الفرق بين هذه الدراسة والدراسات السابقة

الحادي عشر: صعوبات الدراسة

من الطبيعي وجود صعوبات في كل دراسة علمية، خاصة الاجتماعية منها، فهي تختلف من بحث اجتماعي إلى آخر، بالإضافة إلى صعوبة طبيعة هذا النوع من الدراسات والمتعلق بدراسة الظواهر البشرية، وإخضاعها للملاحظة، وتقييدها وتكميمها، وواجهتها صعوبات أخرى أهمها:

- ✓ الخلط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة العربية أو حتى الاجنبية خاصة في الولاء التنظيمي .
- ✓ ارتباط الموضوع بجوانب اجتماعية ونفسية صعب علينا عزل المتغيرات والحكم على النتائج .
- ✓ محدودية مدة الدراسة التي أدت الى تحجيم والاستغناء عن بعض أدوات الدراسة كالمقابلات أو تقديم واختبار برامج تدريبية تدعم نتائج الدراسة.

الثاني عشر: هيكل الدراسة:

تم تقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول منها فصلين للجانب النظري، وآخر للجانب التطبيقي حيث تناول الفصل الأول القيادة من خلال ثلاث مباحث: كان المبحث الاول تحت عنوان أساسيات حول القيادة والمبحث الثاني تناول النظريات المفسرة للقيادة وأهم أنماط القيادة بينما كان المبحث الثالث عن صفات ومهارات القائد ، خصص الفصل الثاني لدراسة الولاء التنظيمي في مبحثين، حيث تناول المبحث الأول أساسيات حول الولاء التنظيمي أما المبحث الثاني فتّم التطرق فيه الى تنمية الولاء التنظيمي وقياسه. وأخيرا الفصل الثالث الذي خصص لدراسة واقع التطبيق الفعلي للجانب النظري بجامعة الشهيد حمه لخضر بولاية الوادي، والذي تضمن بدوره ثلاث مباحث: المبحث الأول : التعريف بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي ، أما المبحث الثاني فيتناول المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، و المبحث الثالث والأخير لتحليل واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

تمهيد

- المبحث الأول: أساسيات حول القيادة.
 - المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها.
 - المطلب الثاني: أنواع القيادة وعناصرها.
 - المطلب الثالث : علاقة القيادة بالإدارة.
 - المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة.
 - المطلب الأول: نظريات القيادة.
 - المطلب الثاني : أنماط القيادة.
 - المبحث الثالث : صفات ومهارات القائد.
 - المطلب الأول: الفرق بين القائد والمدير.
 - المطلب الثاني: الصفات القيادية.
 - المطلب الثالث: المهارات القيادية.
- خلاصة الفصل

تمهيد:

احتلت القيادة مكانة كبيرة في العديد من المجالات خاصة الإدارة، ويعزى هذا الاهتمام إلى أنها المصدر الأساسي للتأثير في قيم وأهداف الأفراد وتوجيهها، الأمر الذي أدى إلى تنافس الباحثين لدراسة هذا الموضوع.

فالقيادة تعدّ من أساسيات نجاح أية منظمة، فمهما توفر من كفاءات ومهارات إدارية وفنية بدون وجود قيادة واعية وحكيمة تقودها لتحقيق أهدافها المشتركة، فإنه لن يكتب النجاح لهذه المنظمة، فالقائد الفعّال هو محور العملية القيادية ومحركها الأساسي الذي يتولى زمام الأمور من خلال التأثير والتنسيق والتنظيم بين أفراد جماعة العمل من جهة، ومساعدة الأفراد العاملين على إدراك احتياجاتهم وإشباعها وتحقيق شعورهم بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية، والتشجيع والمكافأة من جهة أخرى.

وعليه فإن مهمة اختيار القادة هي عملية بالغة الأهمية، لما لها من انعكاسات كبيرة على المنظمة والمجتمع، فالسعي إلى اختيار قائد يتحمّل مخاطر العملية الإدارية من اتخاذ قرارات صعبة ومصيرية أو تطويع القوانين واللوائح وغيرها هي من أكبر التحديات التي تواجه المنظمات، ورغم التشابه بين مفاهيم القيادة عامة والقيادة الإدارية خاصة إلا أنه سيتم اقتصار الدراسة على القيادة الإدارية كمفاهيم ونظريات وخصائص.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

المبحث الأول: أساسيات حول القيادة

لقد احتلت القيادة الإدارية مكانة كبيرة في الفكر الإداري حيث أصبحت من أهم مقومات نجاح المنظمات لما لها من أثر بالغ في توجيه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف خاصة البشرية منها وتوجيههم نحو التفوق والنجاح، وبالرغم التغيرات المتعاقبة والسريعة الحاصلة إلا أن القيادة وخاصة الإدارية منها بقيت الأداة الفعالة لتحريك المنظمات بالاتجاه الصحيح.

المطلب الأول: مفهوم القيادة وأهميتها:

إن ظاهرة القيادة قديمة قدم المجتمع البشري لارتباطها بالتفاعل الاجتماعي وتقسيم العمل بين الأفراد واندماجهم في تنظيمات معينة غير أن بداية الاهتمام العلمي بالقيادة الإدارية كان مطلع القرن العشرين حيث تطور مفهوم القيادة مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي.

أولاً: مفهوم القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أكثر الموضوعات التي حظيت بالاهتمام في الفكر الإداري ودليل ذلك الكم الهائل من البحوث والدراسات والنظريات التي قدمت في هذا المجال، وبالرغم من ذلك فقد تعددت المفاهيم القيادية ولا يمكن القول أن هناك تعريفاً مثالياً موحداً للقيادة اتفق عليه الكتاب والباحثون لأن التعريفات اختلفت باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. وسوف نستعرض أهمها بغية التوصل إلى المفاهيم الأساسية للقيادة.

فالقيادة لغة من القَوْدِ نقيضُ السَّوْقِ، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، يقال: قُدْتُ الفرس وغيره أي أقوده قوداً ومعناه جره خلفه¹، وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد، أما في معناه الاصطلاحي ووفقاً لقاموس Oxford فيشير إلى معنى القيادة (Leadership) بأنها السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى بها من يتخذ دور القائد².

عرفا Harold Koontz & Cyril O'donnel القيادة على أنها " عملية التأثير التي يقوم بها القائد

في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط معين"³.

وهناك من يعرفها على أنها "التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية

¹ ابن منظور، لسان العرب المحيط ، دار لسان العرب ، بيروت ، المجلد 3 ، ص : 184.

² قاسم شاهين برسم العمري ، انماط القيادة الادارية وتأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة، العراق، جامعة سانت كليمنتس، 2009 ، ص:6.

³ معين امين السيد ، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، الطبعة الاولى ، ، 2010، ص: 270.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي انجاز الأهداف¹. لقد عرف الكاتب رنسيس ليكرت Rensis Likert القيادة بأنها " قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق الاهداف المرسومة."² ويرى ويليام كوهان William.A Cohan أن القيادة "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على الآخرين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"³.

بالرغم من أن هذه التعاريف اتفقت على أن القيادة هي عملية تأثير من طرف فرد قائد على سلوك الجماعة من أجل تحقيق أهداف مسطرة مركزة على إقناعهم ورضاهم ودفعمهم نحو إنجاز هذه الأهداف، كما ركزت على امتلاك القائد لمهارات التأثير في رؤوسيه لتشجيعهم وحفزهم وتوجيههم لتنفيذ ما يحدده القائد من نشاطات أو أهداف إلا أنها أهملت تحقيق أهداف ورغبات هؤلاء المرؤوسين ومشاركتهم ومساهماتهم لكونهم جزء أساسي في العملية القيادية.

و حسب بيرنارد باس Bernard M. Bass فالقيادة هي " عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب "⁴.

كما عرفها الدكتور طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني "بأنها عملية إدارية وتوجيهية لأفراد المنظمة الواحدة بغرض تحقيق أهدافها فهي وسيلة إقناع وتقديم قدوة من فرد قيادي أو مجموعة قيادية لخدمة مجموعة من الأفراد على تحقيق أهداف يسعى إليها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه "⁵.

ركز التعريفان الأخيران وعلى خلاف التعاريف السابقة، على أن القيادة عبارة عن عملية تأثير في المرؤوسين من جهة وتأثر القائد بهم من جهة أخرى أي أنها عملية تفاعلية وتبادلية بين القائد وجماعته لتحقيق أهداف مشتركة في محاولة لإحداث التوازن بين أهداف المنظمة متمثلة في شخص القائد وبين أهداف المرؤوسين من خلال التوجيه والإقناع وتقديم القدوة والمثال.

أما بيتر دراكر Peter.F Drucker فيقول "إنها ليست عملية صنع جدول الأعمال والتأثير بالأفراد مثل رجل البيع وإنما القيادة هي الإرتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية."⁶ وطبقاً لرؤية دون هليرجل Don Hellriegel

¹ فائق عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 11.

² حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر، الأردن، 2009، ص: 215.

³ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص: 514.

⁴ هايل عبد المولى طشطوش، اساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي، الأردن، 2008، ص: 22.

⁵ رغدة لويس فرنسيس، الفقي أحمد محمود، دور القيادة الإدارية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي دراسة تحليلية، مجلة قه لاي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية -أربيل، كردستان، العراق، المجلد2، العدد4، آب 2017، ص: 17.

⁶ نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 22.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

المفكر الفرنسي فان " القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين"¹.

من خلال هذه التعاريف المعاصرة نلاحظ أنه ونظرا لتطور الفكر الإداري وانتقال الفكر الاستراتيجي من المجال العسكري إلى المجال الاداري، حيث أصبح الاهتمام منصبا على الإدارة الاستراتيجية، التخطيط الاستراتيجي، الرؤية والرسالة، الأمر الذي جعل مفهوم القيادة يتطور ليصبح عبارة عن عملية تطوير الرؤى وتحفيز المرؤوسين للإيمان بها والعمل على تحقيقها مع مراعاة تحقيق التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة بل والسعي إلى تدريب المرؤوسين على مفهوم القيادة والرقابة الذاتية.

ومن خلال استقراء ما تقدم من تعاريف القيادة نجد أنها اتفقت في عدة عناصر لا يمكن الاستغناء عنها في العملية القيادية أهمها:

1. القائد: وهو الفرد الذي يتميز بمهارات وسمات تؤهله وتمكنه من التأثير والتوجيه والارشاد من جهة وتقبله أو تختاره الجماعة ليقودها لثقتهم به.
2. المرؤوسين: هم أفراد الجماعة أو الفريق الذين يتم قيادتهم والتفاعل معهم وتوجيههم للاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم لتحقيق اهداف محددة.
3. الهدف: او الاهداف المراد تحقيقها من خلال تحفيز ودفع المرؤوسين لإنجازها.
4. عملية التأثير: من خلال الإقناع والتفاعل عن طريق القدوة والمشاركة والتوجيه بغية تحقيق الاهداف المسطرة.

ومنه يمكن القول بأن القيادة سلوك اجتماعي يستمد جذوره من طبيعة الإنسان أيًا كان موقعه ودرجته وتراثه الثقافي والحضاري، وهي نتيجة طبيعية للتفاعل بين البشر، فالوجود المشترك في بيئة وظروف واحدة ينتج عنه ضرورة بروز من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم، ويلعب دور القائد بينهم، بينما يرتضي باقي الأعضاء أن يقوموا بدور الجماعة التي تقبل التوجيه. فالقيادة في صورتها الأساسية ظاهرة إنسانية سلوكية اجتماعية.²

ثانيا: أهمية القيادة:

من خلال التعريفات السابقة للقيادة، يمكن توضيح أهمية القيادة باعتبارها ضرورة في كل المنظمات أيًا كان نوع النشاط الذي تمارسه أو المجالات الإدارية التي تضطلع بمسؤولياتها. وتتمثل هذه

¹ Carmen Soraya Jolley , PH D , Skills That Contribute To The Successful Leadership Of Hispanic Immigrants In The United States case study, United States of America, Aurtherouse , 2010, p:21

² فاتن عوض الغزو ، مرجع سابق، ص ص: 23-24.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

الأهمية فيما تؤديه القيادة من تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وتوحيد جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة إذ أن أساس وجود المنظمات مرتبط بتحقيق أهداف معينة، لذا فإن وجود القيادة السليمة القادرة على القيام بهذه المهمة، يشكّل أهمية كبيرة، وذلك من خلال دورها في توضيح هذه الأهداف للمرؤوسين، والمحافظة على التوازن في تحقيق هذه الأهداف، وتقليص التعارض بينها بالتوفيق بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنوع الأهداف التنظيمية وتعقدتها.¹

وبالرغم من أن هناك من يعتقد بعدم الحاجة إلى قائد في الوقت الحاضر نتيجة كون العمل جماعي والكل يتحمل المسؤولية بإدارة الأعمال إلا أن هذه النظرة تعتبر قاصرة كون المجتمعات والثقافات مختلفة من جوانب عديدة وبذلك فوجود القائد مهم في المنظمة لإدارة العملية القيادية ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية في النقاط التالية:²

1. تُعد القيادة حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.
2. تنمية وتدريب وتدعيم القوى الايجابية في المنظمة وتعزيزها وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
3. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات وتوجيه الصراع والترجيح بين الآراء.
4. تمثيلها للفكر الاستراتيجي والرؤية الاستراتيجية والاستشرافية للمستقبل.
5. رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة والمحافظة عليهم والاستثمار فيهم باعتبارهم رأس المال الحقيقي، كما أن الأفراد يتخذون القائد الإداري قدوة لهم.
6. مواكبة المتغيرات المحيطة ببيئة العمل واستغلالها وتوظيفها لخدمة أهداف المنظمة.
7. تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها، فبدون قيادة راشدة يستحيل تحقيق هذه الأهداف.
8. توحيد وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد من أجل نتائج أفضل.

¹ سامية خميس أبو ندا، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 48.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2014، ص: 21.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

المطلب الثاني: أنواع القيادة وعناصرها

بعد التطرق الى مفهوم القيادة ومدى أهميتها في جميع جوانب الحياة عموما وفي الجانب الإداري والتسييري خصوصا سنتطرق في المطلب الثاني من هذا المبحث الى أنواع القيادة وأهم عناصرها.

أولا: أنواع القيادة:

من المؤلفين من يتجنب تصنيف وتقسيم القيادة مكتفين بذكر الأنماط القيادية كبديل عن الأنواع ومنهم من يقسمها وفقا لعدة معايير نذكر منها:

1. أنواع القيادة وفق معيار التنظيم:

نفرق بين نوعين من القيادة، القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية¹.

أ- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها بموجب التكوين الرسمي للمنظمة عن طريق السلطة المخولة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق يكون ذا سلطات ومسؤوليات محددة من قبل مركزه الوظيفي واللوائح المعمول بها

وهناك العديد من المتغيرات التي قد تؤثر في القيادة الرسمية كحجم المنظمة ودرجة تعقيدها ومدى وضوح السياسات وتفويض الصلاحيات والتنسيق بين الاقسام.

ب- القيادة غير الرسمية:

هي تلك التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لملكاتهم وقدراتهم وليس بناء على السلطات والمسؤوليات المخولة إليهم من خلال مركزهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الادارة التنفيذية أو الادارة المباشرة إلا أنه ان ملكاته ومواهبه القيادية وقوة شخصيته وتأثيره في زملائه وقدرته على الاقناع والتصرف يجعل منه قائدا ناجحا ويعبر عنها أحيانا بجماعات الضغط².

فالقيادة غير الرسمية هي حصيلة علاقات اجتماعية هادفة تقوم على أساس الثقة بقدره القائد لما يمتلكه من ملكات ومهارات قيادية تمكنه من الدفاع عن مصالح الجماعة.

كما تتطلع بعض الادارات الرسمية الى استمالة بعض القيادات غير الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم في نشاطات المنظمة من خلال اعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائم للمنظمة بصفة رسمية³.

¹ Khelassi Réda , Leadership , Alger , Houma editions , 2013 , P28

² بلال خلف السكارنه، مرجع سابق، ص 28-29 .

³ أحمد محمد ادمو. القيادة الابداعية و اثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،السودان، 2016، ص 11.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

2. أنواع القيادة وفق معيار النشاط:

هناك من يرى أن نوع القيادة يختلف باختلاف النشاط الممارس من قبل الجماعة المنظمة فهناك قيادة سياسية، إدارية وعسكرية، فمفهوم القيادة واحد، ولكن أسلوب القيادة هو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى، تبعاً لنوع نشاطها وطبيعة الهدف المراد تحقيقه وظروف البيئة التي تعمل فيها، ومدى توفر الامكانيات المادية والبشرية وأهم هذه الأنواع حسب طبيعة النشاط يمكن ذكر:

أ- القيادة الإدارية:

تحتل القيادة الإدارية أهمية بالغة في دراسات الإدارة المعاصرة لتأثيراتها المباشرة في كافة عناصر المنظمة، بما فيها سلوك الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة، فهي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية والتأثير من أجل تحقيق هدف معين.¹

ب- القيادة العسكرية:

هي فن التأثير في الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم من أجل إحراز النصر في المعركة أو تحقيق هدف أو غرض محدد وتعتمد هذه القيادة على أسلوبين هما:

✓ القيادة الاقناعية: من خلال قدرة القائد ومهارته في اقناع من هم تحت إمرته ويتميز هذا النوع بسيادة روح المحبة والتعاون والإقبال على العمل وحسن التصرف.

✓ القيادة الإرغامية: وتعتمد على قوة القائد وإحكام سيطرته على من هم تحت إمرته وغالباً ما ينتج عن هذا النوع من القيادة انعدام الرضا والجمود والشعور العدائي تجاه القائد وسيادة روح السلبية الانهزامية.²

ت- القيادة السياسية (الرئاسية):

يقصد بالرئاسة النشاط الخاص بمباشرة مهام وظائف التنظيم اعتماداً على السلطة الرسمية الممنوحة لها من سلطة أعلى وغالباً ما تكون ممارسة السلطة وفق نوع سلطة الجزاء فكأن الرئاسة تعبير عن العلاقة الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه، فالرئيس يحكم السلطات الممنوحة له، هو الذي

¹ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص 16 .

² سامية خميس ابوندا، مرجع سابق، ص 43

الفصل الأول: القيادة الإدارية

يصدر الأوامر إلى مرؤوسيه الذين يتوجب عليهم الالتزام، وإن خالفوا تعرضوا للمساءلة لأن الرئيس مفروض على الجماعة الذين يتقبلون رئاسته وسلطاته خوفا من العقاب¹.

3. أنواع القيادة وفق معيار اسلوب القيادة

وفق هذا المعيار تنقسم القيادة إلى عدة أنواع أبرزها:

أ. القيادة الديمقراطية

يهدف هذا النوع إلى إيجاد نوع من المسؤولية عند المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته، حيث ينتج عن المشاركة رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بقيمته في المؤسسة ويعتبر هذا الأسلوب أكثر الاساليب فعالية.

وبشكل عام فإن القيادة الديمقراطية تعتمد على مرتكزات أساسية أهمها العلاقات الانسانية السلمية بين القائد ومرؤوسيه والمشاركة في صنع القرار وكذا تفويض السلطة للمرؤوسين ذوي الكفاءات والخبرات التي تؤهلهم إلى ممارسة السلطة المخولة لهم وبالتالي يتمكن القائد من الاضطلاع بالمهام القيادة الهامة².

ب القيادة الأوتوقراطية (المتسلطة):

ويعتمد هذا النوع من القيادة على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول جميع الجزئيات ويطلب من المرؤوسين تنفيذها بشكل كامل وهذا النوع من القادة لا يفوض سلطاته بل يسعى إلى توسيع نفوذه حتى يسيطر على جميع الأمور وفقا لرغباته وأهوائه مهملا آراءهم وعادة ما يستخدم أساليب التهديد والعقاب لتحقيق ذلك غير مدرك لما لذلك من آثار نفسية سيئة عليهم³.

ج القيادة الحرة او المتساهلة: ويعتمد هذا النوع من القيادة على إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين وتفويض السلطة يكون على أوسع نطاق أما إسناد الواجبات فيكون بطريقة عامة وغير محددة وكذا إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات⁴.

ثانيا: عناصر القيادة الإدارية:

تعتبر القيادة أحد ظواهر التفاعل الاجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي من خلال التأثير على الجماعة وخلق روح من التكافل بين جميع أفراد المنظمة فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من

¹ نفس المرجع، ص:43

² العربي جمال و حميدات لخضر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بثانوية أحمد زبدة الجلفة، مذكرة ماستر علو اجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص32.

³ فانت عوض الغزو، مرجع سابق ، ص 141.

⁴ وسيلة واعر، دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الاداري- دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص14.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

يقود "ومن يقادون" و"هدف مشترك" مطلوب تحقيقه في إطار "ظرف أو موقف" معين يمارس القائد فيه "تأثيره" على الجماعة وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية أهمها:

1. القائد: يعتبر محور العملية القيادية فهو من يقود الجماعة أو الذي تنقاد له مجموعة من الناس وتقاس درجة نجاح القائد أو فشله في عملية القيادة بمدى تأثيره على الجماعة وتغيير سلوكها تجاه تحقيق الأهداف.

2. الجماعة: بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، أي لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك جماعة منظمة يستجيبون لقائد لديه القدرة على التأثير فيهم وتوجيههم والتنسيق فيما بينهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، فالجماعة إذن شرط أساسي لوجود القيادة باعتبارها مكونا مهما من مكونات التنظيم.¹

3. الأهداف المشتركة: تتعدد وتختلف الأهداف في المنظمة بتعدد واختلاف الأفراد والجماعات في مختلف المستويات التنظيمية وتبرز صعوبة هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة والأفراد، فالقائد الناجح هو الذي يقوم بتحليل مظاهر التعارض ويعيد ترتيبها ليجد كل طرف ما يرضيه وبالتالي إشباع حاجات الأفراد والجماعة وعندها يستطيع القائد أن يستميلهم ويقنعهم من أجل تحقيق هذه الأهداف.²

4. الموقف القيادي: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فبعض الأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ القرار المناسب في موقف ما في الوقت المناسب.³

5. عملية التأثير: من خلال التعاريف السابقة للقيادة نجد أنها عملية تأثير إيجابي يقوم بها القائد اتجاه أفراد الجماعة لتوجيه جهودهم ومهاراتهم اتجاه تحقيق الهدف والتأثير هنا عملية هادفة مقصودة وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة كالمكافآت، تنمية قدرات الأفراد، تقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع معارفهم وتدريبهم وترتبط درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه وتغيير سلوك الأفراد وتتم عملية التأثير من خلال وسائل أهمها:⁴

¹ سامية خميس أبوندا ، مرجع سابق ، ص: 50.

² نفس المرجع ، ص: 54.

³ أحمد ناصر سالم مندل، أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، مذكرة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان، 2016 ، ص: 42

⁴ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثامنة، 2014 ، ص: 160

التأثير الوظيفي:

1. قوة المكافئة: من خلال اعتقاد الفرد بأن نجاحه بعمله وطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافئة مادية أو معنوية.
2. قوة الإكراه: من خلال توقعات الفرد أن اهماله في أداء واجباته ومسؤولياته أو عدم طاعته لرئيسه سيجر عليه نوع من العقاب قد يصل إلى الفصل من الوظيفة.
3. قوة السلطة القانونية: يستمد القائد قوته بحكم الوظيفة أو المنصب الإداري الذي يشغله من خلال السلطة الشرعية الممنوحة له.

التأثير الشخصي:

وهي مرتبطة بشخص القائد وليس بمنصبه ومن مظاهرها:

1. قوة التخصص: مصدر التأثير هنا هو الخبرة أو المهارة أو المعرفة التي يمتلكها القائد ويتميز بها عن غيره في مجال التخصص.
2. قوة الإعجاب: ويحصل عليها القائد عادة نتيجة لإعجاب مرؤوسيه ببعض صفاته الشخصية التي تشدهم إليه لتوفر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

المطلب الثالث: علاقة القيادة بالإدارة

يرى الكثير من المفكرين الإداريين أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وإن أهمية مكانة القيادة في الإدارة تعود إلى دور القيادة الأساسي في جميع جوانب العملية الإدارية، فهي تجعل الإدارة أكثر فاعلية وكفاءة على تحقيق أهدافها، وتلتقي القيادة مع الإدارة في كثير من العناصر أهمها توجيه وتنسيق جهود الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة، وقد اختلف الباحثون حول علاقة القيادة بالإدارة، فهناك من يقول بأن القيادة جزء من الإدارة، وهناك من يرى أن الإدارة والقيادة مختلفان.

1. القيادة جزء من الإدارة:

يرى أصحاب هذا الاتجاه أن المدير أينما كان موقعه في التنظيم هو أيضا قائد، وإن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة التي يقوم بها المدير، فالتوجيه هو أحد وظائف الإدارة إضافة إلى التخطيط، التنظيم والرقابة، ومنه فعملية التوجيه ضرورة حتمية للمدير والتي يتعامل من خلالها مع المرؤوسين لتوضيح القوانين وضبط عملية التنفيذ والرقابة. غير أن هذه العملية لا تجعل من المدير قائدا إلا إذا استطاع التأثير في العاملين واقناعهم بتنفيذ المطلوب منهم، وهنا يتضح أن

الفصل الأول: القيادة الإدارية

القيادة عنصر جوهري يندرج ضمن وظيفة التوجيه والتي هي بدورها وظيفة من وظائف الإدارة فالعلاقة هنا هي علاقة الجزء " القيادة " بالكل " الإدارة " .

2. القيادة والإدارة مختلفان:

يفترض بالمديرين أن يكونوا قادة إلا أن القادة لا يفترض فيهم أن يكونوا مدراء، إذ أن قوة تأثير الشخصية والرؤية والمهارات التي يمارسها القائد تميزه على المدير، أما هذا الأخير فيعتمد في تأثيره على السلطة الإدارية أو على قوة المكافآت أو العقوبات، ومنه يمكن القول أن لكل من القيادة والإدارة مهارات وقدرات تميز كل منهما عن الأخرى، فالقيادة تعتمد على الرؤية أو القوة الشخصية أو الخبرة الذاتية التي تجذب وتستميل الآخرين إليها، في حين أن الإدارة تعتمد في التوجيه والتحفيز على الصلاحيات الرسمية وقوة المركز الإداري.¹

ومن خلال ما سبق لا يجب الاعتقاد بأن القيادة والإدارة مترادفتان على الرغم من الارتباط الوثيق بينهما، فالمدير الناجح هو قائد ناجح، ولكن القائد الناجح ليس بالضرورة أن يكون مديراً في كل الأحوال.²

المبحث الثاني: نظريات وأنماط القيادة الإدارية

بعد التطرق إلى مفهوم القيادة الإدارية، وأهميتها، عناصرها وأهم أنواعها وعلاقتها القيادة بالإدارة، سيتم في هذا المبحث تناول نظريات القيادة الإدارية، وأهم أنماطها.

المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية

بالرغم من تعدد النظريات التي تناولت موضوع القيادة، والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره، حيث يرى البعض القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط إذا توافرت لدى شخص ما يصبح قائداً، وهناك من يراها على أنها ظروف معينة هي التي أظهرت القائد وآخرون يرونها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد، كما أكد فريق آخر على أن القيادة محصلة لتفاعل العديد من العوامل: القائد بسماته ومعارفه ومهاراته، الأفراد وما يتمتعون به من استعداد وقدرات وإمكانات، والموقف بظروفه البيئية والتنظيمية المتداخلة، إلا أنه سيتم التطرق إلى أبرز هذه النظريات كما يلي:

¹ ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دارزهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012، ص ص : 28-34.

² عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق ، ص: 514.

أولاً: مدخل السمات (الفردية) ونظرياته:

يعتبر مدخل السمات من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الفعالة، والتي ركزت على شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، إلا أن أصحاب هذا المدخل يختلفون حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أو مكتسبة ولعل من أشهر تلك النظريات¹ هي:

1. نظرية الرجل العظيم:

تؤمن هذه النظرية بأن القائد يولد ولا يصنع، والرجل العظيم له قدرات وسمات مميزة جدا تفوق ما يتميز به الرجل العادي، حيث أن عددا قليلا يملكون السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم أن يكونوا قادة مهما كان الموقف الذي يواجهونه، كما يعتقدون أن هذه السمات مورثة وليست مكتسبة.² على الرغم من أهمية هذه النظرية إلا أنه ظهرت اتجاهات وآراء تعارض النظرية السابقة وتؤكد على أن السمات القيادة ليست وراثية، ولكن يمكن اكتسابها.

2. نظرية السمات القيادية:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيرها مع امكانية اكتساب هذه السمات عن طريق التعلم والتجربة والتدريب. وقد استعرض رواد هذه النظرية جملة من السمات التي تجعل الشخص قائدا أهمها³:

1. القدرة المعرفية: الذكاء عموما والقدرة الإبداعية هي أحد العوامل المرتبطة بالقيادة.
2. الشخصية: كالانبساط والإتقان في الإنجاز والانفتاح واللفظ وروح المبادرة.
3. التحفيز: من خلال تلبية الحاجة للقوة، الحاجة للإنجاز والتحفيز لتحقيق الأهداف.
4. التفاعل الاجتماعي: وذلك بإنشاء العلاقات الاجتماعية الجيدة من خلال المراقبة الذاتية، الذكاء الاجتماعي والعاطفي.
5. القدرة على حل المشاكل: القدرة على إنشاء التحديات، القدرة على توليد الحلول وتسهيل تعلم المعرفة الضمنية.

¹ نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، الإصدار السابع، 2007، ص ص 309-310.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص ص: 203-204.

³ Sid Ahmed Benraouane, Le Management Des Ressources Humaines- Etude des concepts approches et développés par les entreprises Américaines -, Alger, office des publications universitaires, 2009, P : 207.

إن أنصار هذا المدخل قد اتفقوا على تفسير القيادة على أنها مجموع السمات التي بها يصبح الشخص قائداً، إلا أنهم ليسوا متفقين على سمات موحدة للقائد الفعّال، أدى ذلك إلى البحث عن مداخل أخرى لفهم القيادة.

ثانياً: المدخل السلوكي ونظرياته

انتقل اهتمام الباحثين من دراسة سمات القائد الفعّال في المدخل السابق إلى الاهتمام والتركيز على سلوك القائد أو النمط القيادي واعتباره المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة، ومن أهم نظريات هذا المدخل نجد:

1. دراسة جامعة أيوا:

من أكثر الدراسات المعروفة التي أجراها باحثون من جامعة أيوا من أبرزهم رونالد ليببيت **Ronald Lippitt**، وايت رالف **White Ralph**، وكيرت لوين **kurt Lewin** والتي أفرزت ثلاث أنماط قيادية: النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي و النمط المتساهل، وتمثل هذه الدراسة البداية الصحيحة للبحث في موضوع الأنماط القيادية¹، حيث هدفت إلى التعرف أكثر هذه الأنماط فعالية فقد طبقت على مجموعة من التلاميذ ضمن ثلاث مجموعات يشرف على كل منها قائد يتبع نمطا قياديا محددًا. وخلصت الدراسة إلى تميّز النمط الديمقراطي على النمطين الآخرين في الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والتفاعل الاجتماعي والرضا عن العمل فضلا عن تماسك الجماعة.²

2. دراسة جامعة أوهايو:

الهدف العام لهذه الدراسة بحث العوامل المحدّدة لسلوك القائد ومعرفة أثر النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعة العمل، حيث حدّدت مجموعة من التصرفات والسلوكيات القيادية تمّ حصرها في بعدين رئيسيين هما:

- تصميم وتنظيم العمل (الاهتمام بالعمل): ويشير هذا البعد إلى تحديد دور كل من القائد وأعضاء المجموعة، والعمل معا على إنجاز الأهداف، أما السلوكيات المطلوبة لتحقيق ذلك فتتركز على تنظيم العمل وتحديد أهدافه.
- الاعتبارية (الاهتمام بالعاملين): حيث يتبادل القائد الثقة مع أعضاء جماعته ويتحسس مشاعرهم، ويهتم بالعلاقات الانسانية من خلال الاتصال المتبادل بينه وبينهم.³

¹ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص:14

² R.K. Sabru, *Administrative Theories And Management Thought*, Delhi, PHI Learning Private Limited, 2013, Third edition, P:470.

³ Samir Trigui, *Management Et Leadership*, Tunisia, Centre de Publication Universitaire, 2004, P:161

الشكل (01) مصفوفة لدراسة جامعة أوهايو



المصدر: بنوناس صباح، أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص: 93.

من خلال الشكل السابق نجد أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين السابقين بدرجة متفاوتة، وأن فعالية القائد تتجسد عندما يظهر سلوكا مرتفعا في كليهما، الأمر الذي يؤثر في تحقيق أعلى نسبة في كل من الإنجاز الجماعي ورضا المرؤوسين¹.

1. دراسات جامعة ميتشاجن:

لقد طور النموذج "رنسيس ليكارت" خلال الدراسات التي أنجزت بمركز البحوث في جامعة "ميتشاجن" الأمريكية والتي ركزت على العلاقات الإنسانية في الإدارة وبيّنت طبيعة التفاعل بين القائد الإداري وأعضاء المجموعة وأثره في دافعية الفرد، وزيادة الإنتاج. وقد توصل "ليكارت" إلى أربع أنماط قيادية: النمط التسلطي الاستغلالي، النمط التسلطي الخيّر، النمط الاستشاري، والنمط التشاركي. ويرى ليكارت وزملائه أن النمط الأخير هو أفضل النماذج جميعا وأهمها للتطوير، وذلك من حيث زيادة كفاءة أداء المنظمة وفعاليتها².

2. نظرية الشبكة الإدارية:

طوّر كل من روبرت بليك وجين موتون أبحاث جامعتي أوهايو و ميتشاجن الأمريكيتين، حيث اعتمدا في دراستهما على بعدين هما: الاهتمام بالعاملين والاهتمام بالإنتاج، وقاما بوضع تلك الأبعاد في شبكة بغرض التعرف على الأساليب القيادية المختلفة، ولتتمكّن القائد من تحديد البدائل المتوفرة

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين-دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بجاية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،

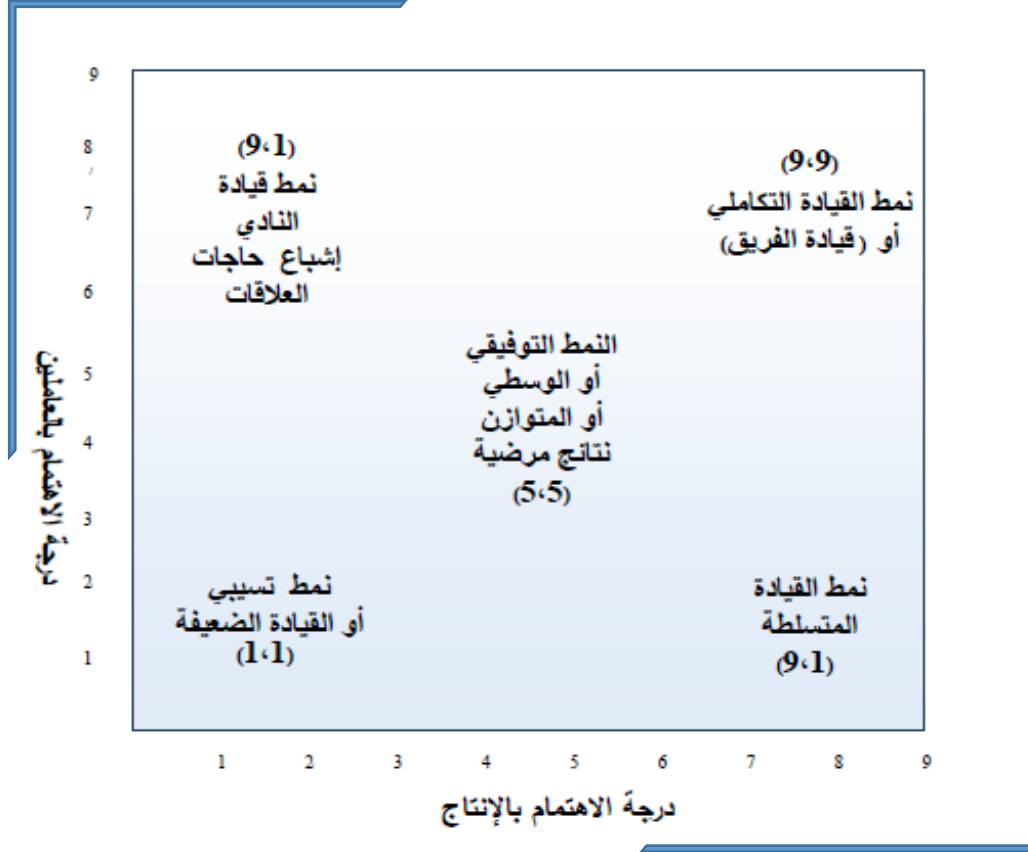
تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص: 31

² Samir Trigui, op.cit, PP: 165-167

الفصل الأول: القيادة الإدارية

لتحسين فعاليته كقائد، وقد قسّمها كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات، إلا أنهما اهتمّا بوصف خمسة أنماط قيادية فقط¹، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الشبكة الإداري



المصدر: Samir triqui, Op. Cit, p 162

من خلال الشكل السابق نجد خمسة أنماط قيادية:²

- أ- النمط التسيبي (1.1) القائد لا يأخذ بدوره القيادي المطلوب منه. فيكون اهتمامه ضعيفا بالعمل والعاملين.
- ب- نمط القيادة المتسلطة (1.9) يهتم القائد في هذا النمط بالإنتاج والعمل على حساب الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للعاملين.
- ت- نمط القيادة الانسانية (9.1) يهتم القائد بالأفراد وتلبية حاجاتهم لكن تركيزه على العمل يكون ضئيلا.

¹ ظاهر كاللادة، مرجع سابق، ص ص: 127-128

² Khelassi Réda, Leadership, Alger, Houma edition, 2013, pp: 154 -155.

ث- نمط القيادة المعتدلة (5.5) اهتمام معتدل من طرف القائد بالأفراد والعمل، الأمر الذي ينتج عنه انتاجية جيدة من خلال العلاقات الجيدة مع الأفراد.

ج- قيادة الفريق (9.9) أسلوب يعتمد على روح الفريق في العمل من خلال اهتمام عال بالأفراد والعمل. وقد توصلنا إلى أن النمط الأخير هو النمط المثالي الذي يحقق الفعالية والكفاءة، ويسعى إلى إيجاد التكامل بين العاملين والعمل من خلال المشاركة والعمل الجماعي.

ثالثا: المدخل الموقفى ونظرياته

إن أساس هذا المدخل هي تلك المواقف والظروف التي تثير أفرادا ليكونوا قادة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد وليد الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات، وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة، فالقيادة هي وليدة المواقف لا السمات أو الانماط وأهم نظريات هذا المدخل نجد:

1. النظرية الشرطية التفاعلية لفريدريك فيدلر:

تعتبر أول محاولة جادة لتطوير الإطار النظري للقيادة بالأخذ بعين الاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد، وقد تبني فيدلر بعدي القيادة المستخدمين في دراسات ميتشيغان وأهايو:

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية.
- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

أما المتغيرات الموقفية فهي:

- طبيعة العلاقات الموقفية بين القائد والمرؤوسين.
- مدى السلطة والقوة التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.
- درجة تصميم العمل وهيكلته ووضوحه وتكراره.

وقد خلصت تلك الدراسات على أن الأسلوب القيادي الموجه والذي يهتم بالإنتاج والعمل كان فعالا في المواقف المفضلة وغير المفضلة على حد سواء، بينما الأسلوب المشارك والذي يهتم بالأفراد فقد كان فعالا في المواقف أو الظروف المتوسطة

2. نظرية المسار والهدف:

اقترحها روبرت هاوس Robert House وتستند على نظرية توقع الحوافز، إذ تقوم على أن مسؤولية القائد هي تحفيز المرؤوسين ليحققوا أهدافهم الشخصية والتنظيمية بما يصنع المسار لتلك الاهداف بشكل أيسر، واخفاق أقل، وقد اعتبرت النظرية القائد هو مصدر المكافآت، وافترض هاوس تفاعل العوامل الظرفية التالية¹:

¹ خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص: 94.

- بيئة العمل بما فيها المهمة، نظام المكافآت والعلاقة بالزملاء.
 - صفات العاملين من خلال قدراتهم ومعرفة حاجاتهم والثقة بالنفس.
- الأساليب القيادية الممكن استخدامها من طرف القائد في ظل هذه الظروف وهي¹:
- أ- المساند: الذي يهتم بحاجات المرؤوسين ويعمل على توفير جو عمل مريح.
 - ب- المشارك: يتيح المشاركة في صنع القرار للمرؤوسين.
 - ت- الاجرائي: يزود المرؤوسين بالإجراءات والتعليمات بشكل واضح.
 - ث- الانجازي (التحدي): وضع أهداف للمرؤوسين تتحدى قدراتهم وتطور أدائهم.
3. نظرية دورة الحياة القيادة:

اعتبر كل من بالوهارسي Palu Harsy وكنيث بلانشارد Kenneth Blanchard أن القائد يجب أن يكيّف نمط قيادته تبعاً لدرجة استعداد مرؤوسيه لأداء مهام محددة، وهو ما أسماه بدرجة نضج المرؤوسين والذي يعتبر من المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوك القائد الذي يتحرك ضمن أربعة أساليب قيادية تبعاً لدرجة نضج مرؤوسيه²:

- أ- أسلوب التلقين (الأمر): اهتمام عال بالإنجاز ومنخفض بالأفراد.
 - ب- أسلوب الاقناع: اهتمام عال بالإنجاز والأفراد.
 - ت- أسلوب المشاركة: اهتمام عال بالأفراد، ومنخفض بالإنجاز.
 - ث- أسلوب التفويض: اهتمام منخفض بالإنجاز والأفراد.
- والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 82 - 83

² Samir Trigui, op.cit, pp: 173-174

تري هذه النظرية أن ظهور القيادة مرتبط بمدى تكامل وتفاعل المتغيرات التالية: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، وخصائص الجماعة، ويتوقف نجاح القيادة حسب هذه النظرية على جهود القائد في تفاعل مرؤوسيه في موقف ما. فالقيادة حسب علماء هذه النظرية عملية معقدة متكاملة، تتفاعل فيها جملة من المتغيرات أهمها:¹

- خصائص القائد الشخصية، الدوافع والحاجات، الخبرات السابقة والتعلم.
- خصائص المرؤوسين الشخصية، الدوافع والحاجات، الخبرات السابقة والتعلم والتوقعات.
- طبيعة العمل والجماعة والعوامل التنظيمية.
- الأنماط السلوكية للقائد.

مما سبق نستنتج أن القيادة هي مزيج من المتغيرات أهمها: السمات والصفات الشخصية الفطرية والمكتسبة، إضافة إلى التفاعل والتكامل الإيجابي للقائد مع محيطه من خلال المواقف والظروف القيادية التي يمر به والمرؤوسين، ومدى نجاحه في دفعهم وتحريكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وهذا ما أفرزته النظرية التفاعلية الموقفية التي ركزت على توافر المهارات والقدرات والصفات لدى القائد ليكون قادراً على إدراك ما يتطلبه الموقف من قرارات مناسبة تحقق التوازن بين مصلحة المرؤوسين ومصلحة المنظمة مع إيجاد الدافعية لدى المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة. أما نظرية الشبكة فركزت على بعدي الأفراد والإنتاج لكونهما عنصراً هامين في العملية الإدارية لتكون المحصلة مجموعة من البدائل المتاحة أمام القائد ليختار منها الأفضل والأنسب.

المطلب الثاني: الأنماط القيادية

يتمثل النمط القيادي في "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في التأثير بمرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف"². أو هو السلوك المتكرر الذي يظهره القائد في مواقف معينة. ونظراً لتعدد المداخل والنظريات المفسرة للقيادة، فقد تمخضت عنها العديد من الأنماط القيادية مع محاولة اختبار أفضلها فاعلية، ومع تعدد واختلاف هذه التصنيفات إلا أنها ركزت في أغلبها على: الاهتمام بالعمل من خلال تركيز القائد على أداء المهام وتقسيم العمل وتوضيح الإجراءات والاهتمام بالأفراد من خلال الاهتمام بمشاعرهم وتلبية حاجاتهم والعناية بشعورهم، وعليه سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أبرز هذه الأنماط فيما يلي:

¹ وسيلة واعر، مرجع سابق، ص: 34.

² عبد الرضا فرج وزيد صادق، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 34، العدد 9، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2013، ص: 59.

1. النمط الاوتوقراطي:

تعتبر القيادة الاوتوقراطية بأنها تسلطية لأن السلطة تكون بيد القائد وحده ولا يفوض سلطته لأحد، ويعتبر مركز اتخاذ القرار، يشرف بشكل مباشر على مرؤوسيه ولا يشاركونهم في القرارات ولا يهتم لأرائهم، فهذا النوع من القادة قليلوا الثقة بالمرؤوسين ولا يكثرثون بالعلاقات الانسانية، يستعملون الردع من جهة والتحفيز السلبي من جهة أخرى. يعتبر القائد من خلال هذا النمط أقرب إلى الرئيس أو المدير منه إلى القائد، تفيد هذه القيادة على المدى القصير لأنها تؤدي إلى عدم الرضا على المدى البعيد، مما ينتج عنه انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد وبالتالي تقل كفاءتهم ونتاجيتهم، مما يضطرهم الى المقاومة أو البحث عن منظمة أخرى للعمل فيها.¹ ومن أهم خصائص القائد الاوتوقراطي²:

- يحدد أساسيات المنظمة وخططها دون مشورة.
 - لا يفوض سلطاته الادارية إلى مرؤوسيه.
 - يولي اهتماما إلى تحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.
 - يتخذ القرار بنفسه، ويلتزم بالإجراءات حرفيا.
 - يستعمل المشاركة الشكلية في بعض القرارات للتخفيف من معارضة المرؤوسين له.
- وبالرغم من أن هذا النوع من القيادة قد يؤدي إلى انتظام العمل وزيادة الانتاج في بعض الحالات والمواقف، إلا أنه يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للمرؤوسين ويبقى تماسك جماعة العمل مرهونا بتواجد القائد، كما أن هذا النمط لم يعد يتناسب ومتطلبات الإدارة الحديثة.

2. النمط الديمقراطي:

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة وتفويض السلطة، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع المرؤوسين ويشاركهم الرأي والمشورة ويشعرهم بأهمية عملهم، الأمر الذي يرفع من معنوياتهم ويزيد من انتاجيتهم، ويعزز من ولائهم. كما يركز هذا النمط على العلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه، ويهتم بحقوق العاملين وتلبية حاجاتهم ورغباتهم مع التأكيد على أداء العمل وزيادة الانتاجية، ويساعد في تحقيق التفاعل بين العاملين وتشجيعهم على تحمّل المسؤولية مما يولد لديهم الانضباط والرقابة الذاتية وزيادة فعالية الاتصال.³ ومن أهم خصائص القائد الديمقراطي ما يلي⁴:

¹ شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر الانماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال - دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية، مذكرة ماجستير، تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 18-19.

² محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الاداء الوظيفي وعلاقته بالانماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية- دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2013، ص: 81.

³ عامر عوض، مرجع سابق، ص: 206.

⁴ سامية خميس أبو نندا، مرجع سابق، ص: 69 - 70.

- القدرة على إدارة المناقشات الجماعية من خلال تحديد مشكلات العمل والبحث عن الحلول الملائمة بمشاركة المرؤوسين للخروج ببدائل مناسبة، وذلك نتيجة ممارسة سياسة الباب المفتوح.
- توفير الامن والاستقرار الوظيفي وتحقيق التآلف والانسجام داخل التنظيم.
- التقمص الوجداني من خلال تفهم القائد لمشاعر المرؤوسين ودوافعهم، ومنحهم الحرية في التعبير، بل وإتاحة الفرصة أمامهم للنمو والتقدم.
- ومنه يمكن القول بأن النمط الديمقراطي ينطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية متكاملة، تعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويقوم أساسا على حرية التعبير في جو من الاحترام المتبادل بين القائد و مرؤوسيه، حيث تعم الاستفادة ويتم تبادل الخبرات وامتلاك المهارات في ظل محيط عمل يسوده المشاركة، الامر الذي يؤدي إلى انسجام وتآلف فريق العمل.

3. القيادة التبادلية:

إن أساس القيادة التبادلية هو عمل القائد ضمن ثقافة المنظمة الموجودة، حيث يوضح الأدوار والمسؤوليات للأفراد لتحقيق النتائج المرجوة والمتوقعة من المرؤوسين. ويتم الاتفاق بين القادة والتابعين على أنه إذا تحققت النتائج المرجوة فإنهم سيتم مكافأتهم بينما سيتم تنفيذ العقوبة على السلوك المؤدي للأداء غير المرضي.

يقوم القائد من خلال القيادة التبادلية بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة ومردود لدى الطرفين، أي أن الصفقات التي تعقد بين القائد والمرؤوس أساس هذا النمط، وما يترتب عنها من نتائج أو عوائد في حال تحقيق طموح القائد المنشودة. والأهداف المتفق عليها. وعموما فإن القادة التبادليون يأخذون في الاعتبار الانحرافات والأخطاء المرتكبة والمخالفات والعمل على تصحيحها¹ وتتمثل خصائص القائد التبادلي في² :

- توزيع المهام والأدوار على المرؤوسين وتذليل العقبات لتحقيق الأهداف.
- الاهتمام بحاجات المرؤوسين ومعرفة رغباتهم.
- تقديم الحوافز المواقبة لتطلعاتهم نظير ما يحققونه من إنجازات، الامر الذي يزيد من رضاهم.
- يتجنب المخاطرة إلى حد كبير.
- يولي اهتماما إلى تحديد الإنحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية.

¹Deanne N.Den Hartog et.al,Transactional versus Transformational Leadership –An analysis of the MLQ,Journal of Occupational and Organizational Psychology ,Great Britain , 1997,p: 20.

² Bernard M.Bass,From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision,

https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_1990.pdf,13.05.2018 ,11:20 , P:22.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

وللقيادة التبادلية بعدان هما¹:

أ- المكافأة المشروطة:

هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة بعد توضيحها للمرؤوسين، وتقسيم المسؤوليات وكذا النتائج المتوقعة عن أداء كل منها، وذلك باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات.

ب- الإدارة بالإستثناء:

يضع القائد قواعد ومعايير وأطر العمل، ويترك المجال للمرؤوسين لإنجاز مهامهم دون أي تدخل منه إلا في حالة ظهور انحرافات أو أخطاء أثناء العمل تتطلب التصحيح وذلك لضمان إتمام الأدوار التعاقدية المتفق عليها.² ويمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة.

فالإدارة بالاستثناء النشطة يقوم فيها القادة منذ البداية بوضع القواعد وتعليمات ضبط العمل، كما أنهم يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتعقب بالمشكلات الممكن حدوثها لتجنبها أو اتخاذ الاجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.

بينما الإدارة بالاستثناء الساكنة فتكون عندما يتدخل القادة بعد انتهاء المهام، وظهور النتائج واكتشاف الأخطاء أو الانحرافات بالإجراءات التصحيحية، فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين الذين أدوا للخلل في الانجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد.

نستنتج مما سبق أن القيادة التبادلية لا تخرج في مضمونها عن الأنماط التقليدية، لأنها أقرب من حيث الخصائص للإدارة منها للقيادة.

4. القيادة التحويلية :

تعرف على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد و التابعين إلى رفع بعضهم بعض إلى أعلى مستويات الدفاعية والأخلاق"³ فالقيادة حسب هذا النمط تقوم بوضع رؤية واضحة لمنظماتها، وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كليًا تتوافق مع متطلبات المستقبل، فالقادة التحويليون يحرصون على إيجاد ظروف منتجة، مع تنمية مهارات موظفيهم بشكل مستمر، وإدارة العلاقات بينهم، و تصميم

¹ Robert B. Dilts, Leadership isionnaire outils et compétences pour réussir le changement par la PNL, Bruxelles, Group De Boeck S.a, 2009, p:137.

² هادي سلمان عذاب، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العراق، 2013، ص: 63.

³ Bernard M. Bass, op.cit,P:21

الفصل الأول: القيادة الإدارية

البناء التنظيمي ليكون مناسباً للتغيير المستمر، وتشجيع التعليم و التكيف السريع¹. كما تعرف بأنها: العملية التي تستهدف الحصول على إلتزام العاملين بتحقيق الأهداف ضمن القيم و الرؤية المشتركة، وهي المهمة الأساسية لإدارة التغيير، كما أنها تتضمن الثقة المتبادلة بين القادة و التابعين². ومنه يمكن القول: يقوم هذا النمط من القيادة على توسيع ورفع اهتمامات المرؤوسين، وتوليد الوعي وتقبّل أهداف ورسالة الجماعة والتأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات العاملين في سبيل تحقيق مصالح المنظمة على حساب مصالحهم الشخصية، من خلال حفز العاملين لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المنظمة³.

للقائد التحويلي خصائص يتميز بها عن غيره من القادة أهمها ما يلي⁴:

- يدفع القائد التحويلي المنظمة نحو ريادة والإبداع والمرونة وتجعل منه قادراً على قيادة الآخرين في بيئة تحتاج لتغيير جذري.
- إن القائد التحويلي مستعد للمخاطرة والتحدي في مواجهة الصعوبات مهما كانت.
- يمتاز القائد التحويلي بالإنفتاح والثقة المتبادلة بينه وبين تابعيه وتقديم الدعم وتمكينهم كلما دعت الضرورة وتشجيعهم على النمو الذاتي.
- يؤكد القائد التحويلي على القيم من خلال القول والفعل فهو يعدّ نموذجاً يحتذى به.
- يحاول القائد التحويلي الاستفادة والاستفادة من التجارب والخبرات الماضية واعتبار الأخطاء تجارب يجب الاستفادة منها في الأحداث المستقبلية، كما أن للقيادة التحويلية أبعاد هي:

✓ التأثير المثالي:

يعني إيجاد القائد لرؤية واضحة و إيمان بالرسالة العليا للمنظمة و يتولد الشعور بالفخر والاحترام و الثقة لمرؤوسيه، الأمر الذي يدفع بالتابعين لتبني قيم القائد و أهدافه و سلوكه و الثقة به و بصدق معتقداته، مما يجعله مصدر إعجاب و قدوة لهم، وتمكّنه من التأثير في الآخرين من خلال الاتصال و التواصل المستمرين مع العاملين في مواقع العمل بهدف تحقيق التعاون بينهم وتوحيد الرصيد القيمي الشخصي و المنظمي بإحداث التوازن التنظيمي بين أهداف المنظمة و إشباع حاجات العاملين⁵.

¹ بنوناس صباح ، مرجع سابق، ص:142.

² نفس المرجع، ص: 143.

³Deanne N. Den Hartog et al, op.cit, p:20

⁴Bernard M. Bass, op.cit, p:22.

⁵ وسيلة واعر، مرجع سابق ، ص: 44.

✓ الحفز الإلهامي:

الحفز الإلهامي هو قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين، ويعبر عن الأهداف المهمة بطرق مبسطة، ويعتبر سلوك فرعي للتأثير المثالي ومرتبطة بالكاريزما، فهو يقوم على تنشيط الخيال الذهني للمرؤوسين من خلال رفع مستويات التحدي لديهم لتحقيق أفضل مستوى من الأداء مع العمل على تعزيز الرؤية لدى المرؤوسين، وتشجيعهم على الإلتزام وتحمل المسؤولية¹.

✓ الاستثارة الفكرية:

يقوم القائد بالبحث على الأفكار الجديدة لإثارة ودفع التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل، فالقادة التحويليون يحددون الغرض ونقاط القوة والضعف للمنظمة، وعليه فالمشاكل تدرك وتحدد لها حلولاً عالية الجودة وتنفذ بالإلتزام الكامل من قبل التابعين في مناخ يسوده الإبداع والتعزيز وحل المشكلات ويزيد فيه الاهتمام بما يقدمه هؤلاء التابعين من أفكار ومقترحات جديدة².

✓ الاهتمام الانساني بالفرد:

يهتم القائد التحويلي بصفة خاصة بحاجات ورغبات جميع المرؤوسين، ويعمل على تلبيةها، بل ويعمل على تطوير مهاراتهم وتنمية مواطن القوة لديهم، والارتقاء بهم من خلال إيجاد فرص جديدة للتعلم، توفير المناخ المشجع على التطوير والابداع، تشجيع الاتصال ذو الاتجاهين وغيرها³. ويمكن القول بأن القائد التحويلي يتمتع بجاذبية وشخصية قوية لها تأثيرها الكبير على المرؤوسين والمنظمة على حدّ سواء، يهتم ببناء رؤيا ورسالة واضحة يقنع بها المرؤوسين، ويقود التغيير بهم ولهم لتحقيق الأفضل، معتمداً في ذلك على إلهام الآخرين وحفزهم لتحقيق الأداء المتميز.

5. قيادة عدم التدخل:

يقوم القائد بالانسحاب متفادياً اتخاذ القرارات، ينسحب في الاوقات الحاسمة، لا يتدخل ولا يتخذ موقفاً⁴. فالقائد يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والارشاد والتأثير في مرؤوسيه، ومن أهم خصائص هذا القائد: يتصف بالتسامح والتودد، سلبى يكفي بإعطاء المعلومات لمرؤوسيه بدلاً من الأخذ بزمام المبادرة في توجيههم⁵. قد يناسب هذا النمط البيئات العلمية لتمتعها بدرجة عالية من التخصص وما

¹ هادي سلمان عذاب، مرجع سابق، ص: 73.

² يعقوب عادل ناصر الدين وآخرون، درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الاداريين فيها، جامعة الشرق الاوسط، عمان، الاردن، دون سنة، ص ص: 7-8.

³ مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الثانية، القاهرة، 2009، ص: 120.

⁴ Robert B. Dilts, op.cit, p:137.

⁵ وفيق حلي الأغا، دور القيادات الادارية في التطوير والتنمية الادارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة: القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، دمشق، 2003، ص: 257.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

شابهها من منظمات، فهو يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد يقدم أفضل ما لديه ولا يحتاج إلى توجيه.¹ ومن هذا المنطلق فهناك من يرى أن هذا النمط لا يعتبر قيادة²، لغياب أهم عناصر القيادة ألا وهي تأثير القائد في المرؤوسين ومنه لا يمكن أن تكون قيادة في ظل غياب القائد ودوره وهذا ما تبنته هذه الدراسة.

مما سبق نستنتج أن القائد الفعال هو الذي يحسن اختيار النمط الذي يتناسب ويتماشى وطبيعة مرؤوسيه من جهة، ومتطلبات الموقف الذي يمرون به من جهة أخرى، ويحدث النمط المختار تأثيراً إيجابياً على مستوى المرؤوسين وروحهم المعنوية ومستوى المنظمة من ناحية الأداء والأهداف بأسهل الطرق وأقلها جهداً وتكلفة، وعليه يمكن القول أن فاعلية النمط القيادي مرتبط بخصائص القائد من رؤية ومعتقدات، وخصائص المرؤوسين وتباين مهاراتهم وثقافتهم ورغباتهم، وطبيعة المناخ والمواقف وتراوحها بين البسيط والمعقدة أو العادية والمتكررة والطارئة، ففي ظل ذلك كله للقائد أن ينتقل من نمط إلى نمط نظراً لما يقتضيه ذلك الموقف أو يحاول الاختيار والجمع بين أفضل الخصائص لكل نمط، والذي قد يتمثل في النمط التحويلي الذي أثبت أنه الأفضل من ناحية الأداء والأفراد العاملين على حدّ سواء .

المبحث الثالث: صفات ومهارات القائد:

بعد التطرق للنظريات المفسرة للقيادة وأهم ما تمخضت عنه من أنماط وأساليب قيادية تعدّ كبداية متاحة أمام القائد ليختار أكثرها فاعلية للموقف القيادي الذي يعايشه، سيتم التطرق في هذا المبحث لأهم الصفات والمهارات الواجب توافرها لدى القائد، وبالرغم من وجود تداخل بينهما في العديد من المراجع إلا أنهما مختلفان، فالمهارة هي القدرة على أداء عمل، أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، بما يحقق نتائج أعلى وأفضل، مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات. فالمهارة تعني ماذا يمكن للقائد إنجازه، أما السمات فتتضمن من هو القائد.

المطلب الأول: الفرق بين القائد والمدير:

إن البحث في العلاقة بين الإدارة والقيادة أفرز ضرورة التفرقة بين كل من القائد والمدير ومعرفة حدود وأدوار كل منهما، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المطلب.

¹ هادي سلمان عذاب، مرجع سابق، ص: 38.

² Robert B. Dilts, op.cit; p: 137

1. تعريف القائد: Leader

القائد هو العنصر الأساسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه، فالعنصر البشري أهم عوامل الإنتاج، بل في مقدمتها والذي له بالغ الأثر في تحقيق الأهداف وتشديد الطموحات، فكلمة القائد تعني الشخص الذي يوجه ويرشد ويهدي الآخرين، فهو ذلك الشخص الذي يتحلى بالصفات التي تمكنه من التأثير في الجماعة وتحريكهم نحو تحقيق المطلوب، أي أن هناك شخص يوجه وجماعة يتقبلون هذا التوجيه.¹ كما يعرف القائد "بأنه ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى تحقيق الأهداف والمصالح المرسومة"².

2. تعريف المدير: Manager

هو الشخص الذي يدير الأفراد والموارد في أحد الأقسام أو الإدارات أو الفروع أو المواقع أو المنظمة ككل، إذا فالمدير هو الذي يمارس مهنة الإدارة ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وصنع قرارات، لتحقيق الأهداف الخاصة بالقسم أو الإدارة أو المنظمة.³ ويقول هنري فايول من علماء الإدارة: "إن معنى المدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".⁴

ثانياً: الفرق بين المدير والقائد

قد يشترك مصطلحي المدير والقائد في مجموعة من المواصفات يجعلهما متقاربين إلى حد ما، حيث قد يصعب التمييز بينهما إلا أن الفرق بين المدير والقائد يكمن أساساً في أن المدير هو الشخص الذي يهتم بإدارة العاملين في التنظيم، وغالباً ما يلجأ إلى استخدام السلطة الرسمية في التأثير على سلوك العاملين، بينما القائد هو الشخص الذي يعتمد في تأثيره على الأفراد على السلطة غير الرسمية مع استعماله للسلطة الرسمية أحياناً. أما ما يميز القائد الإداري عن المدير في نقطتين أساسيتين هما:

✓ قوة العلاقة والروابط الانسانية بين القائد والمرؤوسين انطلاقاً من اهتمامه بمهارة التفاعل الانساني وبناء العلاقات وبالاعتماد على أسس العمل الجماعي والأهداف المشتركة.

¹ بونوة علي، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة حالة عمال صندوق الضمان الاجتماعي - وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص:150

² هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص:26

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص: 52

⁴ هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص:26

الفصل الأول: القيادة الإدارية

✓ أسلوب القيادة الذي يمكن القائد من الإعتماد على قدراته الشخصية في التعامل مع الآخرين، وكسب قناعاتهم وحفزهم لإنجاز الأهداف المسطرة.

ويعتبر بيارن أول من ميز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج المسطرة¹.

هناك الكثير من أوجه الاختلاف بين مهام وأدوار كل من المدير والقائد، حيث يقول: وارن بينيس بأن تحديات القرن الواحد والعشرين تتمثل في إيجاد جيل جديد من القادة وليس المديرين، والفرق بينهم مهم، فالقيادة يغيّرون العوامل المحيطة ويكيّفونها، بينما يستسلم لها المديرون.² والجدول التالي يوضح عددا من الفروق الجوهرية بين القائد والمدير.

جدول (01) الفروق الجوهرية بين كل من المدير والقائد

المدير	القائد
يدبر بوسطية ومتجنب للمخاطرة	يبدع ويبتكروبخوض المخاطرة المحسوبة
يعتبر مراقب ومتحكم	يعتبر محفز للارتقاء بالمرؤوسين
يعمل بالنظام الراهن ويحافظ عليه	يغيّر من النظام القائم ويتحدّى الظروف
يركز على النظم والهيكل والعمليات ويهتم بالنتائج القريبة.	يركز على الرؤية والقيم والأفراد ويتم بالنتائج بعيدة المدى
يعتمد في بناء العلاقات مع العاملين على الامتيازات القانونية، الجزاء و توجيه الاوامر.	يعتمد في بناء العلاقات مع العاملين على الثقة، الاستمالة، الرضا ولا يلجأ للإكراه الا عند الضرورة القصوى.
عمله روتيني ويميل إلى التغيير التدريجي	عمله متجدد ويميل إلى التغيير الجذري
عقلاني يركز على التحليل ومجال تأثيره في عمله محدود	مستبصر يركز على المستقبل ومجال تأثيره في عمله واسع يغطي القيم والسلوكيات.
يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل بها.	يمثل مصلحة الجماعة التي يقودها
مفروض بقوة القانون على العاملين	يحظى بقبول العاملين مهما كانت صفته
التنظيم الرسمي هو مصدر سلطته وتأثيره	قوته الشخصية وسلطته غير الرسمية هي مصدر تأثيره وسلطته.
يفعل الاشياء بصورة صحيحة	يفعل الاشياء الصحيحة

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على :

Khelassi Réda , Op.Cit, P P: 123-124

Samir Trigui, Op.Cit, P: 64.

¹ صلاح الهادي الحسيني، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا -دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية بالعراق، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، الاكاديمية العربية ، الدنمارك، 2009، ص ص: 58- 59.

² صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط - دراسة حالة منظمات الاعمال اليمينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص: 55.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

من خلال الجدول نستنتج أن هناك جانب إداري غير قيادي يمثل العمل الإداري، بينما هناك جانب قيادي في العمل الإداري يتمثل في الجانب التفاعلي مع الأفراد العاملين، فيفترض أن يكون كل مدير قائد لمواكبة متطلبات المفاهيم الحديثة للإدارة، ولكن ليس كل قائد هو مدير. فالمنظمات بحاجة إلى كل من القيادة والإدارة معا لتحقيق الفعالية المطلوبة، من خلال أن يجمع المدير بين مقومات القيادة والإدارة أو بحصول القائد على السلطة الرسمية لیتّم الجمع بين الاثنين فيما يسمى بالقيادة الإدارية.

المطلب الثاني: الصفات القيادية

لقد تعددت الآراء والكتابات التي تناولت صفات القائد، فقد ذكر الفيلد مارشال في كتابه، عن أهم هذه الصفات إذ يقول: أن القائد هو الشخص الذي يجعل الافراد يتبعونه، فيجب أن يتمتع بالشجاعة ويتحلى بالعزم وقوة الإرادة، أن يكون موضع ثقة بين جماعته، قادرا على إثارة الحماس فمهم، يخاطبهم بلغة يفهمونها، يحرص على معنويات مرؤوسيه، يحسن اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، يعرف واجباته ويتقن عمله، هادئ النفس، مستعدا للمخاطرة المحسوبة.¹

ويمكن تقسيم هذه الصفات الى عدة مجموعات أبرزها:

أولا: الصفات الذاتية:

تتمثل في بعض الصفات والقدرات الضرورية في بناء شخصية الفرد ليصبح قائدا كالصفات الجسمية، القدرات العقلية، ضبط النفس وغيرها.

1. الصفات الجسمية: وتتضمن كل ما يرتبط بالبيئة الجسمية للفرد، ونلتمس هذه الصفات من خلال الصحة البدنية، النشاط الحيوي، القدرة على التحمل والصبر، القوة العصبية، فنجاح القائد مرتبط بتوافر الصحة الجيدة لديه لصعوبة الدور المنوط به، وما يعتره من مواقف عارضة وأمات تحتاج الجلّد وقوة التحمّل، وتوافر هذه الصفات تؤلّد الحيوية والنشاط بين المرؤوسين والعمل على تحقيق الأهداف.²

2. القدرات العقلية: هي مجموع الاستعدادات الذهنية والفكرية والاعتقادات الأساسية لدى الفرد، والتي تختلف من شخص الى آخر لإختلاف البيئات المجتمعية، ويعتبر الذكاء رأس هذه القدرات ومحركها، لأن هناك علاقة وطيدة بين الذكاء والنجاح في القيادة، وهناك صفتان ملازمتان للذكاء ألا وهما³:

¹ سيف الدين جلال رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين -دراسة عينة البنوك السودانية، مذكرة ماجستير العلوم، تخصص إدارة

الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص:10

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص:319 - 320.

³ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص:104.

- ✓ القدرة على التصوّر: تساعد في التعرف على المشكلات وحلها دون تعقيد، تؤدي إلى الفهم العميق لكل التفاصيل، وسرعة البديهة في إدراك الأمور الهامة والتقدير الشخصي السليم لها، ومدى تقبل القائد للأفكار الجديدة وتبنيها¹.
- ✓ التحلي بروح المرح والدعابة والإبتعاد عن التشدد والتزمت وإقامة العلاقات المتينة مع المرؤوسين، يمكن القائد من استمالتهم والتأثير فيهم واختزال المسافات بينه وبينهم، الأمر الذي يؤدي الى التآلف والاندماج في التنظيم.
3. المبادرة والابتكار: تعني المبادرة اندفاع الفرد نحو الاقتراح والعمل قبل غيره أو ما يسمى بـ"روح المبادرة" وهي مهمة للقائد فحسب فايول هنري تمكن هذه الصفة من الكشف على عزيمة و ارادة كل فرد من الأفراد المرؤوسين باعتبارها الدافع والمحرك للعمل وبالتالي شحذ هممهم. كما أن المبادرة تساعد القائد على اتخاذ القرارات الصائبة². وترتبط هذه الصفة بصفات أخرى هي:
- ✓ الشجاعة وهي الحالة الذهنية التي تمكن القائد من التحكم في الخوف وتجاوز المخاطر والصعاب، ويتحمل المسؤولية ويواجه حالات التهديد، والوقوف مع الحق مهما كانت الجموع الراضية له. كما أن القائد الذي يتمتع بالشجاعة تكون له القدرة على الاعتراف بأخطائه وتصحيحها، كما تمكنه من إصدار القرارات بكل ثقة وجرأة، مما يكسبه ثقة ومحبة وتقدير مرؤوسيه³.
- ✓ القدرة على الحسم في اتخاذ القرار دون تردد، بوضوح وفي الوقت المناسب ومهما كانت الظروف، فتحديد مجموع البدائل ومقارنتها ومن ثم اختيار أفضلها وتنفيذها⁴.
- ✓ القدرة على توقع الاحتمالات وابتكار الوسائل لمواجهتها، بمعنى أن تكون لديه بالإضافة إلى فهم الموقف الذي يواجهه، بل عليه أن يتوقع المواقف المستقبلية ويخطط لها لوجوده في بيئة ديناميكية متغيرة، يأخذها في الاعتبار عند اتخاذ قراراته، ويتطلب ذلك اتساع معرفة القائد بماضي وحاضر المنظمة التي يقودها، الأمر الذي يمكنه من التنبؤ بمستقبلها وإدارة الازمات التي قد تواجهها بالأساليب السليمة⁵.

¹ <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25691/04chapter4.pdf?sequence=5>, 13.05.2018, 9:30, P: 106.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص:323-324.

³ هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص:41.

⁴ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص:104.

⁵ نواف كنعان، مرجع سابق، ص:324-325.

والقدرة الابتكارية تساعد القائد توليد الأفكار الجديدة والخلاقة لمواجهة المشكلات الصعبة بحلول مناسبة، ويمكن تنمية هذه القدرة من خلال التنشيط أو التطوير العقلي الذي يستند إلى النظر للأمور من زوايا مختلفة ومتعددة والخروج عن النمطية في التفكير.

4. ضبط النفس: تعني القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الإنفعال، وحدهما من عرقلة القدرات الجسمية والنفسية، فالقائد الناجح هو الذي يدير ويقود نفسه قبل إدارة وقيادة الآخرين، ويتطلب الأمر هدوء النفس خاصة في الأزمات والامور الطارئة، كما أن هذه الصفة تساعد في استخدام القدرات السابقة، وترتبط بالاتزان أو النضج العاطفي، ويظهر ذلك عند مواجهة القائد لحشد من الجمهور، والثبات عند الصراع، وعدم الرضوخ للضغوط، ولا يعني ذلك تجرد القائد من عواطفه ولكن يجب التحكم بها وتوجيهها¹.

ثانياً: الصفات الفنية

وتعني براعة القائد في استخدام الطرق العلمية المتاحة والوسائل الضرورية لإنجاز العمل، وتكون هذه المعرفة من خلال الدراسة والخبرة والتدريب. من أهم خصائص هذه الصفة²:

✓ التأكد من توافرها لدى القائد بسهولة أثناء أدائه لعمله.

✓ أصبحت مألوفة وروتينية أكثر من الصفات الأخرى.

✓ سهولة اكتسابها والحصول عليها وتنميتها.

ولهذه الصفة قدرات مرتبطة بها أهمها:

1. القدرة على تحمل المسؤولية: هي شعور القائد بعدم الرضا عن الفشل في أعماله، وما أُلزم نفسه أدبياً بتحقيقه، وما يرتبط بها من ثقته في نفسه، وقدرته على إنجاز ما يقرره وتحمل الأعباء المنوطة به، وتنفيذ واجباته دون تهرب أو تزمت، وتظهر هذه القدرة من خلال: القدرة على التنفيذ، تقبل النقد من الرؤساء، مقاومة الضغوط من أعلى إلى أسفل، والاعتماد على النفس³.

2. الامام الشامل: فهم الأمور والامام بالمعارف الانسانية والثقافة من صفات القائد، ولا يعني ذلك أن يكون خبيراً في جميع النواحي، بل المعرفة بالمتطلبات اللازمة لمواجهة التحدي والمخاطر.

¹ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص:105.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 327.

³ فاتن عوض الغزو، مرجع سابق، ص:106.

3. الحزم: أن يكون القائد حازما وأوامره قاطعة دون تردد، مع تحقيق التوازن بين الحزم ومراعاة شعور مرؤوسيه. من المؤشرات الدالة على هذه الصفة القدرة على التمييز بين إلهام وغير الإلهام في المشكلة، الاختيار بين البدائل المتاحة، تحمل نتائج القرار والدفاع عنه¹.
4. الإيمان بالهدف وإمكانية تحقيقه: نجاح القائد مرتبط بمدى إيمانه بالهدف واقتناعه به فذلك يشحن من همته ويجعله يعمل بكل جد واجتهاد، بل ويضحي من أجل تلك الأهداف مما يدفع بالمرؤوسين لبذل جهود أكبر في سبيل تحقيقها².

ثالثا: الصفات الانسانية

تعنى هذه الصفات بشكل كبير بمقدرة القائد على التعامل مع المرؤوسين، وتنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق والتعاون الجماعي، ويتصف القائد صاحب هذه الصفات بأنه انسان يعرف نفسه، ونقاط ضعفها وقوتها، مدرك لاتجاهاته ومسلماته، واثق بمقدرته على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة. وتتصل هذه الصفات بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين من جهة، والفهم الجيد لمطالبهم وحاجاتهم وتلبيةها، وللعلاقات الإنسانية أهداف أساسية أهمها³.

✓ تحقيق التعاون والمشاركة مع العاملين.

✓ حفز الأفراد على العمل.

✓ إشباع حاجات المرؤوسين الاقتصادية والاجتماعية.

وتتطلب الصفات الانسانية أن يكون القائد:

✓ مدركا بوعي ميول واتجاهات العاملين.

✓ متقبل لإقتراحات العاملين، مشجعا على روح الإبداع والابتكار لديهم.

✓ متفهما لمشاعر العاملين وملبيا لطلباتهم.

ومن الصفات المرتبطة بالصفات الانسانية⁴:

1. الاستقامة: أي توافر الانسجام والاتزان لدى القائد، مما يجعله رقيبا على سلوكياته، متطلعا للمثل العليا، مثالا وقدوة يحتذى بها، لما للقدوة من قوة تفرض نفسها.

¹ هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص:42.

² هايل عبد المولى طشطوش، مرجع سابق، ص:47.

³ متعب بن راشد الغنام ، المهارات اللازمة للقيادة التربوية ، ماجستير إدارة وتخطيط تربوي ، جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية، 2014، ص : 8 - 9 .

⁴ نواف كنعان ، مرجع سابق، ص:333-335

الفصل الأول: القيادة الإدارية

2. الأمانة والإخلاص: تساعد القائد على مدّ أواصر الثقة بينه وبين مرؤوسيه، والإطمئنان أن حقوقهم مصونة، ولقد أثبت "ليكيبرت" وجود ارتباط إيجابي بين نجاح القائد والأمانة والإحساس بالإلتزام الأخلاقي نحو أداء واجبه.

3. الخلق الطيب: الطيبة بغير ضعف خلق يجب أن يتحلى القائد به، فالأخلاق الحسنة تسهّل المهمة وتحقق الاهداف لتؤد الرغبة والهمة لدى المرؤوسين.

إن الإدارة الحديثة سلطت الضوء على أهمية وضرورة هذه الصفات الإنسانية لنجاح القائد في قيادته للمنظمات، بل وتعتبر أهم الصفات التي يجب على القائد التحلي بها، لما لها من أثر مباشر على العاملين وروحهم المعنوية.

المطلب الثالث: المهارات القيادية

إن عملية تأثير القائد في مرؤوسيه بفعالية تستند على ما يمتلكه من صفات تمّ تحديد أبرزها في المطلب السابق، ومع ذلك فلا بد من مهارات تدعّم وتعزّز من قوة تأثير القائد وتحقيق أفضل النتائج وهذا ما سيتم التعرّف عليه في هذا المطلب.

أولاً: المهارات المعرفية

تعني قدرة القائد على رؤية التنظيم والأنشطة التي يقودها، وفهمه لترابط أجزائه ونشاطاته، وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالتنظيم، والتنظيم بالمجتمع وما يحتويه من قوى سياسية واجتماعية واقتصادية. وتبدو أهمية هذه المهارات أكثر وضوحاً في المستويات العليا، ويعتمد عليها القائد في استخدام صفاته الإنسانية بأمثل حال بل والمحافظة عليها وتنميتها، كما أن توافرها لدى القائد تدفع المرؤوسين إلى التميز بالإبداع والتماسك. ومن أهم هذه المهارات:

1. المهارات الأساسية:

هي المعرفة التي تمكّن القائد من الإلمام بكل جوانب مهنته ومجال تخصصه من أساليب وطرق وفتيات، وما تتطلبه هذه المهارة من قدرات علمية، فالمرؤوسين يتوقعون أن يكون القائد مستودع معلومات، ويعلم الكثير، لذلك على القائد أن يكون دؤوباً في تحصيل المعارف والعلوم والإطلاع على كل جديد خاصة في مجال عمله وتخصصه ويتم ذلك عن طريق المناقشات والبحوث والخبرات وغيرها.

2. المهارات الادارية:

أي فهم القائد لمتطلبات وحيثيات عمله، وممارسة نشاطه وما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة من جهة، ويكفل تلبية متطلبات المرؤوسين من جهة أخرى. ومن المؤشرات الدالة على توافرها هذه المهارة لدى القائد، كفاءته في التخطيط، التوزيع العادل للعمل، تطوير القدرات الكامنة لدى المرؤوسين

الفصل الأول: القيادة الإدارية

وتدريبهم، وكفاءته في ممارسة الرقابة لتحقيق أفضل النتائج. وتتطلب هذه المهارات اختيار أفضل الأساليب التي تضمن الحصول على أعلى قدر من الكفاءة الانتاجية، كتبسيط الاجراءات، تخفيف المركزية والمرونة التنظيمية، تنسيق الجهود بين الإدارات، إثارة الدافعية للمشاركة في حل المشكلات وغيرها. من أهم هذه المهارات:

✓ مهارة إدارة الوقت:

فالوقت أحد أهم الموارد وأكثرها تفلتا والتي يجب على القائد المحافظة عليها واستغلالها من خلال حسن إدارته بما يعود على المنظمة والأفراد بالنفع والفائدة، وإدارة الوقت هي إدارة الأعمال التي يقوم القائد بمباشرتها في حدود الوقت المتاح، بل هي إدارة السلوك والشخصية، وتعرف إدارة الوقت على أنها إدارة الأنشطة بالاستخدام الأمثل للوقت والامكانيات المتوافرة.¹ إن هذه المهارة ذات صلة كبيرة بمهارات أخرى أهمها إدارة الاجتماعات، إدارة وتطوير تقنيات العمل وكذا مهارة تقنيات المعلومات، فتمكّن القائد من هذه المهارات تدعم وتعزز تمكنه من مهارة إدارة الوقت.

✓ مهارة اتخاذ القرار:

تعتبر من أهم المهارات أهمية وخطورة، فهي المؤشر الحقيقي على مدى معرفة وتحكم القائد للمتغيرات المحيطة، ومتطلبات الموقف بالإضافة إلى أنها مؤشر واضح على مدى تيقظ القائد ومعالجته للمعطيات والاستفادة منها. إن جودة القرارات التي يتخذها القائد في أي منظمة تدلّ على قيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لها. إن نجاح القائد الإداري في أدائه لوظائفه يقاس دائما بقدرته وتفوقه في إصدار القرارات الجيدة والفعالة في الوقت المناسب، التي من خلالها يحوّل السياسات والأهداف إلى واقع ملموس.² فيفترض في القائد أن تكون له دراية كافية تمكنه من المفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه لتحقيق الإنجاز المتميز. إن هذه المهارة مرتبطة بمهارة مشاركة الرؤوسين في عملية القرار وما ينتج عنه من مشاعر ايجابية لديهم تعزز من شعورهم بالإنتماء للتنظيم وأنهم جزء لا يتجزأ منه وبالتالي ولاهم التنظيمي. كما أن مهارة اتخاذ القرار لها علاقة مباشرة بعدة مهارات أخرى تتكامل مع الأولى كمهارة إدارة المعلومات، واستقراء واستنتاج المتغيرات والمؤشرات، مهارة تحليل المشكلات والبحث في أسبابها وغيرها.

¹ رأفت حسين شاكر الهور، تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص: 25-26

² السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 61-62

إن هذه المهارات تنبع من شخصية القائد ومعتقداته وتوجهاته التي تعزى إلى تنشئته الاجتماعية والتي تجعل منه محط تقدير واحترام مرؤوسيه وتندرج ضمنها العديد من المهارات نذكر أبرزها:

1. المصداقية

القائد الفعال يجب أن يكون ذو مصداقية ثابتة من القانون أو اللوائح أو المنهج أو الهدف الذي رسمه لنفسه والمبني على القيم المثلى والمبادئ والقناعات الواضحة، فنجد القائد الملتزم بقيمه ومبادئه وقناعاته مطمئن، يشعر بالأمان والرحمة، وعندما يلمس المرؤوسون تلك المصداقية وذلك الإلتزام في واقع القائد المعاش سوف يلتفون حوله ويتبعون توجيهاته ويلتزمون تعليماته طواعية¹، بل ويتبنون قيمه ومبادئه لتكون جزءاً من قيمهم ومعتقداتهم. إن من أهم متطلبات مصداقية القائد التزامه بالقيم المثلى والأخلاق الحميدة كالانضباط، والامانة، والعدل، والإنجاز، العمل الجماعي وغيرها وهي الشق الآخر المكمل لشخصية القائد الناجح، كما يفترض بأن يكون هذا الأخير قدوة حسنة لمرؤوسيه لما يمتلكه من صفات ومهارات وقيم، فلا يمكن للقائد أن يحقق الأهداف النبيلة إلا إذا كان نموذجاً ومثالاً لمرؤوسيه يحتذون به.

2. مهارة التحفيز:

إن جوهر عملية القيادة والدور الأساسي لتأثير القائد في مرؤوسيه هو رفع الروح المعنوية لهم وإيصالهم إلى حالة الشغف والاعجاب بأعمالهم، وتحريكهم وتنمية دافعيتهم للعمل ذاتياً، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق التحفيز، فعلى قدر نجاح القائد في تحفيز الآخرين على قدر اكتسابه ثقتهم وحبهم واحترامهم وولائهم. إلا أن القائد الفعال يضع في حسابه الفروق الفردية والاختلافات الجوهرية لمرؤوسيه، ومدى استجابتهم لعوامل تحفيزهم، فالبعض يستجيب عن طريق الألقاب المهنية، والآخر تثيره الرؤيا المستقبلية وهكذا، فعلى القائد أن يحسن عملية التأثير باختيار المفتاح المناسب لمرؤوسيه². وللقائد أن يحفز أتباعه بعدة طرق أبرزها:

✓ التواصل والمصارحة:

إن أهم ما يخلق الإلتزام ويحرك المشاعر هو الإصغاء الفعال والإنصات للأفراد، والتواصل المتبادل بين القائد ومرؤوسيه، حيث يكون الأخذ والعطاء بشكل رسمي أو غير رسمي، الأمر الذي يشجع المرؤوسين على المصارحة بمشاعرهم واقتراحاتهم وآرائهم، فعلى القائد انتهاج سياسة الباب المفتوح، والإهتمام بالإتصال الرسمي وغير الرسمي على حدّ سواء، ومحاولة الفهم العميق لسلوك

¹ محمد الفاتح المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، 2018، ص: 230.

² عامر عوض، مرجع سابق، ص: 93.

الفصل الأول: القيادة الإدارية

الأفراد حتى يتجنب شعورهم بالعزلة والاعترا ب في العمل الذي يؤدي إلى تحطيم الروح المعنوية وللإحباط، كما يجب الاهتمام بالإصغاء كعامل هام ومؤثر في عملية الاتصال، فقد تمّ اثبات أن الوقت الذي يقضيه القادة في اتصالاتهم الكتابية والشفوية كما يلي: 15٪ في القراءة، 10٪ في الكتابة، 45٪ في الكلام، و30٪ في الإصغاء للآخرين¹.

✓ الشعور بالأمان:

إن من أهم عناصر التحفيز وحجر الأساس فيه هو قدرة القائد على توفير الأمان للمرؤوسين والطمأنينة ويكون ذلك من خلال معرفته لمتطلبات وحاجات العاملين وأهدافهم والعمل على تلبيةها لمحاولة تعزيز السلوك الايجابي لديهم، ورفع معنوياتهم ورضاهم، بالإضافة إلى سعي القائد على توفير بيئة العمل المناسبة والأمنة، المشجعة على الإبداع والإنجاز المتميز.

✓ العدالة:

العدالة هي واحدة من أهم ركائز سلامة التنظيم، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى التركيز على العديد من عناصر العدالة كعملية اختيار التوظيف والأجور المتكافئة وعدالة المنح والمكافآت²، وغياها يؤدي إلى مخاطر كبيرة تهدد المنظمة والفرد كالممارسات السلوكية السلبية للمرؤوسين مثل نقص الولاء، نية ترك العمل، زيادة دوران العمل، بل وقد تدفعهم إلى محاولة الانتقام من القادة أو المنظمة. وترتبط العدالة بشكل أساسي بقييم العاملين وعلاقاتهم الإجتماعية والتي تؤثر مباشرة في دوافعهم و جهودهم³.

✓ التقدير والاحترام:

إن من أبرز حاجات الفرد هي شعور الفرد بالتقدير والاحترام وهي ضمن حاجات النمو وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، واحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة في نفسه. فالقائد الفعال هو الذي يتفهم هذه الحاجة ويأخذها في الحسبان، ويمكن إشباعها من خلال المسميات الوظيفية، أو نظام الترقيات، أو المكافآت الاستثنائية، أو خطابات الشكر والأوسمة وغيرها⁴.

✓ توفير فرص التطوير:

فالقائد الفعال ولكونه قدوة ونموذج لمرؤوسيه لا يكتفي بتحقيق الأمان لهم خاصة الوظيفي بل يجب أن تكون له القدرة على توفير فرص التطوير أمامهم لزيادة مهاراتهم وبالتالي ثقتهم بأنفسهم من

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 404:

² حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه العلوم في علم نفس- تخصص

تنظيم وعمل، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص: 55.

³ سامية خميس أبو ندا، مرجع سابق، ص: 142-143.

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص: 114-115.

جهة وبقائدهم من جهة أخرى، وذلك من خلال: اعتبار الأخطاء فرصة للتعلم، تبادل الخبرات فيما بينه وبينهم، وفيما بين المرؤوسين أنفسهم، تشجيع التعليم المستمر، وتوفير البرامج التدريبية وغيرها مما يدعم من مكانة المرؤوسين، ويفتح أمامهم فرص الترقية، الأمر الذي ينتج عنه روح معنوية عالية وثقة كبيرة بالقائد وتماسك تنظيمي فعال.

3. مهارة تفويض السلطة:

إن زيادة أعباء القائد التي يفرضها عليه مركزه القيادي في التنظيم أدى إلى عدم تركيز السلطة في يده، وتأمين أكبر قدر ممكن من تفويض السلطة للمرؤوسين، ويكون ذلك مبنياً على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة الفعالة، إن من أهم متطلبات التفويض شجاعة القائد وثقته في مرؤوسيه بالإضافة إلى التدفق السليم للمعلومات بينهم وما يلزم ذلك من وسائل الاتصالات، إن من أهم مزايا التفويض مساعدة القائد على التفرغ للمهام القيادية الاستراتيجية والهامة أول بأول، كما أنه يساعد على تنمية قدرات المرؤوسين وثقتهم بأنفسهم ويعتبر ذلك دليل على ثقة القائد بهم، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم ويزيد من دافعيتهم¹.

4. مهارة التمكين:

يعد تمكين المرؤوسين من أساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد في تمكين المرؤوسين من خلال السماح لهم بالمشاركة في المعلومات، والتدريب والتنمية والتخطيط والرقابة على وظائفهم للوصول إلى النتائج الإيجابية في العمل، ومنحهم الحرية الحقيقية في التصرف ضمن سياسات المنظمة، يركز هذا الأسلوب بشكل خاص على تفويض الصلاحيات أو السلطات من أعلى إلى أسفل، فالتمكين له أهمية كبيرة في رفع الروح المعنوية للعاملين تحقيق الرضا الوظيفي وشعورهم بالإنتماء والولاء الذي يدفعهم للتعهد بمسؤوليات جديدة ويفجر طاقاتهم وقدرتهم على العمل باستمرار، مما يساعد على نمو واستمرارية المنظمة مما يتطلب من القائد معرفة والتحكم بمتطلبات وحيثيات هذه المهارة والإستخدام الأمثل لها²

¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 229-241.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص: 300 - 305

بعد ما تمّ هذا العرض حول القيادة واختلاف تعاريفها حسب المدارس الإدارية واختلاف وجهات نظر الباحثين لها والتي تعني قدرة القائد على صياغة وتطوير رؤية المنظمة وتحريك المرؤوسين لتبنيها والايان بها والعمل على تجسيدها وتحقيق أهداف المنظمة من خلالها. كما تعرفنا على أهم أنواعها وعناصر العملية القيادية، ومدى أهميتها وكذا العلاقة بين كل من الإدارة والقيادة.

أما فيما يخص النظريات التي تناولت تفسير القيادة وأهم أنماطها ولعل من أبرزها كان نموذج هارسي وبلانشارد الذي حقق نقلة نوعية في الإدارة الحديثة من خلال اهتمامه بإنسانية الفرد والعمل على تنميتها، وذلك بإشباع حاجاته وتطوير قدراته، فعلى عكس النماذج السابقة للقيادة حيث على المرؤوسين تكييف أساليب العمل حسب أسلوب القائد، فهو يقترح تعديل أساليب القادة وفقا لحاجات المرؤوسين وقدراتهم بشكل خاص، بل ويسعى إلى إشراكهم في العملية القيادية بما يلبي احتياجاتهم واحتياجات التنظيم معا بأكبر قدر من الكفاءة وأكثر تحملا للمسؤولية، متجاوزا ربط الأداء بالحافز المادي كما هو في نموذج المسار والهدف. أما فيما يخص الأنماط القيادية العديدة التي أفرزتها النظريات والنماذج المفسرة للقيادة فهي عديدة ومتنوعة بين التسلطية والحرّة، وبين التبادلية والتحويلية فلكل منها إيجابياتها وسلبياتها، ومع ذلك فإن أفضلها التحويلية تليها الديمقراطية من حيث إنتاجية المرؤوسين ورضاهم من جهة، وإنتاجية المنظمة ككل، كما أن للقائد أن ينتقل من نمط إلى آخر حسب ظروف الموقف القيادي وتقدير القائد.

وليكون الفرد قائدا يجب أن يتصف بعدة صفات أهمها الأمانة، الصبر، الذكاء، الإبداع والإبتكار وغيرها، ويكتسب عدة مهارات أبرزها المعرفة والدراية، المهارات الإدارية بما فيها إدارة الوقت، اتخاذ القرارات ومشاركة العاملين فيها، والمهارات التحفيزية كالمصداقية، الإلتزام بالقيم وفرص التطوير والتمكين، كل ذلك وأكثر بهدف تحقيق فعالية القائد وتأثيره في مرؤوسيه بما يحقق ولائهم للتنظيم فما هو الولاء التنظيمي، وما هي أهم مراحل وأبعاده؟ وهل للقائد دور في تعزيز الولاء التنظيمي لدى مرؤوسيه؟ هذا ما سيتمّ التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الولاء

المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته

المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي وأبعاده

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي ومراحل تكوينه

المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

المبحث الثاني: تنمية الولاء التنظيمي وقياسه

المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي

المطلب الثاني: نتائج الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي

المطلب الرابع: دور القائد في تعزيز الولاء التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن المنظمات تعتمد في تحقيق أهدافها على العنصر البشري ممثلاً في القادة وفي جميع المستويات الإدارية مما يجعلها تبذل الجهد والمال والوقت في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات ، ومع ذلك فهي تعاني من مشكل تسرب هذه الكفاءات في ظل ديناميكية واتساع السوق واشتداد المنافسة خاصة فيما يخص اكتساب العمالة الماهرة التي تتمتع بالولاء العالي للمنظمة . فالمسير اليوم يسعى لكسب ولاء عماله كسعيه لكسب وفاء عملائه لأن العنصر البشري أصبح يحتل موقعا هاما في رفع مستوى المنظمات وكفاءتها وزيادة درجة الاداء على المستويين الداخلي والخارجي .

ويعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الوقت الراهن باعتباره من بين أهم العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الافراد من جهة ومدى انسجام الافراد والمنظمات من جهة اخرى . فالأفراد ذوو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم الذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يبذلوا مزيدا من الجهد والتفاني في عملهم بصفة دائمة ومستمرة لارتباطهم بمنظمتهم وشعورهم بانتمائهم لها .

والولاء التنظيمي كغيره من الظواهر السلوكية لا يمثل واقعا ملموسا في حد ذاته وإنما يستدل عليه من خلال الظواهر والآثار المرتبطة به كما أنه لا يتم الحصول عليه جاهزا أو بالإكراه وإنما يكون قناعة نتيجة للإدارة السليمة .

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

المبحث الأول: أساسيات حول الولاء

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين لما له من تأثير مباشر على أداء ونتاجية الفرد وبالتالي كفاءة وفعالية المنظمة وهذا ما أثبتته تفوق المنظمات اليابانية في الانتاجية على منظمات الدول المتقدمة ولعل اهم اسباب هذا التفوق هو درجة الولاء التنظيمي المرتفع الذي يتمتع به العامل الياباني¹، لذلك سنتناول في هذا المبحث مفهوم الولاء وأهميته ونتعرف على أهم أبعاده وخصائصه .

المطلب الأول: مفهوم الولاء وأهميته

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم و الممارسات الادارية التي شاعت لدى المديرين والاكاديميين لماله من أثر بالغ على سلوك الفرد والمنظمة، وبالتالي العمل على نجاح هذه الاخيرة واستمرارها. غير أن هناك نوعا من الخلط بين مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة منها الالتزام ، الولاء والانتماء، واختلفت مسمياتها خاصة في الدراسات العربية ويرجع هذا الاختلاف الى اختلافات ترجمة مصطلح الولاء ذاته من اللغة الإنجليزية إلى العربية فالبعض استخدم مصطلح "الولاء التنظيمي" ليشير إلى ترجمة المصطلح الانجليزي "Organizational Commitment"، واستخدمها اخرون على أنها الانتماء التنظيمي واستعملها باحثون اخرون بمعنى الالتزام التنظيمي إلا أن الترجمة في القاموس مختلفة بين Commitment وتعني الالتزام و Loyalty وتعني الولاء والذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة.

أولا : مفهوم الولاء التنظيمي

هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة درجة الارتباط بين العامل ومنظمتة ، ومع ذلك لا يوجد اتفاق بينهم على مفهوم الولاء التنظيمي رغم زيادة عدد المهتمين بهذا الموضوع ويرجع ذلك إلى تعدد وجهات وزوايا نظر الباحثين من جهة وصعوبة تحديد هذا المفهوم لأنه من المفاهيم التي تدخل ضمن السلوك الانساني من جهة أخرى .

¹ James Lincoln , Bernadette Doerr , Cultural Effects on Employee Loyalty in Japan and USA Individual or Organization Level, IRLE WORKING PAPER # 116 -12 , California , Berkeley University , PP : 3 -4

فالولاء لغة هو "العهد والالتزام والقرب والنصرة".¹ أما اصطلاحاً فهو يعني القوة التي تجعل من الصعب على الشخص التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما أو إنهاء علاقة تربطه بأحد الأشخاص أو بالمنظمة التي يعمل بها.²

ويمكن تعريف الولاء بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء الى شيء مهم في حياته" أو هو "شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء مهم في حياته".³ ركز هذان التعريفان على أن الولاء عبارة عن شعور ينشأ داخل الفرد وينمو إلا أن التعريف الأول حدد هذا الشعور بكونه شعور انتماء أما الثاني فهو شعور بالمسؤولية لكن كلا التعريفين أهملتا كيفية نشوء أو تنمية هذا الشعور أو انقضائه

كما يعرف على أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة".⁴ وهناك من يرى أن الولاء هو "استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم والرغبة القوية في البقاء فيه والقبول بالأهداف والقيم الرئيسية له، وهو قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها".⁵ والولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاث هي⁶:

1. التطابق (Identification) وتعني درجة تقبل وتبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة واعتبارها أهدافه وقيمه.

¹ ابراهيم انيس واخرون ، المعجم الوسيط ، القاهرة ، مجمع اللغة ، دار احياء التراث العربي ، الجزء الثاني ، الطبعة الثانية ، 1960 ، ص: 1057

² فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة و اثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب ، اطروحة دكتوراه ادارة اعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف ، 2013، ص : 3.

³ منير خالد عباس ، اثار الانماط القيادة الادارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق، 2008، ص: 91.

⁴ بندرين عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، درجة ممارسة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية ، جامعة ام القرى ، المملكة السعودية ، 2015، ص: 62.

⁵ فريدة زيني، مرجع سابق ، ص: 4

⁶ Sudha Ramachandran , Venkat R. Krishnan, Effect of Transformation Leadership On Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator, Great Lakes Herald ,Vol 3, No 1, March 2009, p: 25, <http://rkvenkat.org/sudha.pdf,30/3/2018,20:26>

2. الاستغراق (Involvement) هو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

3. الإخلاص (Loyalty) وهو تقييم للتعليق بالمنظمة والذي يتضح في دفع علاقة الفرد بالمنظمة .

إن التعريفين السابقين يتصفان بالإيجابية والشمولية كون العلاقة بين الفرد والمنظمة هي علاقة قوية، ايجابية وديناميكية أساسها الاقتناع بأهداف التنظيم وقيمته الرئيسية وليس لمجرد ما يحصل عليه الفرد من مختلف المنافع المادية والمعنوية، فهذا الارتباط الوجداني وقوة التطابق بين الفرد ومنظمتها يعزز رغبته في البقاء والاستمرار في العمل.

ويعد Richard T. Mowday و Richard M. Steers، Lyman W. Porter من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي¹ ، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه مدي اندماج الموظف او العامل مع المنظمة التي يعمل بها، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع منظمته والعاملين بها ، كما أشاروا الى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الافراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات² :

1. اعتقاد قوي بقبول اهداف المنظمة وقيمها .

2. استعداد ورغبة قوية لبذل اقصى جهود ممكنة لصالح المنظمة نيابة عنها.

3. الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة .

ومن خلال استقراء التعريف السابق يتضح أنه ركز على موقف الفرد الذي تظهر لديه حالة وجدانية تفاعلية من التوافق والارتباط والانسجام مع منظمته مترجمة في سلوكياته ويتصف هذا الفرد بالتوافق والاعتقاد القوي بأهداف المنظمة والإخلاص لها وإيمانه برسالتها مما يؤدي الى استعداده للتضحية في سبيل تحقيق غايات المنظمة والمحافظة على مكانته فيها .

¹ علي عطاالله صلاح، أثر التمكين الاداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم المالية والمصرفية، الاردن، 2010، ص: 31.

² Richard T. Mowday , Richard M. Steers , Lyman W. Porter , **The Measurement of Organizational Commitment** , Graduate School of Management University of Oregon , Eugene July 1978, P: 4

<http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a057377.pdf> , 22.03.2018 , 19: 22

ومما سبق يمكن القول بأن الولاء كغيره من السلوكيات الانسانية الاخرى فهو نتاج لتفاعل واندماج وارتباط العاملين بالمنظمة لما تتيحه لهم من فرص التقدم والرقى وتحقيق الذات من خلال التدريب والتأهيل والتحفيز وتوفير الامان والابتعاد عن لغة التهديد والفرص والاجبار¹.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي

تنبع أهمية الولاء التنظيمي من تأثيره الايجابي على العديد من الظواهر والسلوكيات السلبية كالغياب، التسرب الوظيفي، التهرب عن أداء العمل، الضغط، والاحتراق الوظيفي وغيرها، كما تهدف الادارة في المنظمات الى تنمية العلاقة بين المنظمة والعاملين وزيادة درجة الولاء لديهم مما يؤدي الى تنمية روح الابداع والمبادرة لدى العاملين وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمة².

وتزداد أهمية الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية لما يعانيه العاملون من تأثيرات على نوعية الولاء وما ينجر عليه من نتائج سلبية كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الاداء والانتاجية³ ومنه تنبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال:

1. يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الادارة بالأفراد وهو عامل مهم للمحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء من خلال تحفيز الفرد ورفع درجات ولائه بأهدافها وقيمها.
2. تنمية السلوك الابداعي لدى الافراد مما يؤدي الى التميز في الاداء وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.
3. يعزز الولاء لدى الافراد مشاعر الارتياح والاستقرار والامان الوظيفي كما يؤدي الى تقبل الافراد التغيير وعدم مقاومته.
4. إن شعور الافراد بالولاء ينمي لديهم الحافز على العمل ويعزز لديهم الثقة الذاتية مما يزيد من دافعيتهم لبذل اكبر جهد ممكن لصالح المنظمة⁴.

¹ ريم ياسر الرواشدة، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة عامة، جامعة مؤتة، الاردن، 2007، ص: 42.

² بنوناس صباح، مرجع سابق، ص: 11-16.

³ عبد الله احمد ادم قوز، التمكين الاداري و اثره على الولاء التنظيمي - دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية - رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2016، ص: 35.

⁴ محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي - دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة - مذكرة ماجستير ادارة اعمال، الجامعة الاسلامية، غزة، 2009، ص: 39.

5. إن ولاء الافراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا اكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم أو تركهم العمل في منظمات اخرى¹.

6. يعتبر ولاء الافراد لمنظماتهم عاملا مهما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .

7. يعد الولاء التنظيمي عنصرا هاما لضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجيتها

من خلال ما سبق عرضه نستنتج أن للولاء التنظيمي المرتفع أهمية بالغة بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء كما يعتبر من أهم العوامل التي تحقق الفعالية التنظيمية وزيادة الانتاجية وكفاءة العمال بالنسبة للمنظمة ، أما بالنسبة للفرد فالولاء يحقق الراحة النفسية من خلال رضاه عن العمل وتوافقه مع منظمته، الامر الذي يؤدي الى ترقيته وتقدمه ، مما يستوجب على المنظمات السعي لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها .

المطلب الثاني : أنواع الولاء التنظيمي و أبعاده

بعد ما تم التطرق في المطلب الاول إلى مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة ، سيتم في هذا المطلب تناول أنواع الولاء و أبعاده.

أولا : أنواع الولاء

بما أن الولاء ما هو إلا شعور الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته ، فكلما تم تحديد هذا الشيء تم تحديد نوع أو صنف الولاء ويمكن ذكر أبرز هذه الانواع كما يلي²:

1. **الولاء الشخصي Personal Loyalty** : وهو ولاء الفرد لنفسه ولفكره ولفلسفته

في الحياة ومن أمثلته الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية والولاء السياسي لأحد الاحزاب السياسية.

¹ Lisa M. Moynihan, Wendy R. Boswell ,John W. Boudreau, **The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance** , Cornell University ILR School,11-1- 2000,PP: 3 - 4 , <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/22.03.2018>, 16: 25.

² Boudreau, **The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance** , Cornell University ILR School,11-1- 2000,PP: 3 - 4 , <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/22.03.2018>, 16: 25

2. الولاء الوطني **Natioal Loyalty** : وهو ولاء الفرد للوطن الذي ينتمي إليه، ويزداد الولاء الوطني كلما كان هذا الفرد مخلصا لوطنه وكان مواطنا صالحا يخدم الوطن ويضحى من أجله.
3. الولاء الديني : **Religious Loyalty** : وهو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه ويؤمن به، ويزداد الولاء الديني كلما زاد التزام الفرد بقواعد ومبادئ هذا الدين بالشكل الصحيح.¹
4. الولاء المهني : **Professionalloyalty**: وهو ولاء العامل للمهنة التي أصبح عضو فيها، ويزداد الولاء المهني كلما التزم العامل بمبادئ وقيم وأخلاقيات المهنة .
5. الولاء للعملاء : **Custemerloyalty** وهو الولاء لجمهور المنظمة أو العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات .
6. الولاء المؤسسي أو التنظيمي : **OrganisationalLoyalty**: وهو ولاء الفرد العامل للمنظمة التي يعمل بها وهو ما سيم تناوله بالدراسة في هذا البحث .

ثانيا : أبعاد الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي لاقى اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في مجال التنظيم الإداري ، فقد أدى تنوع وتعدد الدراسات حول هذا المفهوم الى ظهور أبعاد كثيرة ومتنوعة ويعود هذا التنوع الى كثرة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، وتعدد المتغيرات الناتجة عنه ، واختلاف نتائج الدراسات التي تناولته،² بالإضافة إلى تعدد العناصر المكونة للمنظمات والتي تشمل العاملين ، العملاء والمستفيدين ، الإدارة العليا والمواطنين عموما . ولكل فئة من تلك الفئات أهداف خاصة بها تحاول تحقيقها ، مما أدى الى اختلاف ولاءات الافراد تجاه قيم وأهداف المنظمة ، الامر الذي أدى الى تباين الباحثين في تحديد تلك الابعاد:³

- حسب سالانك جيرالد **Gerald R. Salancik** فان للولاء التنظيمي بعدين هما :

1. الولاء الاتجائي : ويقصد به الحالة التي يتم من خلالها تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وزيادة رغبته في البقاء والاستمرار فيها.

¹ فريدة زيني، مرجع سابق ، ص : 5 - 6 .

² بنوناس صباح ، مرجع سابق، ص : 5 .

³ فريدة زيني ، مرجع سابق، ص : 17 .

2. الولاء السلوكي: وهو الحالة التي يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق ، حيث أن الجهد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعله يتمسك بها وبعنويته فيها .

• ويرى كل من ويليامس ألان و جون ماير أن الولاء التنظيمي يرتكز على ثلاثة أبعاد هي أكثر التصنيفات قبولا وانتشارا¹:

1. الولاء العاطفي: ويتكون هذا الولاء بمدى معرفة الفرد للخصائص المميزة لعمله كدرجة الاستقلالية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجههم له، حيث يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة احساس الموظف بمدى مشاركته الفعالة في مجريات اتخاذ القرار فيما يتعلق بالعمل أو فيما يخص العامل في البيئة التنظيمية التي يعمل بها . ويشير الولاء العاطفي لتوافق الفرد مع منظمته ورغبته في استمرار أداء العمل فيها²، وارتباطه شعوريا بها ورغبته في استمرار عضويته فيها بصرف النظر عن القيمة المادية المتحصل عليها ، كما يشير إلى الشعور بالاعتزاز والافتخار بغايات وأهداف المنظمة والرغبة في المشاركة في تحقيقها.

2. الولاء المستمر: وهو يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل في المنظمة، ويتوقف ذلك على مدى رضاه على نتيجة استمرارية وجوده فيها، وتحكم درجة ولاء الفرد في هذه الحالة القيمة الاستثمارية المحققة من خلال استثمارات ومكاسب العامل المتراكمة في المنظمة مقارنة بالبدائل المتاحة أو لقللة البدائل المتوافرة خارج المنظمة. كما تؤثر فيه عدة عوامل منها تقدم السن وطول مدة الخدمة والتي تؤدي إلى وجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله لأنه استثمار جزء معتبرا من حياته في المنظمة³.

3. الولاء الاخلاقي أو المعياري: ويقصد به احساس الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الحاق الضرر بمصلحة المنظمة وترك انطباع سيء لدى زملائه

¹ Rianne Kaptijn, Assessing Affective Commitment in the Three –Component Model And the Two Factor Theory – A comparison between the theories of Meyer And Allen and Herzberg ,Mausner and Snyderman , Master thesis Occupational and Organizational Psychology ,University of Twente,2009, p : 3 http://essay.utwente.nl/58895/1/scriptie_R_Kaptijn.pdf , 22/03/2018 ,19:30

² محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص : 209 .

³ إيهاب أحمد عويصة ، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين ، 2008، ص ص : 35- 36.

وغالبا ما يكون المصدر الاساسي لهذا الاحساس التكويني الشخصي أو التطبيق التنظيبي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ويعتقد بأنه أخلاقي¹. وتلعب أبعاد الولاء الثلاث دورا هاما لأنها تقلل من احتمالية ترك الأفراد للمنظمة التي يعملون فيها، إلا أن هناك مقدمات وعواقب مرتبطة بكل بعد من هذه الأبعاد يجب على المدير أن يكون على دراية بالطريقة التي يلتزم بها عماله في المنظمة ويحاول تعزيز أبعاد الولاء المختلفة لديهم²

المطلب الثالث: خصائص الولاء التنظيمي ومراحل تكونه

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لأهم خصائص الولاء التنظيمي والتعرف على أبرز مراحل تكونه.

أولا: خصائص الولاء التنظيمي

من خلال ما سبق نستنتج أن الولاء التنظيمي يمتاز بعدة خصائص أهمها:³

1. إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها بالظواهر والاثار المترتبة عليه وذلك من خلال تصرفات وسلوكيات العاملين في التنظيم والتي تبرز مدى ولائهم.
2. إن الولاء التنظيمي محصلة تفاعل عدة عوامل إنسانية، تنظيمية وإدارية داخل التنظيم.
3. قابليته للتغيير، أي أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه كالصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل .
4. يستغرق الولاء التنظيمي وقتا طويلا لتحقيقه لأنه حالة نفسية ، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل طارئة ، بل نتيجة لتأثيرات استراتيجية .
5. إن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد أو المكونات إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديدها .

¹ سامية خميس ابوندا ، مرجع سابق، ص 131

² Sudha Ramachandran , Venkat R. Krishnan, *Effect of Transformation Leadership On Followers' Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator*, Great Lakes Herald ,Vol 3,No 1, March 2009, p: 26, <http://rkvenkat.org/sudha.pdf>

³ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر، 2013، ص : 58 .

6. يشير الولاء التنظيمي الى رغبة الفرد في التفاعل الاجتماعي، استعداده لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثمّ تبنيه لأهدافها وقيمها والايان بها.

ثانياً: مراحل تكون الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي لا يأتي الى الفرد دفعة واحدة بمجرد انتمائه لمنظمة معينة، بل هو عملية معقدة وقد حاول كثير من الباحثين تفسير نموه وتطوره عبر مجموعة من المراحل يتم استعراض أهمها كما يلي:

1. مراحل الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوشنان بروس Buchanan Bruce 1974:

بين بروس بوشنان في بحثه حول تطوير ولاء المديرين لتنظيمات العمل أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل هي¹:

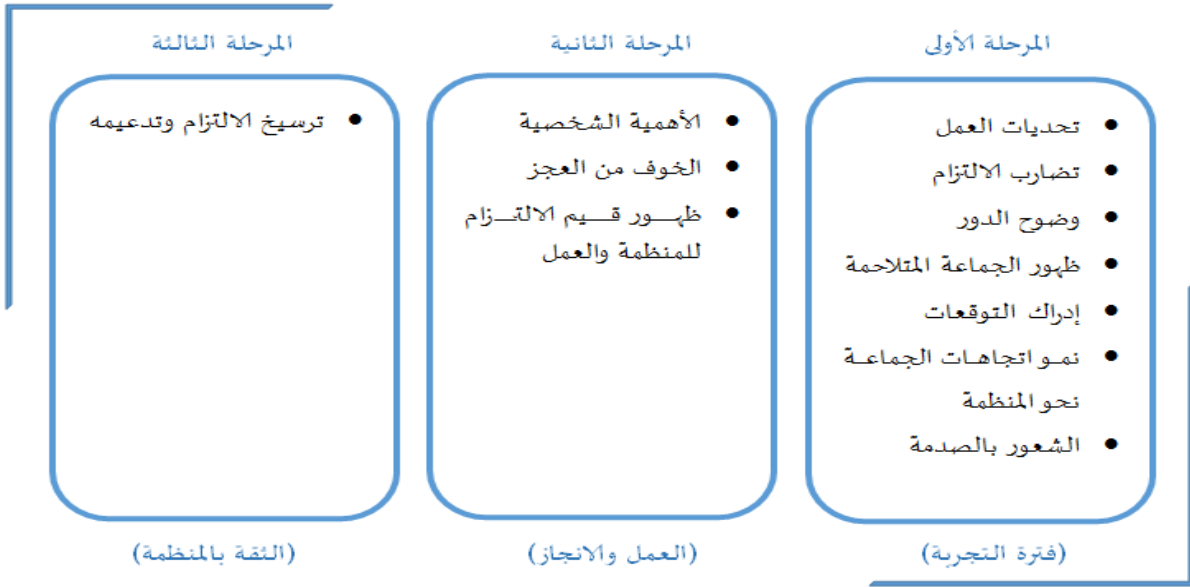
أ- مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ بدء الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يخضع خلالها العامل الى التدريب والاعداد والاختبار، يسعى في هذه المرحلة لتأمين قبوله في المنظمة والتعايش والتكيف مع البيئة والاتجاهات الجديدة، ومحاولة إظهار خبراته ومهاراته في الاداء.

ب- مرحلة العمل والانجاز: هي الفترة الموائية للمرحلة الاولى ، وتمتد من سنتين الى اربع سنوات ، حيث يسعى الفرد فيها الى اثبات ذاته من خلال عمله ، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه .

ت- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من الالتحاق بالعمل في المنظمة ، حيث تتعزز اتجاهات ولائه التي تشكلت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المنظمة ليصبح الرباط متيناً، شديد الوثاق ويشعر الفرد بقدرته على العمل دون كلل أو ملل ، وتنصهر أهداف وقيم ومصالح المنظمة لتصبح جزء من أهدافه وقيمه ومصالحه .

¹ Bruce Buchanan, *Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations*, Sage Publications, Cornell University, 2015, PP: 534 – 538 <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/29309/BuildingOrganizationalCommitment> , 23.03.2018, 12: 30

شكل (04) مراحل تطور الولاء حسب بوشنان



المصدر: بنوناس صباح، مرجع سابق، ص: 10

من خلال الشكل السابق نستنتج أن الولاء التنظيمي يتشكل ويتطور حسب رأي بوشنان ضمن ثلاث مراحل بداية بتجربة التحاقه بالعمل في المنظمة والتي تعد بمثابة الاستكشاف وتكوين النظرة الأولى عن مكان العمل وأفراده وأنظمته، وتكون عادة سنة، لينتقل الفرد بعدها إلى مرحلة العمل والانجاز، حيث ينخرط الفرد في العمل واكتساب المهارات الأمر الذي يؤدي إلى بداية تكوّن الولاء، وعندما يتشرب الفرد قيم المنظمة ويؤمن بأهدافها ويندمج مع ثقافتها تأتي مرحلة الثقة بالتنظيم، وهنا يتم تدعيم الولاء ونضجه .

2. مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب Richard Mowday و Porter Lyman 1982

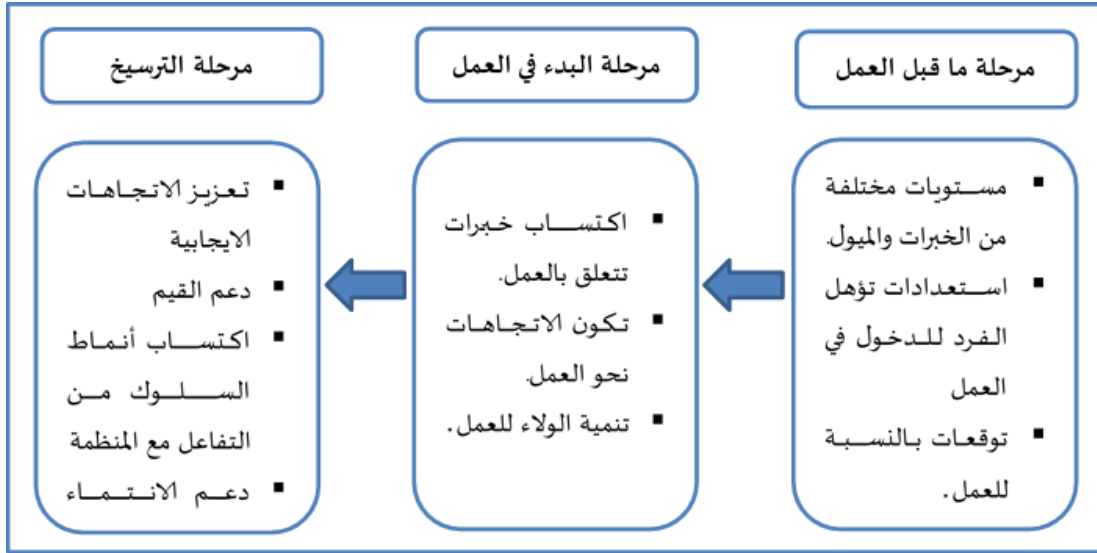
يرى كل من مودي و بورتر أن الولاء التنظيمي يتكون ويتطور عبر مراحل ثلاث هي¹:

- مرحلة ما قبل العمل: تمتاز بمستويات مختلفة من الميول ، الاستعدادات والخبرات التي تؤهل الفرد للعمل في المنظمة و الناتجة عن خصائصه الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل والتي تشكل قراره بقبول هذا العمل .
- مرحلة البدء في العمل : هي المرحلة التي يكتسب فيها الفرد المهارات والخبرات الخاصة بالعمل والتي يكون لها الدور الكبير في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولاءه له ، ليصبح عضوا في التنظيم .

¹ Kanwaldeep Kaur, H. S. Sandhu, Career Stage Effect on Organizational Commitment : Empirical Evidence from Indian Banking Industry ,International Journal of Business and Management, Vol 5, No. 12, December 2010, P: 143

ت- مرحلة الترسخ: يتم تدعيم وترسيخ ولاء الفرد واندماجه الاجتماعي من خلال ما يكتسبه من خبرات متلاحقة، كما يتمتن فيها قيمه واتجاهاته وانماط سلوكه جراء تفاعله مع المنظمة .

شكل(05): مراحل تطور الولاء حسب "بورترو مودي"



المصدر: بندربن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، مرجع سابق، ص: 74

ونلاحظ أن الولاء التنظيمي عند بورترو مودي وفقا للشكل السابق رقم (05) يمر بثلاث مراحل زمنية متعاقبة حيث يتطور فيها ولاء الفرد لمنظمته تبعا لتطور مهاراته وخبراته المتعلقة بالعمل بدء بقراره للالتحاق بهذه المنظمة وصولا الى ترسيخ قيم وأهداف المنظمة لتصبح ضمن أهدافه وقيمه.

وعموما نستنتج من خلال آراء الباحثين عن تكوّن الولاء التنظيمي أن هناك إجماع شبه تام حول تقسيماته إلى ثلاث مراحل، وزمن وخصائص كل مرحلة وإن اختلفت تسميات الباحثين لها .

المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

هناك العديد من الدراسات التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء فيما يتعلق بأسبابها أو موضوعها أو نتائجها أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الاتفاق على نموذج موحد أو محدد لدراسة وتفسير الولاء التنظيمي لذلك سيتم التطرق الى أهم هذه النماذج حسب التسلسل التاريخي كما يلي:

أولاً: نموذج اتزيوني (Amitai Etzioni 1961):

ركز اتزيوني على أن الولاء التنظيمي يستند إلى القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، وهذا ما يسمى بالولاء ويأخذ ثلاث أشكال هي¹:

1. الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمة النابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتبنيه لهذه الأهداف والمعايير.
2. الولاء التراكمي (القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة): هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته، ويتحدد بمقدار ما تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، إذ أن العلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين المنظمة والفرد.
3. الولاء الاغترابي: يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة، حيث غالباً ما يكون اندماج الفرد مع منظمته خارج عن إرادته لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

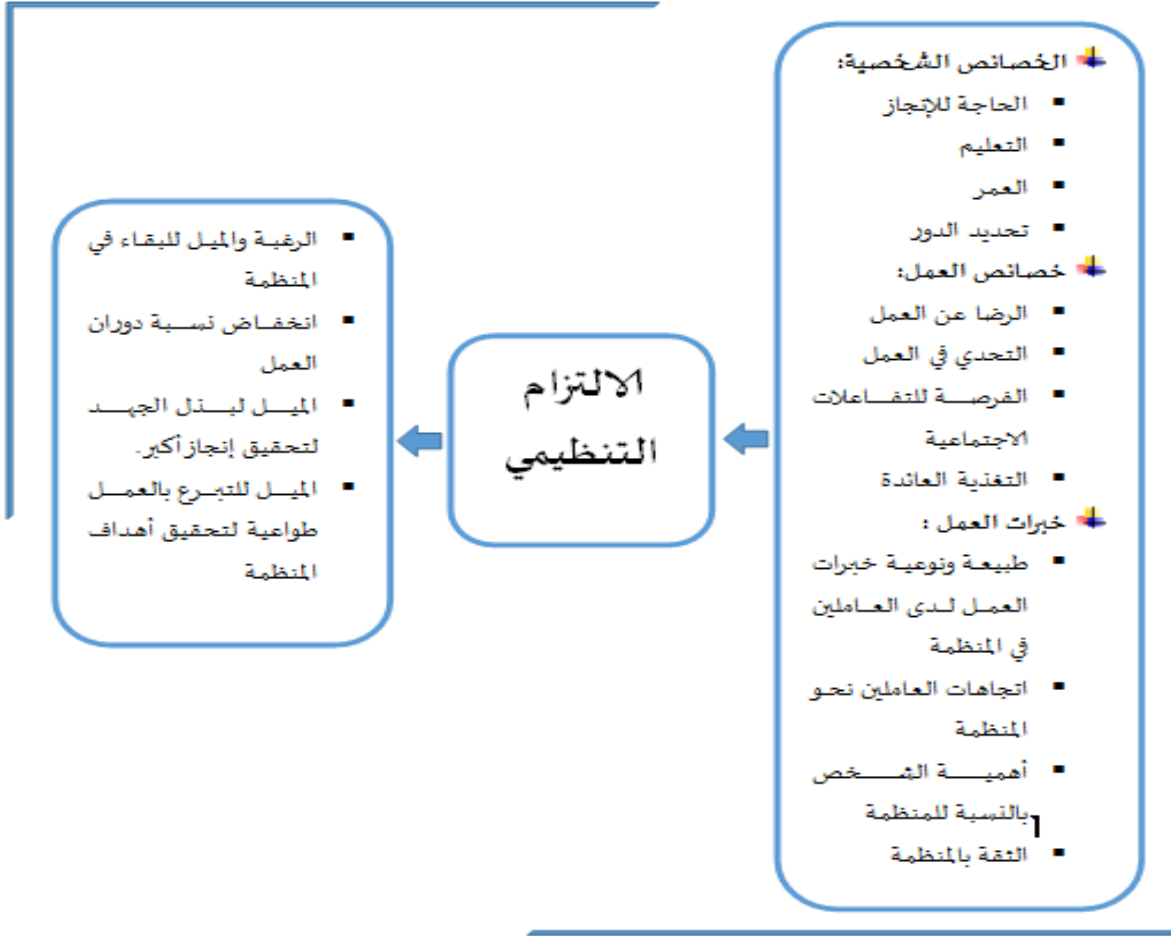
ثانياً: نموذج ستيرز (Steers M.Richard 1977)²

يرى ستيرز أن كلاً من الخصائص الشخصية للفرد وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل كمدخلات لتكوّن ميل الفرد للاندماج بمنظمته واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وبالنتيجة في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض كل من الرغبة في ترك التنظيم ونسبة الغياب، وزيادة الولاء لتحقيق أهداف الفرد التي ينشدها، وبين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك. كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، مرجع سابق، ص: 76

² محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2009، ص: 41 - 42.

شكل(06): مدخلات ومخرجات الولاء عند ستيترز



المصدر: بنوناس صباح، مرجع سابق، ص:26

نستنتج مما سبق أن ستيترز قد فسّر الولاء على أنه عبارة عن عملية نظمية تبدأ بتفاعل مدخلات محددة متمثلة في: الخصائص الشخصية ، الخبرات المكتسبة ونوعية وخصائص الاعمال ، فيتشكل ميول الفرد نحو المنظمة وأهدافها وقيمها ليكون الولاء التنظيمي كمخرج لهذه العملية ينعكس أثره على المنظمة والافراد العاملين فيها .

ثالثاً: نموذج ستاو و سالانيك (Barry M . Staw and Gerald R. Salanick 1977):

يتألف الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج من بعدين هما¹:

1. الولاء الموقفي (الاتجاهي) : هذا النموذج يمثل نظرة علماء السلوك التنظيمي

للولاء يمثلونه ب "الصندوق الأسود" الذي يحتوي عدة عوامل تنظيمية وشخصية كالمسمات الشخصية، خصائص الدور الوظيفي وخبرات العمل، بالمقابل فإن

¹ ليلة سايب، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة ماجستير علم النفس تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، الجزائر، 2010، ص: 25

مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الافراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، الحضور و الغياب و الجهود المبذولة في العمل، ومقدار مساندة الافراد لمنظماتهم .

2. الولاء السلوكي : ويقصد به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، و يعكس هذا النموذج وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي خاصة الخبرات الماضية ، على تطوير علاقة الفرد وربطه بمنظّمته حيث يتقيد الافراد بأنواع معينة من السلوك داخل المنظمات لارتباطها ببعض المزايا و المكافآت، و بالتالي الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك . كما بينا أنه لاجال للتفضيل بين الولاء السلوكي و الموقفي في التفسير، بل إن كلا منهما يؤثر في الآخر وقد يقود الى وجوده¹.

رابعا : نموذج ستفنز و زملائه (Stevens et,al ,1978)

قسموا نموذج الولاء التنظيمي إلى نظريين هما²:

1. الاتجاه التبادلي : يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها ، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه العامل من منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة و بموجب هذا الاتجاه فإن انتماء و ولاء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز و عطايا ، تتمثل أهم محددات هذا الاتجاه في قياس رضا الفرد عن الحوافز المقدمة ، إمكانية بقائه فيها ، فهو يوفر المعلومات اللازمة للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها .

2. الاتجاه النفسي : و صفا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد و توجه ايجابي نحو المنظمة ، و جهد مميز يقدمه الفرد للمساعدة في تحقيق أهداف المنظمة ، وكذا رغبته في المحافظة على عضويته فيها ، فهو يصور الولاء على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة و أهدافها وهو أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي

¹ باسل شلش، أثر الانماط القيادية وفقا لنظرية (المسار – الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال تخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015، ص: 39

² سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية، مذكرة ماجستير تخصص العلوم التجارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005، ص ص 81- 82

ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه أما من منظور النموذج النفسي فالولاء التنظيمي هو نوع من التوافق بين الاهداف والقيم الفردية و أهداف و قيم المنظمة .

خامسا: نموذج انجل و بيرى (Angle and Perry 1983)

يقوم هذا النموذج على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي ويمكن تصنيفه الى نموذجين رئيسيين لتفسير الولاء التنظيمي هما¹ :

1. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: حسب هذا النموذج فإن جوهر الولاء التنظيمي وأساسه هو خصائص الفرد و تصرفاته باعتبارها مصدر السلوك المؤدي الى هذا الاتجاه، وأن يكون السلوك عاما ، واضحا ، ثابتا وطوعيا . وتبعاً لهذا النموذج فإنه يركز على ما يحمله الافراد من خصائص شخصية إلى المنظمة كالعمر و الجنس و التعليم والخبرات ، باعتبارها محددات سلوك الفرد ، الى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي من خلالها يتحدد الولاء التنظيمي للأفراد.
2. نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي : يقوم هذا النموذج على التركيز على العمليات التي تحدث في المنظمة على أنها المحدد للولاء التنظيمي حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها حيث ينظر للفرد على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يسعى الى تحقيقها، ولا مانع لديه في تسخير مهاراته وطاقاته و خبراته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية هاته الحاجات والأهداف. أي ، أنها عملية تبادل أو كما أسماها كوتر "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة للطرفين " الفرد والمنظمة" وبالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها الفرد المنظمة، و تعالج حاجاته هي الألية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدمه.

سادسا: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية² :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات وقدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي

¹ ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير تخصص التربية المقارنة والادارة التربوية ، جامعة دمشق ، سوريا، 2015. ص ص : 61- 62

² بندرين عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، مرجع سابق، ص ص: 82-83

تتمثل في القيم والقواعد والمعايير الموجودة بها¹ وبالذات قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببنائها ماديا وتنظيميا ، وكذلك الافتراضات الاساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها وبغيرها من المنظمات الاخرى تعد المكون الاساسي للولاء التنظيمي للأفراد ، كما يعد الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج أسلوبا قويا لضبط وتوجيه الموظفين ويقدم أسلوبا ملائما للمديرين لحل هذه المشكلة فالولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية كما يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء . ركز هذا النموذج في تفسير الولاء التنظيمي أكثر مما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء التنظيمي دون توضيح أهم الأسباب التي تقود الى هذه الظاهرة وهو يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة .

بعد استعراض دراسات الباحثين للنماذج المفسرة للولاء التنظيمي نستنتج أن معظم هذه النماذج يركز على تبني أحد الاتجاهين الرئيسيين لتفسير الولاء التنظيمي الاول هو الاتجاه النفسي الذي يمثل نظرية علماء السلوك التنظيمي حيث جاء تحت مسمى الاتجاه السلوكي عند "ستاو وسالانيك" وتحت اسم الفرد كأساس للولاء التنظيمي في نموذج "أنجل وبييري" ويركز هذا الاتجاه على خصائص الفرد والخبرات السابقة كمحددات لسلوك الفرد وبها يتحدد ولاء الافراد لمنظماتهم، ويترتب عنه قبول وتبني الشخص لقيم وأهداف المنظمة كأنها قيمه وأهدافه الشخصية. أما الثاني فهو الاتجاه التبادلي ويمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي وتمثل في نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي عند "أنجل وبييري" وفي نموذج الولاء الموقفي عند "ستاو وسالانيك" حيث يرى هذا الاتجاه أن العملية بين الفرد والمنظمة هي عملية تبادلية فالفرد لا مانع لديه في تسخير طاقاته ومهاراته مقابل ما تقوم به المنظمة من تلبية حاجاته، ورغباته. ومع ظهور مدرسة الثقافة التنظيمية أعطت تفسيراً آخرًا مختلفًا عن النماذج السابقة بتركيزها على نتائج الولاء التنظيمي على الفرد والمنظمة فهي بهذا النموذج تكمل جوانب النقص في النماذج السابقة.

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي - سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص: 309

المبحث الثاني: تنمية الولاء التنظيمي وقياسه

في هذا المبحث سنتناول أهم العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي، وتحديد أبرز الأساليب الإدارية المستخدمة في قياسه ومن ثمّ نتائجه ليتم تسليط الضوء على دور القائد في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

المطلب الأول: عوامل تنمية الولاء التنظيمي

سنحاول في هذا المطلب استعراض العوامل المساعدة على تنمية الولاء التنظيمي

لدى العاملين ومن بين هذه العوامل نذكر:

1. إشباع الحاجات الانسانية في المنظمة¹:

الحاجات من أهم أهداف العاملين التي يسعون الى تحقيقها وإشباعها، والتي تتمثل في الحاجات السيكولوجية والبيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في المنظمة، بالإضافة الى حاجة الحب والتقدير، الحاجة للانتماء إلى التنظيم وتحقيق الذات²، فالمنظمة التي لا تساعد أفرادها في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن أن تكون مكانا لاستقرارهم، بل يسعون للبحث عن غيرها ليتمكنوا من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي لها. وقد أكدت بعض الدراسات أن هناك عددا من العوامل تزيد الولاء منها: استخدام مهارات القيادة، ودعم العاملين، ومساعدتهم، وإنشاء قنوات اتصال، بينما كان من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال وعدم حل المشكلات عموما.

2. وضوح الأهداف وتحديد الأدوار³:

أظهرت العديد من الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهدافه واضحة يستطيع الأفراد فهمها وتبنيها، ومن ثمّ السعي لتحقيقها، وكلما كانت الأدوار والمسؤوليات محددة كلما زاد استقرار الافراد وتجنب الصراع الذي ينتج عن غموض أدوار العاملين.

3. نظام مناسب من الحوافز:

يعرف الحافز بأنه " الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تهيأ له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين وأدائه نشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه"¹.

¹ ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير تخصص إدارة تربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005، ص: 44.

² عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص: 46- 47.

³ علي عطا الله صلاح، مرجع سابق، ص: 39.

لحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين المنظمة والعاملين فيها، حيث يتوقف تأثيرها على حفز وإثارة دافعية الافراد، وتعزيز حماسهم وثقتهم بالمنظمة وولائهم لها من جهة، ونجاعة الاساليب المتبعة في تنفيذها من جهة أخرى، مع مراعاة أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضى، وتحقيق الذات، وتكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية.²

4. تحسين المناخ التنظيمي:

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها فهو يمثل التصور المشترك من حيث الممارسات والاجراءات والسياسات والمكافآت إذ يلعب دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والاخلاقي لدى العاملين داخل التنظيم الرسمي، فالمناخ التنظيمي الجيد يؤدي الى استقرار الافراد في التنظيم وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالثقة المتبادلة، ومنه يمكن القول بأن المنظمات ذات البيئة الايجابية والمشجعة للعمال والتي تعمل على توفير المناخ التنظيمي الجيد تعتبر منظمات ناجحة في تكوين وتنمية الولاء لدى أفرادها.³

5. مشاركة العاملين في المنظمة:

تعرف المشاركة على أنها "اشتراك عقلي وانفعالي للفرد داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الاهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها"⁴ إن إشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء التنظيمي لديهم فيعتبرون المنظمة منظمتهم ويواجهون المشكلة على أنها مشكلتهم وبالتالي يكونوا أكثر رغبة في العمل الجماعي مما يعود بالنفع على المنظمة.⁵

¹ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 23

² العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2014، ص: 24-25

³ P. Yukthamarani Permarupan et.al, *Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review*, Canadian Social Science, Vol. 9, No. 4, 2013, pp: 63-67 <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.4403&rep=rep1&type=pdf>, 07/04/2018, 13:20

⁴ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 24

⁵ Jonny Gifford;et.al, *Employee Involvement Information, Consultation and Discretion*, IES report 427, P: 4 <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/427.pdf>, 07/04/18, 14:20.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

6. العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

الثقافة التنظيمية "هي القيم والقواعد السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد والمناخ النفسي السائد داخل المنظمة"¹ و يكون ذلك من خلال الاهتمام بإشباع حاجات العاملين واعتبار أنهم أعضاء في أسرة التنظيم، ومحاولة ترسيخ معايير أداء متميزة بين أفرادها، والعمل على توفير درجة من الاحترام المتبادل، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة التماسك في المنظمة.²

7. أسلوب ونمط القيادة:³

إن القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد الأفراد في أهمية التنظيم، ويعزز فهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية أساسها الاحترام، ليصل بهم إلى الولاء التنظيمي والتطوير، لأجل استمرارية المنظمة.

مما سبق نستنتج أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى شعور أفرادها بالولاء لها لأن هذا الأخير من أهم الدوافع التي تدفع العاملين لتقديم قصارى جهودهم وطاقاتهم لتحقيق أهداف المنظمة. ونلاحظ أنه كلما توافرت العوامل السابقة بشكل جيد في المنظمة كلما زاد الولاء لها، فوضوح الأهداف وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتوفير المناخ التنظيمي المناسب وإشراك العاملين في قرارات المنظمة وقيادتهم وفق أسلوب يدفعهم نحو الانجاز والتأثير، ويرفع درجة الولاء لديهم الأمر الذي يؤدي إلى تمسكهم وتفانيهم في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى العوامل الشخصية كالعمر، المؤهل، الجنس ومدة الخدمة وما تمثله من أهمية في نمو الولاء التنظيمي.

المطلب الثاني: نتائج الولاء التنظيمي

تنبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال نتائجه التنظيمية العديدة، والتي تؤثر على عدة متغيرات أهمها: الغياب ودوران العمل والأداء، حيث يقول أحد الباحثين: "إن الولاء التنظيمي يجب أن يكون ذا أهمية كبيرة للمديرين لأن العمال ذوي الولاء المرتفع تكون

¹ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا، أطروحة دكتوراه علم النفس تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2، الجزائر، 2013، ص: 14.

² علي عطاالله صلاح، مرجع سابق، ص: 40.

³ Tabassum Riaz , Muhammad Umair Akram ,Hassan Ijaz, Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment : An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Bakistan), The Journal of Commerce , Vol 3,No.1,Jan 2011,P: 43
<https://search.proquest.com/openview/ddfcf1bb930145f02723dd10d513c8f3.pdf> 30/3/2018 19:00

إنتاجيتهم مرتفعة ، بينما أولئك ذوي الولاء المنخفض ترتفع احتمالات تركهم للعمل والغياب وتعرضهم لمشاكل وضغوط أكبر وغيرها من مشاكل موقع العمل"¹.

1. الروح المعنوية العالية: تعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة المنظمة، وهي محصلة إدارة السلوك الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي دليل العلاقة المميزة بين المنظمة وعاملها، وتشير الدراسات إلى دور الولاء التنظيمي في رفع الروح المعنوية الذي يؤدي إلى حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم.²

2. التمييز في الأداء³: يتصف الأفراد ذوي المستويات العالية من الولاء التنظيمي داخل بيئة عملهم بالأداء الوظيفي الفعّال والجيّد الراجع لحب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم نحو تحقيق أهداف التنظيم. ويعرّف توماس جلبيرت الأداء على أنه التفاعل بين السلوك والانجاز فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة، أما الانجاز فهو ما يبقى من أثر بعد التوقف عن العمل أي أنه النتائج⁴. وقد أثبتت عدة دراسات وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي وأداء العمل، لأن الولاء مرتبط ماديا ومعنويا باقتناع الفرد وإيمانه بأهداف المنظمة مما ينعكس على أدائه.

3. الحد من التسرب الوظيفي: يعتبر التسرب الوظيفي ظاهرة تنظيمية خطيرة والتي تعني توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي تقاضى مرتبه منها، فالتسرب ذو تكلفة عالية منها تكلفة الاعلان، الاختيار والتعيين، التدريب والاعداد ، كما أنه يؤثر سلبا على الأداء فيعطله وبالتالي تتدنى المعنويات ويزداد عبء العمل على العاملين في المنظمة.⁵

4. انخفاض نسبة الغياب: يعد انخفاض مستوى الولاء عاملا من عدة عوامل تؤثر في دفع العمال نحو الغياب.⁶

¹ منير خالد عباس، أثار أنماط القيادة الادارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام والخاص في سورية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص: 99.

² وافية صحراوي، مرجع سابق، ص: 165.

³ كرمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز لولاية عنابة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الافراد والعلاقات الانسانية، جامعة عنابة، الجزائر، 2010، ص: 97.

⁴ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص: 13.

⁵ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 28.

⁶ منير خالد عباس، مرجع سابق، ص: 100.

5. انخفاض نسبة التأخر: أثبتت الدراسات وجود علاقة عكسية قوية بين الولاء التنظيمي والتأخر، فالأفراد الذين يملكون ولاء مرتفعاً من المتوقع أن يتوافق سلوكهم مع اتجاهاتهم نحو المنظمة.¹

6. المواطنة التنظيمية: تعرّف بأنها: "السلوك غير الاعتيادي الذي لا يعد جزءاً من متطلبات العمل الرسمي ويؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة" ومن أهم أبعاد المواطنة الايثار، اللباقة و اللطف، الروح الرياضية، السلوك الحضاري، الضمير الحي والتفاني، وقد أكدت الدراسات أن الولاء التنظيمي يؤثر في سلوك المواطنة التنظيمية منها دراسة O'Reilly C.A, Chtman J.J.²

7. الانجاز المبدع: يرى الكثير من الباحثين أن الولاء التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الابداع، لأن الفرد الموالي للمنظمة يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر إيماناً بأهداف المنظمة ويسعى تلقائياً للإبداع الذي يرفع إنتاجيته وأداءه.³

كما أن للولاء نتائج أخرى تعمل على تسهيل مهام كل من المنظمة والعاملين فبالولاء يسهل التغيير والتقليل من مقاومته فضلاً على تذويب فكرة التغيير وزرعها في أذهان الأفراد، بالإضافة إلى أن الولاء يعمل على استقطاب الكفاءات التي تبحث على المنظمات ذات البيئة الداخلية مرتفعة الولاء الأمر الذي يؤثر إيجاباً على حياة عاملها وما ينتج عنه من مشاعر السعادة والحالة الاجتماعية الجيدة، فتأثير الولاء يبدأ داخل المنظمة ويمتد خارجها.⁴

المطلب الثالث: قياس الولاء التنظيمي

قدم الباحثون عدة مقاييس لقياس الولاء التنظيمي أهمها: مقياس بورتر وزملاؤه، مقياس كوك وول، مقياس روسنهوز. وتظهر أهمية قياس الولاء التنظيمي في أنه يوفر مؤشرات معقولة وقريبة من الواقع على مستوى الاداء الاداري و التنظيمي، كما قد يشكل أداة للتعرف على المشكلات التي قد تواجه الادارة، ويستفاد من هذه المؤشرات في وضع

¹ نفس المرجع، ص: 100.

² بنوناس صباح، مرجع سابق، ص: 17.

³ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 28.

⁴ عبد الله أحمد فوز، مرجع سابق، ص: 39.

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي

السياسات أو البرامج لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها.¹ وقد سعت معظم المنظمات إلى قياس الولاء التنظيمي بعدة أساليب أهمها:

أولاً: المقاييس الموضوعية:

أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية والظاهرة على تصرفات الأفراد وأسلوب أدائهم، ومن أمثلة ذلك:²

- مدى اندماج الفرد مع منظمته.
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين.
- التفاعل والانسجام مع العمل.
- مدى الرغبة في البقاء في المنظمة.
- حسن التصرف والاخلاص في العمل.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- معدل حوادث العمل.

ثانياً: المقاييس الذاتية:

تعتمد في قياس الولاء التنظيمي على أساليب تقدير ذاتية توضح تقدير العاملين بدرجة ولائهم، من خلال:

1. الاستبانة: وذلك بتصميم استبيان بطريق سليمة تتضمن مجموعة من الاسئلة المحددة لتوزع على العاملين لتقدير درجة ولائهم لمنظمتهم، ثم تجمع وتفرغ وتدرس بعناية، من مميزاتا أنها قليلة التكلفة من حيث الجهد والمال والوقت.³
2. المقابلة: هي توجيه الاسئلة مباشرة للعاملين عن طريق المقابلة وتكون الاسئلة مكتوبة أو شفوية وتدون الاجابات ومراجعتها للوصول إلى نتائج تحدد مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويعتمد نجاح المقابلة على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، وعلى الثقة والاحترام المتبادل.⁴ وهناك نوعان من

¹ بندرين عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، مرجع سابق، ص: 87.

² صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مطابع الولاء الحديثة، مصر، الطبعة العاشرة، 2003، ص: 392 – 393.

³ فريدة زيني، مرجع سابق، ص: 30-31.

⁴ نفس المرجع، ص: 31.

المقابلة، المقابلة الموجهة وتشمل أسئلة محددة والمقابلة غير الموجهة وذلك باستخدام أسئلة مفتوحة ليسترسل العامل في الاجابة دون توجيه.¹

3. الملاحظة المباشرة: حيث تعتمد على قنوات الاتصال الرسمية من خلال سؤال الملاحظين والمشرفين للتعرف على درجة ولاء العاملين.²

مما سبق نستنتج أن قياس الولاء ما هو إلا مؤشرات أو علامات بمثابة أداة لتشخيص العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي، وهي قسمان مقاييس سلوكية، وأخرى ذاتية تتبناها المنظمات للقيام ببرامج لتنمية وتعزيز مستوى الولاء التنظيمي للعاملين فيها.

المطلب الرابع : دور القائد في تعزيز الولاء التنظيمي

للقيادة والقائد الأثر الكبير على سلوك العاملين من خلال امتلاك هذا الأخير العديد من المهارات التي تمكنه من استمالة الرؤوسين و دفعهم للعمل طواعية وتجعلهم أكثر ولاء، ومنه سيتم من خلال هذا المطلب التطرق لدور القائد في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال بعض المهارات التي تزيد من ارتباط العاملين بمنظماتهم ، وتوليد الرغبة الصادقة لديهم في البقاء فيها ، وتدفعهم للاندماج في العمل .

أولا : مهارة بناء العلاقات

أشارت الابحاث التي قدمتها جمعية الادارة الامريكية إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين هي مهارات القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع رؤوسيه وتعامله الجيد معهم التي عادة ما يصحبها زيادة في الولاء التنظيمي لدى العاملين و الذي يؤدي إلى تمسكهم بالمنظمة وعدم تركهم لها ، والعكس صحيح. ولكي يتمكن القائد من القيام بهذه المهارة عليه أن يقوم ب:

- تفهم القائد لمشاعر رؤوسيه من خلال إدراكه لسلوكه نحوهم و تقييمه لتصرفاته من جهة ، وإدراكه وفهمه لمشاعرهم ودوافعهم بأن يضع نفسه موضع رؤوسيه، وأن يكون عادلا بينهم .
- تفهم القائد لمشاكل الرؤوسين ومعالجتها الامر الذي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية من خلال الاجتماعات الفردية معهم، الاستماع لاقتراحاتهم وشكواهم ،وتذليل الصعوبات التي تعترضهم في العمل و محاولة حلها¹.

¹ صديق محمد عفيفي وأحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق، ص: 394

² نفس المرجع، ص: 393

• توفير القائد الاستقرار والأمن للعامل من خلال:

1. الاهتمام باستقراره العائلي ورعاية المنظمة لشؤونه الامر الذي ينتج عنه الرضا ويزيل القلق ويهدئ الصراع النفسي بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة مما يجعل الفرد قادرا على العطاء والانتاج².
2. توفير المعرفة للعامل من حيث السياسات العامة للمنظمة، الفلسفة التي تتبناها القيادة، معرفة الانظمة السائدة، ومتطلبات عمله ومكانته في المنظمة، ومعرفة رأي قائده في أدائه وكما يقال "من المعرفة تنبع القوة".
3. وضوح الاهداف والادوار مما يحقق الامان ويجنب الصراع ويزيد من الدافعية للعمل وبالتالي يزيد من ولاء العاملين التنظيمي.
4. مراعاة القائد لحاجات العاملين وتلبيتها مما يساعد على تكوين السلوك المتوازن الناتج عن مساندة القائد للعامل في إشباع هذه الحاجات وبالتالي الشعور بالرضا والثقة في التنظيم، ومن ثمّ الولاء التنظيمي³.

ثانيا: التآلف واندماج الادارة و العاملين

إن الوصول إلى التوافق والاندماج يتطلب من القائد التوفيق بين مصالح وأهداف العاملين وأهداف ومصالح التنظيم كما أن النجاح في عملية تحقيق هذا التوازن من السمات المميزة للقائد الاداري، فكلما تمكّن هذا الاخير من تحقيق التوازن كلما استطاع كسب ثقة العاملين وولائهم⁴، ويتم ذلك من خلال الإصغاء الفعال للآراء والمقترحات من قبل العاملين أيا كان مستواهم ومكانتهم، والاتصال المزدوج والمتبادل بين العاملين من جهة وبينهم وبين القيادة من جهة أخرى الأمر الذي يشجع ويسهم في تبادل الخبرات والمعلومات، حيث يتم الأخذ والعطاء بين كافة المستويات الرسمية وغير الرسمية، لان العزلة والاعتراب في العمل يقضي على الروح المعنوية ويؤدي للإحباط⁵.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص:122- 124.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2008، ص: 94.

³ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص: 125-126.

⁴ نواف كنعان، مرجع سابق، ص: 186.

⁵ عامر عوض، مرجع سابق، ص: 95.

ثالثا: المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة

إن مشاركة القائد لمؤوسيه يعتبر حافزا معنويا إيجابيا لهم يؤدي الى تنمية الولاء تجاه منظمته، فقد أكدت بعض الدراسات بأن المزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى مستوى أعلى من الولاء التنظيمي، حيث وجدت أن القادة الذين يسمحون للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات كان مستوى ولاؤهم عاليًا.¹ وهناك من يرى أن المشاركة لا ينفع أن تكون في اتخاذ القرار ووضع الخطط، بل يجب أن يكون الفرد شريكا في النتائج الايجابية المحققة، وتحمل النتائج السلبية، الامر الذي يحرك لدى العامل نزعة الملكية و المشاركة في المنظمة مما يزيد من تفانيه وإبداعه وبالتالي ولاءه التنظيمي.² كما أن تفويض السلطة تعني ثقة القائد في قدرة المرؤوسين على القيام بواجباتهم، وتحملهم للمسؤولية، الامر الذي يشجع على التنافس، ويحفز على الاتقان، وينتج جيلا من القادة في مختلف المستويات الادارية، ويتيح نوعا من المرونة والحرية في الاداء، ويؤدي إلى زيادة وإذكاء روح المبادرة و الرغبة في الاسهام في نجاح وتطوير المنظمة، وكل ذلك يزيد من ولائهم لمنظمتهم.³

رابعا: تعزيز التعليم و التدريب

إن عملية رسم الآليات الصحيحة لتسهيل التعلم المستمر وتدريب للعاملين من مهام القائد الرئيسية الذي يسعى إلى تنمية قدراتهم على الانجاز والتفكير، فالعامل في عالم سريع التغيير، تعتبر فيه المعارف و المعلومات من أهم المزايا التنافسية⁴، يحتاج إلى مواكبته من خلال:

- توفير الامن الوظيفي من خلال إعطاء القائد الاهمية و الفرصة للعامل لتطوير نفسه وتحسين أدائه ، فيعطيه الثقة بالنفس وبقدرته على الالتحاق بأي منظمة أخرى في حال تركه العمل في منظمته الحالية، والانعكاس الايجابي لذلك على جو العمل وإنتاجية العامل.

¹Clement Bell , Themba Mjoll,The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing its Effects on Two Gender Groups Among Bank Clerks, academic Journals,Vol.8(12),University of Fort Hare, South Africa, 28 June 2014, pp: 451-454 http://www.academicjournals.org/article/article1403780389_Bell%20and%20Mjoli.pdf,10/04/2018,09:30

² عامر عوض، مرجع سابق، ص: 95.

³ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص: 129.

⁴ دريوش شهيناز، أثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة ماجستير تسيير موارد بشرية، جامعة منتوري، الجزائر، 2013، ص: 79.

• تشجيع التعليم المستمر، والقائد الناجح هو الذي يؤثر ويدفع بالأفراد لاكتساب المهارات الجديدة عن طريق توفير برامج تدريبية منهجية ومخططة وتوفير منح دراسية وبعثات تكوينية للعمال المتميزين، إذ أنه لا يمكن تطوير المنظمة دون تطوير العاملين فيها.

خامسا: التمكين وتحريك الفعل

يعرف التمكين على أنه "منح سلطة اتخاذ القرارات وتنفيذها، وإحساس الفرد بمسؤوليته عن نتائجها، فإذا حدث خطأ ما، فيجب ألا يعاقب الفرد على ذلك، بل يجب أن يحصل على تدريب أفضل لتجنب الخطأ في المستقبل"¹

والتمكين حسب بعض المفكرين مرتبط بإعادة توزيع القوة، ويعتبر شكل من أشكال مشاركة العاملين بهدف كسب ولائهم وتحسين مساهماتهم، فالقائد الناجح يقوي تمكين الأفراد بتزويدهم بالمعلومات والمسؤولية والسلطة والثقة ليتصرفوا باستقلالية ضمن حدود خبرتهم، كما أن الأفراد الممكّنين والذين أعطيت لهم القوة، يتصفون بولاء تنظيمي عال وبنوعية عمل عالية، فالقيادة بالتمكين هو أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة والاعجاب بشخص القائد، فالقادة الفعالون هم الذين يقودون بتمكين مرؤوسهم وحرية التصرف بمسؤولية واقتدار يؤدي ذلك إلى أداء متميز، وجودة وولاء في العمل عاليين.²

من خلال ما سبق يمكن استنتاج أن للقائد بشخصيته ومهاراته الذاتية كالذكاء و ضبط النفس والكياسة، والسلوكية كتدقيق الجهود والعمل بروح الجماعة وغيرها، والانسانية كالقدرة على بناء العلاقات الانسانية بين العاملين وتقديرهم وتفهم حاجاتهم ومشاكلهم، والفنية كالمعرفة المتخصصة واستخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية للتأثير في الافراد وتوجيههم نحو إنجاز وتحقيق أهداف المنظمة بكل كفاءة وفعالية الدور الفاعل والمؤثر في دعم وتنمية الولاء التنظيمي لدى مرؤوسيه من خلال اندماجه معهم، أو مشاركتهم، أو تمكينهم، فهو بقيادته هذه يكون أنموذجا يحتذى به، ليتكوّن جيل من القادة يعتمد على الرقابة الذاتية المستمرة في مختلف المستويات الادارية ويؤمنون بأهداف وقيم المنظمة ويتميزون بولائهم لها.

¹ لوقاسي وفاء ولوقاسي هناء، القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات بعن الدفلى، مذكرة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلاني بونعامة بخميس مليانة، الجزائر، 2015، ص: 47.

² كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص: 40.

خلاصة الفصل

يعبر الولاء التنظيمي عن قوة تطابق و انسجام الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها، ومدى ارتباطه و ايمانه بأهدافها وقيمها، ودرجة مشاركته في الوصول الى هذه الاهداف بكفاءة وفعالية، كما يعتبر ارتباطا نفسيا بين الفرد والمنظمة، وقد اخذ حيزا كبيرا من البحوث والدراسات لعلاقته بالعديد من المتغيرات التنظيمية، فالولاء التنظيمي يتكون عبر عدة مراحل تراوحت بين المرحلتين و الثلاث لاختلاف الدراسات العلمية بهذا الخصوص، كما اختلف المفكرون في نماذج تفسيره وفقا لتعدد أبعاد الولاء و مسمياتها وعددها، و كان أبرز هذه النماذج، نموذج ألان و ماير المكوّن من: الولاء الاستمراري الذي يركز على المفهوم الاستثماري التراكمي و حساب الربح والخسارة، والولاء العاطفي و يقوم على توافق و اندماج أهداف الفرد مع أهداف المنظمة وحرصه على البقاء فيها أما الولاء المعياري فالفرد ملزم بالبقاء في المنظمة من منطلق أخلاقي لا غير.

وقد أثبتت الدراسات بأن للولاء التنظيمي عوامل و متغيرات تؤثر فيه مثل صفات العمل كتحديد طبيعة المهام و الادوار المنوطة بالعامل، درجة الاستقلال و المشاركة في العمل و المتغيرات التنظيمية كنمط القيادة و الثقافة المؤسسية و المناخ التنظيمي وغيرها. كما أن للولاء العديد من المخرجات و النتائج أبرزها الروح المعنوية العالية، الاداء المتميز و دفع روح الانجاز المبدع، الحد من التأخر و الغياب و التسرب الوظيفي وغيرها، كما أن للولاء التنظيمي أساليب لقياسه، أساليب ذاتية كالاستبانة و المقابلة و الملاحظة، و أساليب موضوعية من خلال الآثار السلوكية الظاهرة على تصرفات الافراد.

كما أن للقائد الاداري الدور الكبير في تنمية الولاء التنظيمي و تعزيزه فهو المحرك الاساسي و الفاعل لتكوين الاندماج بين الفرد و منظمته من خلال بناء العلاقات الانسانية و تحقيق الأمن الوظيفي، المشاركة في الحياة التنظيمية بمسؤولياتها و نتائجها و تفويض السلطة، تمكين العاملين، التواصل و الاصغاء، و إذكاء روح التعليم المستمر و التكوين، فهو بذلك المؤثر و المحرك و النموذج لتحقيق الولاء التنظيمي.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: تعريف الجامعة

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن جامعة الوادي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لجامعة الشهيد حمة لخضر

بولاية الوادي

المطلب الرابع: المورد البشري في الجامعة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

لمفردات الدراسة

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد التأصيل النظري لموضوع الدراسة و المتضمنة فصلين حول القائد الاداري والولاء التنظيمي، سيتم في هذا الفصل تجسيد الادبيات النظرية للبحث في الميدان التطبيقي، وذلك بإجراء دراسة ميدانية في جامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي، وذلك لمعرفة حجم الدور الذي يلعبه القائد في تعزيز وتنمية الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لديهم و اختبار الفرضيات.

ولهذا سيتم التطرق في هذا الفصل الى تقديم عام للجامعة محل الدراسة بولاية الوادي، ثم الاطار المنهجي للدراسة الميدانية، ليتم بعدها تحليل و تفسير النتائج واختبار الفرضيات .

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سيتم في هذا المبحث التعريف بجامعة الشهيد حمة لخضر بولاية الوادي، من حيث نشأتها ومراحل تطورها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف الجامعة

هي وحدة تعليم و بحث في ميدان العلم و المعرفة، وتكون الجامعة متعددة التخصصات، حيث تتضمن على الخصوص ما يلي :

- تكوين في التدرج و ما بعد التدرج .
- نشاطات البحث العلمي .
- نشاطات التكوين التواصل و تحسين المستوى وتجديد المعارف.

وتتشكل الجامعة من أقسام، التي تنشأ بموجب قرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي، ويشمل القسم شعبة أو مادة أو تخصص في المادة، ويضم مخابر عند الاقتضاء، ويكلف القسم بضمان برمجة نشاطات البحث و التكوين في ميدانه وانجازها ومراقبتها وتقييمها، وتزوّد الكلية بمجلس علمي يديرها عميد، أما القسم فيزوّد بلجنة علمية يديرها رئيس قسم. كما تحتوي الجامعة على مكتبة منظمة في شكل مصالح وفروع.

المطلب الثاني: لمحة تاريخية عن جامعة الوادي

مرت جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي بخمسة مراحل بداية من سنة 1995 إلى غاية 2014

المرحلة الأولى 1995-1998 :

أنشأت ملحقة المعهد الوطني للتجارة بالوادي بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في 03 جوان 1995 و انطلقت الدراسة لأول مرة خلال الموسم الجامعي 1995 / 1996 كنواة جامعية أولى بولاية الوادي مقرها ثانوية تكسبت أين ظلت لموسمين حتى تم تحويلها إلى مركز الشهداء سنة 1998 أين درست بها شعبة العلوم التجارية بتخصصين:

- إدارة أعمال بداية من الموسم الجامعي 1997 / 1998

- تجارة دولية بداية من الموسم الجامعي 2000/1999

المرحلة الثانية 2001-1998 :

إضافة إلى ملحقة المعهد الوطني للتجارة التابعة للمعهد الوطني للتجارة بين عكنون استفادت ولاية الوادي من فتح فرع العلوم القانونية والإدارية في الموسم 1998/1999 ومعهد الأدب العربي في الموسم 2000/1999 و التابعين لجامعة محمد خيضر ببسكرة ليتشكل الملحق الجامعي بالوادي.

المرحلة الثالثة 2012-2001 :

أنشأ المركز الجامعي بالوادي سنة 2001 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 277/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 حيث تحول الملحق الجامعي إلى مركز جامعي يحوي خمسة معاهد :

- معهد العلوم القانونية والإدارية
- معهد الآداب واللغات
- معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- معهد العلوم والتكنولوجيا
- معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

المرحلة الرابعة 2014-2012 :

أنشئت جامعة الوادي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 243-12 و المؤرخ في 4 جوان 2012 الموافق لـ 14 رجب 1433 و تضم :

- كلية العلوم و التكنولوجيا
- كلية علوم الطبيعة و الحياة
- كلية الآداب و اللغات
- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
- كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
- كلية الحقوق و العلوم السياسية

المرحلة الخامسة من 2014 إلى اليوم :

تم تسمية جامعة الوادي بجامعة الشهيد حمه لخضر تبعا للمقرر رقم 01/14 مؤرخ في 29 ذي الحجة 1435 الموافق 23 أكتوبر 2014 المتضمن تكريس تسمية مؤسسات جامعية ، حيث لم تزل الجامعة في تطور إلى أن وصلت في الموسم الجامعي 2015/2016 إلى تعداد من الطلبة يفوق الـ 20000 مع ما يزيد عن 700 أستاذ مقسمين عبر سبع كليات و معهد للعلوم الإسلامية :

الجدول رقم(02): تخصصات طوري الليسانس والماستر للسنة الجامعية 2017/2018

الرقم	الكلية /المعهد	ليسانس	ماستر	المجموع
01	الأداب و اللغات	05	06	11
02	التكنولوجيا	12	13	25
03	العلوم الدقيقة	05	05	09
04	العلوم الاجتماعية والانسانية	12	12	24
05	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10	09	19
06	الحقوق والعلوم السياسية	04	05	10
07	علوم الطبيعة والحياة	05	05	10
08	العلوم الإسلامية	06	06	12
	المجموع	59	60	119

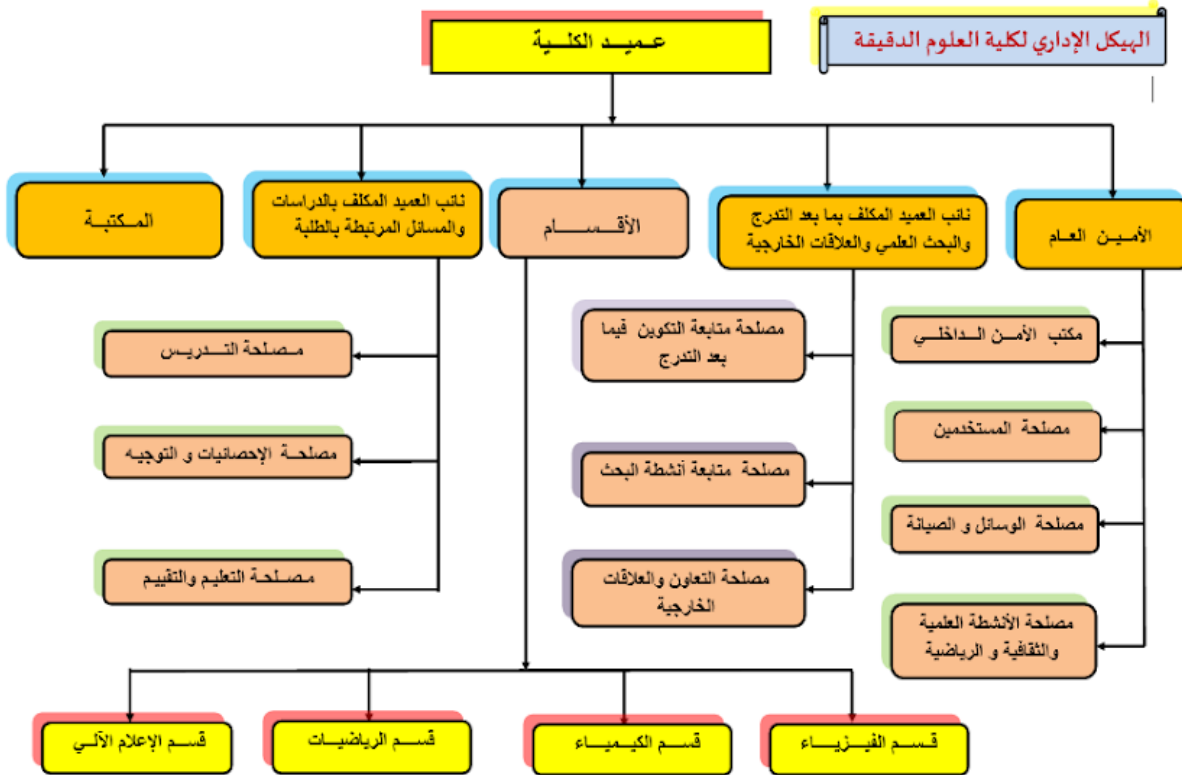
المصدر:موقع الجامعة/ <http://www.univ-eloued.dz>

من خلال المراحل السابقة والجدول رقم(02) نلاحظ أن الجامعة في تطور مستمر سواء من حيث التخصصات أو الهياكل وحتى أعداد الطلبة الوافدة إليها، إذ حققت قفزات نوعية أدت الى تدعيم مكانة البحث العلمي والاكاديمي على المستويين الوطني والعالمي من خلال المنح العلمية الواردة من الخارج والموجهة إليه، لتبادل الخبرات وتحقيق جودة التعليم العالي.

من خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أن على رأس الهرم القيادي في الجامعة نجد مدير الجامعة وهو أستاذ التعليم العالي ، يليه في الترتيب الأمين العام ومدير المكتبة المركزية وهما إداريان . وأربعة نواب لمدير الجامعة هم أساتذة مكلفون بالمهام القيادية الادارية التالية :

- نائب مدير الجامعة المكلف بالعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.
 - نائب مدير الجامعة المكلف بالتنمية والاستشراف والتوجيه.
 - نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطورين الاول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج.
 - نائب مدير الجامعة المكلف بالتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج.
- كما أن لكل كلية الهيكل التنظيمي الخاص بها والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الدقيقة كمثال عن الكليات الأخرى.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الدقيقة



الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من خلال الشكل السابق نجد العميد في رأس الهرم القيادي لكل كلية من الكليات يساعده نائبان، أحدهما مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية، أما النائب الثاني مكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة. كما تحوي الكلية عددا من الأقسام ففي الشكل السابق نجد أربع أقسام لكل قسم رئيس ونائبان، وهم أساتذة مكلفون بمناصب إدارية، فمناصبهم تجمع بين الجانب الإداري والجانب الأكاديمي.

المطلب الرابع: المورد البشري في الجامعة

تتوزع الجامعة بتشكيلة متنوعة من الموارد البشرية بمختلف المستويات التعليمية، وحسب متغير الجنس والمنصب الوظيفي وغيرها، إلا أننا في إطار هذه الدراسة سنركز على الأساتذة كأهم مورد بشري مسؤول عن تقديم الفرد المؤهل لسوق العمل، والذي بلغ عددهم في جامعة الوادي، حسب إحصائيات أبريل 2018، (780) أستاذاً. والجدول الموالي يوضح ذلك حسب الكليات وصنف الأساتذة.

الجدول رقم (03): عدد الأساتذة العاملين في جامعة الوادي حسب الكليات والصنف.

الكليات	أستاذ تعليم	محاضر أ	محاضر ب	مساعد أ	مساعد ب	المجموع
الأدب و اللغات	03	25	28	70	22	148
التكنولوجيا	02	06	25	57	04	94
العلوم الدقيقة	10	17	17	73	16	133
العلوم الاجتماعية والانسانية	07	21	27	41	18	114
العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير	01	28	21	61	05	116
الحقوق والعلوم السياسية	05	16	14	38	06	79
علوم الطبيعة والحياة	00	04	02	30	11	47
العلوم الاسلامية	05	08	14	16	06	49
المجموع	33	125	148	386	88	780

المصدر: مصلحة الاحصاء والاستشراف بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

ضمن مجموع هؤلاء الأساتذة سيتم اختيار مجتمع الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دورالقائد في تدعيم الولاء التنظيمي لدى الاساتذة الاداريين في جامعة الشهيد حمّـه لخضر بولاية الوادي ، وذلك في ضوء مجموعة المتغيرات الشخصية: (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الصنف، المركز الوظيفي، مدة الخدمة في المؤسسة، ومدة العمل القيادي). يتناول هذا المبحث وصفاً مفصلاً للإجراءات المتبعة في تطبيق الدراسة ، ومن ذلك منهج الدراسة ، مجتمع الدراسة ، و عينتها وأدواتها ، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات ، وفيما يلي تفصيل لهذه الإجراءات.

المطلب الأول: منهج وحدود الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى المنهج المتبع في هذه الدراسة وحدودها البشرية، الزمانية والمكانية.

أولاً: منهج الدراسة :

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، والذي يهدف الى محاولة وصف الظاهرة موضوع الدراسة ، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، فالمنهج الوصفي لا يكتفي بوصف الظاهرة كيفيا ، بل يسعى إلى قياسها كمياً وتفسيرها وتحليلها للوصول الى حقائق عن الظروف القائمة، بهدف التطوير والتحسين، وذلك باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات هما :

• المصادر الثانوية: حيث تمّ التوجه في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، و تتمثل في المراجع المكتبية والالكترونية، العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

• المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تمّ اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة، صمّمت خصيصاً لهذا الغرض، وقد تمّ تفرغ وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) الاصدار العشرون.

ثانياً: حدود الدراسة.

تحددت الدراسة بالمجالات التالية:

- الحدود المكانية: قطاع التعليم العالي ممثلاً في جامعة الشهيد حمّـه لخضر بالوادي.
- الحدود البشرية: الاساتذة الاداريون العاملون في جامعة الشهيد حمّـه لخضر بالوادي.

- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة خلال الفترة الممتدة من 15/04/2018 الى 12/05/2018 .

ثالثا: مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من الاساتذة الاداريين العاملين في قطاع التعليم العالي لولاية الوادي والمتمثلة في جامعة الشهيد حمّـه لخضرو البالغ عددهم (104) أستاذ، حسب إحصائيات أفريل 2018¹ ، وقد تمّ توزيع (103) استمارة استرجع منها (68) استمارة منها ، (56) استمارة صالحة للتحليل الإحصائي ، وهو ما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم (04): عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والصالحة للتحليل الاحصائي

النسبة المئوية	العدد	الاستمارات
100%	103	عدد الاستمارات الموزعة
66.01%	68	عدد الاستمارات المسترجعة
52.42%	56	عدد الاستمارات الصالحة للتحليل الاحصائي

المصدر: إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

تمّ الاعتماد في جمع بيانات الدراسة على الأدوات التالية:

أولا: المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات و البيانات اللازمة، كما أنها تعدّ من أكثر وسائل جمع المعلومات شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث، وبناء عليه فقد تمّ الاعتماد عليها من أجل الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالجامعة محل الدراسة.

ثانيا: الاستمارة

الاستمارة هي نموذج يستخدم في البحث العلمي ويضم مجموعة من الأسئلة أو العبارات توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة، لذلك تمّ الاعتماد عليها كأداة أساسية تمّ تصميمها انطلاقا من الفرضيات والتساؤلات التي تمّت صياغتها في إطار دراسة الظاهرة وتفسيرها، وبعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة الإدارية و الولاء التنظيمي ، والاطلاع على الأدوات المستخدمة فيها، خاصة مقياس ناتالي آلان و جون ماير لقياس الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث، حيث أمكن الاستفادة

¹ مصلحة الاحصاء و الاستشراف بجامعة الشهيد حمّـه لخضرو بالوادي.

من الخلفية النظرية في صياغة العبارات ، مع مراعاة أن تكون: بسيطة وواضحة تمكّن الفرد من اختيار بديل من عدة بدائل ، واحتوى الاستبيان على أربع وخمسين (54) عبارة موزعة على أربعة محاور رئيسية هي:

- **المحور الأول:** يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة متضمنة سبعة (07) عبارات حول: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الصنف، مدة الخدمة، المركز الوظيفي، مدة العمل القيادي.
- **المحور الثاني:** خاص بالأنماط القيادية ويحتوي أربعة (04) عبارات .
- **المحور الثالث:** حول دور القائد ويشمل ثمانية وعشرون (28) عبارة ، ضمن خمسة أبعاد متمثلة في: بناء العلاقات (05) عبارات ، الاندماج والتآلف (05) عبارات ، المشاركة وتفويض السلطة (06) عبارات ، تعزيز التعليم والتدريب (06) عبارات ، والتمكين (06) عبارات .
- **المحور الرابع:** يتضمن أبعاد الولاء التنظيمي الثلاث: الولاء العاطفي، الولاء المستمر والولاء الاخلاقي ويشمل خمسة عشرة (15) عبارة ، (05) عبارات لكل بعد .

جدول رقم (05): عدد عبارات محاور الاستبيان

الرقم	المحور	عدد العبارات
01	المعلومات الشخصية	07
02	الانماط القيادية	04
03	دور القائد	28
04	الولاء التنظيمي	15

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على بيانات الاستبيان.

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات العينة لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم: (06) مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	5	4	3	2	1

وقد تم تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{القيمة العليا للبديل (5) - القيمة الدنيا للبديل (1)}) / \text{عدد المستويات (5)}$$
$$\text{طول الفئة} = 0.80$$

وهكذا أصبح طول كل فئة كالتالي:

- قيم المتوسط التي تتراوح بين (1 إلى أقل من 1.80) دال على مستوى منخفض جدا (غير موافق بشدة).
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (1.80 إلى أقل من 2.60) دال على مستوى منخفض (غير موافق).
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (2.60 إلى أقل من 3.40) دال على مستوى متوسط (محايد).
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (3.40 إلى أقل من 4.30) دال على مستوى مرتفع (موافق).
 - قيم المتوسط التي تتراوح بين (4.30 إلى 5) دال على مستوى مرتفع جدا (موافق بشدة).
- حيث تمّ استخدام هذه المتوسطات المرجحة لتقييم المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة بأبعادها.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بعد جمع الاستمارات و ترميزها، ثمّ ادخال بياناتها للحاسوب وتحليلها، و بالاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، تم معالجة تلك البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. المتوسط الحسابي: يتم استخدامه باعتباره أحد المؤشرات التي تساعد في قراءة وترتيب البنود والنتائج حسب أهميتها.

2. الانحراف المعياري: ويستعمل لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي. و تفسر نتائج

الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستمارة كما يلي:¹

- الانحراف المعياري أقل من القيم "1" يشير إلى تركيز الإجابات و عدم تشتتها ويدل ذلك على وجود تقارب في الإجابات لدى غالبية مفردات العينة.
- الانحراف المعياري أكبر أو يساوي القيمة "1" يشير إلى عدم تركيز الإجابات وتشتتها مما يدل على تباين الإجابات وتباعدها لدى غالبية مفردات العينة حول العبارة الواردة في الاستمارة.

¹ بنوناس صباح، مرجع سابق، ص ص: 179-180.

3. اختبار ألفا كرو نباخ : وذلك للحكم على دقة القياس من خلال تحديد ثبات أداة القياس المتمثلة في الاستبانة .
4. معامل الصدق: يقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويساوي رياضيا الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
5. اختبار T لعينات المستقلة (Independent- Samples T- Test): لمعرفة دلالة الفرق في تصورات المبحوثين تبعا للمتغيرات ثنائية التقسيم.
6. تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة دلالة الفرق في تصورات المبحوثين تبعا للمتغيرات إذا كان تقسيمها أكثر من ثنائي .
7. معامل الارتباط بيرسون: من أكثر معاملات الارتباط استخداما خاصة في العلوم الانسانية والاجتماعية، وهو يمكّن من قياس درجة وقوة الارتباط بين المتغيرات والظواهر المبحوثة، وهو أكثر دقة من أي معامل ارتباط آخر. عند تفسير معامل الارتباط، ينبغي الانتباه إلى ناحيتين أساسيتين، هما :
 - قوة العلاقة أي فيما إذا كان معامل الارتباط مرتفعاً، يقرب من الواحد الصحيح أو منخفض يقرب من الصفر.
 - اتجاه العلاقة أي فيما إذا كانت إشارة معامل الارتباط سالبة أم موجبة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستمارة واختبار الفرضيات

بعد إدخال البيانات ومعالجتها إحصائياً ببرنامج SPSS وظهور المخرجات سيتم في هذا المبحث تحليل تلك النتائج باستخدام بعض الأساليب الإحصائية. ومحاولة قراءتها وتفسيرها.

المطلب الأول: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

1. صدق الأداة: تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

- **الصدق الظاهري**: من أجل التأكد من صدق الأداة تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الوادي، و يقدر عددهم ب 5 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات غير الملائمة، و بناء على آراء المحكمين عدلت الصياغة و تم حذف بعض

العبارات و استبدالها بعبارات أكثر وضوحا ،لتكون في صورتها النهائية كما هو موضح في الملحق رقم (01)

- الصدق الذاتي: تمّ حساب الصدق الذاتي من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.
 - 2. ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة و بنفس الشروط.
- تمّ حساب معاملات الثبات لأدوات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ و معاملات الصدق بطريقة الصدق الذاتي، و النتائج المسجلة يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(07): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ ومعامل الصدق الذاتي

محاو الاستبيان	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
المحور الأول	أنماط القيادة	4	0.63	0.79
المحور الثاني	القائد	18	0.92	0.95
المحور الثالث	الولاء التنظيمي	15	0.84	0.91
مجموع الفقرات		37	0.79	0.88

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول رقم (07) ما يلي:

لقد تراوحت جميع معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الثلاث بين (0.63) و (0.92) وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة المعامل بالنسبة للمحاور مجتمعة (0.79) وهو ما يعني بأن الاستبيان يتميز بالثبات.

كما تراوحت معاملات الصدق للمحاور بين (0.79) و(0.95) وهي تقترب من الواحد الصحيح، كما بلغت قيمة معامل الصدق الذاتي بالنسبة لجميع المحاور(0.88)، مما يدل على صدق الاستبيان و نستخلص مما سبق أن الاستبيان يتميز بمعاملات صدق و ثبات جيدة تعطي الثقة لاستخدامه .

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على مجموعة من البيانات المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة متمثلة في(الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الصنف، مدة سنوات الخدمة، المركز الوظيفي، مدة العمل القيادي)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة كما يلي:

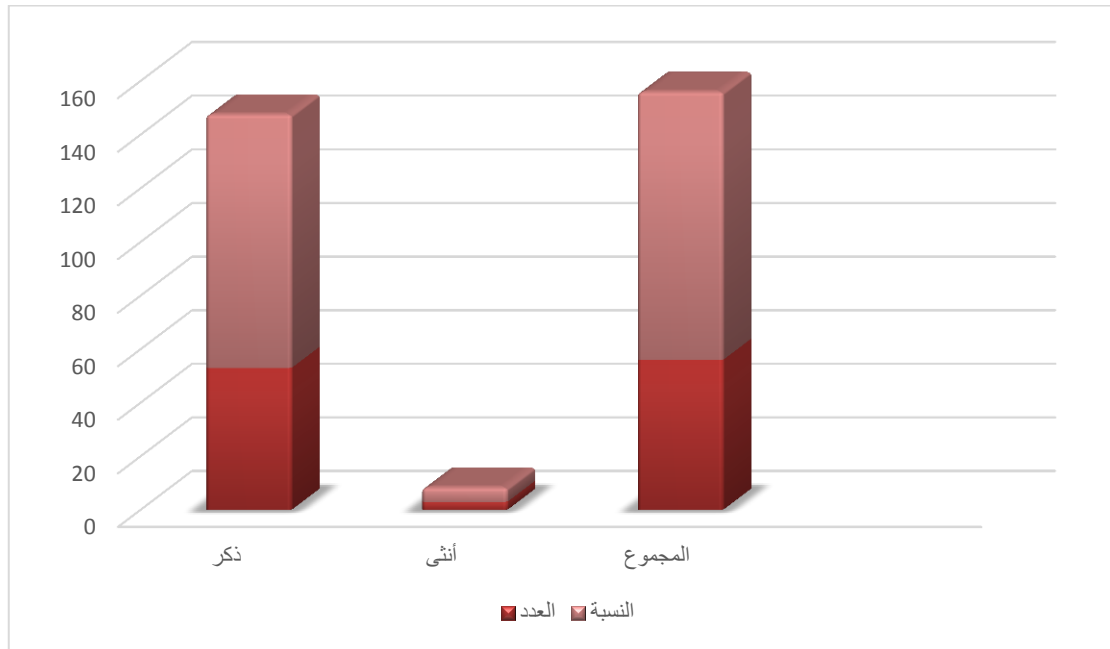
أولاً: توزيع العينة حسب الجنس:

جدول رقم (08) توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
94.6%	53	ذكر
5.4%	3	أنثى
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

الشكل رقم: (09) توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا أن النسبة الأكبر لعينة الدراسة كانت لفئة الذكور بنسبة 94.6% والباقي 5.4% كانت لفئة الإناث الأمر الذي يدل على أن الجانب القيادي في جامعة الشهيد حمه لخضر يسند للذكور.

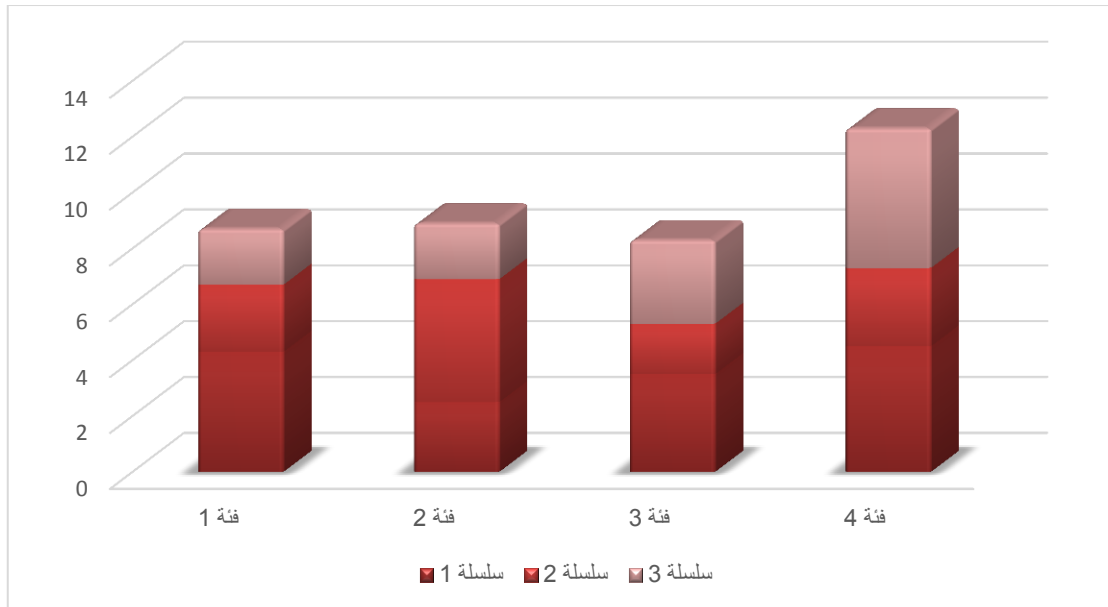
ثانياً: توزيع العينة حسب الفئة العمرية

جدول رقم: (09) توزيع العينة حسب الفئة العمرية.

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%28.6	16	أقل من 35 سنة
%50	28	من 36-45 سنة
%21.4	12	أكبر من 45 سنة
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (10) تمثيل عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل المرفق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لعينة الدراسة، حيث نجد أن النسبة الأكبر كانت لفئة من 36 إلى 45 سنة بنسبة 50%، تليها نسبة 28.6% لحساب الفئة أقل من 35 سنة، أما 21.4% المتبقية حظيت بها الفئة التي أعمارها أكبر من 45 سنة.

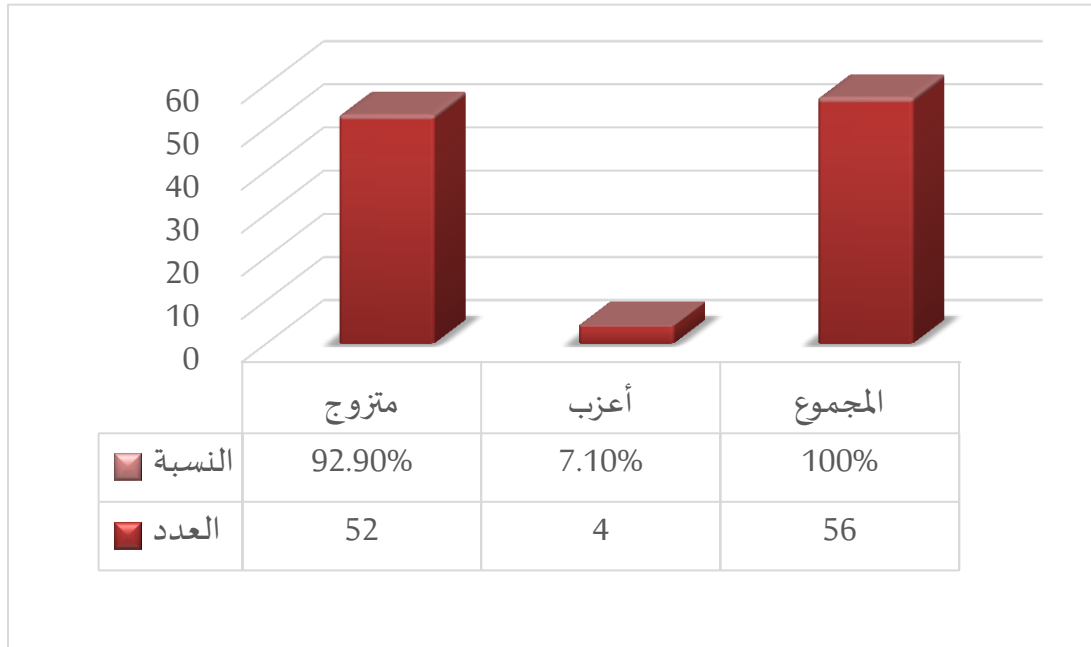
ثالثاً: توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

جدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%92.9	52	متزوج
%7.1	4	أعزب
%100	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (11) يمثل عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم (11) نجد أن ما نسبته 92,90 % من مفردات العينة

متزوجون، أما ما نسبته 7,10 % كانت لصالح فئة العزّاب.

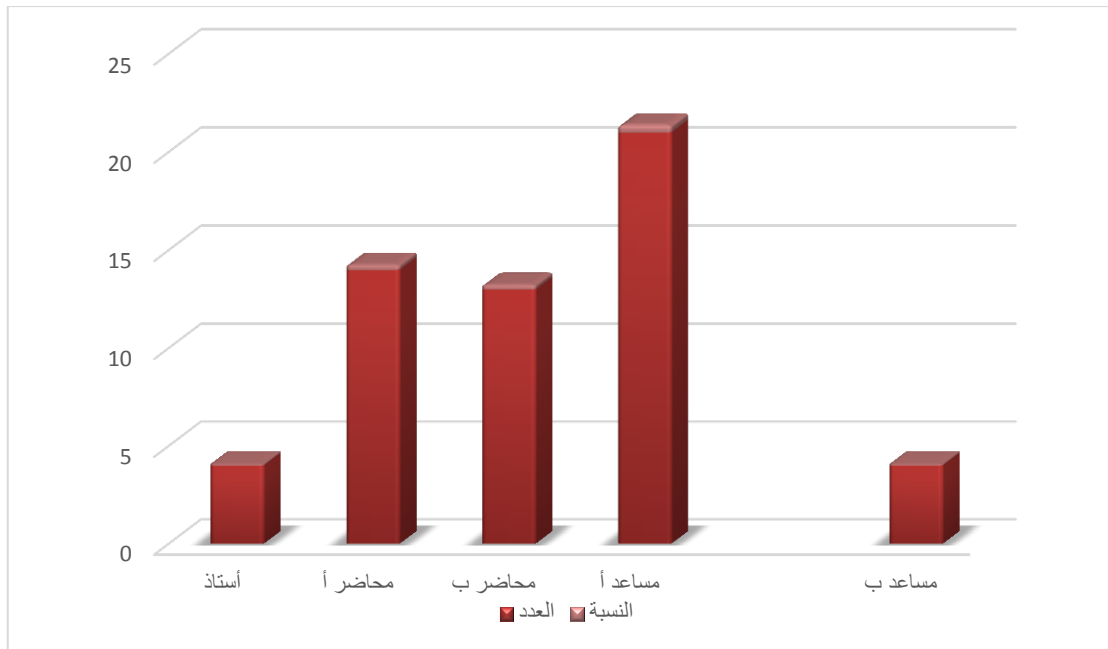
رابعاً: توزيع العينة حسب الصنف

جدول رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب الصنف

النسبة	التكرار	الصنف
7.1%	4	أستاذ
25%	14	محاضر أ
23.2%	13	محاضر ب
37.5%	21	مساعد أ
7.1%	4	مساعد ب
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (12) يمثل عينة الدراسة حسب الصنف



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

من خلال الجدول والشكل السابقين يتضح لنا توزيع النسب حسب الصنف لأفراد العينة كما يلي: أن فئة العينة من "أستاذ مساعد أ" هي الأكبر والبالغ عددها 21 أستاذًا بنسبة 37.5%، أما ما نسبته 25% فيمثل "أستاذة محاضر أ" والبالغ عددهم 14 أستاذًا، يليها مباشرة في الترتيب فئة "أستاذ

محاضر ب" بنسبة 23.2% أي 13 أستاذًا، لتساوي فئتي "أستاذ مساعد ب" و"أستاذ تعليم" من حيث الترتيب بنسبة 7.1% والبالغ عدد كل منهما 04 أساتذة.

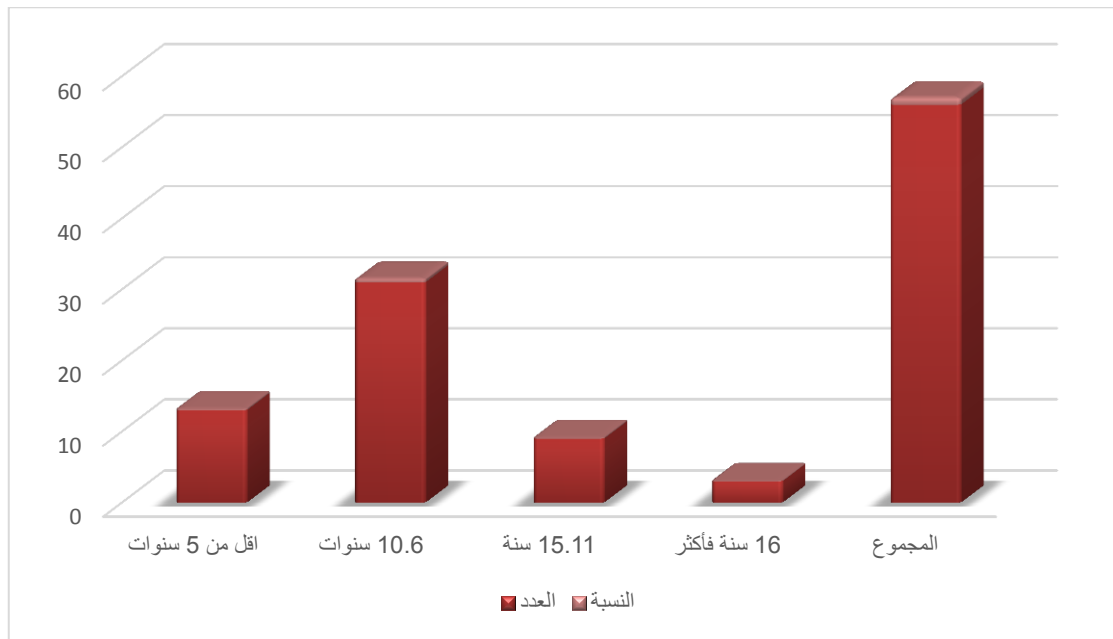
خامسًا: توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الجامعة

جدول رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب مدة الخدمة

مدة الخدمة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	13	23.2%
10.6 سنوات	31	55.4%
15.11 سنة	9	16.1%
16 سنة فأكثر	3	5.4%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبين (بناءً على مخرجات SPSS)

الشكل رقم (13) يمثل عينة الدراسة حسب مدة الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبين بناءً على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (13) نجد أن النسبة الأكبر كانت من نصيب الفئة " 10-6 سنوات " بنسبة 55.4% بعدد 31 فردًا، ثمّ فئة " أقل من 5 سنوات" حيث بلغ عددها 13

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

فرداً، بنسبة 23.2%، تليها في الترتيب فئة "11- 15" بنسبة 16.1% وعدددهم 9 أفراد، لتأتي فئة 16 سنة فأكثر" في آخر الترتيب بعدد 3 أفراد وبنسبة 5.4%.

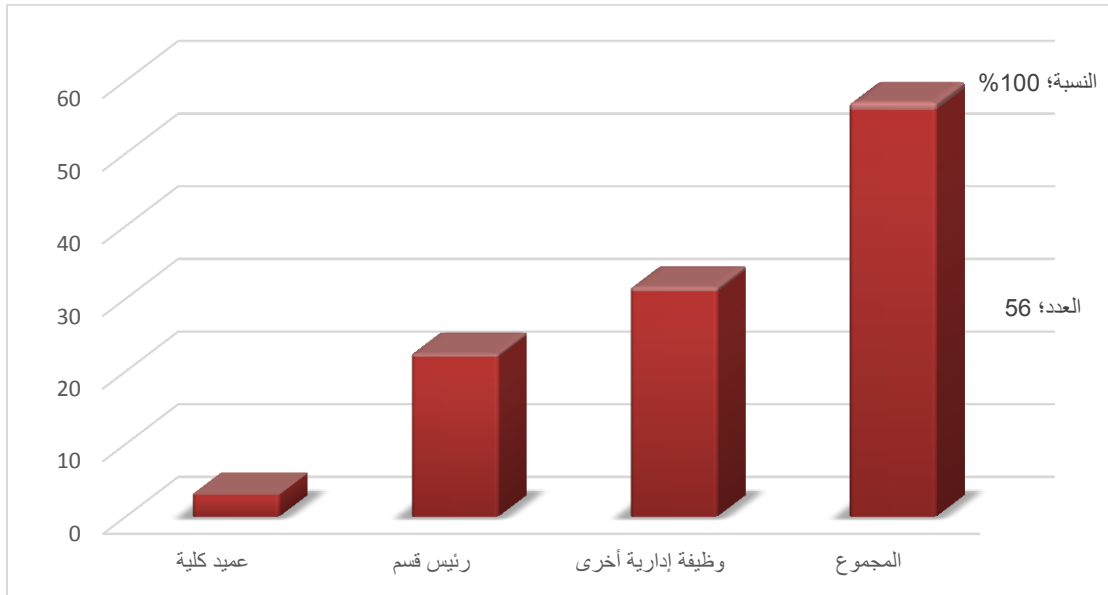
سادساً: توزيع العينة حسب المركز الوظيفي

جدول رقم(13): توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	العدد	النسبة
عميد كلية	3	5.4%
رئيس قسم	22	39.3%
وظيفة إدارية أخرى	31	55.4%
المجموع	56	100%

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم: (14) يمثل عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

من خلال الجدول رقم(13) و الشكل رقم (14) يتضح لنا توزيع النسب حسب المركز الوظيفي لأفراد العينة حيث نجد أن فئة "وظيفة إدارية أخرى" هي الأكبر والبالغ عددها 31 فرداً بنسبة 55.4%، أما ما نسبته 39,3% فيمثل فئة "رئيس قسم" البالغ عددهم 22 فرداً، وفي الأخير فئة "عمداء الكليات" بـ 3 بنسبة 5.4%.

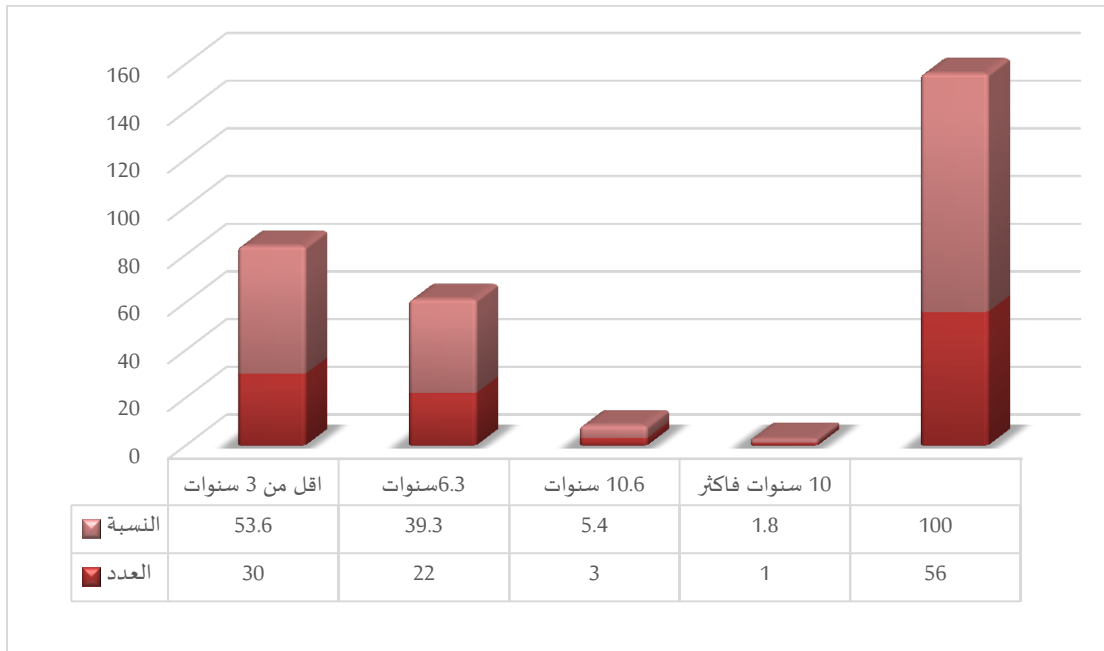
سابعاً: خصائص العينة من حيث مدة العمل في الوظيفة القيادية

جدول رقم(14): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في الوظيفة القيادية

النسبة	التكرار	مدة القيادة
53.6%	30	اقل من 3 سنوات
39.3%	22	6.3سنوات
5.4%	3	10.6سنوات
1.8%	1	10سنوات فأكثر
100%	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

الشكل رقم(15): توزيع عينة الدراسة حسب مدة العمل في الوظيفة القيادية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول السابق

من الجدول رقم(14) والشكل رقم(15) يتبين أن أقل فئة في أفراد العينة حسب مدة العمل في الوظيفة القيادية كانت من نصيب "10سنوات فأكثر" بنسبة 1.8 % أي فرد واحد، بعدها تأتي فئة "6- 10 سنوات" بعدد 03 أفراد بنسبة 5.4% ، وبنسبة 39.3% احتلت فئة "3- 6 سنوات" المرتبة الثانية إذ بلغ عددها 22 فرداً بعد الفئة "أقل من 3 سنوات" التي احتلت المرتبة الأولى بنسبة 53.6%، حيث بلغ عددها 30 فرداً.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من المهنيين والأكاديميين اعتماداً على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.

وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي، أما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق بشدة = 1 غير موافق = 2، محايد = 3، موافق = 4، موافق بشدة = 5)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة والمساوي ل (0.80) كما هو مبين في المطلب الثاني من المبحث السابق.

أولاً: أنماط القيادة

جدول رقم (15): نتائج آراء عينة الدراسة حول أنماط القيادة

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات						العبارات
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
4	0.735	4.07	-	3	4	35	14	يعمل القائد على استثارة روح التحدي بين العاملين
1	0.657	4.43	-	.	5	22	29	يعتبر القائد نموذج وقدوة في العمل.
2	0.765	4.18	.	3	3	31	19	يقدم القائد المساعدة لمؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد.
3	0.826	4.16	-	3	6	26	21	لا يتدخل القائد بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام
	0.745	4.21	المتوسط العام حول أنماط القيادة					

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بأنماط القيادة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.21) والذي هو أكبر من (4.20) كما أن هذا المتوسط

يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق بشدة" والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على أن الأنماط القيادية الغالبة هي النمط التحويلي من خلال أجوبة السؤال الأول والثاني والنمط التبادلي من خلال أجوبة السؤال الثالث والرابع وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة من أفراد العينة حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.745) وهي أقل من 1، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أي أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة حول هذا المحور.

1. في العبارة رقم (2): "يعتبر القائد نموذج وقدوة في العمل": بلغ المتوسط الحسابي (4.20 < 4.43) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق بشدة على أن القائد يعتبر نموذج وقدوة في العمل.
2. في العبارة رقم (3): "يقدم القائد المساعدة لمؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد": بلغ المتوسط الحسابي (3.4 < 4.18) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن القائد يقدم المساعدة لمؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد.
3. في العبارة رقم (4): "لا يتدخل القائد بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام": بلغ المتوسط الحسابي (3.4 < 4.18) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن القائد لا يتدخل بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام.
4. في العبارة رقم (1): "يعمل القائد على استثارة روح التحدي بين العاملين": بلغ المتوسط الحسابي (3.4 < 4.07) مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة توافق على أن القائد يعمل على استثارة روح التحدي بين العاملين.

ثانياً: دور القائد

جدول رقم (16): نتائج آراء عينة الدراسة حول دور القائد

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات					العبارات	
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
7	0.923	4.14	1	3	5	25	22	بتعاطف القائد مع موظفيه ويعمل على تلبية حاجاتهم.
1	0.759	4.43	-	3	.	23	30	يعمل القائد على تنمية علاقته بموظفيه حتى يخلق جواً ودياً في العمل.
9	0.837	4.09	.	4	5	29	18	يسعى القائد لمعالجة المشكلات خاصة المتعلقة بموظفيه

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

4	0.761	430	-	2	4	25	25	يبدى القائد معاملة حسنة عند زيارته لموظفيه في مكان العمل
5	0.667	4.25	-	.	7	28	21	يتعاون القائد معنا لتحقيق اهداف المنظمة
2	0.496	4.41	.	.	.	33	23	يساعد اتصال القائد بموظفيه على توجيههم ونصحهم وارشادهم
3	0.586	4.36	-	-	3	30	23	يؤدي تواصل القائد مع مختلف المصالح الى توضيح المشاكل وسبل علاجها
6	0.749	4.14	.	2	6	30	18	ينتقد القائد عملي ولا ينتقدي ويكون ذلك ببني وبينه
22	0.834	3.82	2	-	8	29	6	يتيح القائد الفرصة لموظفيه لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم وينصت لهم باهتمام.
10	0.818	4.05	1	2	5	33	15	يعقد القائد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل
11	0.903	4.05	1	3	6	28	18	يتيح القائد الفرصة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار
21	1.056	3.84	1	7	9	22	17	يتخذ القائد القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية
8	0.959	4.11	-	4	6	16	19	يوفر القائد مساحة لمناقشة مقترحات العمل.
25	0.899	3.75	1	4	13	28	10	يمنح القائد الحرية للموظفين بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل
13	0.774	3.98	.	2	11	29	14	يشجع القائد الموظفين على أن يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام
28	1.091	3.21	3	13	15	19	6	يعطي القائد الفرصة لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم لأداء العمل
18	0.947	3.89	1	5	7	29	14	يزودني القائد بالمعلومات حول أدائي للأعمال الموكلة إلي أولاً بأول.
20	1.023	3.84	2	5	7	28	14	يحرص القائد على برمجة دورات تكوينية دورية
12	0.853	4	.	5	5	31	15	يشجعي القائد على تطوير نفسي.
19	0.974	3.88	1	5	9	26	15	يعمل القائد على استفادة الموظفين من المنح الخارجية
15	0.904	3.98	1	4	5	31	15	يحرص القائد على تشجيع التوأمة مع الجامعات الأخرى
17	0.970	3.93	1	5	7	27	16	يعمل القائد على تبادل الخبرات والمعارف فيما بيننا
14	0.774	3.98	.	3	8	28	13	يمنح القائد الفرصة الكاملة لموظفيه لتنفيذ أعمالهم بحرية واستقلالية مع محاسبهم على النتائج
16	0.806	3.93	1	2	8	34	11	يترك القائد الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

								الذي يرونه مناسباً لأداء عملهم.
27	1.005	3.41	2	9	15	24	6	يمنح القائد الحرية الكافية لموظفيه في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم
26	0.959	3.66	1	7	11	28	9	يقوم الموظفون باتخاذ أي إجراء يجدونه ضرورياً لزيادة جودة عملهم دون تدخل من القائد
23	0.803	3.79	1	2	13	32	8	يمنح القائد الفرصة للموظفين للتجرب والتغيير في أساليب العمل المعروفة
24	0.894	3.77	1	5	9	32	9	يسمح القائد بهامش من الخطأ والمخاطرة ويعتبر الأخطاء المرتكبة فرصة للتعلم واكتساب الخبرة
	0.84	4.10	المتوسط العام حول دور القائد					

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يظهر الجدول أعلاه أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بدور القائد، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (4.10) والذي يقع بين (3.40) وأقل من (4.19) كما أن هذا المتوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات ليكارت الخماسي، وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق" والتي تؤكد رضا وموافقة أغلبية أفراد العينة على ضرورة تبني القائد لهذه الأدوار، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري إذ يظهر درجة ونسبة التقارب في الأجوبة بين أفراد العينة، حيث بلغ الانحراف المعياري العام (0.84) وهي أقل من الواحد، مما يدل على تركيز الإجابات وعدم تشتتها أي أن هناك تقارب في الإجابات لدى غالبية أفراد العينة حول هذا المحور.

وحتى تؤدي هذه النتائج الغرض البحثي والهدف الذي يراد الوصول إليه قمنا بتحليلها حسب الأهمية، وحسب توجه استجابات الأغلبية من أفراد العينة، والتي تعكسها لنا المتوسطات الحسابية، وهي كالتالي:

1. في العبارة رقم (2): "يعمل القائد على تنمية علاقته بموظفيه حتى يوفر جواً ودياً في العمل": بلغ الوسط الحسابي (4.43 وهو أكبر من 4.20) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة .
2. في العبارة رقم (6): "يساعد اتصال القائد بموظفيه على توجيههم ونصحهم وإرشادهم": بلغ المتوسط الحسابي (4.41 وهو أكبر من 4.20) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة .

3. في العبارة رقم (7): "يؤدي تواصل القائد مع مختلف المصالح الى توضيح المشاكل وسبل علاجها": بلغ المتوسط الحسابي (4.36 وهو أكبر من 4.20) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة .
4. في العبارة رقم (4): " يبدي القائد معاملة حسنة عند زيارته لموظفيه في مكان العمل": بلغ المتوسط الحسابي (4.30 وهو أكبر من 4.2) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة .
5. في العبارة رقم (5): " يتعاون القائد معنا لتحقيق أهداف المنظمة": بلغ المتوسط الحسابي (4.25 وهو أكبر من 4.2) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة.
6. في العبارة رقم (8): "ينتقد القائد عملي ولا ينتقدي ويكون ذلك بيني وبينه": بلغ المتوسط الحسابي (4.14 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق.
7. في العبارة رقم (1): "يتعاطف القائد مع موظفيه ويعمل على تلبية حاجاتهم": بلغ المتوسط الحسابي (4.14 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق.
8. في العبارة رقم (1): "يوفر القائد مساحة لمناقشة مقترحات العمل": بلغ المتوسط الحسابي (4.11 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
9. في العبارة رقم (3): "يسعى القائد لمعالجة المشكلات خاصة المتعلقة بموظفيه": بلغ المتوسط الحسابي (4.09 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
10. في العبارة رقم (10): " يعقد القائد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل": بلغ المتوسط الحسابي (4.05 وهو أكبر من 3.4) م وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
11. في العبارة رقم (11): "يتيح القائد الفرصة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار": بلغ المتوسط الحسابي (4.05 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
12. في العبارة رقم (19): "يشجعي القائد على تطوير نفسي": بلغ المتوسط الحسابي (4 وهو أكبر من 3.6) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
13. في العبارة رقم (15): " يشجع القائد الموظفين على أن يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام": بلغ المتوسط الحسابي (3.98 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق.

14. في العبارة رقم (23): "يمنح القائد الفرصة الكاملة لموظفيه لتنفيذ أعمالهم بحرية واستقلالية مع محاسبتهم على النتائج": بلغ المتوسط الحسابي (3.98 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
15. في العبارة رقم (21): "يحرص القائد على تشجيع التوأمة مع الجامعات الأخرى": بلغ المتوسط الحسابي (3.98 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
16. في العبارة رقم (24): "يترك القائد الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب الذي يروونه مناسباً لأداء عملهم": بلغ المتوسط الحسابي (3.93 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
17. في العبارة رقم (22): "يعمل القائد على تبادل الخبرات والمعارف فيما بيننا": بلغ المتوسط الحسابي (3.93 وهو أكبر من 3.4) م وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
18. في العبارة رقم (17): "يزودني القائد بالمعلومات حول أدائي للأعمال الموكلة إلي أولاً بأول": بلغ المتوسط الحسابي (3.89 وهو أكبر من 3.4) ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
19. في العبارة رقم (20): "يعمل القائد على استفادة الموظفين من المنح الخارجية": بلغ المتوسط الحسابي (3.88 وهو أكبر من 3.4)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
20. في العبارة رقم (18): "يحرص القائد على برمجة دورات تكوينية دورية": بلغ المتوسط الحسابي (3.84 وهو أكبر من 3.4) ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
21. في العبارة رقم (12): "يتخذ القائد القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية": بلغ المتوسط الحسابي (3.84 وهو أكبر من 3.4)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
22. في العبارة رقم (9): "يتيح القائد الفرصة لموظفيه لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم وينصت لهم باهتمام": بلغ المتوسط الحسابي (3.82 وهو أكبر من 3.4)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
23. في العبارة رقم (27): "يمنح القائد الفرصة للموظفين للتجريب والتغيير في أساليب العمل المعروفة": بلغ المتوسط الحسابي (3.79 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .

24. في العبارة رقم (28): "يسمح القائد بهامش من الخطأ والمخاطرة ويعتبر الأخطاء المرتكبة فرصة للتعلم واكتساب الخبرة": بلغ المتوسط الحسابي (3.77 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .

25. في العبارة رقم (13): "يمنح القائد الحرية للموظفين بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل": بلغ المتوسط الحسابي (3.75 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .

في العبارة رقم (26): "يقوم الموظفون باتخاذ أي إجراء يجدونه ضروريا لزيادة جودة عملهم دون تدخل من القائد": بلغ المتوسط الحسابي (3.66 وهو أكبر من 3.4)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .

26. في العبارة رقم (25): "يمنح القائد الحرية الكافية لموظفيه في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم": بلغ المتوسط الحسابي (3.41 وهو أكبر من 2.6) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .

27. في العبارة رقم (16): "يعطي القائد الفرصة لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم لأداء العمل": بلغ المتوسط الحسابي (3.21 وهو أكبر من 2.6) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايدة.

ثالثا: الولاء التنظيمي

جدول رقم(17): نتائج آراء عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي

المؤشرات الإحصائية		الاستجابات						العبارة
الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
1	0.684	4.43	-	1	3	23	29	لدي استعداد لتقديم أكبر مجهود لإنجاح عمل الجامعة
3	0.780	4.21	-	2	6	26	22	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين.
6	1.062	3.52	1	10	15	19	11	أشعر أننا نعمل كأسرة واحدة داخل الجامعة.
7	1.141	3.41	2	11	17	14	12	يصعب على الالتحاق بجامعة أخرى والانتماء إليها.
4	0.785	3.96	1	1	9	33	12	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل فيها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

13	1.069	2.86	4	21	13	15	3	أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.
14	1.197	2.86	7	19	9	17	4	يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل في هذه الجامعة.
9	1.127	3.30	3	14	8	25	6	إن بقائي في الجامعة تابع من حاجتي للعمل فيها
12	1.129	2.88	5	19	15	12	5	يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مكان آخر
11	1.279	2.96	6	20	8	14	8	أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.
15	1.189	2.43	14	18	14	6	4	الانتقال من هذه الجامعة لجامعة أخرى عمل غير أخلاقي
8	1.060	3.30	2	11	19	16	8	التزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة
2	0.815	4.25	.	1	7	24	24	هذه الجامعة تستحق إخلاصي ووفائي.
10	1.144	3.00	6	12	20	12	6	أشعر أنه ليس من العدل أن أترك هذه الجامعة حتى لو كان ذلك أفضل لي.
5	1.003	3.89	2	4	7	28	15	أشعر بضرورة الولاء والالتزام للجامعة
	1.03	3.41	المتوسط العام حول الولاء التنظيمي					

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

1. في العبارة رقم (1): لدي استعداد لتقديم أكبر مجهود لإنجاح عمل الجامعة: بلغ المتوسط الحسابي 4.43 وهو أكبر من 4.2 ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة .
2. في العبارة رقم (13): "هذه الجامعة تستحق إخلاصي ووفائي" : حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.25 وهو أكبر من 4.2) ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق بشدة .
3. في العبارة رقم (2): "أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين": بلغ المتوسط الحسابي (4.21 وهو أكبر من 4.2) ، وبذلك حصلت على درجة موافق بشدة .
4. في العبارة رقم (6): "أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل فيها": بلغ المتوسط الحسابي (3.96 وهو أكبر من 3.4) ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق.

5. في العبارة رقم (15): " أشعر بضرورة الولاء والالتزام للجامعة": بلغ المتوسط الحسابي (3.89 وهو أكبر من 3.4) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق.
6. في العبارة رقم (4): "أشعر أننا نعمل كأسرة واحدة داخل الجامعة": بلغ المتوسط الحسابي (3.52 وهو أكبر من 3.4)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق.
7. في العبارة رقم (5): "يصعب علي الالتحاق بجامعة أخرى والانتماء إليها": إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.41 وهو أكبر من 3.4) ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة موافق .
8. في العبارة رقم (12): "التزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة": بلغ المتوسط الحسابي (3.30 وهو أكبر من 2.6)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد .
9. في العبارة رقم (9): "إن بقائي في الجامعة نابع من حاجتي للعمل فيها": بلغ المتوسط الحسابي (3.30 وهو أكبر من 2.6) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد .
10. في العبارة رقم (14): أشعر أنه ليس من العدل أن أترك هذه الجامعة حتى لو كان ذلك أفضل لي: بلغ المتوسط الحسابي (3 وهو أكبر من 2.6) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد.
11. في العبارة رقم (10): "أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل": بلغ المتوسط الحسابي (2.96 وهو أكبر من 2.6) وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد.
12. في العبارة رقم (9): "يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مكان آخر": بلغ المتوسط الحسابي (2.88 وهو أكبر من 2.6)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد.
13. في العبارة رقم (6): "أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر": بلغ المتوسط الحسابي (2.86 وهو أكبر من 2.6)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد.
14. في العبارة رقم (7): " يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل في هذه الجامعة" : بلغ المتوسط الحسابي (2.86 وهو أكبر من 2.6) ، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة محايد.
15. في العبارة رقم (11): "الانتقال من هذه الجامعة لجامعة أخرى عمل غير أخلاقي": بلغ المتوسط الحسابي (2.43 وهو أكبر من 1.8)، وبذلك حصلت هذه العبارة على درجة غير موافق.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار الفرضيات في هذا المطلب ومحاولة الاجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية.

أولاً: اختبار صحة الفرضية الأولى.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لمفردات العينة العاملين في جامعة الشهيد حمّة لخضر تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الصنف، مدة الخدمة، المركز الوظيفي ومدة العمل في الوظيفة القيادية).

جدول رقم(18): نتائج تحليل التباين (Independent-Samples T-Test) لاختبار الفروق حول الولاء

التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
ذكر	52.188	12.797	0.070	0.945
أنثى	51.666	5.686		

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار T يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة 0.070 ومنه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الاداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير الجنس ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "صباح بنوناس". تحت عنوان أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي - بسكرة ،وتختلف مع نتائج دراسة "سامية خميس أبو ندا". بعنوان تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالإلتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، وقد يعزى ذلك إلى طبيعة النظام المطبق في الجامعة الذي لا يفرق في قوانينه وظروف العمل بين الجنسين، وغياب الفوارق بين الرجل والمرأة من حيث الاهداف المرغوبة ، وسعي كل طرف للحصول على أعلى المكاسب في المجتمع وتكثيفهما مع التطورات الحاصلة فيه.

جدول رقم (19) نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي

لدى العينة تعزى لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	241.902	2	120.951	0.769	0.469
داخل المجموعات	8339.652	53	157.352		
المجموع	8581.554	55			

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول رقم (19) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بقيمة 0.769 وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية القائلة: بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين في جامعة الوادي تعزى لمتغير العمر ، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "صباح بنوناس"، وتختلف مع نتائج دراسة كل من "سامية خميس أبو ندا" و"عطا الله بشير عبود النويقه". بعنوان "أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي - وزارة الداخلية الأردن". و قد يعزى ذلك إلى أن مهام و واجبات الوظيفة لا تتعلق بعمر العامل و أن الأنظمة تطبق على مختلف الفئات العمرية.

جدول رقم (20) نتائج تحليل التباين (Independent- Samples T- Test) لاختبار الفروق حول

الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
متزوج	52.057	12.806	-0.221	0.826
أعزب	53.500	8.346		

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن اختبار T يبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (-0.221)، و منه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة استجابات مفردات العينة حول مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة "صباح بنوناس"، وتختلف مع نتائج دراسة "سامية خميس أبو ندا".

وقد يعزى ذلك إلى أن الجميع مطالبون بتحقيق أهداف الجامعة و تأدية وظائفهم مهما كانت حالتهم الاجتماعية.

جدول رقم (21) نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير الصنف

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	443.380	4	110.845	0.695	0.599
داخل المجموعات	8138.173	51	159.572		
المجموع	8581.554	55			

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول رقم (21) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 و عليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير الصنف، و قد يعزى ذلك إلى أن الفئة المبحوثة مهما كان الصنف الذي تنتمي إليه تملك رؤية وتصور واضحين حول قضايا الجامعة إلى جانب نضجها و تحملها للمسؤولية.

جدول رقم (22) نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير مدة الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	215.339	3	71.780	0.446	0.721
داخل المجموعات	8366.215	52	160.889		
المجموع	8581	55			

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يتبين لنا من خلال الجدول السابق أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير مدة الخدمة، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "عطا الله بشير عبود النويقه." واختلفت مع دراسة: "سامية خميس أبو ندا".

وقد يعود ذلك لتشابه المناخ التنظيمي ، الثقافة التنظيمية والاجتماعية المشتركة للعاملين.
جدول رقم (23) نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير المركز الوظيفي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	74.149	2	37.075	0.231	0.795
داخل المجموعات	8507.404	53	160.517		
المجموع	8581.554	55			

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يتضح من الجدول رقم (23) أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير المركز الوظيفي ، واختلفت مع دراسة "عطا الله بشير عبود النويقه"، و قد يعزى ذلك إلى وحدة ظروف العمل وتعدد المهام الإدارية والاكاديمية بالنسبة لعينة الدراسة .

جدول رقم (24) نتائج تحليل التباين (ONE WAY ANOVA) لاختبار الفروق حول الولاء التنظيمي لدى العينة تعزى لمتغير مدة العمل في الوظيفة القيادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	701.314	3	233.771	1.543	0.215
داخل المجموعات	7880.239	52	151.543		
المجموع	8581.554	55			

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يتبين من خلال السابق أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وعليه نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي تعزى لمتغير مدة العمل القيادي ، وقد يعود ذلك لوحدة بيئة العمل وكذا المناخ التنظيمي ، الثقافة التنظيمية والاجتماعية المشتركة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

للأساتذة الإداريين مهما كانت مدة العمل القيادي ، كما قد تعود إلى عامل التحديات التي يفرضها المنصب .

ثانيا: اختبار صحة الفرضيات المتبقية.

جدول رقم (25): يوضح العلاقة بين دور القائد بأبعاده و الولاء التنظيمي

التعليق	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات
غير دال	0.598	0.072	بناء العلاقات × الولاء التنظيمي
غير دال	0.217	0.168	التآلف والاندماج × الولاء التنظيمي
غير دال	0.058	0.255	المشاركة وتفويض السلطة × الولاء التنظيمي
غير دال	0.218	0.167	تعزيز التعليم والتدريب × الولاء التنظيمي
دال عند 0.01	0.024	0.310	التمكين × الولاء التنظيمي
غير دال	0.061	0.243	دور القائد × الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين (بناء على مخرجات SPSS)

يوضح الجدول رقم (25) عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين كل من أبعاد بناء العلاقات ،التآلف والاندماج ، المشاركة وتفويض السلطة وتعزيز التعليم والتدريب من جهة و الولاء التنظيمي من جهة أخرى ، في حين توجد علاقة دالة إحصائية بين بعد التمكين و الولاء التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط 0.310 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى 0.01 ، كما يوضح هذا الجدول عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الدور الكلي للقائد والولاء التنظيمي ، حيث أن معامل الارتباط بلغ 0.243 ، وعليه يمكننا قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود علاقة دالة إحصائية بين دور القائد والولاء التنظيمي، وهذا كان بخلاف التأسيس النظري لهذه العلاقة في ظاهر الأمر ، إلا أنه عندما نتمعن وندقق في تحليل النتائج نجدها منطقية إلى حد كبير لأن العينة المدروسة هي فئة قيادية في حد ذاتها قد تجاوزت مراحل بناء العلاقات ،التآلف والاندماج ، المشاركة و التفويض لتصل إلى درجة تأثير التمكين في ولائهم التنظيمي للجامعة ، كما يمكن إرجاع النتيجة السابقة لعدة عوامل أهمها:

- طبيعة موضوع الولاء التنظيمي ودرجة تعقيده وكثرة المتغيرات المؤثرة فيه مما يصعب ضبطه والتنبؤ به.
- طبيعة ولاء الأستاذ الجامعي فهو مرتبط بالمهنة ذاتها لا بشخص القائد ، بالنظر خاصة إلى أن هذه المهنة تحظى بمكانة مرموقة في المجتمع مما يحتم عليه الولاء للمنصب للمحافظة على تلك المكانة.

- تعقد المناخ التنظيمي الجامعي الذي ينطوي على كثير من المتغيرات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مهام الأستاذ الإداري الجامعي والتي تفرض عليه تحديات كثيرة أبرزها تطويع تلك المتغيرات ومواكبة المستجدات التي يفرضها الواقع بكل أبعاده من أجل إعطاء صورة جيدة للجامعة في محيطها السوسيواقتصادي وحسن تمثيلها محليا ووطنيا .
- أثر الضغوط المهنية وتعدد أدوار الأستاذ الإداري بين المهام البيداغوجية والإدارية على حساب اهتمامه بالعلاقات الانسانية والتآلف والاندماج، المشاركة والتفويض، وتركيزه فقط على الانجاز والذي يظهر في بعد التمكين.
- خلاصة الفصل:

من خلال محاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني لمعرفة مساهمة دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين العاملين في جامعة الشهيد حمة لخضر لولاية الوادي

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات و التي قسمت إلى أربع أقسام: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية و الوظيفية، و القسم الثاني خاص بنمط القيادة، في حين اختص القسم الثالث بدور القائد بأبعاده الخمسة المتمثلة في: بناء العلاقات، التآلف والاندماج، المشاركة وتفويض السلطة، تعزيز التعليم والتدريب والتمكين، أما القسم الرابع فخصص للولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي.

تم التأكد من صدق الأداة بطريقة صدق المحكمين والصدق الذاتي، كما تم التأكد من ثباتها بطريقة ألفا كرونباخ وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي لا يختلف باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية المدروسة، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة دالة احصائيا بين الدرجة الكلية لدور القائد وأبعاده الفرعية ومستوى الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين، ماعدا بعد التمكين الذي ارتبط بدرجة دالة احصائيا بالولاء التنظيمي.

الخاتمة

إن الهدف من إجراء هذه الدراسة هو التعرف على مدى مساهمة القائد في تدعيم الولاء التنظيمي لدى عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة الوادي، إلى جانب دراسة الفروق في الولاء التنظيمي تبعاً لبعض المتغيرات الوسيطة المتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الصنف، مدة الخدمة في المؤسسة، المركز الوظيفي، ومدة العمل القيادي، وقد أسفرت الدراسة على:

- أن الأنماط القيادية السائدة لدى العينة المدروسة هي النمط التحويلي والتبادلي .
- أن الولاء التنظيمي للأساتذة الإداريين بجامعة الوادي لا يختلف باختلاف متغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الصنف، مدة الخدمة في المؤسسة، المركز الوظيفي، ومدة العمل القيادي.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين دور القائد و الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة.
- عدم وجود علاقة دالة إحصائية بين الدرجة الكلية لدور القائد وأبعاده المتمثلة في: بناء العلاقات، التآلف والاندماج، المشاركة وتفويض السلطة، وتعزيز التعليم والتدريب من جهة، والولاء التنظيمي من جهة أخرى.

• وجود علاقة دالة إحصائية في دور القائد من خلال التمكين والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة. إن النتائج السابقة يمكن اعتبارها تدعيماً للدراسات التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي بالجزائر والتي من شأنها أن تتوسع لتشمل مختلف أنواع المنظمات وبأبعاد ومتغيرات أكثر وعينات أكبر بهدف التأسيس العلمي لهذا المجال.

إن البحث والدراسة في مجال القيادة لم يتوقف عند هذا الحد فالبيئة الحالية للمنظمات أو المؤسسات وما يميزها من تغيرات متسارعة أعادت مدخل السمات القيادية إلى الواجهة من خلال القدرة على التغيير والرؤية المستقبلية، وهو ما جعلنا نقترح مجموعة من الصفات والمهارات الشخصية، السلوكية والذهنية كأساس يركز عليه القادة في تأثيرهم على مرؤوسهم من أجل رفع أداءهم عن طريق تحفيزهم للعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وتشجيعهم على العمل التعاوني وحتى تغيير اتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة لتنمية ولائهم لأهدافها، والعمل على تعدد الخيارات أمام القائد في اختيار البدائل التي تناسب مختلف الفئات العمالية ومعرفة المداخل الشخصية والسلوكية للعاملين لتفعيلهم وتوجيههم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، إن من الأهمية بمكان البحث وبعمق في أدوار القائد والتعرف على أهم الجوانب المؤثرة في هذه الأدوار والأساليب الداعمة لها .

وفي ضوء النتائج السابقة أيضاً يمكن القول أن للقائد دور كبير في تدعيم الولاء التنظيمي لدى العاملين خاصة من خلال بعد التمكين دون إهمال بقية الأبعاد، وعلى العموم تبقى نتائج هذه

الدراسة محدودة بعينيتها وأدواتها وإطارها الزماني والمكاني، كما يبقى البحث في موضوع القيادة والولاء التنظيمي بالجزائر مجالاً بَكرًا، وما هذه الدراسة إلا محاولة متواضعة لطرق هذا الموضوع الشائك، لذلك فإن هذا العمل لا يمكن أن يكتمل إلا إذا تلتته أعمال أخرى تدعمه، وعليه نقترح:

1. إجراء دراسات مشابهة على عينات أوسع من العاملين في مختلف الوظائف والمنظمات.
 2. دراسة العلاقة بين دور القائد والولاء التنظيمي مع إدراج متغيرات أخرى كضغوط العمل، والمسؤولية الاجتماعية وغيرها.
 3. إجراء دراسات مقارنة بين القيادة في الأدوار والصفات والمهارات وأثر ذلك على الولاء لتبني نموذج موحد.
 4. إعداد برامج تدريبية لتأهيل القادة للحصول على أفضل النتائج والعمل على ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية موحدة، وتعزيز مفاهيم قيادية حديثة داعمة للولاء التنظيمي أهمها: القيادة بالتمكين ، القيادة بالقيم والقيادة الذاتية وغيرها. .
- أخيرا نتمنى أن نكون قد وضعنا لبنة متواضعة في صرح العلم الشامخ ، وأن تكون هذه المحاولة العلمية دعوة في سبيل تفعيل دور القائد في مؤسساتنا والاهتمام بولاء العاملين الذين هم رواد التغيير وصانعو الحضارة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط ، مجمع اللغة ، دار احياء التراث العربي، القاهرة، الجزء الثاني ، الطبعة الثانية ،1960.
2. أسامة خيرى، القيادة الاستراتيجية، دار الـراية للنشر والتوزيع عمان الأردن،2014.
3. بلال خلف السكارنه ، القيادة الادارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الطبعة الثانية، 2014.
4. حبيب الصحاف ،معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت لبنان،1997.
5. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد للنشر،الأردن، 2009.
6. حسين حريم، السلوك التنظيمي – سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، الطبعة الثانية،2009.
7. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2007.
8. السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر،2001.
9. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، الاردن، الطبعة الاولى، 2009.
10. صديق محمد عفيفي وأحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، مطابع الولاء الحديثة، مصر الطبعة العاشرة،2003.
11. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
12. طارق محمد السويدان ،عمر فيصل باشرحيل ،صناعة القائد، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية،2003.
13. ظاهر محمود كلالدة ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار زهران للنشر و التوزيع،عمان ،2012.
14. عامر عوض، السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن،2008.
15. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية الاسكندرية ،2001.

16. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و ادارة الموارد البشرية ، دارالجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002.
17. العلامة ابن منظور، لسان العرب المحيط ، اعاد بناءه على الحرف الاول من الكلمة : يوسف الخياط ، بيروت ، دار لسان العرب ، المجلد3.
18. علي عباس ، أساسيات علم الادارة ، عمان ،الأردن ، دارالمسيرة للنشر و التوزيع ، الطبعة الثامنة، 2014.
19. فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، داراسامة للنشر والتوزيع الأردن،2010.
20. محمد الفاتح المغربي، أصول الادارة والتنظيم، الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة،2018.
21. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003.
22. محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، دارالمعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
23. محمود عيد المسلم الصليبي، الجودة الشاملة وانماط القيادة التربوية، دارالحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
24. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، الطبعة الثانية، 2009.
25. معين امين السيد ، ادارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية ، الطبعة الاولى ، 2010.
26. نواف سالم كنعان ، القيادة الادارية ، عمان ، الاردن ، دار الثقافة ، الطبعة الاولى، الاصدار السابع، 2007.
27. هایل عبد المولى طشطوش ، اساسيات في القيادة والادارة ، الاردن، دار الكندي، 2008.
28. وفيق حلي الأغا، دور القيادات الادارية في التطوير والتنمية الادارية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الادارة : القيادة الابداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية، دمشق، 2003.
29. يعقوب عادل ناصر الدين وآخرون ،درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الاداريين فيها ، جامعة الشرق الاوسط، عمان ، الاردن ، دون سنة.

30. مختار إسماعيل العروسي، السلوك القيادي للمديرين، وأثره على ولاء العاملين للمؤسسة دراسة ميدانية بقطاع التعليم بمدينة الزاوية الليبية خلال العام الدراسي 2006-2007. دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2013.

2. الأطروحات والمذكرات

2. 1. أطروحات الدكتوراء:

1. بنوناس صباح ، أثر أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة ، أطروحة دكتوراه تخصص علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه العلوم في علم نفس- تخصص تنظيم و عمل، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2014.
3. صفوان أمين سعيد السقاف، القيادة بالقيم وأثرها على أداء العاملين الولاء التنظيمي كمتغير وسيط – دراسة حالة منظمات الاعمال اليمينية، أطروحة دكتوراه الفلسفة تخصص إدارة أعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ، 2015.
4. علي بونوة ، العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي – دراسة حالة عمال صندوق الضمان الاجتماعي – وكالة الجلفة، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر، 2016.
5. علي عطاالله صلاح ، أثر التمكين الاداري في الولاء التنظيمي في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، أطروحة دكتوراه ، الاردن ، جامعة العلوم المالية و المصرفية ، 2010.
6. فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى اساتذة الجامعة و اثره على الاداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس – الجزائر – المغرب ، اطروحة دكتوراه ادارة اعمال ، الشلف ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، 2013.
7. قاسم شاهين بريس العمري ، انماط القيادة الادارية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية، رسالة دكتوراه فلسفة في الإدارة (غير منشورة) ، العراق، جامعة سانت كليمنتس، 2009.
8. منير خالد عباس ، اثار الانماط القيادة الادارية في الولاء التنظيمي دراسة مقارنة بين المنظمات الصناعية في القطاعين العام و الخاص في سورية، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال ، جامعة دمشق، 2008.
9. هادي سلمان عذاب، دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة الدكتوراه في الادارة العامة، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2013.

10. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية – دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا ،أطروحة دكتوراه علم النفس تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013

2-2 رسائل الماجستير

1. أحمد محمد أدمو، القيادة الابداعية و اثرها على الاداء الاستراتيجي للمنظمات حالة الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء ، مذكرة ماجستير ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،السودان، 2016.
2. أحمد ناصر سالم مندل ، أساليب القيادة وأثرها في العلاقة بين إدارة الوقت وأداء العاملين، مذكرة ماجستير العلوم في ادارة الاعمال ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ،السودان 2016.
3. إيهاب أحمد عويصة ،أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الاهلية محافظات غزة ،مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2008.
4. باسل شلش، أثر الانماط القيادية وفقا لنظرية (المسار – الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال تخصصي، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2015.
5. بندر بن عبد المحسن بن بندر البصيص المطيري، درجة ممارسة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين ، مذكرة ماجستير في الادارة التربوية ، المملكة السعودية ، جامعة ام القرى ، 2015.
6. توفيق كرمية ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة ماجستير تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
7. جمال العربي و حميدات لخضر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بثنوية أحمد زبدة الجلفة، مذكرة ماستر علو اجتماعية تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور الجلفة ، 2017.
8. رأفت حسين شاكر الهور ،تقييم إدارة الوقت لدى العاملين في الادارة العليا في الجامعات الفلسطينية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الاسلامية ، غزة، 2006.

9. ريم ياسر الرواشدة ، أثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات العامة الاردنية ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة عامة ، جامعة مؤتة، الاردن، 2007.
10. سعد بن عميقان سعد الدوسري، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، مذكرة ماجستير تخصص العلوم التجارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2005.
11. سميرة صالحى، أسلوب القيادة وأثره على الفعالية الانتاجية للمرؤوسين- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بجاية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر ،باتنة، 2008.
12. سيف الدين جلال ،رشوان همد، أثر أنماط القيادة على السلوك الابداعي للعاملين -دراسة عينة البنوك السودانية، مذكرة ماجستير العلوم ،تخصص إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان، 2016.
13. شروق أحمد سالم أبو الغنم، أثر الانماط القيادية في مقاومة التغيير في منظمات الاعمال – دراسة تطبيقية في شركة مناجم الفوسفات الاردنية، مذكرة ماجستير ،تخصص ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط ، 2013.
14. شهيناز دريوش ،أثر انماط القيادة الادارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة ،مذكرة ماجستير تسيير موارد بشرية ،جامعة منتوري ،الجزائر، 2013
15. صلاح الهادي الحسني، القيادة الادارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا -دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية بالعراق ،مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال ،الاكاديمية العربية ، الدنمارك، 2009
16. عبد الله احمد ادم قوز ، التمكين الاداري و اثره على الولاء التنظيمي – دراسة على عينة من المصارف التجارية السودانية - ، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، السودان ، 2016 ،
17. عبد الله ختام علي غنام، السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، مذكرة ماجستير تخصص إدارة تربية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2005

18. العنود متعب بن محيا، الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة عن العاملين و العاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الادارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية ،2014،
19. كريمة كرمي ، التغيير التنظيمي و اثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز لولاية عنابة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الافراد و العلاقات الانسانية، جامعة عنابة ، الجزائر،2010
20. ليلة سايب ، الولاء التنظيمي و علاقه بالضغط المهني، مذكرة ماجستير علم النفس تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر، الجزائر،2010
21. ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير تخصص التربية المقارنة و الادارة التربوية ،جامعة دمشق ،سوريا،2015
22. متعب بن راشد الغنام ، المهارات اللازمة للقيادة التربوية ، ماجستير إدارة و تخطيط تربوي ،جامعة الامام محمد بن سعود الاسلامية، المملكة العربية السعودية،1434 هـ،
23. محمد زكي العامودي، مستوى كفاءة الاداء الوظيفي و علاقه بالأنماط القيادية السائدة لدى القيادات الادارية- دراسة تطبيقية على سلطة الترخيص بوزارة النقل و المواصلات في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الدولة و الحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين،2013
24. محمد صلاح الدين ابو العلا، ضغوط العمل و اثرها على الولاء التنظيمي – دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة - ، مذكرة ماجستير ادارة اعمال ، غزة ، الجامعة الاسلامية ، 2009
25. منوبة مزوار أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة بوقرة بومرداس، الجزائر،2013، ص: 58 نجم عبود نجم، القيادة الادارية في القرن الواحد والعشرين، الاردن ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2011،
26. وفاء لوقاسي و هناء لوقاسي ، القيادة بالتمكين و أثرها على أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة السويدي للكابلات بعن الدفلى، مذكرة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلاني بونعامه بخميس مليانة، الجزائر، 2015

3 . المقالات والمجلات:

1. رغدة لويس فرنسيس ، الفقي أحمد محمود، دور القيادة الادارية في تعزيز مستوى الولاء التنظيمي دراسة تحليلية ،مجلة قه لآي زانست العلمية، الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كردستان، العراق، المجلد2 ، العدد4 ، 2017.
2. صفوان أمين السقاف و أحمد ابراهيم ابو سن، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي حالة تطبيقية على منظمات الاعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه انموذجا ، مجلة العلوم الاقتصادية ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان، المجلد16 ، 2015.
3. عبد الرضا فرج و زيد صادق، الانماط القيادية و أثرها في الالتزام التنظيمي من خلال تمكين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 34 ، العدد 9، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة البصرة،2013.
4. عطا الله بشير عبود النويقه، أثر الأنماط القيادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية - الأردن،مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد1، 2015.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Bernard M.Bass,From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision.
2. Boudreau, The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance , Cornell University ILR School,11-1- 2000.
3. Bruce Buchanan, Building Organizational Commitment : The Socialization of Managers in Work Organizations, Sage Publications, Cornell University ,2015 .
4. Carmen Soraya Jolley , PH D , Skills That Contribute To The Successful Leadership Of Hispanic Immigrants In The United States case study, United States of America, Autherhouse , 2010.

5. Clement Bell , Themba Mjoll,The Effects of Participative Leadership on Organisational Commitment: Comparing its Effects on Two Gender Groups Among Bank Clerks, academic Journals,Vol.8)12(,University of Fort Hare, South Africa, 28 June 2014.
6. Deanne N.Den Hartog et.al,Transactional versus Transformational Leadership –An analysis of the MLQ ,Journal of Occupational and Organizational Psychology ,Great Britain , 1997.
7. James Lincoln , Bernadette Doerr ,Cultural Effects on Employee Loyalty in Japan and USA Individual or Organization Level, IRLE WORKING PAPER # 116- 12 , California , Berkeley University.
8. Jonny Gifford;et.al, Employee Involvement Information,Consultation and Discretion,IES report.
9. Kanwaldeep Kaur, H. S. Sandhu, Career Stage Effect on Organizational Commitment : Empirical Evidence from Indian Banking Industry ,International Journal of Business and Management, Vol 5,No. 12,December 2010.
- 10.Khelassi Réda , Leadership , Alger , Houma editions , 2013.
- 11.Lisa M. Moynihan, Wendy R. Boswell ,John W. Boudreau, The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Executive Withdrawal and Performance , Cornell University ILR School,11-1- 2000.
- 12.P. Yukthamarani Permarupan et.al, Organizational Climate on Employees' Work Passion: A Review, Canadian Social Science, Vol. 9, No. 4, 2013.
- 13.R.K. Sabru ,Administrative Theories And Management Thought, Delhi, PHI Learning Private Limited,2013, Third edition.

14. Rianne Kaptijn, Assessing Affective Commitment in the Three –Component Model And the Two Factor Theory – A comparison between the theories of Meyer And Allen and Herzberg ,Mausner and Snyderman , Master thesis Occupational and Organizational Psychology ,University of Twente,2009.
15. Richard T . Mowday , Richard M . Steers , Lyman W . Porter , The Measurement of Organizational Commitment , Graduate School of Management University of Oregon , Eugene ,July 1978.
16. Robert B. Dilts,Leadership isionnaire outils et compétences pour réussir le changement par la PNL, Bruxelles, Group De Boeck S.a.
17. Samir Trigui, Management Et Leadership,Tunisia,Centre de Publication Universitaire,2004.
18. Sid Ahmed Ben raouane, Le Management Des Ressources Humaines- Etude des concepts approches et développés par les entreprises Américaines -, Alger, office des publications universitaires,2009.
19. Sudha Ramachandran , Venkat R. Krishnan, Effect of Transformation Leadership On Followers 'Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator, Great Lakes Herald ,Vol 3,No 1, March 2009.
20. Sudha Ramachandran , Venkat R. Krishnan, Effect of Transformation Leadership On Followers 'Affective and Normative Commitment: Culture as Moderator, Great Lakes Herald ,Vol 3,No 1, March 2009.
21. Tabassum Riaz , Muhammad Umair Akram ,Hassan Ijaz, Impact of Transformational Leadership Style on Affective Employees' Commitment : An Empirical Study of Banking Sector in Islamabad (Bakistan), The Journal of Commerce , Vol 3,No.1,Jan 2011.

ثالثا: المواقع الإلكترونية

1. http://www.academicjournals.org/article/article1403780389_Bell%20and%20Mjoli.pdf,10/04/2018,09:30
2. <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/427.pdf>,07/04/18,14:2
3. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.4403&rep=rep1&type=pdf>, 07/04/2018,13:20
4. <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/29309/BuildingOrganizationalCommitment> , 23.03.2018,12: 30
5. <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a057377.pdf> , 22.03.2018 , 19: 22
6. https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_1990.pdf, 13.05.2018, 11:20, P:22.
7. <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/25691/04chapter4.pdf?sequence=5>,13.05.2018, 9:30, P: 106.
8. <http://rkvenkat.org/sudha.pdf>,30/3/2018,20:26
9. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp> 22.03.2018, 16: 25
10. http://essay.utwente.nl/58895/1/scriptie_R_Kaptijn.pdf,22/03/2018,19:30
11. <http://rkvenkat.org/sudha.pdf>
12. <http://www.univ-eloued.dz>

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان دور القائد في تدعيم الولاء التنظيمي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

سيدي(تي) الاستاذ(ة) المحترم (ة):

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية عطرة وبعد:

استكمالا للحصول على شهادة الماستر في ادارة الاعمال جامعة الشهيد حمه لخضر

نضع بين ايديكم هذه الاستبانة أملين أن تمنحوها جزءا من وقتكم الثمين ،ونشكر لكم بداية حسن التعاون ،وكلنا ثقة بدقة الاجابة و موضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيها، لأن دقة الاجابة لها أثر كبير في إنجاح الدراسة ،إن الغرض من تصميم هذه الاستبانة هو وضع أداة للقياس تستخدم في دراسة بعنوان: دور القائد في تعزيز الولاء التنظيمي في جامعة الشهيد حمه لخضر. الرجاء التفضل بملء فقرات الاستبانة ،علما بأنه سنتعامل مع معلوماتكم وإجاباتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي ،وسوف يتم تحويل الاجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

وفي الأخير لكم منا فائق الاحترام والتقدير

أولاً: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) أمام الخيار الملائم

1. الجنس :

ذكر أنثى

2. العمر:

أقل من 35 سنة من 36. 45 سنة 46 سنة فأكثر

3. الحالة الاجتماعية:

متزوج أعزب

4. الصنف:

مساعد ب مساعد أ محاضر ب محاضر أ أستاذ تعليم

5. مدة الخدمة في المؤسسة :

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 سنة فأكثر

6. المركز الوظيفي:

عميد كلية رئيس قسم وظيفة أخرى:

7. مدة العمل في الوظيفة القيادية :

أقل من 3 سنوات 3-6 سنوات 6-10 سنة 10 سنوات فأكثر

ثانياً: نمط القيادة

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					يعمل القائد على استثارة روح التحدي بين العاملين. 01
					يعتبر القائد نموذج وقدوة في العمل. 02
					يقدم القائد المساعدة لمؤوسيه نظير ما يبذلونه من جهد. 03
					لا يتدخل القائد بأي عمل ما دامت الأمور تجري على ما يرام 04

ثالثاً: دور القائد.

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					يتعاطف القائد مع موظفيه ويعمل على تلبية حاجاتهم.	01
					يعمل القائد على تنمية علاقته بموظفيه حتى يخلق جوا وديا في العمل.	02
					يسعى القائد لمعالجة المشكلات خاصة المتعلقة بموظفيه	03
					يبدي القائد معاملة حسنة عند زيارته لموظفيه في مكان العمل	04
					يتعاون القائد معنا لتحقيق اهداف المنظمة.	05
					يساعد اتصال القائد بموظفيه على توجيههم ونصحهم وارشادهم .	01
					يؤدي تواصل القائد مع مختلف المصالح الى توضيح المشاكل وسبل علاجها.	02
					ينتقد القائد عملي ولا ينتقدي ويكون ذلك بيني وبينه .	03
					يتيح القائد الفرصة لموظفيه لإبداء آرائهم واستقبال شكاويهم وينصت لهم باهتمام .	04
					يعقد القائد اجتماعات دورية مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.	05
					يتيح القائد الفرصة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرار.	01
					يتخذ القائد القرار الذي يحظى بموافقة الأغلبية	02
					يوفر القائد مساحة لمناقشة مقترحات العمل.	03
					يمنح القائد الحرية للموظفين بالاعتماد على قدراتهم في حل مشاكل العمل	04
					يشجع القائد الموظفين على أن يحددوا بأنفسهم أفضل طريقة لإنجاز المهام.	05
					يعطي القائد الفرصة لبعض الموظفين للتفرد بأرائهم لأداء العمل.	06

					01	يزودني القائد بالمعلومات حول أدائي للأعمال الموكلة إلي أولاً بأول.	تعزيز التعليم والتدريب
					02	يحرص القائد على برمجة دورات تكوينية دورية	
					03	يشجعي القائد على تطوير نفسي .	
					04	يعمل القائد على استفادة الموظفين من المنح الخارجية .	
					05	يحرص القائد على تشجيع التوأمة مع الجامعات الأخرى	
					06	يعمل القائد على تبادل الخبرات والمعارف فيما بيننا	
					01	يمنح القائد الفرصة الكاملة لموظفيه لتنفيذ اعمالهم بحرية واستقلالية مع محاسبتهم على النتائج	التمكين
					02	يترك القائد الحرية للموظفين لابتكار الأسلوب الذي يروونه مناسباً لأداء عملهم.	
					03	يمنح القائد الحرية الكافية لموظفيه في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام عملهم.	
					04	يقوم الموظفون باتخاذ أي إجراء يجدونه ضرورياً لزيادة جودة عملهم دون تدخل من القائد.	
					05	يمنح القائد الفرصة للموظفين للتجريب والتغيير في أساليب العمل المعروفة.	
					06	يسمح القائد بهامش من الخطأ والمخاطرة ويعتبر الأخطاء المرتكبة فرصة للتعلم واكتساب الخبرة	

رابعاً: الولاء التنظيمي

الرجاء وضع علامة (x) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة اتفاقك مع مضمون كل عبارة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة		
					01	لدي استعداد لتقديم أكبر مجهود لإنجاح عمل الجامعة	الولاء العاطفي
					02	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن جامعتي مع الآخرين.	
					03	أشعر أننا نعمل كأسرة واحدة داخل الجامعة.	
					04	يصعب علي الالتحاق بجامعة أخرى والانتماء إليها.	
					05	أحس بارتباط عاطفي اتجاه الجامعة التي أعمل فيها.	

					أشعر بالخوف من ترك العمل في الجامعة لصعوبة الحصول على عمل آخر.	01	الولاء المستمر
					يتأثر مستقبلي الوظيفي سلبا إذا تركت العمل في هذه الجامعة .	02	
					إن بقائي في الجامعة نابع من حاجتي للعمل فيها	03	
					يصعب الحصول على فرصة عمل أخرى مناسبة لي في مكان آخر.	04	
					أشعر أن لدي خيارات محدودة لأن أفكر في ترك العمل.	05	
					الانتقال من هذه الجامعة لجامعة أخرى عمل غير أخلاقي	01	الولاء الأخلاقي
					التزامي الاخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في الجامعة	02	
					هذه الجامعة تستحق إخلاصي ووفائي .	03	
					أشعر أنه ليس من العدل أن أترك هذه الجامعة حتى لو كان ذلك أفضل لي .	04	
					أشعر بضرورة الولاء والالتزام للجامعة.	05	

ملحق رقم 02: قائمة المحكمين

الدرجة العلمية	المحكم	الرقم
دكتوراه - جامعة الوادي	بن سهلة رشيد	01
دكتوراه - جامعة الوادي	ريبي عقبة	02
دكتوراه - جامعة قطر	عبد الرحيم محمد	03
دكتوراه - جامعة الوادي	غربي هشام	04
دكتوراه - جامعة الوادي	محيريق فوزي	05