

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



Faculté des Sciences Sociales et Humaines

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس و علوم التربية

الموضوع :

## القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية في تعاونية الحبوب والخضر الجافة - البويرة -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذة:

إعداد الطالبين:

❖ محساس حسيبة

❖ ربوح خالد

❖ توافق عبد الغني

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ (ة): أرزقي عبد النور ..... رئيسا

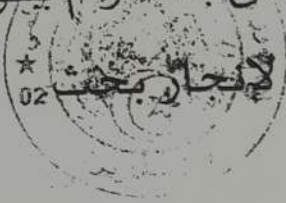
الأستاذ (ة): محساس حسيبة ..... مشرفاً ومقرراً

الأستاذ (ة): بلحاج صديق ..... مناقشاً

السنة الجامعية : 2022-2023



## التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

السيد(ة) ترافق عبد الغني الصفة: طالب ( ماستر / دكتوراه )

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 115615266 والصادرة بتاريخ 2019/09/12

المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم الاجتماعية قسم علم النفس وعلوم التربية  
تخصص: علم النفس العملي والتشخيص والتيسير المهني والتشخيص السريري

والمكلف(ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة. التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: القيادة الإدارية وعلاقتها بالروح التنافسية  
دراسة ميدانية بتقارير المحررين والمهملات الخاصة بالبويرة

أصح بشرفي اني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2023/06/21

توقيع المعني(ة)  
توافق

هيئة مراقبة السرقة العلمية:	
البويرة في <u>02 جويل 2023</u>	النسبة: <u>13 %</u>
الامضاء <u>مطفي</u> العميد المرتبطة بالطلبة	



## التصريح الشرفي الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية



انا الممضي اسفله،

السيدة (ة) ربوع خاله الصفة: طالب ( ماستر / دكتوراه )

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية: 103169791 والصادرة بتاريخ 01/02/2019

المسجل (ة) بكلية / معهد العلوم الاجتماعية قسم علم النفس، علوم التربية

تخصص: علم النفس التحليلي والتشخيصي وتفسير الطوارئ النفسية

والمكلف (ة) بإنجاز اعمال بحث (مذكرة. التخرج، مذكرة ماستر. مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: القيادة الإدارية وعلاقتها بالحوار التفاوضي

دراسة ميدانية بعنوان التحليل النفسي المحاضر الجامعة البويرة

أصح بشرفي اني ألترم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة

في انجاز البحث المذكور أعلاه.

توقيع المعني (ة)

التاريخ: 01/06/2023

البويرة في 02 جويلية 2023

هيئة مراقبة السرقة العلمية:

الامضاء



% 13

النسبة:

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على المبعوث بأكمل  
الرسالات محمد صل الله عليه وسلم وصحبه أجمعين

فنحمد الله سبحانه وتعالى ونشكره الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة بعد أن منا  
علينا بروح الصبر وألبسنا ثياب الصحة والعافية ويشرفنا في هذه المناسبة ان  
نتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذة المشرفة محساس حسيبة  
التي كانت الطريق الموجه والمخير على ما قدمته من توجيهات علمية وعملية  
قيمة ومساندة مستمرة

كما نتقدم بالشكر إلى كافة الأساتذة الذين ساهموا بجهد كبير في إثراء هذا  
البحث وكما لا يفوتنا أن نتقدم بخالص وأرقى عبارات الشكر والعرفان إلى كل  
أساتذة علم النفس العمل و التنظيم.

و أخيرا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان، إلى كل من قدم لنا يد العون  
والمشورة.

# إهداء

إلى من أفضلها عن نفسي و لما لا، فقد ضحت من اجلي ولم تدخر جهدا  
في سبيل إسعادي على الدوام، إلى نور يضى عتمتي، إلى الأيدي التي تمد  
لي العون عندما أتعثر ..... أمي الحبيبة.

إلى غيمة تظلني وتسقيني دون رغبة بردي لجماله، إلى من عمل جاهدا  
على تربيته ورعايته، إلى من ضحى لأجل سعادتني، ولم يبخل على طيلة  
حياته... إلى والدي العزيز.

إلى إخوتي: محمد وصفيان وحمزة واحمد.

إلى أختي: نادية.

إلى زميلي في المذكرة عبد الغني

إلى صديقي منير كادي

إلى: اصدقائي وجميع من وقفو بجواري وساعدوني بكل

أقدم لكم هذا البحث وأتمنى أن ينال إعجابكم.

خالد

## إهداء

الى من أوصى الله بهما خيرا الوالدين

الى الصدر الحنون لمن أفنت عمرها لأكون أُمي الغالية

الى الرجل الطيب الغالي على قلبي أביأطال الله في عمرهما

الى من تقاسمني الحياة حلوها ومرها زوجتي الغالية

الى الخلية الذهبية عائلتي الصغيرة

أخي سمير وأخواتي وأزواجهم وأولادهم كل باسمه

إلى أعمامي وأخوالي وخالاتي وعماتي رحمهم الله برحمته الواسعة

الى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم أصدقائي

إلى جميع الأساتذة الكرام

إلى زميلي في المذكرة خالد

الى كل من عرفهم قلبي ونساهم قلبي

أهديكم ثمرة جهدي

عبد الغني

الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة</b>	
5	1- الإشكالية
8	2- الفرضيات
9	3- أهمية الدراسة
9	4- أهداف الدراسة
10	5- تحديد المفاهيم الإجرائية
11	6- الدراسات السابقة.
17	7- التعقيب على الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: القيادة الإدارية</b>	
20	تمهيد
21	1- تعريف القيادة الإدارية
22	2- عناصر القيادة الإدارية
24	3- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
25	4- مصادر القوة والنفوذ للقيادة الإدارية
26	5- أدوار القيادة الإدارية
28	6- أنواع القيادة الإدارية و أساليبها
32	7- أهمية القيادة الإدارية
34	8- مشكلات القيادة
36	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>	

39	1- تعريف الولاء التنظيمي
40	2- انواع الولاء التنظيمي
41	3- اهمية الولاء التنظيمي
43	4- خصائص الولاء التنظيمي
44	5- مراحل الولاء التنظيمي
45	6- ابعاد الولاء التنظيمي
49	7 - نتائج الولاء التنظيمي
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
53	1- الدراسة الاستطلاعية
55	2- أهداف الدراسة الاستطلاعية
55	3- منهج الدراسة
56	4- مجتمع الدراسة
56	5- عينة الدراسة
57	4- أدوات جمع البيانات
61	5- إجراءات تفرغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي
61	6- أساليب المعالجة الإحصائية
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل البيانات</b>	
64	1- عرض وتفسير مناقشة نتائج الدراسة
	2 - تفسير و مناقشة نتائج الدراسة
69	3- مناقشة الفرضية العامة
71	خاتمة
75	قائمة المراجع
	الملاحق



رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	عدد المستخدمين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة	55
2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	57
3	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية	57
4	قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية	58
5	قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان	58
6	قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس لعينة الدراسة الاستطلاعية.	60
7	قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمقياس .	60
8	معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.	64
9	معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.	65
10	معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.	65

مقدمة

جعل الله تعالى الإنسان خليفة في الأرض ، و ميزه بالعقل عن بقية المخلوقات و جعل عقله مناط التكليف و تحمل المسؤولية ، و حثه على النظر في ملكوته و أعمال العقل و التدبير، و لأن القائد هو خليفة الله في الأرض ، و المتحكم في النمو الاقتصادي و كونه مسير الأداء البشري ، فلا يتحقق التقدم إلا بالقوى العاملة التي يسيرونها ، و يخلق فيهم ميزة الولاء داخل المؤسسة .

يعتبر الولاء التنظيمي من المتغيرات التي تحدد درجة انجاز الفرد لأهداف المنظمة، و يعتبر أيضا من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد، و كذلك يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء الأفراد والمنظمات ، التي يكون ولاء الموظفين فيها مرتفعا تتميز بإنتاجية عالية ، و أداء جيد ، وفعالية تنظيمية أكثر . و قد أشارت بعض الدراسات إلى أن من أهم العوامل التي توحد اتجاهات الأفراد في المؤسسات و تنمي الولاء نحوهم هي القيادة .

إن القيادة الإدارية متغير يساهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات و تلعب دورا رئيسي في نشاطاتها و أدائها من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ، و مدى توحدهم بأهداف المنظمة و يرتكز مفهوم القيادة اليوم على بناء علاقات فردية وجماعية على أساس الثقة و الالتزام بالقيم الأخلاقية لكسب ولاء العاملين و الارتقاء بالولاء المؤسسي، و تقع على عاتق القيادة مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات و تنمية الولاء نحوهم.

وبما أن مفهوم الولاء التنظيمي له أهمية بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء وكذلك الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في توجيه اتجاهات العاملين نحو العمل ، فقد قمنا بهذه الدراسة التي تهدف إلى تحديد القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي داخل مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة و التي احتوت على الجانب النظري والجانب الميداني .

حيث تناولنا في الجانب النظري ثلاثة فصول :

الفصل الاول: إشكالية الدراسة، الفرضيات، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد المفاهيم الاجرائية ، الدراسات السابقة، والتعقيب على الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : تعريف القيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية، مصادر القوة و النفوذ للقيادة الإدارية، أنواع القيادة الإدارية ، العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية ،أهمية القيادة الإدارية ،مشكلات القيادة .

أما الفصل الثالث : تعريف الولاء التنظيمي ، أنواع الولاء التنظيمي ، أهمية الولاء التنظيمي ، خصائص الولاء التنظيمي ، مراحل الولاء التنظيمي ، إبعاد الولاء التنظيمي ، نتائج الولاء التنظيمي .

أما الجانب الميداني فتطرقنا في الفصل الاول إلى الجانب المنهجي للدراسة وتناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية ،منهج الدراسة ، الدراسة الأساسية ، أدوات جمع البيانات ، إجراءات تفرغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي، أساليب المعالجة الإحصائية. أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى عرض وتفسير مناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض نتائج الفرضيات الثلاث ومناقشتها و تنتهي الدراسة باستنتاج عام و قائمة المراجع و الملاحق ..

## الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

## الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- الفرضيات
- 3- أسباب اختيار الموضوع
- 4- أهمية الدراسة
- 5- أهداف الدراسة
- 6- تحديد المفاهيم الإجرائية
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- التعقيب على الدراسات السابقة

## 1- إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات سواء العمومية أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدماتية تحديات كبيرة و متنوعة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها ، ولمواجهة هذه التحديات يستلزم منها إمكانيات كبيرة تمكنها من تطوير حلول وأفكار و آراء جديدة تسمح لها بالتطور و الازدهار وما يساعدها على الاستمرارية وتحقيق أهدافها مما يتطلب كفاءات بشرية تتميز بالمهارة و القدرة على التسيير الجيد .

و يعد الموظف هو أساس عملية التغيير و التطور ولا يكون هذا ناجحا إلا إذا توفر للموظف إدارة تنظيم حياته وعلاقته بالآخرين وتوفير إمكانيات لمصلحة الجميع ، فأى مؤسسة هي بحاجة ماسة لتكوين أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة ولا يتحقق هذا الواقع إلا على عاتق مسؤولية القائد الذي يقوم بتحقيق التكامل والفعالية والترابط التنسيقي بين العاملين معه ونجاحه يكون من خلال ما يتمتع به من مهارات إدارية فهي تساعد على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكن من معالجته للمواقف التي يصادفها و يطلق على هذه المهارات بالقيادة الإدارية.

تسند القيادة الإدارية إلى قواعد ومبادئ يجب على القائد أن يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين و تغيير سلوكياتهم الإدارية بشكل مرغوب فيه ، كما أكدت عدة دراسات على ضرورة و أهمية توفر مهارات لدى القادة وخصوصا المهارات الإنسانية والمتمثلة في التعاون ، التحفيز ، إدماجهم في اتخاذ القرارات ، الاتصال ... الخ .

كما عرفها سيد إسماعيل بأنها ذلك النشاط الايجابي الذي يباشره شخص في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بواسطة التأثير و الاستمالة أو استعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة (مصطفى أبو زيد فهمي وحسين عثمان ، 2003، ص508).

و نظرا لأهمية موضوع القيادة في الحياة العملية ودوره في ضمان السير الحسن للمنظمات و استمرارها فقد تناولته العديد من الدراسات من عدة جوانب واتجاهات ،ومن بين أهم الذين اهتموا بموضوع القيادة الإدارية نجد دراسة كيدر عمار (2015) بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،ومن أهمالأهداف التي سعى الباحث من خلالها إلى معرفة ما يلي:

- التعرف على القيادة الإدارية من حيث المفهوم و الخصائص و تحديد أهميتها بالنسبة للعمل الإداري في المؤسسة.

– تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها في القادة الإداريين ليؤيدوا مهامهم بفعالية و كفاءة أي الصفات التي تجعل منهم عنصر مؤثر بالإيجاب على أداء العاملين.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في دراسته هي :

– أن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين و رفع مستوى أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة (طافر مريم 2019، ص24/25).

كما توجد دراسة فرخة ليندة (2009) بعنوان أثر أساليب القيادة الإدارية على أداء الموارد البشرية بالمنظمة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

– أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد و المرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع إبتاعهم من حيث الشدة واللين .

– كما كشفت الدراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي ومستوى الأداء لدى الموارد البشرية في المنظمة و ذلك لان حاجة المنظمات إلى القيادة الفعالة و ذات الكفاءة قد أصبحت أقوى (طافر مريم 2019، ص25/26).

و نظرا لأهمية موضوع القيادة الإدارية في ضمان واستمرار السير الحسن داخل المؤسسة حاولنا في هذه الدراسة الربط ما بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي من أجل تهيئة البيئة الملائمة للعمل وتحسين جودة العمل.

و يعتبر الولاء التنظيمي للعمال من الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين في المجال التنظيمي و السلوكي في الفترة الأخيرة ،حيث يسعى أرباب العمل و المسؤولين لتدعيم زيادة ولاء العمال لمنظماتهم إذ هناك إجماع كبير بين الباحثين على أن الولاء التنظيمي يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الموظف ومنظمتة ولكن لا يوجد اتفاق بين الباحثين على تعريف محدد للولاء التنظيمي .

حيث يعرفه برونز وزملائه (1974) على انه مدى قوة اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها ،ووضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها يتمتع بحالة من الانسجام ،الرضا والتفاعل مع المؤسسة التي يعمل فيها وأشار إلى وجود صفات محددة وهي :

– اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة .

– استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة



- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرارية عمله في المؤسسة (محمد صالح أبو العلاء ،2009،ص36).

أما الصيرفي فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: هو مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها و استعداده لبذل الجهود نيابة عنها و الرغبة في البقاء عطاؤها فيها (محمد الصيرفي ،2007،ص 277) .

ونظرا أهمية موضوع الولاء التنظيمي في المؤسسات والدور الفعال الذي يلعبه في زيادة الانتماء و الرغبة في البقاء بها تناوله العديد من الباحثين في مجالات مختلفة،ومن أهم الدراسات التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي نجد:

- دراسة الخشالي (2003)هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تأثير استخدام رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة بأنماط القيادة على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ، فتكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة تدريس ثم توزيع عليها استبيان مؤلفه من ثلاث أقسام فأشارت النتائج إلى وجود علاقة سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية والولاء التنظيمي (يوسف قتيبي ،2007،ص 38/37).

- كذلك نجد دراسة غنام 2005 حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ،وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

ان درجة الولاء التنظيمي لدى المدرسات كبيرة جدا.

عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الولاء التنظيمي تعزى لمكان العمل والمؤهل العلمي ومكان السكن وسنوات الخبرة ومعدل الدخل (يوسف قتيبي ،2007، ص 38).

كما توجد العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع القيادة الإدارية وعلاقته بالولاء التنظيمي و منها دراسة شافية بن حفيظ 2013 بعنوان علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيسريوبلانشار بالولاء التنظيمي و التي كانت في البيئة الجزائرية حيث هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على الانماط القيادية السائدة في مدينة ورقلة حسب نظرية هرسي وبلانشار من وجهة نظر المرحلة الابتدائية.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .
- معرفة اذا كان هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأنماط القيادية حسب نظرية هيرسيوبلانشار (شافية بن حفيظ ،2013،ص23).

وموضوع دراستنا الحالية يتطلع في البحث عن العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي في المؤسسة، و يظل ما تم تناوله من خلال ما تعلق بمتغيرات الدراسة و أهم المعطيات المتعلقة بالقيادة الإدارية والولاء التنظيمي حاولنا طرح التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي في المؤسسة تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة ؟

وعليه تتفرع عنه مجموعة من الأسئلة الجزئية :

- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى أعوان التحكم بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة؟؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى أعوان التنفيذ بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة؟؟

2- الفرضيات:

الفرضية العامة :

توجد علاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي في مؤسسة تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة

الفرضيات الجزئية:

توجد علاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة.

توجد علاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى أعوان التحكم تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة.

3/أسباب اختيار الموضوع:

\* أسباب ذاتية:

- اكتساب الخبرة العلمية.

- نيل شهادة الماستر.

\* أسباب موضوعية:

- ظهور عدة مشاكل داخل المؤسسة أهمها (دوران العمل ، هجرة الكفاءات ، كثرة الغيابات ، نقص المردود وبالتالي قلة الإنتاج ) وبالتالي البحث عن العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي واقتراح بعض الحلول للقضاء على مثل هذه المشاكل التي تؤرق العامل من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

- فقدان ظاهرة الإبداع داخل المؤسسات .

- ظهور صراعات بين الرئيس والموظفين مما يؤدي إلى ضعف الولاء التنظيمي للعمال في اغلب المؤسسات .

- التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

- التركيز على موضوع القيادة الإدارية كون أن جل المؤسسات انهيارها كان بسبب التسيير الغير فعال ونجاح المنظمات و كفاءتها يمكن قياسه من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد.

توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى أعوان التنفيذ تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة.

#### 4- أهمية الدراسة :

تكمن أهمية موضوع الدراسة الحالية في كون القيادة الإدارية والولاء التنظيمي من المواضيع الهامة التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء و جعل العامل يشعر بالراحة والانتماء داخل المؤسسة.

كما تكمن في التعرف على أهمية تحفيز العاملين داخل المؤسسة وعلاقته بزيادة الولاء التنظيمي ،

ومحاولة إيجاد إستراتيجية جديدة على القائد تبنيها داخل المؤسسة لخلق ولاء تنظيمي للعمال.

وكذلك تكمن أهمية الدراسة في البحث عن أفضل الطرق والوسائل من اجل خلق بيئة عمل مناسبة لأداء العمل بأفضل طريقة ممكنة مما يساعد في الرفع من مستوى الولاء التنظيمي.

#### 5- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة في البحث على طبيعة العلاقة الموجودة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي داخل المؤسسة .
- تهدف في التعرف على واقع القيادة الإدارية في العمل .
- تهدف في التعرف على الولاء التنظيمي لدى العمال .
- يهدف البحث إلى معرفة العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي .
- اقتراح بعض التوصيات لمساعدة إدارة المؤسسة على تقييم موضوع القيادة الإدارية مما يسمح بزيادة الولاء وتعزيزه لدى العمال.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:

القيادة الإدارية:

أ- لغة: مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل للوصول الى الهدف المنشود (بشار يزيد ، 2008،ص25).

ب- اصطلاحاً: عرفها كونتز وادونيل على أنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير مع مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في أداء النشاط التعاوني (كنعان ،2009،ص 98).

و يعرفها أيضا فنقر و بريشيووس بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ومطالبهم الآلية (كنعان ،2009،ص 98).

و عرفها الأستاذ هيدسون على أن القيادة في المنظمات الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (كنعان ، 2009،ص 98).

ج- التعريف الإجرائي:

هي عملية تأثير الرئيس على المرؤوسين من أجل نيل و كسب ولأئهم واحترامهم وهذا لتحقيق الأهداف المنشودة سواء تعلقت بالعمال أو المؤسسة ، و يتحقق من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق استبيان القيادة الإدارية .

الولاء التنظيمي:

أ- لغة : هو الإخلاص و الوفاء و العهد والالتزام و الارتباط و النصر (السقاف وابوسن ،2005،ص82).

ب- اصطلاحاً: تعريف شيلدون إن ولاء الموظف يتمثل في تقييمه الايجابي للتنظيم ،والتفاني في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي انشأ من اجلها (الكايد ،1999،ص12).

كما عرف الولاء بأنه مجموعة الضغوط الداخلية التي تتفاعل بطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة واهتماماتها (الحجري ،2002،ص9).

ج- التعريف الإجرائي:

يعرف الباحث الولاء التنظيمي إجرائياً بأنه التزام الموظفين مع المنظمة وارتباطهم بها ورغبتهم في بذل أقصى جهد للاستمرار بها كأعضاء فاعلين فيالمنظمة، ويتحقق من خلال الدرجة التي يحصل عليها العامل بعد تطبيق مقياس الولاء التنظيمي.

7- الدراسات السابقة :

يتناول هذا العنصر الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة من أبعاد وزوايا عديدة ، وفي بيانات مختلفة بهدف معرفة آراء وجهات النظر الباحثين السابقين حول موضوع الدراسة و عقد مقارنة بين نقاط الاختلاف والتوافق والاستفادة من نتائجهم في تدعيم نتائج الدراسة ،وعليه سنتناول هذه الدراسات التي تحصلنا عليها والمتعلقة بالقيادة الإدارية ثم الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي .

الدراسات المتعلقة بالقيادة الإدارية:

الدراسات عربية :

دراسة الصالح جيلح بعنوان القيادة الإدارية على أداء العاملينرسالة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2006.

انطلق الباحث من سؤال رئيسي كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين في المؤسسة؟

و الذي تفرعت عنه مجموعة من الأسئلة التالية :

– هل يحظى القادة الإداريون في مجتمع صيدال الاهتمام المرتفع بالعمل و العاملين في نفس الوقت ؟

– ماهي مساهمة القادة الإداريون في رفع أداء العاملين؟

وفي محاولة تحليل هذه الإشكالية وضع الباحث عدة فرضياتأهمها:

– استطاع الفكر الإداريأن يتوصل إلى تفسير مقبول لظاهرة القيادة الإدارية.

– تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية .

– توفر سمات معينة للتأثير في العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة .

ولقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي ، وعلى منهج دراسة الحالة ، كما اعتمد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها ولعل أبرزها المسح الكتابي ، الملاحظة ، المقابلة والاستمارة .

ولقد تم إجراء هذه الدراسة على عينة مكونة من 23 فرد وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- قدرة القادة الإداريون في صيدال إقناع المرؤوسين بالعمل على تحقيق أهداف المؤسسة المحدودة وهذا لافتقارهم الشخصي واعتمادهم أكثر على قوة السلطة الرسمية ، وهو ما أدى إلى وجود صراعات بين القادة و المرؤوسين التي تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة ومستقبلها .
- ميل القادة في صيدال إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل و الإنتاج أي العجز عن تحقيق وإشباع حاجات المرؤوسين و تحقيق أهداف المؤسسة (الصالح جيلح ، 2006).

دراسة حسن مرضي الحوسري (2013) بعنوان : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي :

- ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين ؟

وقد سعى الباحث لتحقيق أهداف تمثلت فيما يلي :

- الأنماط القيادية السائدة في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين

هناك علاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ، وقد بلغت عينة البحث (165) موظف ، أما أداة الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبيان في جميع المعطيات وتحليل النتائج وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج :

النمط الاورتوقراطي هو النمط السائد .

يليه النمط التشاركي

ثم يليه النمط الحر (حسين مرضي الحوسري 2013)

دراسة رزقي حنان (2015) بعنوان القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ،دراسة حالة (واندرو).

وتمثلت مشكلة البحث الرئيسية في مساهمة القيادة الإدارية في تشجيع ودعم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة

هدفت الدراسة لإيضاح الممارسات المعتمدة من القيادة الإدارية في المؤسسات للتغيير وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع وإظهار العلاقة بين القيادة الإدارية وغرس ثقافة الإبداع في المؤسسات .

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن القيادة الإدارية هي الحصول على الآخرين من اجل انجاز الأعمال فهي تمثل القدرة على التأثير في المرؤوسين لتحقيق هدف مشترك من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في زمن معين ، وان نجاح القيادة الإدارية يمتد الى كافة العمليات الأخرى التي تتم بالمؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة فكل هذه الوظائف تحتاج الى إرادة فعالة

ومن أهم التوصيات الأخذ بعين الاعتبار أهمية تمكين العاملين بالمؤسسة لما يحققه من نتائج ايجابية بالمؤسسة واثرا ايجابيا على العامل فهو يرفع الروح المعنوية له ويحفزه على المزيد من العطاء والإبداع .(رزقي حنان 2015)

#### الدراسات الأجنبية:

دراسة جامعة أوهايو 1945 هي عبارة عن مجموعة من الدراسات قام بها باحثون بجامعة أوهايو الأمريكية في سنة 1945 ،وقد ركزت على مفاهيم القيادة ،أساليبها ودورها في تحقيق الأهداف ،حيث أوضحت هذه الدراسة أن سلوك القائد يمكن تقسيمه الى عاملين أساسيين يتمثل الأول في إنشاء هيكل الاهتمام بتخطيط كل من العمل ،الإجراءات والمهام ،أما الثانية فتتجلى في الاعتبارات الإنسانية داخل المؤسسة .



انطلقت هذه الدراسة بافتراض انه لا يوجد تعريف دقيق للقيادة، وفي سنة 1957 ومن خلال الدراسة التي قام بها كل من وينر و هالين على قادة العرب توصلوا إلى ثلاثة أبعاد للقيادة تتمثل في الحفاظ على الحياة ، تحقيق الأهداف ، والتفاعل بين القائد والعمال (طيار عبله ، 2016 ، ص20).

الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي :

دراسة الشعلان (2002) بعنوان علاقة الولاء التنظيمي بكفاءة الأداء لدى العاملين بمطار خالد الدولي بالرياض .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة الولاء التنظيمي وكفاءة الأداء الوظيفي وكذلك التعرف على مدى وجود علاقة بين المتغيرات الشخصية وكفاءة الأداء الوظيفي وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي بالاستبيان كأداة لهذه الدراسة ، حيث تكون مجتمع البحث من (235) فرد من الضباط والأفراد العاملين بمطار الملك خالد الدولي بالرياض وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

وجود علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و المهنة ،الرتبة ،العمر ،الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي ،مدة الخدمة والراتب .

وجود علاقة ارتباطيه طردية دالة إحصائيا بين كل من الرتبة العسكرية وفئات العمر ومدة الخدمة والمستوى التعليمي والراتب الشهري من الولاء التنظيمي (عراوي ،2022، ص 9/8).

دراسة حمدان 2011 بعنوان التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية. هدفت الدراسة لتحديد الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم ؟

ويعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية الأولى خدماتية (مستشفى ثابت منطقة طولكوم ) والثانية عسكرية (الدفاع المدني الفلسطيني في رام الله) وتكونت عينة الدراسة من 19 مدير .

وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها : أن الحوافز المادية لها اثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية في مدينة نابلس وان كانت بنسبة متوسطة أنالأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم و يحقق حاجاتهم (جديدي يوسف ص 16).

دراسة مالكي أمين (2015) بعنوان العوامل الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لإنتاج اللوالب و السكاكين و الصناسير

وهدفتم الدراسة الى التعرف على واقع الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة اللوالب والسكاكين و الصناسير من خلال تحديد مستوى الولاء التنظيمي السائد فيها وإبراز أهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للمنظمة بصفة عامة ودوره في تخفيض بعض السلوكات الغير مرغوبة .

تكونت عينة الدراسة من 37 موظف يعملون في جميع أقسام الشركة ينقسمون الى ثلاث طبقات حسب طبيعة وظيفتهم ،طبقة الإطارات ،أعوان التحكم ،عمال التنفيذ .

تمثلت أداة جمع بيانات الدراسة في الاستبيان مقسم إلى جزئين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الشخصية والوظيفية والجزء الثاني يتضمن أربعة محاور تقيس المتغيرات المستقلة والمتغير التابع المعتمد في هذه الدراسة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي حيث أسفر التحليل الإحصائي على النتائج التالية :

اعتبار البعد العاطفي للولاء التنظيمي بعد سائد لدى أغلبية أفراد العينة يليه البعد المعيارى ثم البعد المستمر .

وجود فروق في مستويات الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأبعاد المتضمنة في التغيرات التنظيمية والتالي منها :صراع وغموض الدور ،التدريب الوظيفي (بوخروبة ضحى ص 20/21)

الدراسات الأجنبية:

دراسة سميث 1997 هدفت هذه الدراسة الى البحث في أثر سلوك المديرين على الرضا والإنتاجية والولاء التنظيمي تمثلت العينة في 417 ممرضة توصلت النتائج الى مايلي :

هناك العديد من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات الاتصال ومن أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال ، وان من العوامل المسببة لعدم الرضا والولاء هي المتعلقة بظروف العمل من حيث الراتب ، الحوافز (حضرية عميمور ، 2018، ص34).

دراسة مركيوري وهنكن (2004) هدفت الدراسة الى تعرف تقييم أعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي ، والمستمر و المعياري ، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات المتمثلة في :العمر ،الرتبة ،الأكاديمية ،ومدة الخدمة في التعليم العالي ومدة الخدمة في المؤسسات الحالية ،وقد تكونت عينة الدراسة من (1121) عضو اختيروا من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي العاطفي ومدة الخدمة في التعليم العالي ، ووجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها (عبد الفتاح خليفات ،منى الملاحمة، 2009، ص298).

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- المساعدة في جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة
- المساعدة في بناء الإشكالية
- المساعدة في اختيار المنهج
- المساعدة في اختيار أدوات الدراسة .
- المساعدة في تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و مقارنتها بالدراسات السابقة .

8- التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تطرقت لمتغيري الدراسة الحالية وهما متغير القيادة الإدارية ومتغير الولاء التنظيمي تم التوصل إلى تشكيل فكرة عن الإطار النظري لدراسة، حيث كانت الدراسات بمثابة خلفية علمية ساهمت في وضع خطة الدراسة الحالية، وقد تم الاعتماد عليها في تحديد الإشكالية وتساؤلات الدراسة كما تم الاستفادة من هذه الدراسات من حيث طريقة تحليلها والوسائل التي تم استخدامها ومن خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة وجدنا إنها تحتوي على أوجه التشابه وأوجه الاختلاف تتناسب هاو تختلف مع دراستنا الحالية وتتجلا فيما يلي :

تشابهت الدراسة من حيث الموضوع حول العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي .

وقد استخدمت جل الدراسات المنهج الوصفي كدراسة جيلج 2009، دراسة الشعلان 2002، دراسة مالكي أمين 2015 وهو المنهج المتبع في دراستنا .

تنوعت عينة الدراسة من باحث إلى اخر اما دراستنا الحالية تميزت باختيار عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة .

من حيث الأدوات المستعملة تبينت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي استخدمناها ومصادرها واسلوب بنائها وكيفية صياغة فقراتها من اجل تحقيق اهدافها باستخدام الاستبيان.

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- المساعدة في جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة
- المساعدة في بناء الإشكالية.
- المساعدة في اختيار المنهج.
- المساعدة في اختيار ادوات الدراسة .
- المساعدة في تحليل و مناقشة نتائج الدراسة و مقارنتها بالدراسات السابقة.

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

## الفصل الثاني: القيادة الإدارية

تمهيد

مدخل لدراسة موضوع القيادة :

1- تعريف القيادة الإدارية

2- عناصر القيادة الإدارية

3- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

4- مصادر القوة و النفوذ للقيادة الإدارية

5- أدوار القيادة الإدارية

6- أنواع القيادة الإدارية

7- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

8- أهمية القيادة الإدارية

9- مشكلات القيادة

خلاصة

### تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الهامة في بيئة العمل نظرا للدور الكبير الذي يلعبه القائد في العمل وعليه تناولنا موضوع القيادة الإدارية في العمل ممثلة في العناصر التالية : مدخل عام للقيادة الإدارية تعريف القيادة الإدارية، عناصر القيادة الإدارية، الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية ، مصادر القوة و النفوذ للقيادة الإدارية، أدوار القيادة الإداري ، أنواع القيادة الإدارية ، العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية أهمية القيادة الإدارية، مشكلات القيادة .

## مدخل لدراسة موضوع القيادة :

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة، سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، وذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وبالتالي فإن مفهوم القيادة الإدارية هي عملية تتميز بفعالة مستمرة (dynamic) و تعبر عن علاقة شخص بأخر man-to man relationship وهي العلاقة بين الرئيس و المرؤوس، فهي وسيلة للتوجيه والقيادة، هي القدرة على إغراء تابعيه للعمل بثقة وحماس، والثقة تعكس الخبرة و القدرة على تحقيق الهدف و الحماس يعكس الإخلاص و التركيز في أداء العمل.

## 1- تعريف القيادة الإدارية:

يشير صلاح عبد الحميد، 1982 إلى مفهوم القيادة الإدارية على انه نوع متخصص من أنواع القيادة ، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة ان يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم فالقيادة هي لب العملية الإدارية (العمامرة، 1999)

ويعرض (السلمي، 2002) رؤيته العصرية للقيادة انها تنسيق لجهود الموارد البشرية و هي توجيه و إرشاد نحو الأهداف و الفرص ، كما أنها عملية مساندة ودعم لفرق العمل ذاتية الإدارة ،ويرى أيضا أن القيادة ريادة و ليست رئاسة وهي صورة من صور السيطرة دون أن تصل الى حد التسلط أو التحكم ،فهي وان تضمنت عنصر السلطة إلا أنها لا تعني أبدا التسلط ،فالقائد له سلطة إصدارالأوامر و القرارات الإدارية ،وقبول هذه لسلطة يعود بالدرجة الأولىإلىإقناع من عليهم الخضوع لأوامرها بطاعتها عن رضا وتقبل حيث أن جوهر القيادة يتمثل في خلق الاستجابة لدى العاملين للقرارات والأوامر الإدارية ،بالتأثير على العاملين لطاعتها واستخلاص أفضل ما لديهم من عطاء ( جمال الدين ، 2004 ).

عرفها ليكرت بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوع (الجباري، 2015،ص 15).



عرفها كونتزوادونيل: على أنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير مع مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة في أداء النشاط التعاوني (كنعان ،2009،ص 98).

و يعرفها أيضا فنقر و بريشيووس بأنها نوع من الروح المعنوية و المسؤولية التي تتجسد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة ومطالبهم الآلية (كنعان ،المرجع نفسه، ص 98).

وعرفها الأستاذ هيدسون على أن القيادة في المنظمات الكبيرة و الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري (كنعان المرجع نفسه ، ص 98).

ومنه يمكن القول أن القيادة الإدارية هي عملية التوجيه والإرشاد والقدرة على التأثير في العاملين من أجل الارتقاء بهم إلى الأعلى ورفع أدائهم وبناء شخصية قوية ،وهذا من خلال تحفيز القائد لمرؤوسيه حتى يكافحوا ويقومون بإعطاء الأكثر من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

## 2- عناصر القيادة الإدارية:

يتطلب وجود القيادة الإدارية عددا من العناصر الهامة اللازمة للقيادة وهي:

العنصر الأول :توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد .

العنصر الثاني :عمل التأثير الايجابي الذي يقوم به القائد نحو أفراد الجماعة

يهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين . والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة لذا فان أي تأثير عشوائي أو أي تأثير يتم بالإكراه يدخل ضمن عناصر القيادة (كنعان ،1992،ص85).

وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول وتنمية قدرات الأفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم وتدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم

الضرورية وتتحدد درجة نجاح القائد او فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها .

العنصر الثالث: تحقيق الأهداف المرغوبة. وهذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بأفراد التنظيم وثالثة خاصة بالجماعة ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة وتبرز صعوبة توافر هذا العنصر في القيادة عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة وأهداف أفرادها. وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه. ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة والجماعة لتمكينها من إشباع حاجتها ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد من قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها ( كنعان ، 1992، ص 86،87).

العنصر الرابع: عملية التنسيق حيث أن وجود الجماعة يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها . وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وان كان في أدنى الحدود (القحطاني ، 2001، ص 11) .

ولتحديد القيادة الإدارية بمفهومها الواقعي لابد من مراعاة الاعتبارات التالية :

- 1- توافر موقف معين قبل ظهور العلاقة القيادية على أن تؤدي العوامل المتداخلة في الموقف إلى تعزيز مكان القائد .
- 2- قدرة القائد على الإسهام في تقدم الجماعة في الاتجاه المرغوب .
- 3- التفاعل الاجتماعي للقائد مع أتباعه .
- 4- وجود هدف مشترك بين القائد والجماعة .

وبذلك يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية تستند الى العلاقة المتبادلة بين القائد و أعضاء الجماعة التي يقودها ولا بد من تأثير القائد في الجماعة ورغب الجماعة في الانقياد له من أجل إشباع حاجتها وأنه

مجال للقيادة دون وجود أتباع وأن بروز القائد واستمراره في قيادة الجماعة مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة الى تحقيقه .وأن الهدف هو محور الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها.

### 3- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها:

- ✓ توفير المعلومات: حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة
- ✓ توفير الخبرة: فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة
- ✓ رسم استراتيجيات المنظمة: حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها
- ✓ التخطيط التنفيذي: حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني
- ✓ الحفاظ على الأخلاقيات المهنية: عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة و العمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد
- ✓ التمثيل الخارجي للمنظمة: فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره
- ✓ التنظيم: عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- ✓ الرقابة و التقييم: عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة (بطرس حلاق، 2020، ص ص 22،23).

### 4- مصادر القوة والنفوذ للقيادة الإدارية :

هناك خمس مصادر رئيسية للقوة والنفوذ الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه لكي يقوموا بإنجاز العمل او الهدف المطلوب ، ويمكن تصنيف هذه المصادر وفق أساسين على النحو التالي : ( مرسى ،2006،ص ص ،257، 258) .

### 1- قوة أو نفوذ المنصب:

توجد ثلاث أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للمدير في هرم السلطة :

#### أ- قوة الحوافز أو المكافأة:

تشير إلى قدرة القائد على منح حوافز ذات قيمة (مكافأة نقدية ،ثناء أو تقدير ،ترقيات ... )كوسيلة للتحكم في المرؤوسين ،وفي ظل هذه الحالة يربط المدربين الحوافز والتحكم في السلوك (إذا قمت بأداء ما طلبته منك ،سوف أمنحك مكافأة).

#### ب- قوة الجزاء أوالعقاب:

تشير الى قدرة القائد على توقيع ( الإنذارات ،الخصومات ،الفصل ) على المرؤوسين ،وأفضل تعبير عن قوة الجزاء أو العقاب (إذا لم تقم بما اريد فاني سوف أعاقبك).

#### ج- قوة القانون :

هي عبارة عن حق القائد في طلب الطاعة والاذعان نظرا ووظيفته ،هذه القوة تعبر عن السلطة الرسمية أي حق في إصدار الأمر والتصرف من موقع المسؤولية الإدارية.

2- القوة أو النفوذ المستمدة من الشخص ذاته :

وهي تتمثل في نوعين من القوة وتتمثل في مايلي :

1- القوة والنفوذ المعتمدة على الخبرة :

وتعبر عن قدرة القائد في التحكم والسيطرة على الآخرين من خلال خبراته ومعرفته المتخصصة ومهاراته، ويذعن الأفراد لهذا النوع من القوة لاعتقادهم بأن القائد لديه الخبرة ما يكفي لحل المشكلة .

ب- القوة المستمدة من الشخصية :

تعبر عن القوة المستمدة من الشخصية المتميزة للقائد وجاذبيته الذاتية .

من خلال هذا القول يتضح لنا ان للقائد قوة تمنح له من طرف منصبه الموكل له ،وقوة مكتسبة من شخصية القائد ،وهناك قادة يستغلون هذه القوة من اجل التسلط على المرؤوسين ونجده خاصة عند النمط الاتوقراطي.

5- أدوار القيادة الإدارية :

ان دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزا محددًا ضمن الدائرة العاملة ،وأن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز ،فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي ،سواء كان مفروضا عليه أو انه يحتله طواعية فهو مطالب بانجاز واجبات تعتبر كأنها الوجود الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة.

ان مجرد قبوله لان يلعب ذلك الدور يعدد قرارا اتخذه القائد مسبقا حول ما يجب عمله ،كما ان القائد الإداري يساعد الرئيس التنفيذي في وضع تنفيذ السياسة العامة من جانب آخر ،ولذلك يمكن تبيان الباحات التي تظهر عليها ادوار القائد الإداري بما يأتي :

1- انه مطالب بتقديم المعلومات الكافية لتوسيع إدراك واضعي السياسة العامة ، فهو في هذه الحالة يقوم بدور الباحث المستشار رغم انه لا يرتقي الى مستوى واضع سياسة بحد ذاته .

2- أنه مطالب ليس فقط عن مساعدة السلطات السياسية في وضع السياسة العامة وتخطيطها فحسب، وإنما أيضا مطالب بوضع تلك السياسة في قوالب تنظيمية عملية، الأمر الذي يجعل الدائرة العاملة أكثر تحركا وتجاوبا لكي تصبح معولا عليها في تنفيذ السياسة العامة روحا وشكلا .

3- أنه مطالب باختيار العنصر البشري لدائرته، إذ أن توعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية لتحقيق مشاريع التنمية .

4- أنه مطالب أن يلعب دور ترجمة السياسة العامة الى عقيدة يلقتها لمن يعتبر تلقينه أمرا تقتضيه طبيعة عمله، وهي عملية أصبحت من الضرورة بمكان خاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو أن سرعة انجازها ضرورة ملحة أو أن هناك مقاومة ناجمة من جهل أو عدم رغبة في الانصياع

5- أنه مطالب ان يكون حكيما وصبوراً في معالجته ومطالباً أيضاً بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتناقضة وتشذيب حدة الاحتكاك ولا سيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي و اجتماعي، و هي الحالة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في الدوائر العاملة، فتدفع بها الى حالة من التوتر وال عدم الالتزام بالوقت والتبذير وعدم التنسيق .

6- أنه مطالب ان يكون مسؤولاً عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بيندائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب إن لم نقل تفوق ما هو مألوف في الشعوب المتقدمة، وذلك عندما نعلم أن الدوائر الحكومية في الشعوب المختلفة تعيش ظاهرة الابتلاع و الكسب و التباعد و التفرد و التوسع.

7- أنه مطالب بخلق الرجل الثاني في الدائرة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه، والتوسع بهذا الخلق إذ أن كمية الاحتياط من الرجل الثاني، فضلاً عن أنها مؤشر على نكران الذات و الحكمة، فإنها تتحكم في تقرير أمر التوسع في التنظيم الحكومي وإعادته.

وتتجسد أدوار القيادة الإدارية في العديد من الجوانب لعل من بين ابرز منها :

أ/ صنع القرار :

وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله ،اذ يعد المرأة التي تعكس عليها أعماله ،وهو يؤثر تأثيرا سلبيا وايجابيا في تماسك الدائرة العاملة ونشاط موظفيها ،لذلك اهتم علم الإدارة العامة بهذا الأمر اهتماما بارزا ،وتكاثرت حوله النظريات والنماذج التي عالجه العلماء في العلوم الأخرى

ب/تقييم الأداء :

وهو يعد أسلوبا رشيدا لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية ،ولذلك أخذت العديد من النظم السياسية التباهي باعتماده كوسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه ووضع القائد الملائم لمفاصل وصنع القرار ،فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العاملة ،لمقارنة جودة العمل للموظفين المسؤولين عن القيام به على المستويات الأفقية ضمن الهرم الإداري ،ومن ثم يستعمل كوسيلة لاكتشاف الإمكانيات التي تؤهل موظفا معنيا بالذات لان يرتقي على السلم الإداري عموديا لاشتغال وظيفة أعلى في المستقبل .

ج/ مواجهة الأزمة:

حيث ان مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) تتطلب قدرات لقابليات جبارة من أهمها القدرة على الصمود ،والشجاعة ، والتثبت من مواقع الأمور ،والتعمق في بواطن الحوادث ،ودرء الشك ،وعدم الهروب لمجرد الإشاعات الى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها رغم علمنا بأن سردها يسير ،إلا معرفة توافرها في الأداء الإداري من أعسر الأمور .

من كل ما تقدم يمكن القول ان مراكز القيادة الإدارية تعتبر تكليفا ما بعده تكليف ،وأمانة لا تدانيها أية أمانة.

6- أنواع القيادة الإدارية و أساليبها :

يمكن تقسيمها الى نوعين أساسيين هما :

### 1-6 حسب الهيكل التنظيمي أو حسب مصدر السلطة :

وهي بدورها تنقسم الى قسمين قيادة رسمية وقيادة غير رسمية :

**1-1-6 القيادة الرسمية :** وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية(خليل محمد الشماح ، 1994 ، ص250)

حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابعة من مركزه الوظيفي في توجيه العاملين . مصطفى كامل ابو العزم عطية ، السلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، د،س، ص75 . منفصل هذا المنصب يخول للقائد السلطات المختلفة ويسير له القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات ، وإجراء اتصالات واتخاذ ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي .

ويعرف وليم سكوت WILLIAM SCOTT القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من اجل الخدمة في مركز رسمي كأداة المنظمة (كامل محمد المغربي ، 1995 ، ص 67).

ويعتبر هذا النوع من الانواع الشائعة في المنظمات فالقائد لا ينشأ عفويا بين أعضاء الجماعة وهم لا يقومون باختياره ولكن يقوم المسؤولون وأصحاب المنظمة باختياره وتعيينه (محمود السيد ، 1988 ) .

**2-1-6 القيادة غير الرسمية :** تتكون القيادة غير الرسمية داخل المجموعة دون ان ترتبط بوظيفة رسمية ومنصب ، وتنشأ تلقائيا بين اعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة و قوة التأثير فيهم (فرج عبد القادر ، 1994 ، ص 511 ) .

ويستمد القائد سلطته من سماته الشخصية ومهاراته التي تم بها اختياره من قبل العاملين ليرعى مصالحهم و يحقق أهدافهم ، ولا يكشف القائد غير الرسمي قوته من السلطة الرسمية ويكن الجماهير له وتعبيره عن آرائهم وثقتهم .



6-2 القيادة حسب سلوك القائد او حسب مركز اتخاذ القرارات :

في ضوء الدراسات العديدة حول القيادة الإدارية وأثرها في سلوك العاملين حددت ثلاث أنماط قيادية.

6-2-1 القيادة الأوتوقراطية الاستبدادية :

وتسمى أيضا القيادة الارغامية كون القائد يركز السلطة في يده ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص و يقلل من سلطة المرؤوسين وعدم التحاور معهم معتبرا الأشخاص عوامل للإنتاج وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين ،فالحكم يعود له وحده محدد العلاقات و الاتصالات بين المرؤوسين (عبد الرحمن عيسوي ،1990 ،ص 82) .

ويخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة الجماعة ودور كل فرد فيها ،وهو مصدر الثواب والعقاب فالمرؤوسين لا يملكون حق ابداء الرأي أو اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار (مصطفى كامل ، د س ، ص 82) .

ويمكن تلخيص السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي في أن :

- ✓ القائد يحتكر الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه أن يلتزموا بها دون مناقشة .
- ✓ القائد يؤمن بأن قوة نفوذه و سيطرته على التابعين تستمد من سلطته المرتبطة بالمركز الذي يشغله .
- ✓ القائد متصلب الرأي وايجابي إلى درجة كبيرة (سعيد محمد المغربي، 2002 ،ص 214) .

القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح الثواب و العقاب ولهذا النمط ايجابيات و سلبيات نجد:

- ✓ وجود نسبة عالية من التذمر و العدوان تجاه القائد .
- ✓ يتميز سلوك الجماعة بقلة التماسك وانعدام الفعالية وشعور أعضاء الجماعة بالاغتراب .
- ✓ يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم الأفكار والمعلومات (خير الله عصار ،1984) .

القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي الأنظمة و اللوائح) التي تنظم الأعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه في هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي و القوانين و اللوائح المعمول بها

\*القيادة غير الرسمية:وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية و ليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي ،فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية و الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه و قدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا .

#### 4- العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية :

لاشك ان القيادة الادارية علاقة تبادلية وتأثير بين القادة والتابعين له .وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الاداري .كما أن هناك العديد من العوامل و المؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجابا وسلبا وأهم هذه العوامل : (العبدلي ،1983،ص 227).

- ✓ السمات والانماط الشخصية للقائد وسلوكه أي صفاته الشخصية سواء منها الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية .
- ✓ صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين) وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- ✓ أهداف المنظمة (مكان العمل ) سواءا منها اهدافها الاستراتيجية أو الاهداف قصيرة المدى .
- ✓ نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع انتاجها ،أو الاساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي ،أو نوع القرار فيها ، ونوع المهام ، ونوع الحوافز ، وجماعة العمل.
- ✓ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية . لذلك نجد أن القيادة الادارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها( بوخروبة ضحى ,2020،ص30).

7- أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة أهمية بالغة لكونها صورة فعالة للربط ما بين الأفراد و المصادر المتوفرة في المؤسسة معا لتحقيق و انجاز أشياء قد يكون من المستحيل تحقيقها بدون هذا النوع من الارتباط و تبرز أهمية القيادة في تأثيرها على السلوك الإنساني بشكل عام و في السلوك الإداري بشكل خاص ،فالقائد التشاوري على سبيل المثال يخلق جوا إنسانيا في العمل حيث يتيح الفرصة للمرؤوسين للإسهام في الكثير من العمليات الإدارية مما يعكس بسهولة قيمهم و اتجاهاتهم نحو العمل و نحو قائدهم و هذا يساعد القائد على فهم العاملين معه و حسن قيادتهم ، فالقيادة الرشيدة التي تقوم على مبدأ الشورى و التعاون والتضامن و القيام بالدور القيادي السليم مهمة في حياة الأفراد و الجماعات (رافدة الحريري ،2007، ص17).

وحيث أن المرؤوسين يحتاجون إلى قيادة تهتم بالقيم الإنسانية وتحترم المواهب الفردية المتميزة وتعل على إيجاد مناخ وبيئة عمل تساعد على التميز والإبداع وتحمل المخاطر ،وتفويض السلطات ،فان القادة بدورهم بحاجة إلى مرؤوسين يتحمسون لتحمل المسؤولية و النضج و التطلع إلى تحقيق الأفضل وليس إلى مرؤوسين ينفذون الأوامر و فقط، وهنا تتضح أهمية القيادة على اعتبارها عملية تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد مرؤوسيه.(رافدة الحريري ،المرجع نفسه،ص17)

تظهر أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية :

- ❖ تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- ❖ توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- ❖ بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة .
- ❖ بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة .
- ❖ إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فانه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القودة) حيث أنعمل القائد

(ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وذلك يصبح مثلا لا يقتدى به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم .

مما لاشك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكا معينا كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية :

#### أ-الاعتناق:

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه و يشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفائته .

#### ب/ الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا ،فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون .فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون و رحيمون في معاملاتهم لمرؤوسيهم و موضوعين في تحليلهم للمشاكل التي توجههم ، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية .

#### ج/ الموضوعية :

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة .فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لان يسلكوا سلوك معين .إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.(بطرس حلاق ،2020، ص ص 24، 25) .

وتتبع اهمية مكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية مما يجعل الإدارة أكثر مرونة وفاعلية وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها ،حيث ان القيادة هي المعيار

الذي يحدد على ضوءه نجاح اي تنظيم إداري (رافدة الحريري ،2007،ص19) وأن العملية القيادية تتطور في مرحلتين هما :

- ❖ **مرحلة بناء التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة strategy building:** والتي تتلخص في تحديد الرؤية الاستراتيجية والرسالة والاهداف والتوجيهات الاستراتيجية على المدى الطويل والمتوسط والقصير ،وتحديد مستويات الاداء والانجازات ومقاييس الحكم عليها ،وتحديد اسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المتماشية مع التوجيهات الاستراتيجية ،وتشكيل الاساس الموضوعي لبناء وتمكين الموارد البشرية الفاعلة واطلاق المجال لهم للتطوير والإبداع.
- ❖ **مرحلة إدارة الأداء performance management:** تتميز مرحلة ادارة الأداء بالاستمرار والتجديد والتخطيط للتطوير وتتعلق بدور القيادة في توفير التوجيه و الارشاد والمساندة والتقييم لأداء مختلف عناصر المنظمة ، وتأكيد جودة ذلك الاداء ،وتوافقه مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ،وهذا ما يؤكد اهمية القيادة ودورها الفاعل في تحسين وتطوير العمل ودعم ومساندة العاملين بشكل مستمر (رافدة الحريري ،2007، ص19) .

#### 8- مشكلات القيادة:

هناك عدة مشاكل تعوق القيادة في أداء عملها على أحسن وجه ،سواء أكانت خاصة باتخاذ القرارات أو ما يتعلق بالجوانب الفنية و الإنسانية للعمل ،أو سواء كانت ثانوية أم أولية.

ويمكن مشاهدة هذه المشاكل في المواضيع التالية:

- **المشكلات الإدارية:** وهي متعددة ومتنوعة ،منها مايتعلق بالمركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة وممارسة السيطرة من طرف القيادات العليا على ما هو أدنى منها ومنها ما يتعلق بتعقد الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية، خاصة من حيث تعدد مستويات التنظيم و تشتت أقسامه ووحداته، إضافة إلى تواجد تنظيمات غير رسمية على مستوى الأجهزة الإدارية.
- إضافة إلى البيروقراطية وتعقد الإجراءات وعدم وفرة المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار وسوء التخطيط.

– المشكلات البيئية :حيث أن هذه المشكلات نابعة من ضغوط سياسية واجتماعية و فنية خاصة منها عدم الاستقرار السياسي ،والنتائج السلبية الناتجة عن الفترة الاستعمارية التي خلفت عادات وتقاليد معيقة لأداء القادة الإداريين ،كما أن القوانين و اللوائح يشوبها الغموض وعدم الوضوح ،إضافة إلى الجمود وعدم الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة .

\*المشكلات النابعة من وضع القيادات الإدارية :خاصة ما يتعلق في عدم توفر الكوادر ذات الكفاءة العالية و الاختيار غير السليم للقيادات الإدارية كما يمكن أن يضاف لها مشكلة عدم توفر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية ،كما تعني هذه القيادات في الدول النامية من عدم استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرار واعتمادها على الخبرة الاستشارية الأجنبية.

خلاصة:

من خلال ما سبق نستخلص أن التأثير هو عامل النجاح الحرج في معادلة القيادة لان شبكة العلاقات الإنسانية هي أهم شبكات الموارد الموجودة في المنظمة وهي الشبكة التي تشغل مساحة كبيرة من تفكير القادة والذي يؤيد استخلاصنا ما قاله الباحث (كيسي ستجل) والذي نصه : "ان الحصول على لاعبين جيدين هو امر في غاية السهولة إلا أن الجزء الصعب يتمثل في جعلهم يلعبون سويا ( الصرن ،2003،ص53)

وكذلك إجابة (ياسوهيروناكاسوني) رئيس وزراء اليابان (1982،1987) على سؤال طرحه عليه محرر ( harvard business review ). )

مفاده :ما الذي يجعل من الشخص قائدا :

فأجاب الأمر سهل ،سواء كنت في الحكومة او في قطاع العمل ،ينبغي ان تكون قادرا على وضع الاهداف ، تقتنع بها الجميع و تجعلهم يساهمون في تحقيقها وعليك ان تساعد في بث الحماس فيهم هذا كل ما في الأمر (بينس ،1996،ص270).

فالقيادة الإدارية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها استمالة المرؤوسين و مساندهم في إطلاق قدراتهم وتقديم مبادراتهم و إبداعهم واكتشاف مواهبهم والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب ليق قائم على الحوار الموضوعي و الوضوح و العدالة واحترام وجهات النظر المختلفة و ذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة و إشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل الفريقي الجماعي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغييرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء .

## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي



## الفصل الثالث: الولاء التنظيمي

1- تعريف الولاء التنظيمي

2- انواع الولاء التنظيمي

3-اهمية الولاء التنظيمي

4- خصائص الولاء التنظيمي

5- مراحل الولاء التنظيمي

6- ابعاد الولاء التنظيمي

7 - نتائج الولاء التنظيمي

1- تعريف الولاء التنظيمي:

\*الولاء لغة: يعني العهد، والقرب والنصرة و المحبة والالتزام (تير ،2002،ص62)والولاء كلمة ذات قيمة عالية ،ومعنى سام ونبيل فهو الانتماء ( evotion ) و الانتساب (Affiliation) وعندما نقول بان للأبناء ولاء لأبائهم فان ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم ،والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام ،والانسجام، والجذب تجاه الغير (الرواشدة ،2007،ص 86).

**الولاء اصطلاحاً:** حسب "ستيرز " (1977) الولاء التنظيمي هو قوة انتماء الفرد لمؤسسته ،و مساهمته الفعالة بها ، أما أورلي و كارويل فعرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه الى الاندماج في العمل و تبني قيم المؤسسة (راتب سعود ،سوزان سلطان،2009،ص36).

و يعرف بورتر و زملاؤه (1974) الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، و ارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه :

- اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة .
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة .
- أن تكون له الرغبة القوية في الحفاظ على عمله بالمؤسسة (محمد صالح أبو العلا، 2009،ص36) .

كما عرفه مدحت أبو النصر هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء للمنظمة ،و أن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ،وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق النجاح للمنظمة (مدحت ،ص45) .

أما الصيرفي فيعرف الولاء التنظيمي بأنه: هو مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ، وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها و استعدادة لبذل الجهود نيابة عنها و الرغبة في البقاء عطاؤها (محمد الصيرفي ،2007،ص 277) .

أما علماء الاجتماع فهم يعتبرون مفهوم الولاء قديماً والولاء التنظيمي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه ، وانتماءه للمجتمع الذي يعيش فيه .

وكذلك اعتبروا أن الولاء التنظيمي مدخلا من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر من ولاء أفرادها لها (موسى اللوزي، 1999، ص118). أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو مصدر ولي بمعنى الصديق و النصير ومنه قوله صلى الله عليه وسلم "اللهم وال من والاه" أي بمعنى أحب من أحبه وأنصر من نصره و هو ما تدل عليه الآية الكرمة "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم بعض ومن يتولى منكم فانه منهم أن الله لا يهدي القوم الظالمين " . الآية (57) من سورة المائدة .

و بالرغم من انتشار عدة مفاهيم للولاء التنظيمي و تميزه على عدد من المصطلحات مثل الرضا الوظيفي، الدوافع، الولاء الوظيفي، إلا أنه يوجد تعريف مشترك لهذا المفهوم وهو: الولاء التنظيمي نوعا من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها .

أما الدكتورة "خضر لطيفة إبراهيم" فقد عرفت الولاء بأنه : الولاء جوهر الالتزام ، ويدعم الهوية الذاتية و يقوي الجماعية ويركز على المسابرة و يدعو الفرد إلى تأييد لجماعته ويشير إلى مدى الانتماء لها و كما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية إلا أنه في اللحظة نفسها يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء بهدف الحماية الكلية .

و تعرفه كذلك : الولاء هو التزام ينبغي على الفرد الوفاء به (خضر لطيفة إبراهيم، 2000، ص 30) .

ومنه يمكن القول بأن الولاء هو إحساس الفرد وشعوره بالمسؤولية اتجاه المنظمة التي ينتمي إليها ، وهذا الشعور ينمو داخل و هو ما يؤكد انتماءه للمنظمة .

## 2- أنواع الولاء التنظيمي :

يصنف الولاء التنظيمي إلى عدة أنواع والتي نذكر منها :

**1-2 الولاء الشخصي:** وهو الولاء لنفسه الشخصي على سبيل المثال : الولاء الرياضي ، الولاء السياسي .....

**2-2 الولاء الديني :** و هو الولاء للدين الذي تعنتقه و تؤمن به ، و يزداد و لاء ك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد و مبادئ هذا الدين بشكل صحيح و وفق ما ينص عليه .

2-3 الولاء الوطني : هو الولاء الذي يعبر عن انتماء ك لوطنك الذي تنتمي اليه، فكل منا مواطن في بلد ما وله جنسية هذا البلد ، و يزداد الولاء الوطني ، كلما كنت مخلصا لهذا الوطن و كنت مواطنا صالحا تخدم الوطن و تضحي من أجله اذا تطلب الأمر .

2-4 الولاء المهني : و هو ولاء ك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها و يزداد ولاءك المهني كلما التزمت بمبادئ و قيم و أخلاقيات المهنة ، وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح و المطلوب و الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و تحقيق أهدافك .

2-5 الولاء للعملاء : و هو ولاء ك لجمهور المنظمة التي تعمل بها ، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع و الخدمات .

2-6 الولاء المؤسسي أو التنظيمي : وهو ولاء ك للمنظمة التي تعمل بها ، وهو الذي يعد موضوع دراستنا التي قمنا بها و هو ما سنتناوله لاحقا (مدحت أبو النصر ،ص40-41) .

### 3- أهمية الولاء التنظيمي :

تتمثل أهمية الولاء التنظيمي من خلال الجهود العلمية التي تم رصدها منذ فترة طويلة من الزمن ، وربما يعود هذا الجهد إلى بدايات الثورة الصناعية ، و محاولة تفسير المشكلات التي تعاني منها المصانع و الشركات المعتمدة على أساس علمي و منطقي ، بالاستفادة مما قدمته العلوم الاجتماعية و السلوكية من تفسيرات لمثل تلك الظواهر ، مما لاشك فيه أن هذا الاهتمام نابع من آثار العواقب المادية المعنوية على التنظيم ، إذ أن قلة الولاء للعمل و عدم الرضا عنه يكلفان المنظمة الشيء الكثير ماديا و معنويا ، و خصوصا إذا كان الموظفون من ذوي الكفاءات ، و ممن لهم إنتاجية في هذه المنظمة ، أو قد يكونون سببا في اضطرابات نفسية و سلوكية في حياة الأفراد ، بحيث ينعكس لاحقا على المجتمع بأكمله هذا من جانب ، و من الجانب الآخر فقد تجد هذه المنظمات نفسها في وضع لا تحسد عليه ، إذ أنها بعد كل هذا الاهتمام بموظفيها و بعد إنفاقها أموالا باهظة من أجل تعليمهم و تدريبهم تصطدم بحقيقة أنها لن تستفيد مما اكتسبوه من خبرات ، نتيجة لإحباطهم ، أو انتقالهم لمنظمات أو جهات أخرى ، مما يؤدي إلى تراجع العمل و تدهوره ، و ازدياد حجم الخسائر المادية و المعنوية .

لذا فان الاهتمام بقضية الولاء التنظيمي و علاقتها بأسلوب و تأثيرات القادة أمر يصب في مجال الدراسات السلوكية الإدارية ، وقد حضي الولاء للمنظمة باهتمام الكثير من المنشغلين بأبحاث التنظيم و السلوك التنظيمي ، و من أرباب العلوم السلوكية و انصب اهتمامهم على تحديد العوامل المرتبطة بالولاء التنظيمي ، أو المتغيرات التي تحكم نمو عملية الولاء التنظيمي سواء ما له صلة بالخصائص الديموغرافية ( الفردية ) لأعضاء التنظيم أو الخصائص المهنية التي يمارسونها ، أو نوعية البناء التنظيمي أو المناخ التنظيمي ، بالإضافة إلى تأثيرات ظاهرة الولاء التنظيمي في مسار انتظام أداء العاملين ، ومخرجات المنظمة ، و قد تزايد مؤخرا اهتمام المنظمات بالولاء التنظيمي ، بسبب سعيها إلى زيادة مستوى و إسهام موظفيها في رفع و زيادة فعالية المنظمة ، الى جانب ارتباط فكرة التسرب الوظيفي بالولاء التنظيمي .

ان انعدام الولاء التنظيمي يعني رغبة الأفراد في ترك منظماتهم ، و البحث عن فرص وظيفية أفضل لتحقيق مصالحهم ، أو قد يؤدي بهم الى عدم الاكتراث بالإنجاز مما يؤدي الى انخفاض مستوى الأداء ، مما يعني الخسارة لكلا الطرفين ، ومن هذا المنطق تكمن أهمية الولاء التنظيمي بوصفه عنصرا مهما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها ، و لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل ، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز ، كما يعد ولاء الأفراد و خصوصا المديرين للمنظمات التي يعملون بها ن عاملا مهما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى ، كما أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعد عاملا عاما في التنبؤ بفعالية المنظمة .

و قد قسم " رومزك " تأثير الولاء التنظيمي في الفرد الى قسمين أساسيين وهما :

القسم الأول يوضح أن الولاء التنظيمي تأثيرا في الفرد خارج نطاق العمل ، وقد يأخذ شكلا ايجابيا أو سلبيا ، فمن الناحية الايجابية يقوى الولاء التنظيمي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ، كما يجعله مستمتعا عند أداءه للعمل ، و هو ما ينعكس على رضاه الوظيفي ، و رضا الفرد الوظيفي يجعله يتبنى أهداف المنظمة ، و يعدها أهدافه و من ثم يعمل جاهدا لتحقيق هذه الأهداف ، و هذا الشعور بالمتعة و الرضا و الانجاز في العمل ينعكس على حياة الفرد الخاصة ، و يضيف عليها نوعا من المتعة و الرضا و السعادة .

أما من الناحية السلبية فقد يجعل الولاء التنظيمي الفرد يواجه و يستثمر جميع طاقاته للعمل ، و لا يترك أي وقت للأنشطة خارج العمل، و هذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين و اضافة الى ذلك فان العمل وهمومه تسيطر على تفكيره خارج العمل ، ومن ثم يصبح دائم التفكير في عمله . أما القسم الثاني لتأثير الولاء في الفرد فينعكس على تقدمه الوظيفي ، فالموظف ذو الولاء المرتفع يكون مجدا في عمله ، ومن ثم يكون أسرع ترقية وتقدما في المراتب الوظيفية ، و كذلك فان الولاء التنظيمي المرتفع يجعل الفرد أكثر اخلاصا و اجتهادا في تحقيق أهداف المنظمة التي تعد أهدافا له ، كما أنه يرى مصلحته في النهوض بالمنظمة لثقتة بأن المنظمة ستكافئه على ولاءه و اخلاصه (وافية، 2013، ص150-152) .

#### 4- خصائص الولاء التنظيمي :

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة و رغبته الشديدة في البقاء فيها ، ومن ثم قبوله و ايمانه بأهدافها و قيمها .
- يشير الولاء التنظيمي الى الرغبة الشديدة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية و النشاط .
- ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية و ظواهر ادارية أخرى داخل التنظيم .
- ان الولاء لتنظيمي يفقد لخاصية الثبات ، بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية .
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من العوامل الشخصية و العوامل التنظيمية و الظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى أن الولاء يكتسب و ليس فطرة في الفرد .
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة ، والتي تجسد مدى ولاءهم .

و كذلك توجد مجموعة أخرى من الخصائص و التي نذكر منها :

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولائهم .
- الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية و التنظيمية داخل التنظيم .
- الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الا أن درجة التغيير التي تحصل فيه قد تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى .
- الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد ،وليس بعدا واحدا ،ورغم اتفاق العديد من الباحثين على تعدد أبعاده الا أنهم اختلفوا في تحديدها (المعاني ،1996،ص105) .

#### 5- مراحل الولاء التنظيمي:

ان عملية الولاء التنظيمي تمر بعدة مراحل و قد تم تحديدها في مرحلتين أساسيتين هما :

5-1- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها : و يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته .

5-2- مرحلة الولاء التنظيمي: وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

و من ناحية أخرى فقد أشار "اللوزي" (1999) الى أن هناك ثلاث مراحل للولاء التنظيمي وهي :

أ- مرحلة الادغان أو الالتزام : وذلك أن ولاء الفرد في الأول يكون مبنيا على القواعد التي يتحصل عليها من المنظمة ،لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ، و يلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة .

ب- مرحلة التطابق أو التماثل بين الفرد والمنظمة : وهنا يتقبل الفرد سلطة و تأثير الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء و الفخر لانتمائه لها .

ج- مرحلة التبني: يعتبر الفرد هنا ان اهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه و قيمه وهنا يكون الولاء ناتجا عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الفرد.

بينما أوضح "المعاني" (1996) أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي :

### 3-5 مرحلة التجربة :

وهي المرحلة التي تبدأ من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ، و لمدة عام واحد يكون فيها الفرد خاضعا للإعداد و التدريب و الاختبار ، و يكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم و التعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها ، و تكيف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم و إدراك ما يتوقع منه .

#### - مرحلة العمل و الانجاز :

وتتراوح مدتها ما بين عامين وأربعة أعوام ، تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها الى تأكيد مفهومه للإنجاز ، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات كما يوضحه الشكل التالي .

#### - مرحلة الثقة بالتنظيم :

و تبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر الى ما بعد ذلك ، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين و تنتقل من مرحلة التكون الى مرحلة النضج ، و الشكل التالي يوضح المراحل الثلاثة . (كعبار جمال ، 2011، ص 77-78)

### 6- ابعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة و على العموم تشير الأدبيات الآن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي و التي نذكر منها :

#### 6-1- البعد العاطفي:

و يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله و درجة استقلالية و أهمية و تنوع و كيان و تنوع المهارات المطلوبة و قرب المشرفين و توجيههم له كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه هو و كل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتة و عرض نشاطاتها بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين و تبني مشاكلها و كأنها مشاكله الخاصة و الشعور بوجود جو أخوي يربطه بمحيط العمل.



6-2 البعد الاستمراري :

ان درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل و منها التقدم في السن و طول مدة الخدمة و التي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في البقاء في الاستمرار في عمله .حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة و أي تفريط أو ساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة اذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل الى عمل آخر و بما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل و التي بنيت عبر السنين و نظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى و المهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى . فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى .

6-3 البعد الأخلاقي "المعياري" :

ويعني احساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة ، وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها و السماح لهم بالمشاركة و التفاؤل الايجابي ،ليس فقط في تحديد الاجراءات و كيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف و رسم السياسات العامة للمنظمة ، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزم أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف و تنفيذ السياسات التي شارك في وضعها ، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة .

أما محمد الصيرفي فقد قسم أبعاد الولاء التنظيمي الى أربعة مجموعات و ذلك على النحو التالي :

أ- الأبعاد المتعلقة بالصفات الشخصية :

وهي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات و مهارات يمكن قياسها و معرفتها عن طريق تحليل الخصائص و السمات المميزة لمجتمع العاملين و سيتم تناول بعض هذه العوامل على النحو التالي :

- العمر : و هنا يلاحظ أن أغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أوضحت بصفة

عامة أن العاملين من صغار السن يكون ولاءهم للمنظمة أقل من العاملين من كبار السن و

يعزى السبب في ذلك إلى كون العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل من حيث سنوات الخدمة

و المرتبات التي يتقاضونها وكذلك كونهم أكثر اهتماما في استكشاف و تجربة ما يحيط بهم من أعمال في ميادين العمل المختلفة .

- **الجنس** : يلاحظ بصفة عامة أن الذكور أقل ولاء لمنظماتهم و أكثر تركا للعمل من الإناث و رجع السبب في ذلك لكثرة فرص العمل المتاحة للذكور مقارنة مع النساء و كذا كثرة المحددات و القيود أمام النساء من العمل في بعض الوظائف مما يجعلها أكثر استقرار وولاء للمنظمة .

- **المؤهل العلمي** : يلاحظ بصفة عامة أن المستوى التعليمي المرتفع للفرد يؤثر سلبا على ولاء الفرد لمنظمتهم حيث أن العامل ذو المستوى التعليمي العالي يقوم بإجراء مقارنة بين ما يحصل عليه من من مكافآت و ما يقدمه من جهد فاذا لم يحصل على التوازن المطلوب ينخفض ولاءه للمنظمة .

- **الحالة الاجتماعية** : يلاحظ بصفة عامة أن العمال المتزوجين أكثر ولاء للمنظمة من العمال الغير متزوجين .

- **مدة الخدمة في المنظمة** : يلاحظ بصفة عامة أن العمال الجدد يكونوا أقل ولاء للمنظمة من أقرانهم الأكثر منهم خدمة و ذلك بسبب عدم معرفتهم الكاملة بالمنظمة وسياستها و أهدافها .

- **الحاجة إلى الانجاز** : و نقصد بها تلك الحاجة التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته و الإفصاح عن شخصيته و توكيدها و قد أثبتت الدراسات السابقة أن الأفراد الذين يشعرون بأنهم أكثر حرية و قدرة على الاشتراك في نشاط معين يستطيعون التعبير من خلاله عن شخصيتهم يكونوا أكثر ولاء لعمالهم و منظماتهم و أن هذا الولاء يزداد وينشط عندما يكون :

- هناك عمل يسمح للعاملين باستغلال إمكاناتهم و خبراتهم في أدائه .

- أداء العمل يتطلب مهارة خاصة يمتلكها العاملون .

- وجود العاملون الذين يحاولون إشباع احتياجاتهم العليا من مقدرتهم على الإشباع .

#### ب- الأبعاد المتعلقة بخصائص العمل :

و هي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل ذاته و متطلباته المختلفة من مهارات و قدرات و ما يستجد منها بمرور الزمن و كذلك اعلام العاملون بنتائج أعمالهم و سيتم عرضها على النحو التالي :

أ- **تحديد المهام** : يقصد بتحديد المهام تعريف و تحديد الأعمال و الواجبات الموجهة لفرد معين و قد لوحظ في هذا المجال أن العاملين الذين يسمح لهم بأداء عمل متكامل سيكونون أكثر تعلقا بذلك و بالتالي أكثر ولاء لمنظماتهم من العاملين الآخرين الذين لا يتمتعون بنفس الخاصية .

ب- **درجة الاستقلالية أثناء العمل** : و يقصد بالاستقلالية درجة الحرية و السيطرة الذاتية التي تتاح للفرد في اختيار الطرق و الاجراءات التي يتبعها في أداء عمله و السرعة المطلوبة في ذلك ، و هنا يلاحظ أنه اذا ما أحس العاملون بحرية أكثر في تحديد السرعة و طريقة أداء أعمالهم فان ذلك سينعكس على زيادة تعلقهم و انغماسهم و تفاعلهم مع هذا العمل ومن ثم تزداد درجة الولاء للمنظمة و لكي يتم زيادة درجة الولاء يتم اللجوء الى ما يلي :

- تشجيع التفاعل بين العمال أثناء العمل .
- منح العمال بعض الصلاحيات للشعور بالمسؤولية نحو العمل .
- إعطاء حرية أكثر للعمال في تقرير كيفية أداء العمل .
- تشجيع اشتراك العاملين فعليا في دراسة و تقرير ما يتغير من عوامل مادية و حسية في العمل .
- إمداد العاملين بنتائج تقييم أدائهم .

ج- **المعلومات المرتدة عن الأداء** : و نقصد بها تلك المعلومات التي تقدم للإدارة و الفرد العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل بشكل سليم للفرد العامل سيؤثر بشكل ايجابي على مستوى تطوره فيعمله و زيادة تعلقه به و من ثم زيادة ولاءه لمنظمتة.

#### 4-6 الأبعاد المتعلقة بالخصائص التنظيمية :

وهي تلك العوامل المتعلقة بالتنظيم و ما يسوده من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف أو الوظيفة التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها و للحد من تأثيرها أو زيادتها، و تتمثل هذه العوامل في:

أ- **الأجر** : و هو مقدار ما ستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة ، و هنا يلاحظ أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العاملين و سعادتهم وولاءهم لمنظماتهم ، حيث أن المشاكل المادية تولد قلقا و اضطرابات مستمرة وقد تكون سببا في غياب العاملين عن العمل ، كما و أنه بصفة

عامة يميل العاملون إلى الانتقال من المنظمات التي تدفع أجرا أقل إلى تلك التي تدفع أجرا أعلى و هذا يعني أن العاملين الذين تكون أجورهم منخفضة ينخفض لديهم الدافع والولاء للمنظمة .

ب- **نمط الإشراف :** و يقصد به أسلوب المشرف و قدرته و كفاءته في العمل و الإدارة أي مدى توجه الإشراف نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة و تبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم، و هنا يلاحظ أن العلاقة بين نمط الإشراف و الولاء التنظيمي غير محددة فبينما هي علاقة عكسية بين السلوك العقابي القيادي و الولاء ، نجد أنها علاقة ايجابية مع النمط القيادي الثوابي .

ج- **حرية اختيار جماعة العمل "التفاعل الاجتماعي "** : و يقصد بهذا مدى ارتباط الفرد بالعلاقات الاجتماعية التي تؤلف المجموعة ، و هنا يلاحظ بصفة عامة أنه كلما أعطى العامل حرية أكبر في اختيار جماعة العمل التي يعمل معها كلما زاد ولاءه للمنظمة .

د- **الأبعاد المتعلقة بالعوامل الخارجية "فرص العمل البديلة "** :

و يقصد بها مدى توفر فرص عمل أخرى في البيئة الخارجية للمنظمة ، و هنا يلاحظ أن البيئة التي توفر ظروف عمل بديلة أفضل من ناحية الأجر و ساعات العمل ، ينخفض فيها مستوى ولاء العمال الذين يسعون لتحسين مستويات معيشتهم و على العكس من ذلك في المنظمات التي يكون فيها ولاء العمال لمنظماتهم كبيرا فنراهم لا يتركون عملهم فيها حتى و إن توفرت فرص أفضل في منظمات أخرى إلا إذا وجدت ظروف تحثهم على ذلك ( ليلة سايب ، 2010 ، ص17-22) .

## 7 - نتائج الولاء التنظيمي :

تتضمن نتائج الولاء على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية و السلبية ، حيث تؤكد النتائج الايجابية على أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الولاء و الأمان ، و التصور الذاتي الايجابي و القوة ، ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الولاء إلى تحسين مستوى أداء العامل و التقليل من الغيابات ، و دوران العمل .... الخ. غير أن هذه النتائج الايجابية قد تكون مرفقة بتكاليف بالنسبة للفرد الذي يجعل من أهداف التنظيم أهدافا خاصة له ، فبالرغم من أن الولاء له الكثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أن له بعض الجوانب السلبية و التي نذكر منها ما يلي :

- قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .
  - قلة الفرص المتاحة إلى التقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.
  - زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية فالفرد عندما يرتفع ولاءه للمنظمة فانه يبذل الجهد و الوقت لها و يضحي في سبيلها بالغالي و الرخيص ، مما يؤثر على التزاماته الأخرى و هو ما سيؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد .
  - انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمال .
  - التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة .
- ومن خلال ما سبق ذكره فان العديد من الباحثين يعتقدون أن من أهم النتائج السلبية للولاء التنظيمي هو الانخفاض في معدل دوران العمل و بالتالي عدم توظيف الأفراد لأفكارهم الجديدة (محمد نجيب عناصري ، 2013،ص91).

### خلاصة

إن الولاء التنظيمي يعتبر حالة شعورية نفسية تكمن في مدى انسجام الذي يوليؤ الفرد اتجاه منظمته

وقيمها ،وأهدافها ،ورغبته في البقاء فيها وفي هذا الفصل تطرقنا إلى التعاريف الخاصة بالولاء

التنظيمي ، أهميته ،خصائصه مراحلها ، أبعاده ،نتائجه .

إن الولاء التنظيمي من بين العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيه ، لذلك

نجده من بين العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المؤسسات من جهة أخرى .

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري فيما يخص متغيرات الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب التطبيقي الذي يتعلق بإجراء الدراسة، والإجراءات المنهجية للدراسة، وتطبيقاتها، بهدف إدراج السبل المنهجية والإجراءات العلمية التي سارت وفقها الدراسة، حتى يمكن التأكد من قيمة منطلقات البحث. وكذلك سوف نحاول حساب ثبات وصدق الادوات المعتمدة في الدراسة الحالية، وكذلك التعرف على ميدان الدراسة.

1- الدراسة الاستطلاعية:

1-1 تعريف الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية من الناحية المنهجية مرحلة تمهيدية قبل الشروع في تطبيق خطة الدراسة الأساسية، وهذا بهدف إعطاء فكرة مصغرة للباحث للوقوف على مختلف المشاكل والصعوبات الميدانية التي يمكن أن تظهر أثناء إجراء الدراسة الأساسية، وبالتالي إيجاد حل لهذه الصعوبات الغير متوقعة في هذه المرحلة من الدراسة، والتعرف على مدى صلاحية وملائمة أدوات البحث أو التدريب على تطبيق بعض تقنيات جمع البيانات وملاحظة الظاهرة قيد الدراسة في الواقع الميداني (ظروفها الطبيعية) وزيادة التألف بين الباحث وموضوع دراسته.

1-2 لمحة تاريخية عن التعاونية:

تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية البويرة، مؤسسة اقتصادية ذات طابع فلاحي، تأسست على يد المعمرين الفرنسيين سنة 1830 تحت اسم تعاونية الحبوب لمنطقة البويرة. وفي 10/07/1964 تم هيكلتها بمرسوم وزاري برأس مال قدره 130.000 دج تحت اسم تعاونية الحبوب و البقول الجافة، وهي تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب، مقره الرئيسي بالجزائر العاصمة بالتحديد في 5 شارع فرحات بوسعد بالجزائر العاصمة.

1-3 تعريف التعاونية:

تعاونية الحبوب و البقول الجافة هي مؤسسة عمومية تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب مهمتها تسويق الحبوب، البذور و البقول الجافة المخزنة في كامل مخازنها الموجودة عبر وحداتها (البويرة، عين بسام وسور الغزلان) بقدرة تخزينية تصل إلى 1.080.000 قنطار بين الحبوب والبقول الجافة.



حدود الدراسة:

الموقع الجغرافي :

العنوان: شارع رشاق علي - ساحة المحطة - ولاية البويرة.

تقع تعاونية الحبوب والبقول الجافة شمال مقر الولاية يحدها شمالا محطة المسافرين وغربا محطة السكك الحديدية ومن الجنوب المحكمة الإدارية، ومن الشرق مديرية الخدمات الجامعية.

المساحة الكلية: تتربع تعاونية الحبوب و الخضر الجافة على مساحة 2500م<sup>2</sup> .

المجال الزمني : ومن خلال هذه الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، المرحلة الأولى كان هذا في 04 جوان 2023 حيث تم إجراء زيارة استطلاعية للمؤسسة ومقابلة بعض المسؤولين كما تم أيضا ملاحظة طريقة سير العمل داخل المؤسسة.

أما المرحلة الثانية دامت من 07 جوان إلى غاية 15 جوان من عام 2023 وقد تم خلالها إعداد تصور للدراسة الميدانية والإعداد أيضا لأدوات المناسبة في الدراسة وصولا إلى مرحلة جمع البيانات حيث تم تطبيق استمارة نظرا لعدد العينة المختارة ، والتي يتراوح عددها 60 عينة .

نشاط التعاونية:

يتمثل نشاطها في تسويق الحبوب (القمح الصلب، القمح اللين، الخراطان والشعير) والبقول الجافة (الحمص، العدس، الفاصوليا والأرز).

الإمكانيات البشرية:

يبلغ عدد المستخدمين بالتعاونية 235 مستخدم موزعين حسب الجدول التالي:

جدول رقم (1) يمثل عدد المستخدمين في مؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الإطارات	الإطارات العليا	نيابة المديرية
13	1	8	2	2	نيابة مديرية الإدارة
17	-	9	6	2	نيابة مديرية المالية و المحاسبة
33	9	16	7	1	نيابة مديرية التقني
14	-	12	2	-	نيابة مديرية دعم الإنتاج
32	3	21	8	-	نيابة مديرية النوعية
11	-	7	4	-	نيابة مديرية العتاد الفلاحي
74	63	9	2	-	مصلحة الأمن
12	1	8	1	2	مصلحة الصيانة
29	23	6	-	-	العمال الموسميون
235	100	96	32	07	المجموع

## 2- أهداف الدراسة الاستطلاعية:

تهدف دراستنا الاستطلاعية إلى التحقق من مدى صلاحية الاستبيانين وامكانية استخدامهما في الدراسة الأساسية من حيث وضوح عباراتها وسلامة تعليماتها ودراسة خصائصها السيكمترية. كما هدفت دراستنا الاستطلاعية إلى التعرف على أفراد عينة الدراسة واختيارها لتطبيق أدوات الدراسة.

## 2-1 عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة قوامها (20) عامل من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة .

## 2-3 مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية وذلك خلال الأسبوع الثالث من شهر ماي 2023. بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بولاية البويرة.

## 3- منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة وأهداف موضوع الدراسة القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي .

ومنه فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا، وهذا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع حل الدراسة.

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي التحليلي وهذا الأخير استعنا به في وصف وتحليل خصائص العينة، وتحليل البيانات والنتائج النهائية بناء على النسب المئوية والجدول الإحصائية.

كل البحوث العلمية ليس بإمكانها الوصول إلى النتائج المرغوب فيها دون الاقتداء والسير وفق منهج واضح يمكننا من خلاله دراسة المشكلة.

### 3-1 الدراسة الأساسية:

### 4- مجتمع الدراسة:

نعني بمجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي يقوم الباحث بدراستها، ويتمثل المجتمع الأصلي للدراسة الحالية في جميع عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة والمقدر عددهم بـ 235 عامل.

### 5- عينة الدراسة:

لقد تم استخدام العينة العشوائية الطبقية والتي تتكون من ثلاث طبقات: طبقة الإطارات وطبقت التحكم وطبقة عمال التنفيذ انطلاقا من هذا تكونت الدراسة الحالية من 60 عامل من عمال تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة ، حيث تم اختيارهم بطريقة عشوائية من بين المجموع الكلي لمجتمع الدراسي والمقدر بـ 235 عامل أي بنسبة 25,53% من عدد العمال الإجمالي.

ومن هنا يمكننا ان نحدد عدد الاجمالي لعينة الدراسة الاساسية وهو 60 فرد أي تم بتوزيع 60 استمارة على افراد العينة كما يبينه الجدول رقم (3) .

### 5-1 خصائص عينة الدراسة:

لقد تميزت عينة الدراسة الأساسية بالخصائص التالية:

### 1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (2): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	50	%83.33
إناث	10	%16.67
المجموع	60	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (2) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة من الذكور إذ بلغ عددهم (50) ونسبة مئوية قدرها (%83.33)، ثم تليها الإناث بتكرار (10) ونسبة مئوية قدرها (%16.67).

#### 2- توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

الجدول رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة المهنية

فئة	التكرار	النسبة المئوية
عمال الإطارات	08	%13.33
عمال التحكم	21	%35
عمال التنفيذ	31	%51.67
المجموع	60	%100

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (3) أن أغلبية أفراد عينة هذه الدراسة تمثل عامل التنفيذ إذ بلغ عددهم (31) بنسبة مئوية قدرها (%51.67)، ثم تليها فئة عمال التحكم بتكرار (21) ونسبة مئوية قدرها (%35)، وتليها فئة عمال الإطارات بتكرار (08) ونسبة مئوية قدرها (%13.33).

#### 4- أدوات جمع البيانات:

اعتمدنا في دراستنا على الإستبيان

#### 4-1- وصف الاستبيان القيادة الإدارية:

هو عبارة عن استبيان صمم من طرف الباحثين بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة و المقاييس التي لها صلة بموضوع الدراسة إذ يتكون من : 16 عبارة موزعة على 3 احتمالات " غالباً ،أحياناً ، نادراً " .

الخصائص السيكومترية للاستبيان في الدراسة الحالية

-حساب الاتساق الداخلي:

تم تطبيق الاستبيان على عينة الدراسة استطلاعية عدد أفرادها (20)، وذلك بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة للاستبيان. وبعد حساب ارتباط العبارات تم اعتماد معيارين للإبقاء على العبارة في المقياس، وبناء على ذلك يجب أن تحقق العبارة المعيارين المعتمدين معاً،

ولا يكفي توفر أحدهما دون الآخر. وهذان المعياران هما:

1- أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة للاستبيان.

2- ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للاستبيان عن 0.25.

-حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (4): قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للاستبيان لعينة الدراسة

الاستطلاعية.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	-0.33**	06	0.54*	11	0.31**	16	0.81**
02	0.82**	07	0.27*	12	0.31*	17	0.58**
03	0.65*	08	0.28*	13	0.58**	18	0.28*
04	0.47*	09	0.64*	14	0.47*	19	0.29*
05	0.57**	10	0.48**	15	0.33**	20	0.73*

\*\* دالة عند مستوى 0.01

\* دالة عند مستوى 0.05

يتبين من جدول رقم (4) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات الاستبيان لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=20)، تراوحت بين (0.27 و 0.82)، وجاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية استخدام الاستبيان في الدراسة الحالية باطمئنان.

- ثبات الاستبيان :

للتحقق من ثبات الاستبيان تم استخدام طريقتين:

- أ-معامل ثبات ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للاستبيان.
- ب-التجزئة النصفية كمؤشر على ثبات الاستقرار لدى عينة الدراسة استطلاعية.
- جدول رقم (5): قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للاستبيان

الثبات بطريقة التجزئة النصفية					الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
ألفا للجزء الثاني	ألفا للجزء الأول	جتمان	سبيرمان-براون	ارتباط الجزئين	0.75
0.74	0.78	0.73	0.73	0.79	

يتبين من جدول رقم (5) أن قيمة معامل الثبات لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.75، وبطريقة التجزئة النصفية بلغت قيمة معامل ثبات الجزء الأول 0.78، وقيمة معامل ثبات الجزء الثاني 0.74. وبلغت قيمة ثبات سبيرمان-براون 0.73 وجتمان 0.73. وهذه القيم تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات جيدة، مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

#### - وصف مقياس الولاء التنظيمي:

مقياس بورتر للولاء التنظيمي و الذي يتكون من 15 عبارة موزعة على خمسة احتمالات " أوافق بشدة ، أوافق قليلا ، محايد ن لا أوافق قليلا ، لا أوافق بشدة "

\*الخصائص السيكومترية للمقياس في الدراسة الحالية

#### -حساب الاتساق الداخلي:

تم تطبيق المقياس على عينة الدراسة استطلاعية عدد أفرادها (20)، وذلك بهدف التحقق من الاتساق الداخلي للمقياس، حيث تم حساب معامل ارتباط كل عبارة من عبارات المقياس مع الدرجة للمقياس. وبعد حساب ارتباط العبارات تم اعتماد معيارين للإبقاء على العبارة في المقياس، وبناء على ذلك يجب أن تحقق العبارة المعيارين المعتمدين معاً،

ولا يكفي توفر أحدهما دون الآخر. وهذان المعياران هما:

1- أن تتمتع العبارة بدلالة إحصائية في ارتباطها مع الدرجة للمقياس.

2- ألا يقل ارتباط العبارة مع الدرجة الكلية للمقياس عن 0.25.

-حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس لعينة الدراسة الاستطلاعية:

جدول رقم (6): قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس لعينة الدراسة الاستطلاعية.

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
01	0.47**	06	0.58**	11	0.86**
02	0.59*	07	0.42*	12	0.74**
03	0.48**	08	0.66**	13	0.49*
04	0.39*	09	0.42*	14	0.85**
05	0.62**	10	0.52**	15	0.66**

\* دالة عند مستوى 0.01

\* دالة عند مستوى 0.05

يتبين من جدول رقم (6) أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة والمجموع الكلي لعبارات المقياس لعينة الدراسة الاستطلاعية (ن=20)، تراوحت بين (0.39 و 0.86)، وجاءت دالة عند مستوى الدلالة (0.01) و(0.05)، وتشير هذه النتيجة إلى إمكانية استخدام المقياس في الدراسة الحالية باطمئنان.

-ثبات المقياس:

للتحقق من ثبات المقياس تم استخدام طريقتين:

أ- معامل ثبات ألفا-كرونباخ كمؤشر على ثبات التجانس الداخلي للمقياس .

ب-التجزئة النصفية كمؤشر على ثبات الاستقرار لدى عينة الدراسة استطلاعية.

جدول رقم (7): قيم معاملات الثبات بطريقتي معامل ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للمقياس .

الثبات بطريقتي التجزئة النصفية					الثبات بطريقة ألفا كرونباخ
ألفا للجزء الثاني	ألفا للجزء الأول	جتمان	سبيرمان- براون	ارتباط الجزئين	0.68
0.69	0.75	0.69	0.66	0.67	

يتبين من جدول رقم (7) أن قيمة معامل الثبات لأفراد عينة الدراسة الاستطلاعية بطريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.68، وبطريقة التجزئة النصفية بلغت قيمة معامل ثبات الجزء الأول 0.75، وقيمة معامل ثبات الجزء الثاني 0.69. وبلغت قيمة ثبات سبيرمان-براون 0.66 وجمتان 0.69. وهذه القيم تدل على أن المقياس يتمتع بدرجة ثبات جيّدة، مما يسمح استخدامه في الدراسة الحالية باطمئنان.

#### 5- إجراءات تفرغ البيانات وإعدادها للتحليل الإحصائي:

لقد تم استخدام الحاسوب الآلي في تحليل البيانات والوصول إلى النتائج، نظراً لتعدد متغيرات الدراسة وإنجاز بعض العمليات الرياضية المطلوبة، وقد تطلب ذلك تجهيز البيانات وتفرغها وفق الأساليب المتعارف عليها في نظم الحاسوب، لكي تتم عمليات الضبط والمراجعة في كل خطوة من خطوات التحليل والمعالجة الإحصائية. وقد اتخذت هذه الإجراءات الخطوات التالية:

1-تفرغ البيانات المتعلقة بكل فرد من أفراد عينة الدراسة في ورقة خاصة ( **Feuille de calcul excel**) تتضمن البيانات الأولية والدرجات المتحصل عن المقاييس المستخدمة.

2-وضع دليل للترميز وفيه حوّلت البيانات إلى رموز رقمية، بحيث تم ترميز فئات المتغيرات مثل رقم فرد العينة المستوى التعليمي وسنوات الأقدمية في العمل، وتضمنت ورقة الحساب أعمدة البعض بها رموز رقميو. وأدخلت جميع هذه البيانات في ذاكرة الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية من نوع ( **SPSS 20**) لتتم معالجتها إحصائياً.

#### 6- أساليب المعالجة الإحصائية:

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وأسلوب الإحصاء الاستدلالي لحساب معامل ارتباط بيرسون (ر) للكشف عن الارتباط بين القيادة الإدارية (متغير مستقل) الولاء التنظيمي (متغير تابع).



خلاصة:

لقد خالصنا في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة بغية تحقيق أغراض الدراسة، وذلك انطلاقاً من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع واختيار عينة الدراسة وكذا أدواتها وصولاً إلى الأدوات الإحصائية وأساليب معالجتها.

## الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات

تمهيد:

بعد التطرق في فصل الإجراءات المنهجية للدراسة إلى الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة من صدق وثبات، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها والمنهج المعتمد، تأتي مرحلة مناقشة النتائج التي تعد من أهم مراحل البحث العلمي، باعتبارها المرحلة التي نقوم بها باستخراج الأدلة والمؤشرات العلمية الكمية والكيفية التي تبرهن على تفسير الفرضيات.

1- عرض وتفسير مناقشة نتائج الدراسة:

1-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة".

جدول رقم (8): معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
القيادة الإدارية	46.50	6.88	0.09	0.82	0,05
الولاء التنظيمي	45.62	4.89			

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة قدر ب 0.09 بمستوى الدلالة 0,82 والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05. وعليه فالعلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة غير دالة إحصائياً.

1- 2 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التحكم من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة".

جدول رقم (9): معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
القيادة الإدارية	54.80	6.48	0.33	0.13	0,05
الولاء التنظيمي	57.47	8.25			

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة قدر ب 0.33 بمستوى الدلالة 0,13 والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05. وعليه فالعلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التحكم من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة غير دالة إحصائياً.

### 3-1 عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها: "توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التنفيذ من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة".

جدول رقم (10): معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ر"	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
القيادة الإدارية	50.32	8.41	*0.47	0.00	0,01
الولاء التنظيمي	50.61	6.16			

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن معامل الارتباط بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة قدر ب 0.47 بمستوى الدلالة 0,00 والذي يعد أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01. وعليه فالعلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التنفيذ من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة دالة إحصائياً.

2 - تفسير و مناقشة نتائج الدراسة:

1-2 مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

"توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة " لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة و الولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات من عمال تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة و الذي قدر ب 0.09 بمستوى الدلالة 0.82 الذي يعد اكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وعليه فالعلاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات من عمال تعاونية الحبوب و البقول الجافة غير دالة إحصائيا. وبالتالي لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى فئة الإطارات من عمال تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة،

فالقيادة الإدارية لم تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي نظرا لعدة عوامل منها: أن القائد الإداري لم يتمكن من حل المشكلات والصراعات الموجودة بين العمال وهذا لرفضه أن يكون طرف في النزاع ، بالإضافة إلى عدم تشجيع العامل على العمل التعاوني كون القيادة الرشيدة تقوم على مبدأ الشورى والتعاون والتضامن وغياب الحوافز أيضا والعمل الروتيني المرهق و عدم اهتمام القيادة الإدارية بالعمال بشكل جيد وإهمالهم للقيم الإنسانية مما يساهم في قلة التزامهم بالمؤسسة ، ويكمن هنا دور القيادة الإدارية في كيفية الرفع من مستوى ولاء العمال وعليه لابد الأخذ بعين الاعتبار العوامل المساهمة في الرفع من مستوى الولاء لدى فئة العمال الإطارات من خلال التصرف بذكاء خاصة فيما يتعلق بالجوانب الإدارية من أجل إنجاز العمل والسعي إلى تطوير المؤسسة وهذا ما لاحظناه في دراسة سميث 1997 حيث بينت النتائج أنه توجد الكثير من العوامل التي تزيد في الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات الاتصال ومن أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال ، وان من العوامل المسببة لعدم الرضا والولاء هي المتعلقة بظروف العمل من حيث الراتب ، الحوافز .

وتوافقت أيضا مع دراسة صالح جيلح 2006 حيث جاء في مضمونها وجود صراعات بين القائد والمرؤوسين التي تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة و مستقبلها.

2-2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية :

والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التحكم من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة". لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة و الولاء التنظيمي لدى فئة التحكم من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة و الذي قدرب: 0.33 بمستوى الدلالة 0,13 والذي يعد أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05. وعليه فالعلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التحكم من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة غير دالة إحصائياً.

لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى فئة التحكم من عمال تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة ، فالقيادة الإدارية لم تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هذه الفئة وهذا لعدم تعزيز القائد الثقة فيهم ما يجعلهم غير قادرين على انجاز مختلف المهام الموكلة إليهم هذا من جهة ومن جهة أخرى عدم إشراكهم و ايتاحهم الفرص في اتخاذ القرارات و الإسهام في العمليات الإدارية وهذا ما يعكس قيمهم و اتجاهاتهم نحو العمل ، فهي لم تهتم بالقيم الإنسانية ولم تساعد على التميز والإبداع ولم تقوم بتفويضهم السلطات لإبراز قدراتهم المعرفية والمهنية

وهذا ما لمحناه في دراسة صالح جيلح 2006 حيث جاء في مضمونها وجود صراعات بين القائد والمرؤوسين التي تهدد المناخ الداخلي للمؤسسة و مستقبلها، وكذا ميل القادة إلى الحلول الوسطى للتوفيق بين الاهتمام بالعمل و الإنتاج أي العجز عن تحقيق و إشباع حاجات المرؤوسين وتحقيق أهداف المؤسسة .

كما توافقت أيضا مع دراسة فرخة ليندة 2009 والتي كانت أهم نتائجها أهمية العلاقة المباشرة التي تربط بين القائد و المرؤوسين وتركز هذه الدراسة بالاهتمام حول الأساليب والأنماط التي يتخذها القادة عند تعاملهم مع إتباعهم من حيث الشدة أو اللين .

2-3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة :

والتي مفادها: "توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التنفيذ من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة ". لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين القيادة و الولاء التنظيمي لدى فئة التنفيذ من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة و الذي قدر ب : 0.47 بمستوى الدلالة 0,00 والذي يعد أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,01 وعليه فالعلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي لدى فئة التنفيذ من عمال تعاونية الحبوب والبقول الجافة دالة إحصائيا.

يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى فئة التنفيذ من عمال تعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة ، فالقيادة الإدارية ساهمت في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هته الفئة نظرا لعدة عوامل أهمها مكافأة العاملين ماديا ومعنويا وهذا من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء ، توسيع عملية الاستشارة الإدارية داخل المؤسسة هذا ما ولد لديهم حس الانتماء وتمسكهم أكثر بالمنظمة ، حرصهم على البقاء في المنظمة نظرا للظروف الاجتماعية القاهرة ، اهتمام القيادة الإدارية بمشاركة العاملين وفرض العدالة والمساواة بينهم وتسطير لهم برامج تدريبية قصد تحسين أدائهم وتطوير قدراتهم المعرفية هذا ما زادهم إصرارا واستعدادا لتقديم مجهود أكثر من المطلوب لتطوير وبلوغ أهداف المنظمة

وهذا ما أكدته دراسة حمدان 2011 حيث اشارت نتائجها أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم وان كانت بنسبة متوسطة .

كما توافقت ايضا مع دراسة كيدر عمار 2015 حيث اشارت اهم نتائجها أن القيادة باعتبارها عملية تأثير في الآخرين تعمل على توجيه قدراتهم واهتماماتهم وتحسين و رفع مستوى أداء الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة .

3- مناقشة الفرضية العامة:

على ضوء ما سبق بينت نتائج الدراسة على وجود علاقة سلبية بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لأنها لم تتحقق لدى فئة الإطارات و عمال التحكم و تحققت لدى فئة عمال التنفيذ بمؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة .

فالقيادة الإدارية لم تساهم في تحقيق الولاء التنظيمي لعدة عوامل فالفائد الإداري لم يتمكن من حل المشكلات و الصراعات الموجودة بين العمال ، عدم اهتمام القيادة الإدارية بالعمال لدى فئة الإطارات و التحكم بشكل جيد و إهمالهم للقيم الإنسانية مما يساهم في قلة التزامهم بالمؤسسة و قد توافقت هذه النتيجة مع دراسة سميث 1997 و التي أشارت نتائجها أن العوامل المسببة لعدم الولاء هي المتعلقة بظروف العمل من حيث الراتب ، الحوافز .

وتوافق أيضا مع دراسة صالح جيلح 2006 و أشارت نتائجها إلى العجز عن تحقيق و إشباع حاجات المرؤوسين و تحقيق أهداف المؤسسة

أما فئة عمال التنفيذ وجود علاقة موجبة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي وهذا لحرصهم على البقاء في المنظمة نظرا للظروف الاجتماعية القاهرة وهذا ما أكدته دراسة حمدان 2011 أن الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم وان كانت بنسبة متوسطة .



خاتمة

### خاتمة :

من أجل تحقيق هذه الدراسة والمتمثلة في الإجابة عن إشكالية بحثنا وهي إبراز العلاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي في مؤسسة تعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة ، قمنا بإعداد استبيان ينقسم إلى محاور : المحور يتعلق بالبيانات الشخصية أما المحور الثاني يتعلق بالقيادة الإدارية فيما يتعلق المحور الثالث على الولاء التنظيمي و قد تم توزيعه على عمال المؤسسة لتعاونية الحبوب و الخضر الجافة بالبويرة وبعد استرجاعه قمنا بتحليل النتائج و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي و قمنا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS من أجل تحقيق النتائج و قمنا بتطبيق معامل الارتباط سبيرمان من أجل معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة و من خلال هذا كله توصلنا إلى عدم وجود علاقة موجبة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي .

و يتبين لنا من خلال هذه الدراسة ان القيادة الإدارية لم تحقق الولاء بالنسبة لفئة عمال الإطارات والتحكم و هذا راجع لعدة عوامل نذكر منها أن القائد الإداري لم يتمكن من حل المشكلات و الصراعات الموجودة بين العمال داخل المؤسسة ، عدم تشجيع العامل على العمل التعاوني عدم التصرف بذكاء خاصة ما يتعلق بالجوانب الإدارية ، غير أنها تحققت الدراسة لدى عمال فئة التنفيذ وهذا راجع لما لديهم من حب الانتماء للمؤسسة التي تعتبر مصدر رزقهم وحرصهم على البقاء فيها.

### الاقتراحات:

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هذه والتي تناولنا فيها موضوعا هاما من مواضيع الإدارة و تسيير الموارد البشرية وهو القيادة الإدارية و علاقتها بالولاء التنظيمي تبين لنا تقديم مجموعة من التوصيات منها :

- 1- مراعاة رغبات العامل و تخصصه قبل توجيهه و توظيفه
- 2- عقد حلقات وندوات و محاضرات من قبل المدير و المشرفين تدور حول تنمية العلاقات الإنسانية و فن التعامل مع الآخرين
- 3- التشجيع المستمر للعاملين و إعطاء الحوافز المادية و المعنوية و عدم تجاهل شكاويهم و ردود أفعالهم
- 4- إعطاء حرية أكبر لعمال المؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة و إيصال انشغالاتهم، ولكن ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة في اطر قوانين تنظم هذه الحرية.
- 5- تغيير و تحسين طريقة تعامل إدارة المؤسسة مع العمال .
- 6- تبسيط إجراءات العمل بشكل يتناسب مع قدرات العاملين .
- 7- تشجيع إقامة علاقات اجتماعية بين العاملين

ملخص الدراسة:

جاءت إشكالية هذه الدراسة كمحاولة للتعريف على العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي ومن أجل دراسة هذه الإشكالية قمنا بإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة، وذلك بهدف اختيار فرضيات الدراسة والتي تتكون من :

الفرضية العامة : توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي .

و الفرضيات الجزئية

الفرضية الأولى توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى عمال فئة الإطارات

الفرضية الثانية : توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى عمال فئة التحكم

الفرضية الثالثة : توجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي لدى عمال فئة التنفيذ

حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من 235 عامل، وقد تم اختياره بطريقة عشوائية والتي تتكون من 60 عاملا من إطارات، تحكم وتنفيذ.

وفي هذه الحالة تم الاعتماد على أداة لجمع البيانات وهي الاستبيان وهذا الاستبيان يتكون من 15 عبارة بالنسبة للقيادة الإدارية، 15 عبارة بالنسبة للولاء التنظيمي قمنا بإتباع المنهج الوصفي التحليلي لجمع المعلومات المتحصل عليها، معالجتها إحصائيا ومن خلال تحليل النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى عدم تحقق الفرضية العامة لا لتوجد علاقة بين القيادة الإدارية و الولاء التنظيمي بدليل معطيات الدراسة التطبيقية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم

سورة المائدة: الآية 55-56

سورة الممتحنة : الآية 01

ثانياً: الكتب

- 1) أحمد ابراهيم ابو سن ،1984، الادارة في الاسلام، ط3 ،مكتبة وهبة ،القاهرة ،مصر .
- 2) بشار اليزيد الوليد ،2008، المفاهيم الادارية الحديثة ، ط1، عمان ،الاردن .
- 3) بطرس حلاق ،2020، الاجازة في الاعلام والاتصال ، من طرف الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا .
- 4) خالد احمد فرحان المشهداني ،2015، مبادئ ادارة الاعمال بمنظور منهجي متقدم ، ب ط ، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن .
- 5) خضر لطيفة ابراهيم ، دور التعليم في تعزيز الانتماء ، دار عالم الكتب للنشر ، عمان ، الأردن ،2000.
- 6) خليل محمد الشماخ وخضر كاضم ،1994، نظريات المنظمات، دار الميسر، ط1، عمان ، الاردن.
- 7) خير الله عصار، 1984 ، ميادين علم النفس الصناعي ، دوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون، الجزائر .
- 8) رافدة الحريري ،2007، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية ، دار المناهج ، د ط ، عمان ، الاردن.
- 9) سعيد محمد المغربي،2002، التنظيم والادارة ، الدار الجامعية ،الاسكندرية ، مصر .
- 10) عبد الرحمان عيسوي،1990،الكفاءة الانتاجية ، دار النهضة العربية ، د ط ، بيروت ، لبنان.
- 11) العميرة محمد حسن ،1999، مبادئ الادارة المدرسية ، دار الميسرة ، د ط، عمان الاردن .
- 12) فرج عبد القادر ،1994، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، ط 4 ،القاهرة.

- 13) كامل محمد المغربي، 1995، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس، دار الميسر، ط1، عمان، الاردن .
- 14) كنعان، ونواف، 2009، اتخاذ القرارات بن النظري التطبيقي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15) كنعان نواف، 1995، القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 16) كنعان نواف، 2009، اتخاذ القرارات بين النظري والتطبيقي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 17) محمد السيد ابو النيل، 1988، مبادئ الادارة الحديثة، دار الجامعة الحديثة، د ط، الاسكندرية، مصر .
- 18) محمد الصيرفي (2007)، السلوك الاداري " العلاقات الانسانية "، دار الوفاء لدينا لطباعة و النشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر .
- 19) مدحت أبو النصر (2005) بناء و تدعيم الولاء المؤسسي تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة، دار ايترك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر .
- 20) مرسي محمد، 2006، المهارات والوظائف الادارية، المكتب الجامعي، الاسكندرية، مصر .
- 21) مصطفى ابو زيد فهمي، وحين عثمان، 2003، الادارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر.
- 22) مصطفى كامل ابو العزم عطية، 2001، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر.
- 23) المعاني أيمن عودة (1996)، الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن .
- 24) موسى اللوزي (1999)، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

### ثالثا: المقالات العلمية

- 1) راتب سعود، سوزان سلطان، (2009)، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لهيئة التدريس فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (1 و 2).

- (2) السقاف ،وصفوان وابو سن،2015، اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية،المجلد16، العدد 1 .
- (3) عبد الفتاح خليفات ،2009،الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الاردنية ، المجلد 25،العدد3 و4 مجلة جامعة دمشق .
- (4) يوسف غنيم ،2007، سلسلة العلوم الانسانية ،مجلة جامعة الازهر ،المجلد9 ،العدد2، غزة ،فلسطين.

#### رابعا: المذكرات الجامعية

##### 1- أطروحات الدكتوراه

- (1) محمد نجيب عناصري : (2013) ، علاقة الولاء التنظيمي بالضغط المهني و مركز التحكم و الدعم الاجتماعي لدى أساتذة التعليم العالي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه .جامعة الجزائر 2 ، الجزائر .
- (2) وافية صحراوي : (2013)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي و فعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية "جامعة الجزائر سابقا" اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، الجزائر .

##### 2- رسائل الماجستير

- (1) جمال كعبار : (2011)،ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي ، دراسة ميدانية بمصلحة الاستعجالات الطبية " جيجل " ، رسالة ماجستير ، قسنطينة ، الجزائر .
- (2) براهيم ليلى،2015،نمط القيادة الادارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي داخل مؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير جامعة العربي بن المهدي ام البواقي .
- (3) حاجي كريمة : (2011) ، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون ، دراسة حالة -ملبنة الحضنة - رسالة ماجستير، جامعة المسيلة ، الجزائر .
- (4) الحجري وسالم بن محمد،2002،واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة السلطان قابوس ،سلطنة عمان .



- (5) حسين مرضي الدوسري ،الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التقنية بالخرج، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ،السعودية.
- (6) رزيق حنان ،2015،القيادة الادارية ودورها في تنمية الابداع بالمؤسسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة البويرة .
- (7) شافية بن حفيظ : (2013)، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي ، دراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية بورقلة ،رسالة ماجستير، الجزائر .
- (8) شريط الشريف محمد : (2009) ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ،دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى ، لمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير ، عناية الجزائر .
- (9) الصالح جليح ،2006، اثر القيادة الادارية على اداء العاملين ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الجزائر.
- (10) الكايد وجعفر احمد، 1999، الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الاردنية ،دراسة ميدانية من وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،جامعة اليرموك، الاردن.
- (11) ليلة سايب: (2010) ، الولاء التنظيمي و علاقته بالضغط المهني ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، الجزائر.
- (12) محمد بن خميس الكواري ،2010،القيادة الادارية ودورها في تطوير الاداء ،رسالة مكملة لنيلة شهادة الماجستير ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، السودان .
- (13) محمد صالح أبو العلا : (2009) ،ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،جامعة نايف ، السعودية .
- (14) محمد صلاح الدين أبو العلا : (2009) ،ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ،دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة ،رسالة ماجستير ،الجامعة الاسلامية ،فلسطين .

3- مذكرات الماستر :

- 1) بوخروبة ضحى، 2020، الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال الصندوق الوطني للتقاعد، وكالة برج بوعريريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة برج بوعريريج.
- 2) جديدي يوسف، 2019، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاجتماعية ،جامعة ام البواقي.
- 3) حضرية عميمور وسلمى لعباطشة ، 2018،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الصديق بن يحيى ،جيجل.
- 4) طافر مريم، بومجريك احلام، 2019، القيادة الادارية ودورها في تحسين الاداء الوظيفي ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ،جيجل.
- 5) طيار عبلة ، 2016، القيادة الادارية ودورها في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة جيجل.
- 6) العمراوي علي،قرين، 2022، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية في شركة البسكويت بالبويرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ،جامعة البويرة.



ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البويرة أكلي محند اولحاج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

### إستبيان

في إطار دراستنا لموضوع القيادة الإدارية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لنيل شهادة ماستر في علم النفس

العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية نرجو منكم الإجابة بكل دقة وموضوعية .

ونعدكم بأن الإجابة التي ستدلون بها لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة ويرجى الإجابة على كل الأسئلة وشكرا مسبقا .

الأستاذة المشرفة :

. محساس حسيبة

من إعداد الطلبة:

. ربوح خالد

توافق عبد الغني

السنة الجامعية: 2022 / 2023.

الجنس: ذكر  أنثى

السن: [25 - 18]  [33 - 26]  [4 3 فما فوق]

المنصب في المؤسسة: إطار  متحكم  منفذ

المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

الخبرة المهنية: [1 - 5 سنوات]  [6 - 10 سنوات]  [11 سنة فما فوق]

## المحور الأول: القيادة الإدارية

الرقم	الفقرات	غالباً	أحياناً	نادراً
01	. لمشرفي المؤسسة القدرة على حل المشكلات بالمنظمة .			
02	. يشجع المسؤول في المنظمة على العمل التشاركي والتعاوني .			
03	. يعاملنا المشرف بعدالة في العمل .			
04	. يمارس المسؤول عملية اتصالية جيدة مع الموظفين .			

			05 . يحرص مدير المؤسسة على بناء وتطوير قدرات الموظفين .
			06 . معاملة المشرف للموظف معاملة جيدة يكسبه الاحترام والتقدير .
			07 . يراعي المشرف الظروف الاجتماعية والمهنية للموظفين .
			08 . يعامل المشرف الموظفين على أساس إنساني أكثر منه مهني .
			09 . يفوض المشرف للمرؤوسين كثير من المهام لزيادة الثقة .
			10 . يتصرف المشرف بذكاء في إدارة مختلف العمليات الإدارية .
			11 . يشجعي المشرف على المشاركة في اتخاذ القرارات الهامة في المنظمة .
			12 . لدى المسؤول القدرة على المراقبة والإشراف الجيد داخل المنظمة

			13 . يعزز المدير فينا الثقة مما يجعلنا قادرين على أداء مختلف الأعمال الموكلة إلينا
			14 . يحرص المشرف على توزيع المهام حسب الأولويات.
			15 . يذكرنا المسؤول بالتشريعات و القوانين الخاصة بالعمل .
			16 . يملك المسؤول في المؤسسة كل مقومات القائد الناجح.

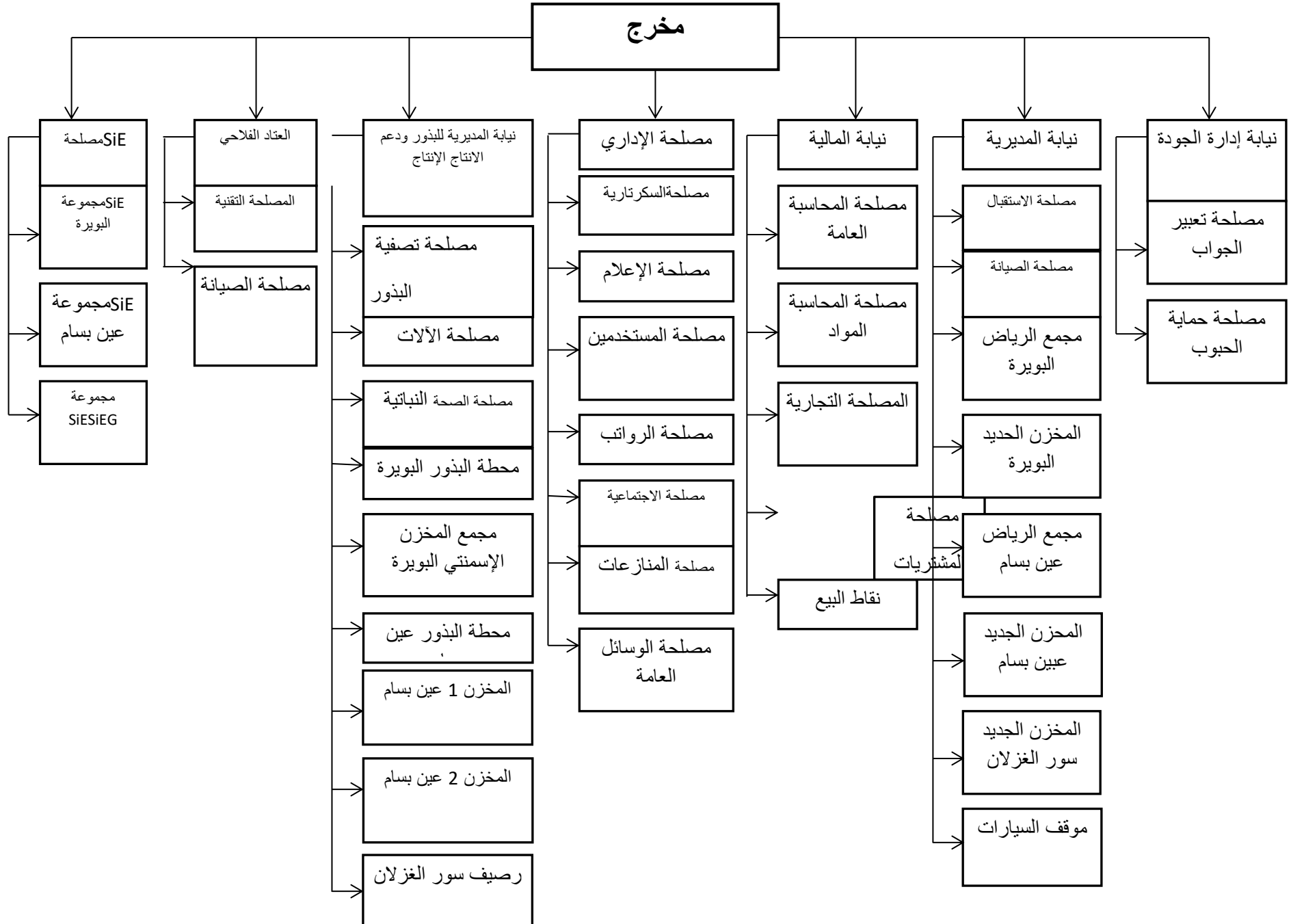
## المحور الثاني : الولاء التنظيمي.

لا اوافق بشدة	لا اوافق قليلا	محايد	اوافق قليلا	اوافق بشدة	الفقرات	
					أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكثر من المطلوب وذلك لإنجاح المنظمة.	1
					أتحدث عن هذه المنظمة أمام أصدقائي بأنها منظمة عظيمة تستحق الفرد أن يعمل بها.	2
					أشعر بقليل من الولاء لهذه المنظمة.	3
					أنا مستعد لقبول أي مهام للمحافظة على مناصبي في المنظمة.	4
					أجد أن قيمي تطابق قيم المنظمة.	5
					أفتخر بأنني انتمي لهذه المؤسسة	6
					أنا مستعد بان أعمل لأي منظمة أخرى طالما	7

					نوعية العمل واحدة.
					8 هذه المنظمة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من ناحية العمل.
					9 مجرد تغيير في وضعي الحالي قد يؤدي بي إلى ترك المنظمة.
					10 أنا سعيد لاختياري العمل لهذه المنظمة و قد فضلتها على المنظمات الأخرى
					11 لا يوجد الكثير لأكسبه ببقائي طويلا في هذه المنظمة.
					12 من الصعب أن أوافق على سياسات المنظمة في الأمور المتعلقة بموظفيها.
					13 يهمني مصير هذه المنظمة.
					14 بالنسبة لي هذه المنظمة هي الأفضل بين المنظمات.
					15 أخطأت حينما قررت أن أعمل لدى هذه المنظمة.



## في البويرة CCLS مخطط التنظيم



حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان:

**Corrélations**

		total	VAR00001
total	Corrélation de Pearson	1	-,336**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	20	20
VAR00001	Corrélation de Pearson	-,336**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00002
total	Corrélation de Pearson	1	,824**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	20	20
VAR00002	Corrélation de Pearson	,824**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00003
total	Corrélation de Pearson	1	,655*
	Sig. (bilatérale)		,040
	N	20	20
VAR00003	Corrélation de Pearson	,655*	1
	Sig. (bilatérale)	,040	
	N	20	20

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00004
total	Corrélation de Pearson	1	,472*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	20	20
VAR00004	Corrélation de Pearson	,472*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00005
total	Corrélation de Pearson	1	,572**
	Sig. (bilatérale)		,008
	N	20	20
VAR00005	Corrélation de Pearson	,572**	1
	Sig. (bilatérale)	,008	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00006
total	Corrélation de Pearson	1	,548*
	Sig. (bilatérale)		,034
	N	20	20
VAR00006	Corrélation de Pearson	,548*	1
	Sig. (bilatérale)	,034	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00007
total	Corrélation de Pearson	1	,274*
	Sig. (bilatérale)		,036
	N	20	20
VAR00007	Corrélation de Pearson	,274*	1
	Sig. (bilatérale)	,036	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00008
total	Corrélation de Pearson	1	,289*
	Sig. (bilatérale)		,025
	N	20	20
VAR00008	Corrélation de Pearson	,289*	1
	Sig. (bilatérale)	,025	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00009
total	Corrélation de Pearson	1	,648*
	Sig. (bilatérale)		,043
	N	20	20
VAR00009	Corrélation de Pearson	,648*	1
	Sig. (bilatérale)	,043	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00010
total	Corrélation de Pearson	1	,489**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
VAR00010	Corrélation de Pearson	,489**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00011
total	Corrélation de Pearson	1	,316**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	20	20
VAR00011	Corrélation de Pearson	,316**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00012
total	Corrélation de Pearson	1	,316*
	Sig. (bilatérale)		,014
	N	20	20
VAR00012	Corrélation de Pearson	,316*	1
	Sig. (bilatérale)	,014	
	N	20	20

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00013
total	Corrélation de Pearson	1	,588**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
VAR00013	Corrélation de Pearson	,588**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00014
total	Corrélation de Pearson	1	,474*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	20	20
VAR00014	Corrélation de Pearson	,474*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00015
total	Corrélation de Pearson	1	,336**
	Sig. (bilatérale)		,009
	N	20	20
VAR00015	Corrélation de Pearson	,336**	1
	Sig. (bilatérale)	,009	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00016
total	Corrélation de Pearson	1	,819**
	Sig. (bilatérale)		,004
	N	20	20
VAR00016	Corrélation de Pearson	,819**	1
	Sig. (bilatérale)	,004	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00017
total	Corrélation de Pearson	1	,583**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	20	20
VAR00017	Corrélation de Pearson	,583**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00018
total	Corrélation de Pearson	1	,280*
	Sig. (bilatérale)		,030
	N	20	20
VAR00018	Corrélation de Pearson	,280*	1
	Sig. (bilatérale)	,030	
	N	20	20

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00019
total	Corrélation de Pearson	1	,298*
	Sig. (bilatérale)		,021
	N	20	20
VAR00019	Corrélation de Pearson	,298*	1
	Sig. (bilatérale)	,021	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00020
total	Corrélation de Pearson	1	,734*
	Sig. (bilatérale)		,016
	N	20	20
VAR00020	Corrélation de Pearson	,734*	1
	Sig. (bilatérale)	,016	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

حساب ثبات استبيان:

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,686	20

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,751
		Nombre d'éléments	10 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,694
		Nombre d'éléments	10 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments		15
Corrélation entre les sous-échelles			,675
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,794
	Longueur inégale		,664
Coefficient de Guttman split-half			,695



2:1- حساب معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية للاستبيان:

		total	VAR00001
total	Corrélation de Pearson	1	,470**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	20	20
VAR00001	Corrélation de Pearson	,470**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		total	VAR00002
total	Corrélation de Pearson	1	,599*
	Sig. (bilatérale)		,018
	N	20	20
VAR00002	Corrélation de Pearson	,599*	1
	Sig. (bilatérale)	,018	
	N	20	20

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

		total	VAR00003
total	Corrélation de Pearson	1	,486**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	20	20
VAR00003	Corrélation de Pearson	,486**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00004
total	Corrélation de Pearson	1	,397*
	Sig. (bilatérale)		,069
	N	20	20
VAR00004	Corrélation de Pearson	,397*	1
	Sig. (bilatérale)	,069	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00005
total	Corrélation de Pearson	1	,620**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	20	20
VAR00005	Corrélation de Pearson	,620**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

		total	VAR00006
total	Corrélation de Pearson	1	,581**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	20	20
VAR00006	Corrélation de Pearson	,581**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00007
total	Corrélation de Pearson	1	,426*
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	20	20
VAR00007	Corrélation de Pearson	,426*	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00008
total	Corrélation de Pearson	1	,660**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	20	20
VAR00008	Corrélation de Pearson	,660**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00009
total	Corrélation de Pearson	1	,410*
	Sig. (bilatérale)		,165
	N	20	20
VAR00009	Corrélation de Pearson	,410*	1
	Sig. (bilatérale)	,165	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00010
total	Corrélation de Pearson	1	,522**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	20	20
VAR00010	Corrélation de Pearson	,522**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00011
total	Corrélation de Pearson	1	,867**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	20	20
VAR00011	Corrélation de Pearson	,867**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00012
total	Corrélation de Pearson	1	,749**
	Sig. (bilatérale)		,002
	N	20	20
VAR00012	Corrélation de Pearson	,749**	1
	Sig. (bilatérale)	,002	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00013
total	Corrélation de Pearson	1	,499*
	Sig. (bilatérale)		,011
	N	20	20
VAR00013	Corrélation de Pearson	,499*	1
	Sig. (bilatérale)	,011	
	N	20	20

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00014
total	Corrélation de Pearson	1	,854**
	Sig. (bilatérale)		,005
	N	20	20
VAR00014	Corrélation de Pearson	,854**	1
	Sig. (bilatérale)	,005	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

		total	VAR00015
total	Corrélation de Pearson	1	,600**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	20	20
VAR00015	Corrélation de Pearson	,600**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	20	20

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

1- حساب ثبات استبيان:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,756	15

Statistiques de fiabilité

	Partie 1	Valeur	,781
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
Alpha de Cronbach	Partie 2	Valeur	,744
		Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
		Nombre total d'éléments	15
Corrélation entre les sous-échelles			,795
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,824
	Longueur inégale		,734
Coefficient de Guttman split-half			,735

- نتائج الدراسة الأساسية:
- 1- نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
administrativeleadership	46,5000	6,88684	8
organizationalloyalty	45,6250	4,89716	8

#### Corrélations

		administrativeleadership	organizationalloyalty
administrativeleadership	Corrélation de Pearson	1	,095
	Sig. (bilatérale)		,822
	N	8	8
organizationalloyalty	Corrélation de Pearson	,095	1
	Sig. (bilatérale)	,822	
	N	8	8

- 2- نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
administrativeleadership	54,8095	6,48551	21
organizationalloyalty	57,4762	8,25602	21

#### Corrélations

		administrativeleadership	organizationalloyalty
administrativeleadership	Corrélation de Pearson	1	,334
	Sig. (bilatérale)		,139
	N	21	21
organizationalloyalty	Corrélation de Pearson	,334	1
	Sig. (bilatérale)	,139	
	N	21	21

### 3- نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
administrativeleadership	50,3226	8,41581	31
organizationalloyalty	50,6129	6,16267	31

#### Corrélations

		administrativele adership	organizationallo yalty
administrativeleadership	Corrélation de Pearson	1	,471**
	Sig. (bilatérale)		,007
	N	31	31
organizationalloyalty	Corrélation de Pearson	,471**	1
	Sig. (bilatérale)	,007	
	N	31	31

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥag - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

الرقم: 6.0.ك.ع.ا.ا.ق.ع.ن.و.ع.ت/2023

إلى السيدة: صدين معاوية محبوب وأختها

الجامعة البويرة

الموضوع: رخصة إجراء بحث ميداني

في إطار التكفل بالبحوث الميدانية التي تنظم على مستوى المؤسسات لفائدة طلبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة البويرة

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب الخاص بمنح رخصة الدخول إلى مؤسساتكم:

للطالب(ة): بوعبدالمجيد... رقم التسجيل: 171733025075

والطالب(ة): شوقي... رقم التسجيل: 8.1.0.4.3.1.0.5.18

والطالب(ة): /... رقم التسجيل: /

وهذا من أجل إجراء بحث ميداني في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص: علم النفس لفعل من تنظيم بوعبدالمجيد

العنوان: القيادة الإدارية وعلاقتها بالطرق التنظيمية

دراسة ميدانية في نماذج الحبوب والخبز المائدة المنوية

وفي هذا الإطار نرجو منكم تقديم العون والتسهيلات اللازمة في حدود إمكانياتكم.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

2023 جوان

المؤسسة المستقبلية



مقبول  
نائب المدير الإداري  
بوعبدالله عبد القادر