



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: 2023/.....

رقم التسجيل: 181835081312

القيادة الداعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بلدية حمام الضلعة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.

تخصص: تنظيم وعمل

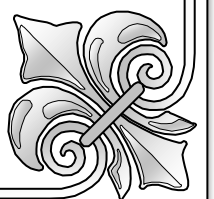
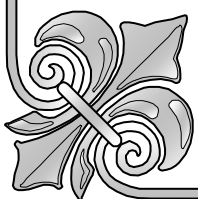
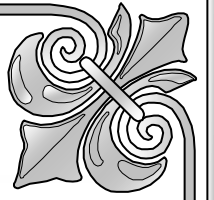
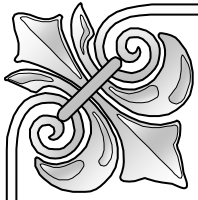
إعداد الطلبة:

* قرين أحقاف

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الصفة
1	رحاب مختار	رئيسا
2	بداوي محمد سفيان	مشرفا ومقررا
3	نش عمر	ممتحنا

السنة الدراسية 2023/2022





الحمد لله الذي أثار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا
على إنجاز هذا العلم.

أتقدم بالشكر والتقدير لأساتذتي الكرام خاصة بالذكر المشرف على هذه المذكرة
«الدكتور بداوي محمد سفيان» والذي لم يخل على بوقته وعمله وتوجيهاته وتوصياته
حتى خرجت إلى حيز النور بدرجة من الدقة والموضوعية.

الشكر من القلب والتقدير لمن أثار دربي ودعمني في مسيرة العلم، شكرا لأمي وأبي
كنتم لي خير داعم وكل كلمات الشكر لا تكفي أطال الله في أعماركم.

أتقدم بالشكر لعزيزتي وأنسي وسندي في معاناتي "أسيل"
إلى حبيبتي اختي "رميسة" التي كانت سند لي أتمنى لها التوفيق في نيل شهادة
البكالوريا.

إلى أخواتي الغاليين أتمنى لهم النجاح في حياتهم «محمد الأمين، أكرم»
أتقدم بالشكر لصديقتي الغالية "آمنة"

ملخص:

ينتمي موضوعنا إلى الموضوعات التي تهتم بسوسيولوجية التنظيم والعمل والموسم بدور القيادة الداعمة على الولاء التنظيمي، حيث تمحورت إشكالية الدراسة في التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة من خلال التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة؟

ولإجابة على هذه الإشكالية أجريت الدراسة ببلدية حمام الضلعة التي تبعد عن مقر ولاية

المسيلة ب حوالي 25 كلم ، علما أننا قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة تقدر ب 50 فرد عينة هؤلاء موظفين بالبلدية معتمدين أساسا على العينة العشوائية البسيطة، عندها قمنا ببناء تقنية الاستبيان الذي شمل على أسئلة موزعة على محاور وبعد بناء الجداول الإحصائية وتحليلها من خلال قراءة سوسيو إحصائية توصلنا ومن خلال دراستنا هذه أن القيادة الداعمة في ميدان بحثنا لا تحقق الولاء التنظيمي الذي يعتبر فيه العامل أن المؤسسة جزء من حياته .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

لا توجد علاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة.

لا توجد علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة.

لا توجد علاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة.

لا توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة.

لا توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي لدى الموظفين ببلدية حمام الضلعة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الداعمة، الولاء التنظيمي، التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية.

Abstract:

Our topic belongs to the topics that are concerned with the sociology of organization and work, and is marked by the role of supportive leadership on organizational loyalty.

Is there a relationship between supportive leadership and organizational loyalty among employees in the municipality of Hammam al dala?

In order to answer this problem, the study was conducted in the municipality of Hammam Al Dhala, which is about 25 km away from the headquarters of the state of M'sila, knowing that we used the descriptive analytical approach and on a sample of 50 individuals. These are employees of the municipality, relying mainly on the simple random sample, then we built a questionnaire technique that It included questions distributed on axes, and after building statistical tables and analyzing them through a socio-statistical reading, we concluded, through our study, that the supportive leadership in the field of our research does not achieve organizational loyalty in which the worker considers that the institution is part of his life

The study reached several results, the most important of which are:

There is no relationship between supportive leadership and organizational loyalty among employees in Hammam Al-Dhala Municipality.

There is no correlation between ideal impact and organizational loyalty among employees in Hammam Al-Dhala municipality.

There is no relationship between motivation and organizational loyalty among employees in Hammam Al-Dhala municipality.

There is no relationship between intellectual counseling and organizational loyalty among employees in Hammam Al-Dhala municipality.

There is no relationship between individual considerations and organizational loyalty among employees in Hammam Al-Dhala municipality.

Keywords: supportive leadership, organizational loyalty, exemplary influence, motivation, intellectual counseling, individual considerations.

رقم الصفحة	فهرس الموضوعات
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
4	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
7	3- أهمية الدراسة
7	4- أهداف الدراسة
7	5- تحديد مفاهيم الدراسة
9	6- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة الداعمة قراءة سوسيولوجية	
15	تمهيد
16	أولاً: ماهية القيادة الداعمة
16	1_ أهمية القيادة الداعمة
16	2_ خصائص القيادة الداعمة
17	3_ خصائص السلوك القيادي الداعم
18	ثانياً: أبعاد القيادة الداعمة
20	ثالثاً: النظريات المعالجة للقيادة الداعمة
24	رابعاً: محددات السلوك القيادي الداعم
27	خلاصة
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي قراءة سوسيولوجية	
29	تمهيد
30	أولاً: ماهية الولاء التنظيمي
31	1. تعريف الولاء التنظيمي
32	2. مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
32	3. أهمية الولاء التنظيمي
32	4. مراحل الولاء التنظيمي

34	ثانيا: أنواع وعوامل الولاء التنظيمي
34	1. أنواع الولاء التنظيمي
35	2. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
36	3. آثار الولاء التنظيمي
37	4. أثر أبعاد القيادة الداعمة على الولاء التنظيمي
40	خلاصة
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
42	تمهيد
42	أولا: الدراسة الاستطلاعية
42	1. مجالات الدراسة
45	ثانيا الدراسة الأساسية
45	1. منهج الدراسة
45	2. مجتمع وعينة الدراسة
45	3. حدود الدراسة
46	4. أدوات الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة	
48	1. تحليل البيانات الوصفية
52	2. تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الداعمة والولاء التنظيمي
73	3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
80	4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة
81	5. الاستنتاج العام
82	6. اقتراحات وتوصيات
84	خاتمة
86	قائمة المراجع
92	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
48	جدول رقم (1): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.
49	جدول رقم (2): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.
50	جدول رقم (3): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.
51	جدول رقم (4): يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير الأقدمية في العمل.
52	جدول رقم (5): يوضح رأي المبحوثين حول جعل القائد الموظفين مفتخرين به.
54	جدول رقم (6): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة اهتمام القائد بمصلحة الجماعة وتمسك الموظفين بالبقاء في المؤسسة.
55	جدول رقم (7): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة تصرف القائد بأخلاقية والتزام الموظفين الأخلاقي في العمل
56	جدول رقم (8): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة ظهور علامات القوة على القائد والمستوى التعليمي للموظفين.
57	جدول رقم (9): رأي المبحوثين حول اهتمام القائد بالقيم المهنية وعلاقتها بمتغير السن.
58	جدول رقم (10): يمثل رأي المبحوثين حول حرص القائد على التحلي بروح الجماعة حسب متغير الأقدمية في العمل.
59	جدول رقم (11): يمثل رأي المبحوثين حول اهتمام القائد بمستقبل العمل وعلاقته برضا الموظفين في مكان عملهم.
60	جدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة اهتمام القائد بإنجاز الأعمال وحرص الموظفين عليها.
61	جدول رقم (13): يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة بين تحفيز القائد للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.
62	جدول رقم (14): يمثل رأي المبحوثين حول دور القائد في تجسيد الالتزام الوظيفي لدى مستخدميه سعيا لتحقيق الأهداف.
63	جدول رقم (15): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة تشجيع القائد للموظفين عن إبداء آرائهم في العمل واعتبارهم ان المؤسسة تقدم فرص إظهار طاقاتهم.

64	جدول رقم (16): يوضح رأي المبحوثين حول تشجيع القائد الموظفين على حل المشكلات في مكان العمل.
65	جدول رقم (17): يوضح رأي المبحوثين حول قدرة القائد على تحقيق الأهداف وعلاقته بالمزايا المقدمة في طرف المؤسسة.
66	جدول رقم (18): يوضح رأي المبحوثين حول دور القائد في التعامل مع المواقف الغامضة للموظفين حسب متغير الأقدمية
67	جدول رقم (19): يوضح رأي المبحوثين حول ثقة القائد بمرؤوسيه وعلاقته المستوى التعليمي.
68	جدول رقم (20): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة القائد في منح من وقته لتوجيه مرؤوسيه نحو أهمية مؤسستهم في حياتهم الوظيفية.
69	جدول رقم (21): يوضح رأي المبحوثين حول معاملة القائد للموظفين حسب عامل الظروف وعلاقته بالرضا الوظيفي.
70	جدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين حول نظرة القائد للموظفين لقدراتهم المهنية وعلاقته بالانتماء الوظيفي
71	جدول رقم (23): يوضح رأي المبحوثين حول مساعدة القائد الموظفين في تطوير مهاراتهم وعلاقته بإحساسهم بقيمتهم الذاتية
72	جدول رقم (24): يوضح رأي المبحوثين حول تزويد القائد للموظفين بمعلومات العمل وعلاقتهم بتفاعلهم مع اجراءات العمل.
74	جدول رقم (25): يوضح علاقة التأثير المثالي بالولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين
75	جدول رقم (26): يوضح علاقة الدافع الإلهامي بالولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين
77	جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين.
78	جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين.

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
22	الشكل رقم (01) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية والتقليدية مع نموذج (z)
34	الشكل رقم (02) يوضح مراحل الولاء التنظيمي
44	الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة
49	الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
50	الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
51	الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي
52	الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة هو المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، لذلك وجب الاهتمام به، وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة ومن بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الولاء التنظيمي، حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية للأفراد حيث يعتبر من أهم المؤشرات الإيجابية وهو بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة للأفراد ذوي الولاء التنظيمي وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، فهو يتمثل في العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها وأهداف الأفراد وقيمهم أكثر اندماجا وتطابقا ، مما ينعكس على الأداء داخل المنظمة وحتى على الجمهور الخارجي، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ويتأثر الولاء التنظيمي للأفراد بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية ويعد النمط القيادي أحد أهم هذه العوامل.

وقد بينت الدراسات الإدارية العديد من الأنماط القيادية منها القيادة الداعمة كونها تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة إذ تتميز القيادة الداعمة بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة. كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1. إشكالية الدراسة.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة.
5. تحديد مفاهيم الدراسة.
6. الدراسات السابقة.

1. إشكالية الدراسة:

نظرا لاهتمام العلماء والمفكرين بالمنظمة لاسيما من منظور علم اجتماع التنظيم وجعلها موضوعا للبحث في سبيل تحقيق التطور والتغيير التنظيمي إلى جانب المحافظة على بقائها واستمرارها في ظل المنافسة القوية وضمان وصولها للأهداف المسطرة باستخدام الجهد البشري والاستعانة بالموارد المادية المتاحة وجب التركيز على محددات القيادة الفاعلة.

حين التحدث عن موضوع القيادة نجد أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين إطلاق طاقتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب وأن نجاح القائد مرتبط أساسا على استخدامه حيث تعتبر القيادة الداعمة من المفاهيم السلوكية التي تهتم بالسلوك التنظيمي للقائد باعتباره حجر الأساس في إحداث التغيير المرغوب في سلوك الأفراد، ومع قدرته على تحويل الخبرات والمبادئ الفاضلة إلى سلوك عملي، كما تعتبر القيادة الإدارية الفعالة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القادة والمرؤوسين، حيث أنها عملية يقوم بها الشخص واحد بتحفيز أعضاء المنظمة وتحقيق أهدافها.

فالقيادة الإدارية ليست عبارة عن فن وموهبة بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على القائد ان يلم بها حتى يصل إلى وضع قيادي يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكياتهم الإدارية بشكل مرغوب فيه ومن هنا يمكن القول إن القيادة الإدارية ضرورية وداعمة لأي ميدان من ميادين المجتمعات كما أكدت عدة دراسات على ضرورة وأهمية توفر مهارات لدى المدربين وخصوصا المهارات الإنسانية والمتمثلة في الاتصال والمرونة والتعاون، تحفيز العاملين، ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

إن نكاه القائد واتساع أفق تفكيره أمران ضروريان في عملية اختيار القادة الذي يتناسب مع الظروف التي يعمل فيها، كما انه ذلك ضروري لعملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الأهداف التي يريد من رؤوسيه تحقيقها، ويكون قادرا على تفسير أهداف المشروع بطلاقة ووضوح حتى يتبين أتباعه الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وإذا أراد القائد أن يرشد ويوجه رؤوسيه فعليه أن

يتصف بالنضج العقلاني والانتزان العاصفي والتحليل المنطقي وقوة الشخصية حتى يتمكن من التكيف حسب الظروف المحيطة في مجال عمله.

والولاء التنظيمي يعتبر من اهم العوامل لدى الموظف التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة، فكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعا كان مستوى أداء العامل داخل المؤسسة مرتفعا. يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي انه الشعور بالود نحو الآخرين وحماية المنظمة والموافقة على الأهداف التنظيمية ومساندتها والدفاع عنها، وتحسين صورة المنظمة، اما الأطراف الخارجية المتعاملة معها وحمايتها والدفاع عنها من التهديدات الخارجية، ويعرفه أصحاب الاتجاه المتبادل على انه اقتران فعال بين الفرد والمنظمة، حيث ان الموظفين الموالين لها، هم الذين يرغبون في إعطاء أنفسهم بعض الشيء مقابل ان يقدوا للمنظمة بشكل ممتاز.

من خلال التعاريف المتعددة للولاء التنظيمي نفهم ان هذا الموضوع عرف اهتمام كبير من طرف الباحثين من بينهم أصحاب الاتجاه السلوكي والاتجاه التبادلي حيث انهم يشتركون في مفهوم واحد وهو ان الولاء التنظيمي يعود بالفائدة على المنظمة والفرد.

فقد أثبتت دراسات الباحثين في المجال التنظيمي في الفترة الأخيرة أنه كلما ازداد الولاء التنظيمي داخل المؤسسة قل معدل دوران العمل، كما يساعد الولاء التنظيمي كذلك على إنخفاض نسبة التغيب، وحل مشكلات التأخير عند الدوام وتحسين الأداء داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك فإن إثر الولاء التنظيمي في حياة العاملين يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل، وقد اتضح ان الموظف صاحب الولاء المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي.

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين، وفي جو مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز أعمالهم من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز المناسبة وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص قائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم

على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف. والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى الفرد ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير الأفراد من حيث احترام ومراعاة المشاعر وزيادة رغبتهم.

من خلال هذا يمكن أن نطرح السؤال المركزي التالي:

• هل توجد علاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي ببلدية حمام الضلعة؟
والذي تتفرع عنه الأسئلة الجزئية التالية:

- هل توجد علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي؟
- هل توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية الرئيسية:

- هناك علاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي ببلدية حمام الضلعة.

2-2- الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.

3. أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع القيادة الداعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي من أهم المواضيع التي تطرح نفسها على الباحثين كما تكمن أهميته في العلاقة التبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، فالقيادة الداعمة هي التي تبث الثقافة الملائمة والمتوازنة مع أهداف المؤسسة من خلال توفير بيئة عمل خصبة يسودها الانسجام والعلاقات الطيبة وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بموردها البشري المبدع لتحقيق أهدافها ومن ثم ضمان استمراريتها فالقائد الناجح هو الذي يستطيع توفير جو من القيم والاتجاهات المؤيدة للولاء التنظيمي.

4. أهداف الدراسة:

- الاطلاع على واقع التأثير الإيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي.
- محاولة الوقوف على واقع القيادة الداعمة داخل بلدية حمام الضلعة.
- إظهار علاقة القائد بالمرؤوسين داخل البلدية.
- إيضاح أهم الممارسات المعتمدة من قبل القيادة الإدارية في بلدية حمام الضلعة.
- الوقوف على أهمية الاتصال الفعال ودوره في تحقيق النجاح وتحقيق الأهداف.

5. تحديد مفاهيم الدراسة:

• القيادة:

التعريف الاصطلاحي: مصطلح يشير إلى أنها عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد ويستهدف تحقيق أغراض معينة. (حامد الحارس بخشونجي وآخرون: 266)

ويمكن تعريف القيادة على أنها العملية التي عن طريقها يتم التأثير على الأفراد لجعلهم يرغبون في تحقيق أهداف المجموعة. (هاشم حمدي رضا، 2010: 140)

- **التعريف الإجرائي:** هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة

من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا. (محمد عباس ابراهيم، 1989: 9)

• القيادة الداعمة:

يشير علماء الاجتماع بأن القيادة هي ممارسة القوة والنفوذ في التيارات الاجتماعية مثل الجماعات والتنظيمات والمجتمعات المحلية والأمم، كما اهتمت علوم منها: علم الاجتماع السياسي وعلم اجتماع التنظيم بمشكلة القوة والسلطة داخل التنظيمات. (عبد الغني بسيوني، 1993، 18) ويقوم غرين ليف «أن القائد الخادم هو خادم أولاً فهو يبدأ بشعور طبيعي، أن الشخص يريد ان يقدم خدمة"

ومن التعريف نلاحظ بأن القائد يتحلى بشخصية اجتماعية تجعله يقدم على خدمة أفراد التنظيم وإشباع حاجاتهم المختلفة لكسب ثقتهم ولأنهم وهو ما ينعكس على سلوكهم واعتقادهم بالمنظمة. (شين فيروز، 2017: 106)

- **التعريف الإجرائي:** القيادة الداعمة هي عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال إشراك العمال في المعلومات وعملية اتخاذ القرار، والتشجيع الإبداع الابتكاري. (سارة لبوازدة، 2017: 10)

• الولاء التنظيمي:

هو العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي وولاء لها إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبوها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها. (العنبي سعودي محمد والسواط طلق عوض الله، 1997: 14)

6. الدراسات السابقة:

• **دراسة صلاح بن معاذ المعيوف: 2002:** تهدف دراسته إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام بالمملكة السعودية وتحديد الاختلافات الموجودة بين الموظفين في مستوى الولاء التنظيمي، تبعا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية مع تحديد مصادر الاختلاف لكل متغير من المتغيرات السابقة وقد انطلقت أبحاثه من التساؤلات الآتية:

ما مدى ولاء موظفي القطاع العام بالمملكة السعودية اتجاه المنظمات التي يعملون فيها؟ وهل يختلف الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام تبعا للصفات الشخصية التالية: العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية ومدة الخدمة، وهل يختلف الولاء التنظيمي (الكادر)، ما يسمى جهاز المهام الإشرافية، المستوى التنظيمي للوحدة الإدارية مناسبة الموظفين لحاجة العمل، طبيعة المهام التي يؤديها الموظف. وقد تم استخدام أسلوب الاستقاء لجمع البيانات اللازمة عن موضوع الدراسة على عينة عشوائية عددها 15 موظف من الأجهزة الإدارية الحكومية وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، أما البيانات فقد عولجت بأساليب إحصائية متنوعة من بينها: النسبة المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين واختبار T.test لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة بين الولاء التنظيمي والتغيرات التنظيمية واختبار تحليل التباين لتحديد طبيعة الاختلافات الموجودة في مستوى الولاء التنظيمي، والمتغيرات الشخصية والديموغرافية، وقد أسفرت النتائج على وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع السعودي، إلا ان سبب اختلاف درجاته يعود إلى اختلاف العوامل الشخصية والتنظيمية . (صلاح بن معاذ المعيوف: 114)

• **دراسة هريو دزاير 2006:** هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونلغاز عنابة، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي

السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعا لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة).

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات، وللتحقق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور، تبعا لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة مكونة من 75 موظف من الجنسين بنسب 25 من مجتمع الدراسة تقريبا، والتي تمست كل من: المشرفين، المنفذين.

وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى: وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي، في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي والولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ماعدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث. (هريو دزاير، 2005: 214)

• دراسة حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب لأحلام أبو جامع:

هدفت الدراسة الحالية الكشف عن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والتحليلي وذلك من خلال تطبيق أداة الدراسة والتي كانت عبارة عن استبيان مكون من 31 فقرة موزعة على ثلاثة مجالات من الأنماط القيادية (الديموقراطي، الأوتوقراطي، الترسلّي) على عينة قوامها 350 معلمة ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير المعلمين للنمط الديمقراطي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم قد جاء في المستوى دائما، في حين جاءت درجة تقدير المعلمين للنمط الأوتوقراطي السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم في المستوى قليلا، وجاءت درجة تقدير المعلمين للنمط الترسلّي السائدة

لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظرهم في المستوى نادرا كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير المعلمين لدرجة أنماط القيادة التربوية السائدة لدى مديري المدارس في منطقة النقب من وجهة نظر المعلمين فيها تعزى إلى متغيرا الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تقدير الدعم المادي والمعنوي لمدراء المدارس الذين يتبعون النمط القيادي الديمقراطي، لتعزيز استمراريتهم في إتباع هذا النمط في عملياتهم الإدارية داخل المدرسة. (أبو جامع أحلام، 2022:

(114_93)

• دراسة حول مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية ل خالد بن عيسى، فتيحة بن خراة:

أجريت هذه الدراسة للكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة وعن مدى ارتباطه ببعض المتغيرات الشخصية والتمثلية في (الجنس، الحالة الاجتماعية، الخبرة المهنية) وذلك بإتباع خطوات المنهج الوصفي الارتباطي بأسلوبه: أولاً أسلوب الوصف، وذلك بالوصف الدقيق لمتغير الدراسة (الولاء التنظيمي، والأسلوب الثاني وهو أسلوب الارتباط للكشف عن طبيعة ومستوى العلاقة التي تربط بين الولاء ومجموعة من المتغيرات التنظيمية، وقد طبقت الدراسة على عينة تبلغ 281 أستاذاً وأستاذة دائمين، موزعين على 28 ثانوية من بين 42 ثانوية بولاية بسكرة والاعتماد على استجاباتهم على مقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه. وبعد تحليل استجابات المشاركين باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية توصلت الباحثة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي هو مستوى متوسط، وبوجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة و متغير الجنس، وعدم وجود علاقة ارتباطية بين الولاء التنظيمي للأساتذة و متغيري الحالة الاجتماعية والخبرة المهنية. (خالد بن عيسى وفتيحة بن خراة، 2021: 122_98)

- دراسة حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت، الجزائر:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت ولتحقيق ذلك استخدم الباحث استبيان يقيس الأنماط القيادية المكون من ستة وعشرين 26 فقرة والذي تضمن ثلاث أنماط قيادية (التسلطي، التسيبي، والديموقراطي) كما تم اقتباس سبعة عشر 17 فقرة من مقياس الين وماير للولاء التنظيمي. وقد طبقت الدراسة على موظفي قسم الموارد البشرية والبالغ عددهم 130 عاملا، تمت الدراسة على نحو 60 موظفا اي بنسبة 46 من حجم المجتمع الأصلي، ومن أهم النتائج المحصل عليها: - وجود ارتباط دال إحصائيا قدر ب0.477 عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت- وجود ارتباط دال إحصائيا قدر ب0.527 عند مستوى الدلالة 0.01 بين النمط القيادي التسلطي ومستوى الولاء التنظيمي- كما كشفت الدراسة أن اثر النمط القيادي التسيبي مرتفع مقارنة بكل من النمط القيادي التسلطي والديمقراطي ، وقد اقترحت الدراسة على ضرورة تكوين الإطارات القيادية في مجال العلوم النفسية، والاستفادة من تجارب المؤسسات الوطنية والدولية الناجحة في مجال إعداد واختيار القادة الأنسب من يملكون الكفاءة القيادية القادرة على أداء دورها التسييري وفق مبادئ العقلانية والواقعية والتوقعية، بحيث يمكنهم للارتقاء بالعنصر البشري لتحقيق مستوى عالي من الولاء التنظيمي. (بن موسى سمير، 2016: 302_320)

❖ التعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في بحثنا هذا خمس 5 دراسات لها علاقة بالموضوع الحالي جاءت مرتبة حسب التسلسل الزمني من (2010-2014)، دراسات دارت حول المنظمة المتعلمة وعلاقتها بتمكين العاملين وتشجيع الإبداع ودورها في تحسين الأداء، ودراسات تناولت محور الأداء الوظيفي

وعلاقته بالمناخ التنظيمي، كما هو نلاحظ ان هناك اختلاف نسبي في طرح موضوعي المنظمة المتعلمة والأداء الوظيفي بين هذه الدراسات وكذلك الاختلاف في النتائج نظرا لكونها أجريت في بيئات مختلفة وفي مجال زمني مختلف مثلا دراسة مؤيد التي تمت في الوزارات الفلسطينية وكذلك دراسة احمد قهوجي التي تمت في دمشق وتتوعت مجتمعات البحث انطلاقا من الاعتماد على أداة جمع البيانات، كما لاحظنا انه لم يكن هناك تنوع في الأساليب المنهجية فكلها تنتهج المنهج الوصفي ، وقد لاحظنا ان الدراسات السابقة تختلف في تكوينها ووظائفها وأهدافها عن المؤسسات في الدراسات السابقة التي تطرقنا اليها

❖ **توظيف الدراسات السابقة والمشابهة:**

لقد تم توظيف الدراسات السابقة والمشابهة في هذه الدراسة لما لها من علاقة بموضوع إشكالتنا، وتم الاستفادة من معظم هذه الدراسات في المجالات التالية:

- ✓ تحديد الإشكالية وتساؤلاتها.
- ✓ الاستفادة من بياناتها ونتائجها وطريقة تحليلها وأسلوبها العلمي.
- ✓ صياغة الفرضيات.
- ✓ بناء أداة الاستمارة.
- ✓ إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة.
- ✓ الاستفادة من خبرات الباحثين وكيفية عرضهم لمشاكل بحثهم ومصادر.

الفصل الثاني:

القيادة الداعمة قراءة سوسيولوجية

تمهيد:

أولاً: ماهية القيادة الداعمة.

1. أهمية القيادة الداعمة.

2. خصائص القيادة الداعمة.

3. سمات القائد الداعم

ثانياً: أبعاد القيادة الداعمة.

ثالثاً: النظريات المعالجة للقيادة الداعمة.

رابعاً: محددات السلوك القيادي الداعم.

خلاصة

تمهيد:

القيادة مشكلة ذات أهمية بالغة في حياة الجماعة فلا يمكن ان يجتمع أفراد في مكان وزمان معينين ليكونوا جماعة فقط، ولكن لكي تتخذ هذه الجماعة بنية لها فإنه ينبغي ان يتواجد الأفراد في موقف يتطلب وسائل مشتركة لبلوغ هدف بعينه وبالإضافة إلى هذا فإن وجود القائد يعد شرطاً أساسياً لانتظام بنية الجماعة هذه، فهو النواة التي تتيح للأفراد الالتفاف والتمركز حوله ولا شك ان السمات الشخصية للأفراد تلعب دوراً واضحاً وهاماً في القيادة، إذ يصبح بعض الأشخاص قادة دون سواهم ولكن المواقف المعينة هي التي تعمل على إحالة هذه السمات الشخصية إلى خصائص وصفات لدور القائد وينمى هذا ان الجماعة بإزاء موقف معين تكشف عن رغبات معينة، وان السمات الشخصية للفرد تستطيع ان ترضى هذه الحاجات وتشبعها حتى يمكن ان تكون سمات القائد، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل ماهية القيادة الداعمة والتطرق إلى أهمية وخصائص القيادة الداعمة وسمات السلوك القيادي الداعم وسنحاول أيضاً تسليط الضوء على أهم النظريات التي عالجت القيادة الداعمة ومحددات السلوك القيادي الداعم.

❖ أولاً: ماهية القيادة الداعمة.

1. أهمية القيادة الداعمة:

ذهب الكثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وانها مفتاح الإدارة، وان أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، فقيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فعاليتها واستمرار وجوده كما ان القيادة الداعمة تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها وتزيل الفجوات الاجتماعية بين الموظفين والقائد وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته وتبرز أهمية القيادة الداعمة في الجانب الإنساني للمنظمة، من خلال تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المبادل بين القائد وبين مرؤوسيه. (مطر بن عبد المحسن الجميلي، 2008: 13)

2. خصائص القيادة الداعمة:

- قدم سبيرز مجموعة من عشر خصائص التي تعد أساسية للقائد الداعم تتجسد ضمن:
- **الاستماع:** أي يجب ان يتحلى بالاهتمام العميق والاستماع بانتباه الآخرين حتى يتسنى له معرفة احتياجات وإرادة المجموعة لخدمهم.
 - **التعاطف:** أي ان يتعاطف مع احتياجات الفريق بعد ان يفهمهم فالناس يحتاجون لمن يقبلهم ويتعرف على نفوسهم الفردية.
 - **الشفاء:** ويقصد به المساعدة في شفاء الذات وشفاء الآخرين ذوي النفوس المكسورة ويعانون من جروح متنوعة في المشاعر.
 - **الوعي:** أي الوعي والإدراك العامل للأمور المحيطة، فالقادة المهرة هم في العدة دقيقو الانتباه ويقظون، وقلقون لكن بتعقل
 - **الإقناع:** ان ينشد القائد في إقناع الآخرين عوضا عن إجبارهم على الاعان
 - **تكوين الرؤية:** أي النظر للمؤسسة من منظور رؤيوي وأن يفكر فيما وراء الحقائق اليومية

- البصيرة: أي ان يعي الدروس المستقاة من الماضي، ومن وقائع الحاضر والنتائج المتوقعة مستقبليا لاتخاذ قرار.
- الإشراف: أي ان دوره هو الحفاظ على ثروة المؤسسة وموارده، وإستخدامها لمصلحة المجتمع.
- الالتزام بارتقاء الآخرين: أي ان يقتنع ان الناس لديهم قيمة فعلية تتجاوز إسهاماتهم كأتباع، ولذلك ينبغي ان يغذي نمو النواحي الشخصية والمهنية والروحية للأتباع.
- بناء مجتمع مترابط: أي تحديد بعض الوسائل لبناء مجتمع مترابط من العاملين. (دهليز، أحمد غالي، 470 : 2008)

3. خصائص السلوك القيادي الداعم:

- المبادأة والابتكار والطموح: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الأعضاء مبادأة بالعمل وأكثرهم للقدرة على الابتكار، فهو أول من تتوقع منه الجماعة ان يبدأ بالسلوك والتصرف.
- التفاعل الاجتماعي: فالجماعة تنتظر من القائد ان يكون أكثر الأعضاء مساهمة وتنتظر منه ان يكون أكثر ودا وحرارة في استجاباته الانفعالية. (زهران، 2006 : 384-385)
- السيطرة: ويكون للقائد رغبة أكثر منة غيره في السيطرة وإعطاء الأوامر وتركيز السلطة والقوة في يده.
- التمثيل الخارجي للجماعة: وهنا يعمل القائد كضابط للعلاقات العامة الداخلية من أعضاء الجماعة بعضهم ببعض.
- التكامل: حيث ان القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته وتخفيف حدة التوتر ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمها.
- التخطيط والنظام والتنظيم: فالقائد بالاشتراك مع أعضاء الجامعة يساهم في عملية تخطيط السلوك الجماعي وتنظيم هذا السلوك وتنسيقه وتوجيهه وتركيز انتباه الأعضاء على الهدف

➤ الإعلام: يلعب القائد دورا هاما كرجل إعلام في الجماعة يطلعها على حقائق الأمور.

(شفيق رضوان، 2002: 112-113)

➤ التوافق النفسي الاجتماعي: وهذا ضروري في السلوك القيادي والتوافق يتطلب علاقات

اجتماعي متوازنة بين القائد والاتباع. (رواية حسن، 2002: 281)

❖ ثانيا: أبعاد القيادة الداعمة:

1. التمكين:

ينظر البعض للتمكين على أنه تحرير الإنسان من القيود وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع، بينما يرى آخرون ان التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة، والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانية الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة. (مطر الجميلي، 2008: 32)

- مراحل تمكين العاملين: ان تمكين العاملين عملية يجب ان تنفذ على مراحل وهي: (عماد

علي المهيرات، 2010: 95)

- تحديد أسباب الحاجة للتغيير.
- التغيير في سلوك المديرين.
- تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين.
- تكوين فرق العمل.
- المشاركة في المعلومات.
- اختيار الأفراد المناسبين.
- توفير التدريب.
- الاتصال لتوصيل التوقعات.
- وضع برنامج للمكافأة والتقدير.

- عدم استعجال النتائج.

2. الدفع الإلهامي:

هذا النوع من السلوك للقادة يركز على أهمية وضع القادة لتوقعات عالية لمرؤوسيه، تبعث فيهم الإلهام والتحفيز من خلال توفير التحدي للمرؤوسين حتى يتمكن من تطوير رؤية مشتركة لمنظماتهم.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تركيز القائد الداعم على الدافع الإلهامي يبرز أفضل الجهود في المرؤوسين، مثل الإنسجام والمحبة والأعمال المتميزة وكذلك القائد يطور روح الفريق في مرؤوسيه والذي يقوم بدور إظهار الحماس والنشاط في تحقيق الأهداف التنظيمية.

إن القائد الملهم يعمل على محاذاة الأهداف الفردية والتنظيمية وسيلة جذابة لتحقيق الأهداف الشخصية، هؤلاء القادة يعاملون التهديدات والمشاكل كفرص للتعلم والإنجاز. (شعلان: 37)

3. عدالة المعاملة:

تعتبر عدالة المعاملة امتداداً لعدالة الإجراءات بحيث تعبر عن درجة إحساس الموظفين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يعاملون بها من قبل الإدارة. (نسرین غانم عبد الله،

2013: 37)

فهي تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين خلال عملية تقييم الأداء مثلاً، كما أنها تعكس مقدار الاحترام ودمائة الخلق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار الموظف بالكيفية التي اتخذ بها القرار (عادل محمد زايد، 2006: 28)

إن شعور العاملين بعدالة التعاملات ليزيدهم حبا، وولاء، والتزاما في إتقان أعمالهم كما قبل تلك التعاملات اللينة والحسنة من طرف الرئيس. فاعتماد الرئيس على أسلوب المساواة بين العمال من حيث التعامل كالاحترام المتبادل، التشجيع، مدح العاملين كفريق واحد، والاهتمام بهم فرادى وجماعة، وعدم تمييز فرد دون الآخر، وإشعار العاملين بأسباب اتخاذ أحد القرارات من خلال

الشرح المفصل سيزيد من إحساس العاملين بالراحة والطمأنينة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكياتهم وأدائهم بالإيجاب، بحيث يصبح العامل أكثر حرصا على إتقان عمله.

❖ ثالثا: النظريات المعالجة للقيادة الداعمة:

1. النظرية السلوكية:

ترتكز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم لذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقة القائد بتابعيه.

- **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف، إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لمهام الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.

- **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينهم وبين العاملين وتقدير أدائهم وإحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.

من خلال هذا البعد نجد الصفات التي يتوجب على القائد الداعم ان يتصف بها لتحقيق أهداف المنظمة من خلال زرع الثقة التنظيمية في العاملين.

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام في العمل أو الإنتاج

والثاني العلاقات الإنسانية والعاملين. (الشناوي أحمد، 1976: 17)

2. نظرية وليام اوتشي والدفع الإلهامي:

إن المتتبع للفكر التنظيمي يعمل من خلال التغيرات الكلية للأنماط التفسيرية إلى تحقيق إنجازات جديدة وهذا ما حققته المؤسسات اليابانية من تفوق وهو ما نبرزه من خلال تطرقنا لأهم أفكار النظرية اليابانية في التنظيم (Z) وقد حددت معامل هذه النظرية بثلاث مرتكزات أساسية تضمنت الثقة والمهارة والمودة (حسن الشماع، 2005: 106)، وهذا يعني أنها تؤكد على الجوانب الإنسانية وتعميق المفاهيم في ميدان العمل لذلك تبرز أهمية تأهيل الأفراد وتحسين الأداء

وذلك من خلال التحفيز أو الدفع الإلهامي فهو العملية التي تركز على تصرفات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتشجع روح الفريق في العمل والالتزامات بالأهداف التنظيمية. (غزالي، 2012: 30)

ويمكن استعراض سمات المنظمة اليابانية في إطار نظرية (Z) كما يلي:

➤ التنظيم العضوي والذي يشعر فيه الفرد العامل بارتباطه بزملائه العمال وذلك من خلال التعاون والمشاركة بالجهد والفكر والالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ جماعة الإدارة: فهي من السمات التي تتميز بها المنظمات اليابانية في جماعاتها حيث يكون التعاون والتكامل والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، حيث أثبتت أن اتخاذ القرار بالإجماع يكون أكثر إبداعاً وأكثر فعالية من القرارات الفردية (حسن الشماع: 109-110)

➤ وكذلك اهتمت بالعلاقات الإنسانية وسيادة نمط القيادة الجماعية والتعاون فالقائد يقدم التسهيلات اللازمة بنجاح العمل إذ يتمتع العامل بدرجة حرية عالية في إنجاز العمل.

➤ حل المشكلات الخاصة بإنجاز العمل ويتم في المستويات الدنيا وفي حالة فشلها يتم تصعيدها إلى المستويات العليا

➤ الدافع للعمل: فالتنظيم الياباني يتسم بالمساواة والعدل بالإضافة إلى الأمان والاستقلال

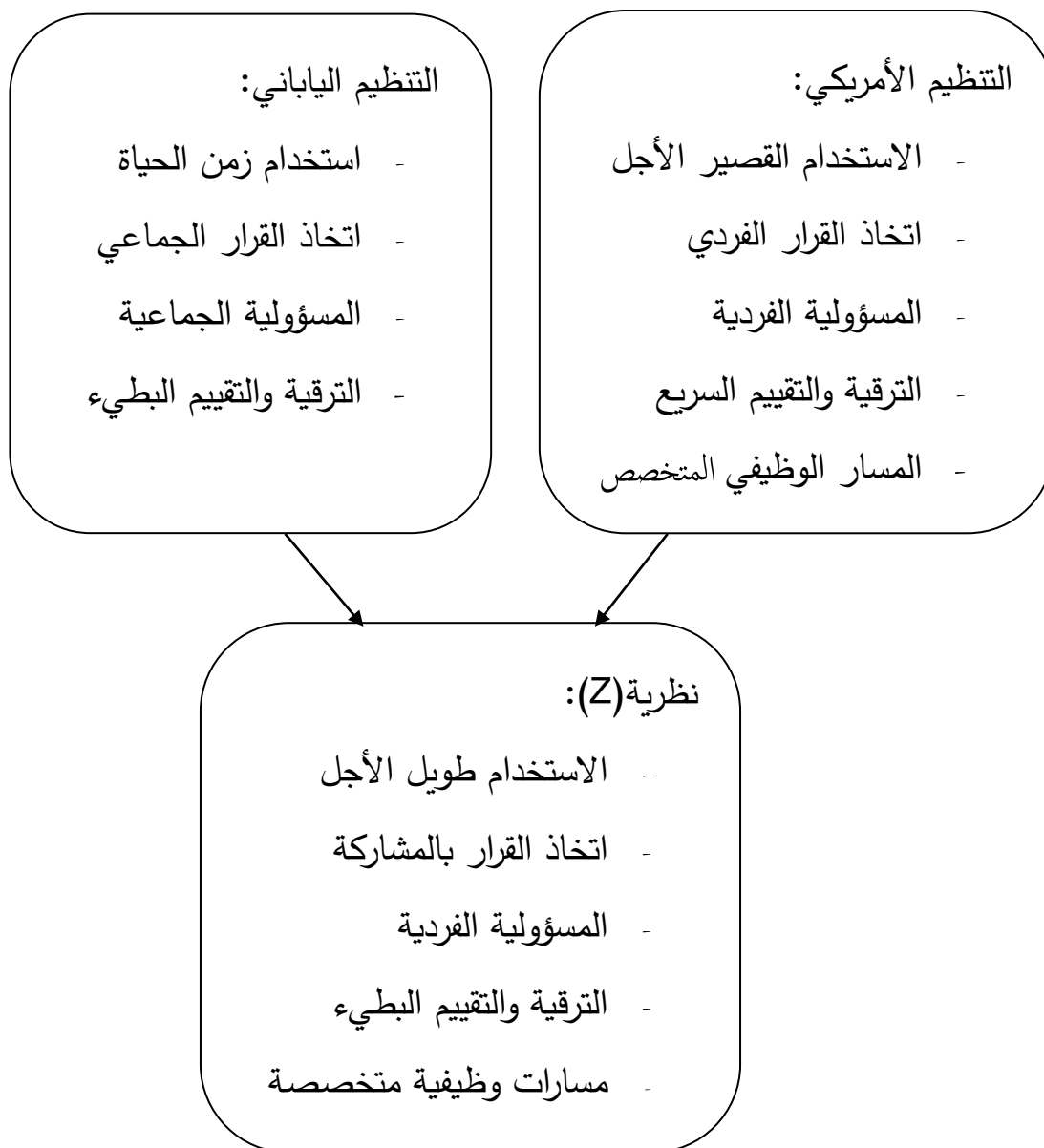
(غزالي، 2012: 30)

من خلال هذا الطرح فقد طور ويليام اوتشي بنظرية (Z) في الإدارة فهذه النظرية تحاول أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية كذلك وهذه النظرية توجه الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد لاتخاذ القرار الجماعي والتقييم البطيء والترقية والاهتمام بالعمل وعوامل أخرى ينصح بها اوتشي مثل طول مدة الاستخدام وخصائص المسار الوظيفي، وتمثل التسوية والعمل والوسط من الممارسات اليابانية والأمريكية التقليدية (حسن رعد المصرن، 2004: 100)

ويلخص الشكل رقم (1) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية والتقليدية مع نموذج تنظيم

نظرية (Z)

شكل رقم (1) مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية والتقليدية مع نموذج نظرية (Z)



المصدر: حسن رعد الصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دراسة 401 النظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر، سوريا، دمشق، حزيران، 2004، ص100.

3. نظرية مغريغور دوغلاس والتأثير الإيجابي:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان أو الفاعل نشيط، طموح وإيجابي يريد ان يعمل ويجد إذ توفرت الظروف الملائمة لذلك، كما يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب كذلك في تحمل المسؤولية كما يشارك الجماعة في تحقيق الأهداف التي يطمح إلى الوصول إليها أو إلى تحقيقها، والحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمانية فقط ولكنها تمتد لتشمل الحاجة النفسية والاجتماعية كتقدير واحترام إثبات الذات، ومن ذلك فهذه النظرية تتبنى مفهوم التأثير الإيجابي الذي يراه حافظ عبد الكريم غزالي على أنه "يعني امتلاك القائد الرؤية الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وحرص روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه كما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم".

فالتأثر المثالي يتمثل في أنه كأنماط أو رموز والمنصب الذي يشغلونه القادة فالعاملون ينظرون إليهم على أنهم مثال الأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم، بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارسته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيراً على العاملين (حافظ عبد الكريم غزالي: 28)

ويمكن إيجاز الافتراضات التي تقوم عليها نظرية (Y) دوغلاس مغريغور فيما يلي:

✓ التمسك بالمعايير الأخلاقية ففقدرة الفرد العادي على ممارسة الإبداع والتطوير والخلق هي قدرة منتشرة بين الأفراد، فتصرف القائد للمنصب الذي يشغله إذ ينظر العاملون إليه على أنه مثال للأخلاق والقيم.

✓ الرؤية الإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة لان الفرد يستطيع إذا وضع في ظروف مناسبة ويحقق رسالة المنظمة.

✓ كما أن العامل يبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل اللعب والراحة وأيضاً في ظل الظروف والحياة المعاصرة، إذ يستخدم من قدرات الفاعلين أو التفاعل هو استخدام جزئي

كإيثار العاملين على حاجاتهم الفردية مثلاً (حسن رعد المصرن: 284)

إلا أن دور المدير أو القائد في نظرية (Y) يتمثل فيما يلي:

- يتبع نمط يشجع على المشاركة كما أن القرارات تأخذ بالتشاور.
- يعطي العمال نوع من الاستقلالية ويشجعهم على تحمل المسؤولية.
- يشعرهم بالانتماء للعمل ويساعدهم على التطوير كما يشجع العمل الجماعي فخبيرات القائد ومقدرته الذهنية تجعل من القائد مصدر إعجاب وقدرة تمكنه من التأثير في الآخرين، ذلك التأثير الذي يحدث بموجب الاتصال والتواصل المستمر مع العاملين في مواقف العمل

(سهيلة محمود عباس، 2004: 98)

❖ رابعا: محددات السلوك القيادي الداعم:

- السلوك القيادي في المنظمات: إن القيادة هي تفاعل بين القائد ومروسيه، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل في إطار القيادة الإدارية لا بد من تحديد وسائل الاتصال بين الرئيس والمرووسين بالقرارات المتخذة، ويكون الاتصال خطيا لا يترك مجالا لأي غموض لدى المرووسين والسلوك القيادي في المنظمات تتمثل من خلال ما يمارسه القائد الإداري من نشاط داخل المنظمة فقد أشار بعض كتاب الإدارة على أن القائد المتميز يتسم بالمقومات التالية:

- التميز بخاصية الفكر والتوجيه الأمثل والاستعداد القيادي والرؤية المتميزة لجميع نشاطات المنظمة.
- القدرة على تحريك وتشجيع مواهب ومهارات الآخرين سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات وتنمية مبادرتهم والاهتمام بها (حبيش فوزي، 1998: 98)
- العمل على استثمار نتائج التوجيه، وتشغيل مواهب الآخرين، فدراسة السلوك القيادي يساعد على تنمية فعالية استخدام الموارد البشرية في المنظمة، وبعث اهتمام العاملين بالنشاط الذين يزاولون وتشجيعهم على تنمية مواهبهم ومهاراتهم (الشناوي أحمد: 17)

وعليه فإن القيادة الداعمة لا بد أن تعطي الاهتمامات للأمور التالية:

- الأهداف البناءة والبرامج العلمية: يجب على القائد أن يهتم بالقيم المتعلقة بتحقيق الأهداف.
- الأوامر والنظام: لا بد على القائد أن يدرك العلاقات بين العاملين ووظائفهم التي يجب عليهم القيام بها بفاعلية.
- الاتصالات المقنعة: يجب على القائد أن يكون لديه القدرة على الإقناع.
- التركيز على العلاقات الإنسانية: إن القادة الماهرون هم الذين يظهرون الاهتمام بالتفاعلات الإنسانية.
- إعطاء المكافأة المناسبة: إن العلاقة الطيبة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين جزء هام من السلوك القيادي الداعم.
- السلوك والدور المتميز: فعلى القائد أن يقوم بأداء الأعمال المختلفة بطرق صحيحة (أبوريا

أمين محمد، 1988: 11_12)

- **محددات فعالية القائد:** لكل قائد شخصيته وقيمه ومدركاته وطموحاته وأهدافه وفلسفته القيادية التي تميزه عن غيره:

- عوامل تتعلق بالجماعة وأفرادها التي يرأسها القائد: أن الجماعات تتفاوت من حيث الحجم، والتماسك والمعايير والثقافة وغيرها وهذه العوامل جميعها تؤثر على فعالية الفرد.
- عوامل تتعلق بالمنظمة: أن سياسات المنظمة وفلسفتها وثقافتها أو طبيعة عملياتها، وهيكلها التنظيمي وغيرها من الأمور التنظيمية لها تأثير على فعالية القائد (حسن حريم، 2006:

(231

- عوامل ثقافية: تتأثر فعالية القائد وأسلوبه القيادي كثيرا بثقافة المجتمع الذي هو جزء منه وبثقافة المنظمة التي يعمل بها، فالقائد لا يستطيع إغفال القيم والاعتقادات والمدركات السائدة في المجتمع والمنظمة التي يعمل بها.

- ظروف الحالة أو الموقف: وتشمل مدى وضوح المهام والإجراءات وصعوبة تعقد العمل والقدرات والمهارات التي يتطلبها، ومدى توافر المعلومات والضغط التي يواجهها القائد، وكذلك طبيعة المشكلة أخيراً فإن عامل الزمن له تأثير على أسلوب القائد (حسن الحريم: 232)

- صفات القائد الإداري:

▪ الصفات الشخصية:

- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- الهدوء والالتزان ومعالجة الأمور والقدرة على ضبط النفس
- القوة البدنية والسلامة الصحية والمظهر الحسن.

▪ الصفات القيادية:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء تقبل النقد البناء.
- القدرة على خلق جو مناسب وملائم للعمل.
- توكي العدائية ومواجهة المرؤوسين (زيد منير عبوي، 2007: 26_30)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة الداعمة تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة، فإن البحث عن مهارات القيادة الداعمة يتطلب وجود سمات وخصائص في القائد ويستوجب إتباع استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فالقيادة الداعمة هي التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التركيز على بناء رؤية واضحة وتشجيع المرؤوسين على تنفيذ تلك الرؤية، فليس من السهل توفير أفراد لديهم الرغبة في قبول الأدوار القيادية الهامة وتكون لديهم القدرة على تحقيق الأهداف بطريقة فعالة.

الفصل الثالث:

الولاء التنظيمي قراءة سوسيولوجية.

تمهيد

أولاً: ماهية الولاء التنظيمي.

1. تعريف الولاء التنظيمي.
2. مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي.
3. أهمية الولاء التنظيمي.
4. مراحل الولاء التنظيمي.

ثانياً: أنواع وعوامل الولاء التنظيمي.

1. أنواع الولاء التنظيمي
2. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
3. آثار الولاء التنظيمي.
4. آثار أبعاد القيادة الداعمة على الولاء التنظيمي.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر لفظ الولاء التنظيمي من الألفاظ المثيرة للجدل دائما ما يتطور معناها، فارتبط قديما بالسلطة والحرب وحديثا بالمجتمع والبيئة والقيم الأخلاقية.

لأن إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية من سياسات وأنظمة وحوافز وترقيات كل ذلك يعتبر من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق ما يعرف بالولاء التنظيمي، فظهرت دراسات عديدة للبحث في مجال الولاء التنظيمي ومقوماته ومعرفة العوامل المؤثرة فيه وقد بينت هذه الدراسات ضرورة توافر الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال لضمان نجاحها واستمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

وهو ما سنحاول تناوله في هذا الفصل.

❖ أولاً: ماهية الولاء التنظيمي:

لقد وجدنا أنه تم تناول عدة تعاريف ومفاهيم للولاء من طرف الأدبيات والكتابات وكذلك لما له من أهمية في المؤسسات التنظيمية وكذلك مراحلها والعديد من المعطيات حول هذا المفهوم.

- تعريف الولاء:

تعددت التعاريف لمصطلح الولاء التنظيمي واختلفت في تحديد أبعاده، فبداية نتطرق لتحديد تعريف الولاء بصفة عامة ثم تحديد تعريف الولاء التنظيمي.

- الولاء في اللغة: ورد مفهوم الولاء ضمن المصطلح الأجنبي loyalty في المعجم الموسوعي

للمصطلحات التربوية انه "الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو لجماعة أو الوطن أو الوفاء له، (فائزة رويم، 2012: 113) ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني «العهد، القرب، والنصرة، المحبة والالتزام" (موسى اللوزي، 2010: 118) المقصود من هذا التعريف ان الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

• ان الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قوله تعالى: " يا أيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين" (القرآن الكريم سورة المائدة: الآية 51)، ووردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومنه قوله تعالى " والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة" (القرآن الكريم سورة التوبة: الآية 71) ويعني الولاء هنا النصر في الأمور المشتركة، والتعاون والمودة والمؤازرة والمواساة.

1. تعريف الولاء التنظيمي:

لقد اختلف مفهوم الولاء التنظيمي من كاتب لآخر كل حسب مجالاته، علم الاجتماع علم النفس السلوك التنظيمي وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

عرف على أنه «نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها». (عبد الرحمان احمد

محمد هيجان، 1998: 20)

كما عرف على أنه «منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة

صلبة من الزبائن". (طارق السويديان، 2003: 61)

يعرفه بورتير وزملائه 1974: انه مدى قوة اندماج وتطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها،

وان الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجاه منظمته يكون لديه:

○ اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

○ استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة.

○ أن تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

يتضح من خلال هذا المفهوم انه حتى يحقق الفرد أقصى مستوى من الولاء التنظيمي والذي

يظهر في سلوكاته ليرقى بالمنظمة يجب عليه أن يتقبل أهدافها ويكون على استعداد لخدمة تلك

الأهداف والمحافظة عليها.

ويعرفه شيلدون 1971: انه التقييم الإيجابي للتنظيم والنية أو الرغبة في العمل لتحقيق

أهداف التنظيم.

يتضح من خلال هذا التعريف أن الولاء التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة [أهداف التنظيم اي

الفرد عندما يكون لديه ولاء كبير للمنظمة التي يعمل بها فهو يعمل لتحقيق أهدافها فالولاء هنا

حالة شعورية. (لوصيف سهيلة، 2014: 31-32)

2. مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

✓ المدخل السلوكي: والذي يركز بشكل رئيسي على العملية التي سيخدمها وينص هذا الاتجاه على ان الشخص يحاول الحفاظ على شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت، والذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة، لذا فهو يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية هذه الأشياء القيمة.

✓ المدخل الفكري (الاتجاهات): والذي ينظر إلى الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي:

- لديه الإيمان العميق بأهداف وقيم المنظمة.

- لديه الاستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة.

- لديه الرغبة الصادقة في البقاء في هذه المنظمة. (فاضل سمية، 2016: 23)

3. أهمية الولاء التنظيمي:

• يعتبر الولاء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.

• الأداء المتميز للعمل.

• الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي قد تنتج عن دوران العمل.

• إن انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات ولا مبالاة في العمل والسرقة. (عاطف، 2010:

277_278)

4. مراحل الولاء التنظيمي:

تنوعت آراء الكتاب والباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي فهناك من يرى ان للولاء

مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة:

• **مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:** غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

• **مرحلة الالتزام التنظيمي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها على بذل أقصى جهد لتحقيق المنظمة للنهوض بها.

وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي:

• **الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفائدة التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي هو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

• **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والموظف:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاتها للانتماء والفخر بها.

• **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد ان أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم. (موسى اللوزي، 2010: 113)

ويؤكد المعاني (1996) المراحل الثلاث للولاء التنظيمي:

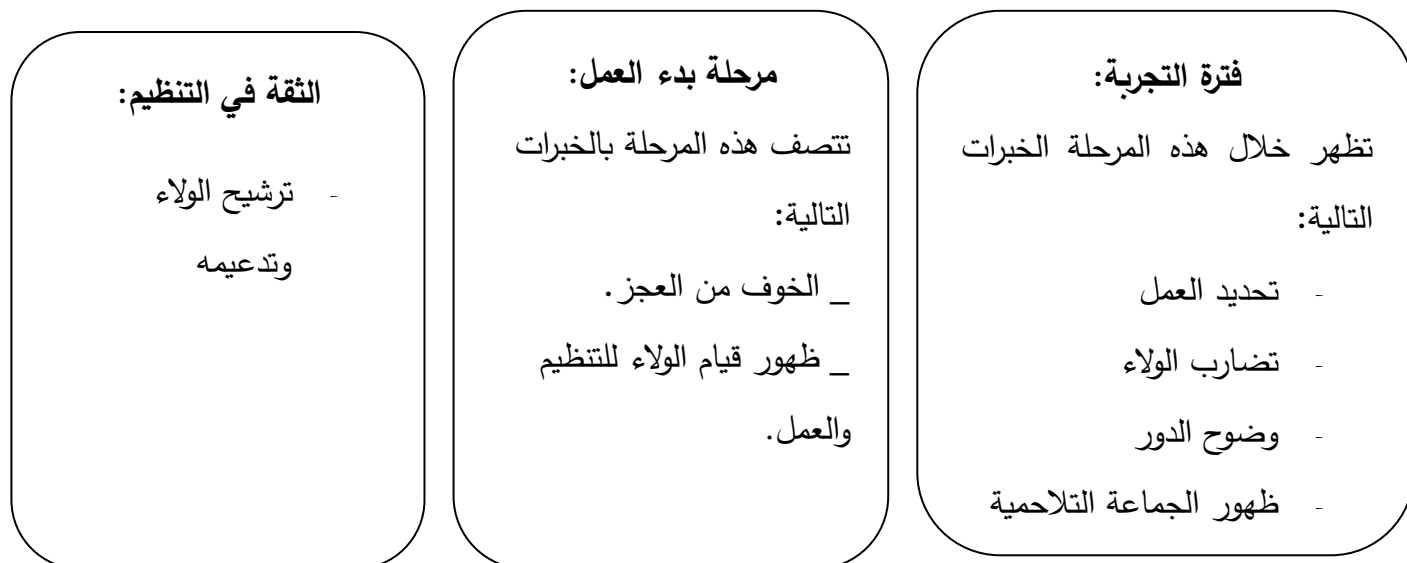
• **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع التنظيم وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

• **مرحلة العمل والانجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين و4 أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور ذهنه وضوح الولاء التنظيمي للعمل والمنظمة.

• **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقاته بالتنظيم وينتقل إلى

مرحلة النضج. (ندا سامية خميس، 2007: 135)

الشكل رقم 2: يوضح مراحل الولاء التنظيمي



المصدر: أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي سلوك

❖ ثانيا: أنواع وعوامل الولاء التنظيمي.

1. أنواع الولاء التنظيمي: تعددت أنواع الولاء التنظيمي والتي سنوجزها فيما يلي:

- **الولاء المستديم:** يشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الفرد التضحية بالكثير من الجهود وطاقاته مقابل بقاء منظمته، لذا فإنه مثل هذا الفرد يعتبر نفسه جزءا من منظمته ولا يستطيع التخلي عنها.

- **الولاء التلاحمي:** يمثل العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظمته والتي تتميزها المناسبات الاجتماعية التي تقبلها المنظمة والتي تقر بجهود عمالها، فالمنظمة تبدأ جهودها مع الفرد من المرة الأولى لانضمامه من خلال التوجيه، إعطاء البطاقات الشخصية، تسهيل بعض الخدمات مثل: السكن، النقل، الضمان الاجتماعي.

- **الولاء الموقفي أو الموجه:** حسب وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتيح للموظفين التعرف على أهداف وقيم المنظمة.

- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديدًا للخبرات المكتسبة على

تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافئات على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك، ونلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز لـ"سكينز" التي تأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه، وتجنب السلوك غير المرغوب فيه.

- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل معها حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى وقد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها (اتزيوني 1961). (مبروكة بالعجال، 2017: 56_57)

2. العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ومن بين هذه العوامل:

- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: فمن الطبيعي ان يسعى اي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهتمه في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضا ان يكون مقدرًا ومحبوبًا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عن العاملين لديه يعتبر تنظيمًا فاشلاً لأن النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

- وضوح الأهداف والأدوار: كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء التنظيمي عند العاملين، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها،

وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار وعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء التنظيمي عن العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار وتجذب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما انه على العكس تماما من ذلك يمكن للغموض في الأدوار ان يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار. (عبد القادر مأمون عورثاني، 2003: 19)

■ العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز: ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو ان يشمل النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون موجها للأفراد والجماعات. (ايمن عودة المعاني، 1998: 39، 53)

■ الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة من الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها وتنعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم وإن التنظيمات والعاملون على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيدا لكلا الطرفين، إن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبطة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم، لذلك لابد للتنظيمات أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين. (محمد قاسم القريوتي، 1998: 67)

3. آثار الولاء التنظيمي:

يجب أن يدرك المهتم بالولاء التنظيمي بأن للولاء آثار سلبية حتى يستطيع أن يحقق النتائج المرجوة من الولاء ولا ينعكس عليه بسلب الولاء ولهذا نذكر آثار الولاء الإيجابية والسلبية:

• الآثار الإيجابية:

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

- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها واستقرار العمالة والانتظام في العمل بروح الفريق.

(عائد السيد الخطاب، 1998: 24، 34)

- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية. (سعود السواط

العتيبي، 1997: 21)

- آثار الولاء تتعكس على حياة الفرد الخاص خارج نطاق العمل، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج أوقات العمل إضافة إلى ارتفاع قوة علاقته

العائلية. (أحمد ماهر، 2014: 231)

• الآثار السلبية:

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

(أحمد عيسى سليمان، 2004: 82)

4. أثر أبعاد القيادة الداعمة على الولاء التنظيمي:

لقد حدد العديد من الأبعاد للقيادة الداعمة لكن نجد ان (Bass and avolio) قد حدد أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في نموذجها القيادة كاملة المدى واحتوى على الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وفيما يلي سنحاول ان نوضح إثر كل بعد من أبعاد القيادة الداعمة على الولاء التنظيمي:

• **التأثير المثالي (الكاريزمي) وأثره على الولاء التنظيمي:** وقد عرف التأثير المثالي البعض بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.

(عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، 2011: 51)

فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة المهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين، والتابعون يعتبرون القائد مثلا، وغالبا وما ينمون ارتباطا عاطفيا قويا معه، فالقائد الكاريزمي تكون لديه القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء (رواية حسن، 2014: 182)

• **التحفيز الإلهامي وأثره على الولاء التنظيمي:** قد عرف (Bass and volio) التحفيز الإلهامي على انه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة اي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد الداعم على إثارة المرؤوسين بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشاركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والإشعارات لتوجيه الجهود. (ماجد بن عبد الرحمان الهلال، 2008: 20)

فالقائد الداعم أو التحويلي يميل إلى الحث وإلهام الأفراد، فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك في كل الأفراد فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية. (رواية حسن، 2014: 183)

- الاستشارة الفكرية وأثرها على الولاء التنظيمي: يشير هذا البعد إلى ان القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل. (ماهر صبري، 2009: 107)
- ويصف هذا البعد نمط تفكير القائد الغير تقليدي والمبتكر، فهو يشجع التابعين للوصول إلى طريق جديدة لحل المشاكل، بدلا من الطريق العميقة القديمة، وباستشارة نماذج جديدة لتفكير الأفراد، فإن القائد يحث التابعين على تشكيك في معتقداتهم ومن ثم يتعلمون طرقا مبتكرة لحل المشاكل بأنفسهم. (رواية حسن، 2014: 183)
- الاعترافات الفردية وأثرها على الولاء التنظيمي: تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعترافات الفردية.
- كما أن اهتمام القائد بمرؤوسيه، بتلمس احتياجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أدائهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج. (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، 2011: 58)

خلاصة:

إن من المواضيع البالغة الأهمية داخل الإدارة موضوع الولاء التنظيمي باعتباره من المواضيع المهمة في الحقول الإدارية، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف وقائد المنظمة، مادام يعكس الغرض الذي يطمح كلا الطرفين وهو تحسين أداء العاملين مما يؤدي إلى تحقيق الفعالية والإنتاج والكفاءة في العمل. وتطرقنا في هذا الفصل إلى تأثير أبعاد القيادة الداعمة على الولاء التنظيمي الذي يعتبر هدفاً من أهداف القائد الداعم وتوصلنا إلى أن من أجل تحقيق ما يسمى بالولاء التنظيمي يجب تحقيق وتطبيق أبعاد القيادة التي تكون سببا في نجاح المنظمة وتطورها عن طريق ولاء العاملين.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

1- مجالات الدراسة.

ثانياً: الدراسة الأساسية.

1- منهج الدراسة.

2- مجتمع البحث وعينة الدراسة.

3- حدود الدراسة.

4- أدوات الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

يستدعي استكمال البحث وتحقيقاً لأهداف الدراسة من خلال النزول للميدان بإتباع خطوات منجية نستعرضها من خلال هذا الفصل وذلك للوصول في النهاية للنتائج المرجوة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

تمثل الدراسة الاستطلاعية دراسة ميدانية مصغرة للبحث، وتسمى أيضاً بالبحث النسقي أو الصياغي، وتعتبر أهم عنصر لإجراء الدراسة الميدانية، فهي أساس جوهري لبناء البحث العلمي، وإهمال الكتابة عنها في البحث يؤدي إلى نقص أحد العناصر الأساسية فيه ويسقط على الباحث جهداً كبيراً كان قد بذله فعلاً في المرحلة التمهيديّة.

وتكمن أهمية الدراسة الاستطلاعية في:

- ✓ أنها تمثل خطوة هامة وضرورية للتعرف على الميدان الذي يجري فيه البحث.
- ✓ تكمن أهميتها في استشارة ذوي الخبرة والمهتمين بالموضوع للتعرف على آرائهم وأفكارهم التي تساعد في إجراء البحث.

■ أهداف الدراسة الاستطلاعية: تتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية في هذا البحث فيما يلي:

- اختيار عينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية.
- تطوير استبيان المشكلات الأكاديمية والتأكد من خصائصه السيكمترية (الصدق والثبات)
- إعداد الاستبيان في صورته النهائية.
- اختيار عينة الدراسة الأساسية.

1-مجالات الدراسة:

التعريف بميدان الدراسة:

يعتبر تحديد مجالات الدراسة من أهم المراحل المنهجية في الدراسة المنهجية، إذ إنه في سياق هذه المرحلة يتم الكشف عن علاقة القيادة الداعمة بالولاء التنظيمي من حيث:

■ المجال الجغرافي:

التعريف ببلدية حمام الضلعة:

أنشأت بلدية حمام الضلعة سنة 1957 من طرف الإدارة الاستعمارية أثناء الإصلاح الإداري آنذاك، وسميت باسم (الخرابشة) وفي 16 ماي 1963 بموجب المرسوم رقم 189/63 تم دمج بلدية حمام الضلعة (الخرابشة) مع 4 دواوير وهم: ملوزة، بني يلان، الذريعات، الضلعة، بإسم بلدية ونوغة ومقرها الإداري حمام الضلعة حاليا حيث كانت تشمل رقعة جغرافية واسعة وتضم آنذاك كل القرى والمدامر المنضوية في إطار البلديات الحالية وهي: (بني يلان، ونوغة، تارمونت، حمام الضلعة).

وفي سنة 1964 وبعد انفصال بلدية ونوغة والتي تضم معها بني يلان تم إنشاء بلدية جديدة بإسم بلدية حمام الضلعة المكونة من 03 دواوير كبرى وهم: دوار الخرابشة(حمام الضلعة وتارمونت)، دوار الذريعات ودوار حمام الضلعة، وكانت تابعة إداريا إلى دائرة المسيلة ولاية سطيف إلى غاية سنة 1984 أين تم التقسيم الإداري الجديد بموجب المرسوم رقم: 365/84 المؤرخ 1984/12/01 المحدد لتكوين البلديات ومشمولاتها وحدودها الإقليمية أصبحت بلدية حمام الضلعة مقرا للدائرة التي تضم أربع 04 بلديات: حمام الضلعة (مقر الدائرة) ، ونوغة، أولاد منصور.

■ المجال الزمني:

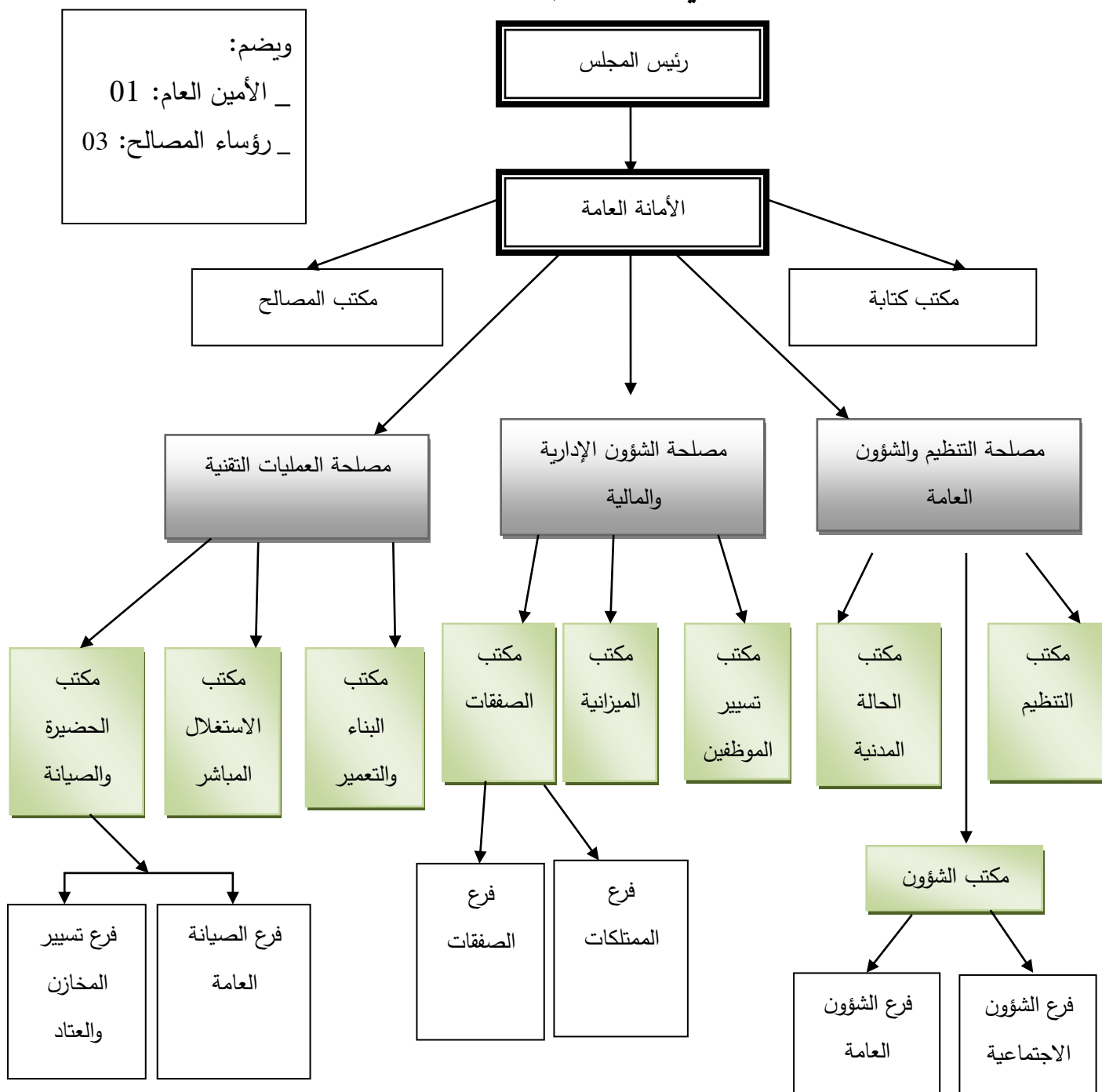
تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022 حيث تمت هذه الدراسة على ثلاثة مراحل كانت كالتالي:

المرحلة الأولى: وتتمثل في الدراسة الاستطلاعية والنزول إلى ميدان الدراسة في 2 ماي 2023 وفيها تم الاستطلاع على مكان الدراسة ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة والتعرف على موظفيها في مختلف المصالح والمكاتب.

المرحلة الثانية: في 3 ماي 2023 قمت في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارات على أفراد العينة، حيث وزعت الاستمارات على موظفي بلدية حمام الضلعة.

المرحلة الثالثة: تمثلت في مرحلة تفريغ البيانات والتبويب وبناء الجداول إحصائية مدعمة بتحليل إحصائي وتأويل سوسيولوجي إلى غاية 4 جوان 2023.

الهيكلة التنظيمي لبلدية حمام الضلعة:



ثانيا: الدراسة الأساسية

1- منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا الحالية على المنهج الوصفي للمبررات التالية:

- ملائمة المنهج الوصفي للدراسة
- استخدام المنهج الوصفي لتفسير الظاهرة كما هي في الواقع وجمع معلومات دقيقة.
- ويعرف المنهج الوصفي أنه بحث علمي، واسع الانتشار في العلوم الإنسانية ويصف الظاهرة المدروسة كما هي في واقعها الراهن وصفا دقيقا (الدريج، 2011: ص95)

2- مجتمع البحث وعينة الدراسة:

وقد أجريت الدراسة الميدانية على موظفي بلدية حمام الضلعة لولاية المسيلة حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة الدراسة ممثلة في 50 موظفا من مجتمع بحث المقدر بـ 118 بنسبة تقدر بـ 59 بالمئة في مختلف مكاتب البلدية "حيث يختار الباحث هذه العينة لكونه يعرف أنها تمثل المجتمع تمثيلا سليما بناء على معلومات إحصائية سابقة".

في بعض الأحيان يسعى الباحث لتحقيق هدف أو غرض معين من دراسته، فيقوم باختيار أفراد العينة بما يخدم ويحقق هذا الغرض أو الهدف.

3- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تهدف هذه الدراسة إلى العلاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي لموظفي مختلف المكاتب في بلدية حمام الضلعة.
- الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على موظفي المكاتب بمختلف المصالح في بلدية حمام الضلعة.
- الحدود الزمانية: طبقت الدراسة (2023/2022).
- الحدود المكانية: اشتملت الدراسة الحالية على موظفي المكاتب داخل بلدية حمام الضلعة.

4- أدوات الدراسة:

▪ المقابلة:

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استعمالنا للمقابلة للحصول على بعض المعلومات النوعية التي تتعلق بمجتمع البحث، وذلك بمقابلة رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية حمام الضلعة الذي أفادنا ببعض المعلومات حول مجتمع البحث لدراسة موضوع القيادة الداعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي وكانت مقابلة حرة.

▪ الاستبيان:

اخترنا الاستبيان كوسيلة لقياس مستوى القيم التنظيمية السائدة داخل البلدية كونه الوسيلة الأنسب للحصول على بيانات من أكبر عدد من المبحوثين وفي أقل وقت ممكن، وسهولة تكوين البنود في ضوء الفرضيات المصاغة.

وقد تم تصميمه انطلاقاً من الجانب النظري والاعتماد على الدراسات السابقة بهدف جمع أكثر قدر ممكن من المعلومات من مصادرها الأصلية.

▪ بناء الاستبيان:

لجأنا إلى الراجع العلمية وفي حدود ما توفر لدينا من ملتقيات متخصصة في هذه الدراسة والاطلاع على المراجع والكتب وبالاعتماد على عدة وثائق وتقارير استخدمت كلها في بناء الاستبيان، والتي تظهر محاورها كالاتي:

- القسم الأول: البيانات الشخصية
- القسم الثاني: والذي يتمثل على محورين
- المحور الأول: القيادة الداعمة
- المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

1. تحليل البيانات الوصفية.
2. تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الداعمة والولاء التنظيمي.
3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
4. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة.
5. نتائج الدراسة.
6. توصيات.
- خاتمة.

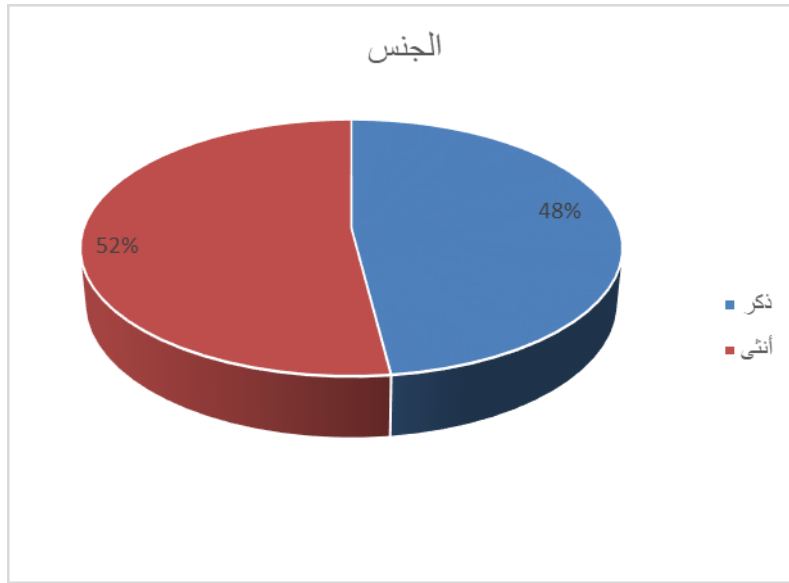
1-تحليل البيانات الوصفية:

جدول رقم (1): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	24	48
أنثى	26	52
المجموع	50	100

بالاطلاع على النتائج الميدانية للبحث، وحسب القراءة الأولية العامة والمجردة للنتائج ومن خلال الجدول أعلاه والمتمثل في توزيع المفردات حسب متغير الجنس، نجد ان الأغلبية منهم إناث حيث وجدنا 24 مفردة ذكر من مجموع تكراري 50 وتمثلهم نسبة من الجدول المقدر ب 48% من إجمالي العينة، تليها فئة الإناث والبالغ عدده 26 من مجموع تكراري 50 وتمثلهم نسبة من الجدول المقدر ب 52% من إجمالي العينة.

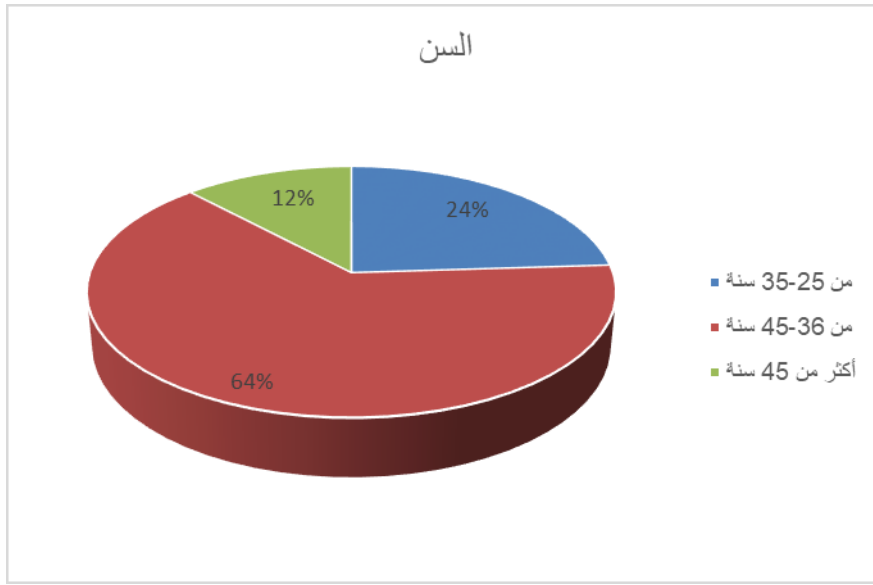
إن التحليل السوسولوجي لغالبية الإناث على الذكور في مؤسستا الخدماتية يرجع إلى عاملين أساسيين أولاً طبيعة المهام الإدارية المسندة للمرأة والتي تتطلب جهد فكري أكثر منه عضلي وهذا الذي يجعل المرأة تحتل أكبر نسبة في المؤسسات الخدماتية حسب التحليل الجندي ، ومن زاوية أخرى يؤكد كل من جمال غريد وجيلالي اليابس وهما من الرعيل الأول من علماء الاجتماع في الجزائر والذي من خلال دراستهم الميدانية ترجع اقتحام المرأة للميدان العمل في مجاله الخدماتي راجع أساساً إلى طبيعة العمل في هذا المجال الذي يتطلب مجهودات كبيرة عكس الرجل الذي يتواجد بنسب عالية في مجال الصناعات الثقيلة والصناعات التحويلية التي تتطلب جهداً ومشقة أكبر، ومن زاوية أخرى تتماشى طبيعة هذا العمل مع ذهنية الجزائري الفرد الجزائري حول إشكالية عمل المرأة حين يفضلها ان تتواجد في مجالات عمومية كالتربية والصحة والبلدية والبريد والمواصلات..... مقارنة بتواجدها في مجالات اقتحمها الرجال بنسبة عالية.



الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
جدول رقم (2): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
0	0	أقل من 25 سنة
24	12	من 25 إلى 35 سنة
64	32	من 35 إلى 45 سنة
12	6	من 45 سنة فأكثر
100	50	المجموع

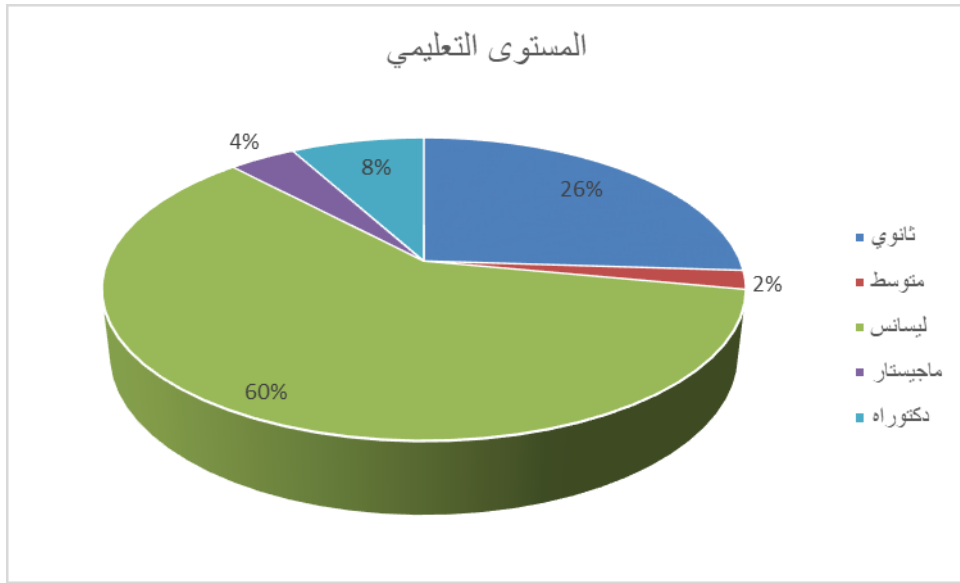
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 12 فرداً يمثلون الأفراد الذين يتراوح سنهم (من 25 إلى 35) بنسبة بلغت 24%، أما الذين يتراوح سنهم ما بين (36 إلى 45) فقد بلغ عددهم 32 فرداً بنسبة قدرت بـ 64%، في حين أن البقية الذين يتراوح سنهم أكثر من 45 سنة فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة قدرت بـ 12%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (02).



الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن
جدول رقم (3): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
26%	13	ثانوي
2%	1	متوسط
60%	30	ليسانس
4%	2	ماجستير
8%	4	دكتوراه
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن الذين هم بمستوى ثانوي فقد بلغ عددهم 13 فرداً بنسبة 26%، أما الذين لديهم مستوى متوسط فقد كان عددهم 1 بنسبة قدرت بـ 2%، بينما الذين لديهم مستوى ليسانس فقد كان عددهم 30 فرداً بنسبة قدرت بـ 60%، أما الذين لديهم مستوى ماستر فقد كان عددهم 2 بنسبة قدرت بـ 4%، وفيما يتعلق بالذين لديهم مستوى دكتوراه فقد بلغ عددهم 4 فرداً بنسبة 8%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03).

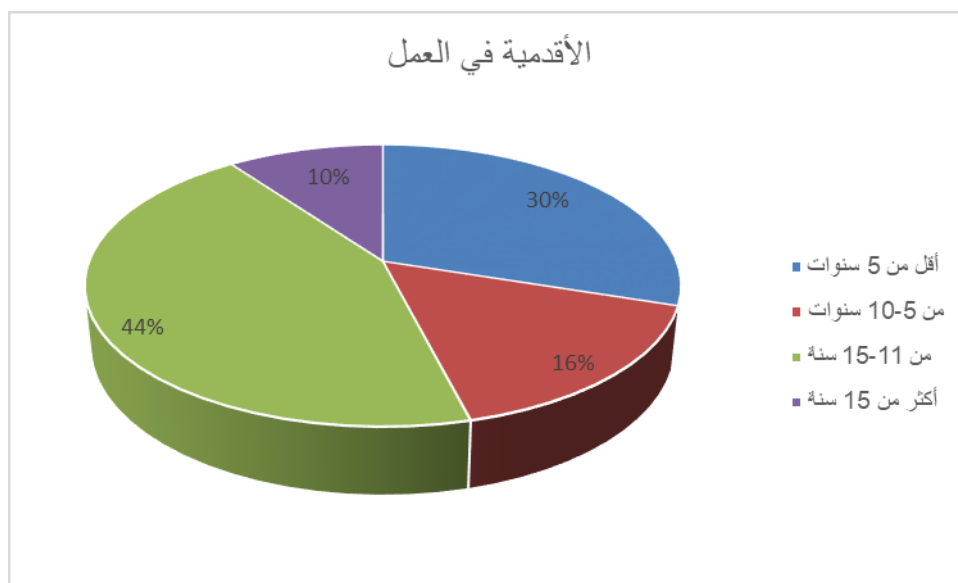


الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (4): يوضح توزيع مفردات عينة البحث حسب متغير الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	15	30%
من 5 إلى 10 سنوات	8	16%
من 11 إلى 15 سنة	22	44%
أكثر من 15 سنة	5	10%
الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 15 فرداً يمثلون الأفراد الذين يعملون لمدة (أقل من 5 سنوات) بنسبة بلغت 30%، أما الذين أقدميتهم ما بين (6 إلى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم 8 فرداً بنسبة قدرت بـ 16%، أما الذين أقدميتهم ما بين (11 إلى 15 سنة) فقد بلغ عددهم 22 فرداً بنسبة قدرت بـ 44%، في حين أن البقية والذين يعملون منذ أكثر من 15 سنة والبالغ عددهم 5 فرداً فقد بلغت نسبتهم 10%، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05).



الشكل رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل.

2- تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الداعمة والولاء التنظيمي:

جدول رقم (5): يوضح رأي المبحوثين حول جعل القائد الموظفين مفتخرين به.

شعور الموظفين بالفخر تجاه قائدهم										
القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	جعل القائد الموظفين مفتخرين به
غير دال	0.108	23.20	16	3	0	1	0	1	1	غير موافق بشدة
				22	1	4	2	14	1	غير موافق
				14	2	0	5	6	1	محايد
				8	1	3	2	2	0	موافق
				3	0	0	2	0	1	موافق بشدة
				50	4	8	11	23	4	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 1 من

محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يجعلك القائد تشعر بالفخر؟" حسب السؤال رقم (29)

والمتعلق ب: "هل تشعر بالفخر تجاه قائدك" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 23.20 قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 1 وبين السؤال رقم (29)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي نتوصل إلى التأييد السوسولوجي لهذه العلاقة التي وجدنا أنها غير دالة ويمكن تفسير ذلك من خلال التطرق للنظرية الموقفية التي هي تقوم على افتراض أساسي وهو ان القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما ويقرر وليم وجنكر ان العامل المشترك بين القيادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة فالموقف هو الذي يحدد القائد ومن هنا يمكن القول ان في هذه المؤسسة القائد لم تتوفر فيه الصفات التي تتوافق مع آراء الموظفين ومن هنا جاءت أغلبية اجابة الأغلبية عدم شعورهم بالافتخار نحو قائدهم وبالتالي هذا ما أثر على شعورهم بالاعتزاز والافتخار نحو مؤسستهم وبالتالي هذا سيؤثر على الولاء التنظيمي باعتبار ان المؤسسة جزء من حياة الموظف لان الولاء يتحقق بطريقة ذاتية وغير شعورية من العامل ومؤسسته.

جدول رقم (6): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة اهتمام القائد بمصلحة الجماعة وتمسك الموظفين بالبقاء في المؤسسة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	تمسك الموظفين بالبقاء في المؤسسة					يهتم القائد بمصلحة الجماعة	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
غير دال	0.213	20.15	16	4	0	1	0	2	1	غير موافق بشدة
				17	0	3	2	11	1	غير موافق
				17	1	3	6	7	0	محايد
				11	1	0	0	8	2	موافق
				1	0	0	1	0	0	موافق بشدة
				50	2	7	9	28	4	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 2 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يتخطى القائد مصالحته من أجل مصلحة الجماعة؟" حسب السؤال رقم (28) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تتمسك بالبقاء في المؤسسة" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 20.15 قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 2 وبين السؤال رقم (28)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

يمكن تحليل هذه النتائج الإحصائية سوسيلوجي كالاتي وجدنا انه لا توجد علاقة بين تخطي القائد لمصلحته وتمسك الموظفين ببقائهم واستقرارهم في المؤسسة اي يمكن القول بان ما يفعله أو ما يقوم به هذا القائد لا يحقق ما يسمى بولاء الموظفين في هذا العمل ويمكن تفسير هذا من خلال رأي سيسيل احد المنظرين في مجال القيادة الإدارية الذي يقرر بأن القيادة لا ترتبط كلياً بالفرد القائد بل أنها ترتبط أيضاً بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة اي أن القائد يجب

أن يكون على علاقة إيجابية وتواصل مع الموظفين في الوظائف والمهام أكثر من التفكير في نيل ولأنهم من خلال المصالح فقط .

جدول رقم (7): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة تصرف القائد بأخلاقية والتزام الموظفين الأخلاقي في العمل

القرار	التزام الموظفين الأخلاقي في العمل									يتصرف القائد بأخلاقية
	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير دال	0.063	25.42	16	6	0	0	0	4	2	غير موافق بشدة
				28	1	5	2	19	1	غير موافق
				12	0	1	4	7	0	محايد
				1	0	0	0	0	1	موافق
				3	0	0	1	1	1	موافق بشدة
				50	1	6	7	31	5	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 3 من محر القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يتصرف القائد بخلاق عالية تزيد من احترام الموظفين؟" حسب السؤال رقم (33) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل يدفعك التزامك الأخلاقي للبقاء في المؤسسة" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 25.42 قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 3 وبين السؤال رقم (33)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال التحليل الإحصائي لهذه العلاقة يمكننا من التفسير السوسولوجي الآتي:
وجدنا في هذه المؤسسة انه لا توجد علاقة بين تحلي القائد بأخلاق عالية والتزام الموظفين الأخلاقي بالبقاء في المؤسسة إذ يمكن القول ان تحلي القائد بالأخلاق ليس كاف لجعل الموظفين

يتمسكون بالبقاء في هذه المؤسسة بل يجب على القائد ان يلتزم بالخطط التي يضعها وان يتمكن من الوصول لتحقيق هذه الخطط وان يكون ملتزم لمؤسسته وللفريق الذي يعمل تحت قيادته للوصول إلى وسيلة افضل في الحياة لتحقيق أهدافه وتقديم خدمه ممتازة إلى عملائه.

جدول رقم (8): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة ظهور علامات القوة على القائد والمستوى

التعليمي للموظفين.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	المستوى التعليمي للموظفين					ظهور علامات القوة على القائد
					دكتوراه	ماجستير	ليسانس	متوسط	ثانوي	
غير دال	0.598	14.008	16	4	0	0	2	0	2	غير موافق بشدة
				23	2	1	16	0	4	غير موافق
				12	2	1	5	0	4	محايد
				7	0	0	5	1	1	موافق
				4	0	0	2	0	2	موافق بشدة
				50	4	2	30	1	13	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 4 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل تظهر علامات القوة في القائد؟" حسب المؤهل العلمي، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 14.00 قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 4 وبين المؤهل العلمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي لهذه العلاقة الذي توصلنا إلى أنها غير دالة يمكن تفسير هذا سبباً من خلال انه يجب ان يكون القائد يتمتع بمهارات عديدة ليس ما يظهر عليه فقط مثلا ان يكون يتحلى بمهارة الاتصال ، إن القائد يجب ان يكون يتمتع بمهارات اتصال ممتازة ومستمتع ممتاز لا يقاطع الناس ابدا وهم يتكلمون وهو أيضا يعرف كيف يواجه الخلافات والانتقادات ، ويتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع اي إنسان، والملاحظ عند قراءة الجدول

كذلك انه كلما ارتفع المستوى التأهيلي للموظف أدى ذلك إلى عدم موافقته لمؤشرات القوة للقائد حيث أننا نجد في المؤسسة (البلدية) نظرة سلبية للموظفين ذوي المستويات الجامعية اتجاه المسؤول المباشر.

جدول رقم (9): رأي المبحوثين حول اهتمام القائد بالقيم المهنية وعلاقتها بمتغير السن.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	متغير السن			اهتمام القائد بالقيم المهنية
					أكثر من 45 سنة	من 36-45 سنة	من 25-35 سنة	
غير دال	0.199	11.047	8	3	1	1	1	غير موافق بشدة
				15	0	12	3	غير موافق
				13	2	5	6	محايد
				17	3	12	2	موافق
				2	0	2	0	موافق بشدة
				50	6	32	12	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم من محور القيادة الداعمة 5 والمتعلق بـ "اهتمام القائد بالقيم المهنية لديه؟" حسب متغير السن من محور البيانات الشخصية، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 11.04 قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 5 وبين السن، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا انه لا توجد علاقة ويمكن تفسير ذلك سبباً من خلال ان القائد يجب ان يكون مهتم بما هو مؤدي إلى تحقيق ولاء الموظفين ان يدير العمليات المرتبطة بأنشطة المؤسسة ويهتم بجميع المعلومات وينمي قدرة العاملين على استخدامها ليزيد الميزة التنافسية من خلال وضع معايير النجاح المحبك وبشكل شمولي وان يكون قادراً على تكييف مؤسسته مع التوجهات الحديثة والمتغيرات العالمية، والملاحظ هنا أن الأغلبية غير موافقة

أو محايدة للإجابة ،الشغل الشاغل للقائد هو تحقيق المصلحة الخدمتية للمؤسسة خاصة أنها مكتظة يوميا بالمواطنين مما يجعله يبتعد عن تحقيق الرضا أو الولاء لمستخدميه

جدول رقم (10): يمثل رأي المبحوثين حول حرص القائد على التحلي بروح الجماعة حسب متغير الأقدمية في العمل.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	متغير الأقدمية في العمل				حرص القائد على التحلي بروح الجماعة
					أكثر من 15 سنة	من 11-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
دال	0.025	23.359	12	8	0	2	2	4	غير موافق بشدة
				24	4	15	3	2	غير موافق
				8	0	3	0	5	محايد
				8	0	2	3	3	موافق
				2	1	0	0	1	موافق بشدة
				50	5	22	8	15	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 6 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يحرص القائد على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام؟" حسب الأقدمية، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 23.35 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 6 وبين الخبرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال النتائج الإحصائية يمكن الوصول للتحليل السوسيولوجي من خلال النظرية الوظيفية والتي تربط هذه النظرية متغير القيادة بمجهودات جماعة العمل سعياً لتحقيق أهدافها والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها هذا له علاقة مع خبرة الموظفين، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة وهذا له علاقة مع خبرة الموظفين مما يجعلهم يعرفون جيداً معنى التحلي بروح الجماعة في تحقيق الأهداف وتحسين

نوعية التفاعل بين الأعضاء وحفظ التماسك بينهم حيث انه هذه الأعمال والأنشطة تؤدي بطريقة جماعية.

جدول رقم (11): يمثل رأي المبحوثين حول اهتمام القائد بمستقبل العمل وعلاقته برضا الموظفين في مكان عملهم.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	رضا الموظفين في مكان عملهم						اهتمام القائد بمستقبل العمل
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير دال	0.192	20.65	16	2	0	1	0	0	1	غير موافق بشدة
				24	1	9	2	10	2	غير موافق
				13	1	2	6	2	2	محايد
				8	1	2	1	1	3	موافق
				3	0	0	1	2	0	موافق بشدة
				50	3	14	10	15	8	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 7 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يهتم القائد بمستقبل العمل ويتحدث عنه بتفاؤل؟" حسب السؤال رقم (35) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تعتبر المؤسسة أفضل مكان للعمل" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 25.42 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 7 وبين السؤال رقم (35)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال التحليل الإحصائي يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين اهتمام القائد بمستقبل العمل واعتبار المؤسسة من قبل الموظفين إنها أفضل مكان للعمل سيولوجياً بالقول إن اهتمام القائد بالمستقبل يفسر عدم انغماسه الكلي في أداء وظائفه وهو ما قد يؤدي إلى عدم إتقان العمل

وبالتالي تبطئ من سرعة تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما جعل الموظفين غير راضيين على مكان عملهم وانخفاض في ولائهم.

جدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة اهتمام القائد بإنجاز الأعمال وحرص الموظفين عليها.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	حرص الموظفين على عملهم بالمؤسسة						اهتمام القائد بإنجاز الأعمال
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير دال	0.754	11.84	16	6	0	4	0	1	1	غير موافق بشدة
				25	2	12	8	2	1	غير موافق
				10	1	3	2	2	2	محايد
				6	1	4	1	0	0	موافق
				3	0	1	1	1	0	موافق بشدة
				50	4	24	12	6	4	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 8 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يتحدث القائد بحماس عما يتوجب انجازه؟" حسب السؤال رقم (34) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تحرص على البقاء بهذه المؤسسة حتى لو خسرت ماديا؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 11.84 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 8 وبين السؤال رقم (34)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال التحليل الإحصائي يمكن تفسير عدم وجود علاقة بين يتحدث القائد بحماس عن ما يجب القيام به وحرص الموظفين على البقاء في هذه المؤسسة حتى لو خسروا ماديا سيولوجيا من خلال التطرق إلى تعريف القريوتي للقيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، بحيث يجعلهم راضين عن قيادته لهم طواعية منهم، وليس تنفيذاً للأوامر واللوائح والقوانين، فهم يفعلون

امثالاً لأوامره مقتنعين في شخصيته ووجهة نظرة، لا كونه صاحب سلطة رسمية ، فالسمة الشخصية عنده هي صاحبة القرار وليست القوانين والتعليمات فهي عملية تفاعل بين تابع ومتبوع، اي يمكن القول أن الموظفين يجب ان يكونوا مقتنعين بما يفعلون وليس تطبيقاً للقوانين فقط وهذا ما يجب على القائد فعله.

جدول رقم (13): يمثل رأي المبحوثين حول العلاقة بين تحفيز القائد للموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	تحقيق الموظفين أكثر ما يتوقون في عملهم						تحفيز القائد للموظفين
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير دال	0.253	19.30	16	6	0	1	0	1	4	غير موافق بشدة
				18	1	3	1	7	6	غير موافق
				14	0	0	3	9	2	محايد
				10	0	0	0	8	2	موافق
				2	0	0	0	1	1	موافق بشدة
				50	1	4	4	26	15	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 9 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يحفزك القائد على تحقيق أكثر مما توقع تنفيذه شخصياً؟" حسب السؤال رقم (25) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تسعى لبلوغ مناصب أعلى تفيدك مادياً؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 19.30 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 9 وبين السؤال رقم (25)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من التحليل الإحصائي يمكن تفسير عدم وجود علاقة سيكولوجياً بقوا أن القائد غير قادر على دفع العمال لتحقيق أكثر مما يتوقعون وعدم قدرة توجيه جهودهم نحو الانجاز وبهدف أن

النمط الديمقراطي غير مناسب لإثارة دافعية الانجاز وخفض مستواها لدى العمال وحسب دراسة ماكس ويبر ان النمط الأوتوقراطي هو أنجح نمط للقيادة لما يملكه القائد من قوة شخصية المتحكمة في زمام الأمور.

جدول رقم (14): يمثل رأى المبحوثين حول دور القائد في تجسيد الالتزام الوظيفي لدى مستخدميه سعياً لتحقيق الأهداف.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	تحقيق الموظفين لأهداف المؤسسة			قوة القائد لتجسيد التزام الموظفين	
				المجموع	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
غير دال	0.198	11.066	8	4	0	2	2	غير موافق بشدة
				20	1	18	1	غير موافق
				13	2	7	4	محايد
				11	2	8	1	موافق
				2	0	1	1	موافق بشدة
				50	5	36	9	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 10 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يقوي القائد التزام الموظفين بأهداف المؤسسة؟" مع السؤال رقم (22) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ "هل تحرص على ما يجعل المؤسسة تبلغ أهدافها؟"، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 11.06 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم (10) مع السؤال رقم (22)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

ويمكن تحليل هذا سيسيولوجيا من خلال الوصول إلى نتيجة وهي عدم قدرة القائد على تقوية التزام الموظفين بتحقيق الأهداف فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم رغبة

صادقة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها.

جدول رقم (15): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة تشجيع القائد للموظفين عن إبداء آرائهم في العمل واعتبارهم ان المؤسسة تقدم فرص إظهار طاقاتهم.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	اعتبار الموظفين المؤسسة تقدم فرص إظهار الطاقات					تشجيع القائد الموظفين لأبداء آرائهم	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
دال	0.002	37.41	16	4	1	0	0	1	2	غير موافق بشدة
				17	0	3	6	8	0	غير موافق
				11	1	0	5	5	0	محايد
				13	1	5	4	3	0	موافق
				5	1	0	2	2	0	موافق بشدة
				50	4	8	17	19	2	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 11 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يشجع القائد الموظفين على التعبير عن أفكارهم حتى لو تعارضت مع أفكاره؟" حسب السؤال رقم (32) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تشعر ان هذه المؤسسة توفر لك فرص لإظهار الطاقات لديك؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 37.41 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 11 وبين السؤال رقم (32)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال التحليل الإحصائي نجد ان هناك علاقة بين تشجيع القائد للموظفين على التعبير وشعورهم أن هذه المؤسسة توفر لهم فرص لإظهار طاقاتهم ويمكن تفسير ذلك سيولوجيا من خلال القول أن أكثر الكلمات الملهمة في العمل الجماعي هي "نحن" و"معاً"، ومن الطبيعي أن

مشاركة الأفراد في صنع قرار ما تزيد من درجة دعمهم للقرار عن التنفيذ، لذلك يجب ان يكون القائد متعاوناً مع موظفيه ولا يكتفي بان يستمع لهم فقط بل العمل معهم جنباً لجنب بلا من الإصدار المستمر للتوجيهات، اي السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم لتشكيل أهداف وخطة عمل والرؤية والرسالة وجعل أفكارهم ترسم اجراءات تحقيق الأهداف وتعزيز من إحساس الجميع بالقيمة فكل شخص له أهميته في العمل ومشارك في تحقيق النجاح.

جدول رقم (16): يوضح رأي المبحوثين حول تشجيع القائد الموظفين على حل

المشكلات في مكان العمل.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	قدرة الموظفين على حل مشاكل العمل					تشجيع القائد الموظفين على حل المشكلات	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
غير دال	0.075	24.71	16	3	0	1	1	0	1	غير موافق بشدة
				22	1	4	4	13	0	غير موافق
				11	0	0	5	5	1	محايد
				12	0	0	3	9	0	موافق
				2	0	0	0	1	1	موافق بشدة
				50	1	5	13	28	3	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 12 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يشجع القائد الموظفين على حل المشكلات بطرق ابتكارية؟" حسب السؤال رقم (27) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تشعر بأن مشكلات المؤسسة كأنها مشكلتك الذاتية؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 24.71 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 12 وبين السؤال رقم (27)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي أعلاه يمكن تفسير ذلك سبباً لوجياً من خلال قول إن القائد غير قادر على حل المشكلات من خلال تشجيع العمال على حلها بل ان يكون قادر على تحمل المسؤولية وقادر على حل المشكلات من خلال التحكم في التوتر وضغوط العمل، إن القائد يكون متفهم خطر التوتر لذلك فهو يعلم نفسه كيف يتحكم فيها ويجعلها تعمل لصالحه حيث أنه يعيش حياته وفقاً لقاعدة وهي يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر وهو يحب عمله ويستمتع بأدائه.

جدول رقم (17): يوضح رأي المبحوثين حول قدرة القائد على تحقيق الأهداف وعلاقته بالمزايا المقدمة في طرف المؤسسة.

اعتبار الموظفين ان المؤسسة تقدم مزايا.										
القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	قدرة القائد على تحقيق الأهداف
دال	0.015	30.66	16	3	0	0	2	0	1	غير موافق بشدة
				13	4	1	3	2	3	غير موافق
				15	1	7	4	3	0	محايد
				14	2	9	1	2	0	موافق
				5	1	1	0	3	0	موافق بشدة
				50	8	18	10	10	4	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 13 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل القائد لديه قدرى على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس؟" حسب السؤال رقم (24) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تشعر ان المؤسسة تقدم مزايا غير متوفرة بمؤسسة أخرى؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 30.66 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين إجابات

أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 13 وبين السؤال رقم (24)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا انه توجد علاقة دالة بين قدرة القائد على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس وشعور الموظفين ان المؤسسة تقدم كمزايا غير متوفرة بمؤسسة أخرى ويمكن تفسير ذلك سببولوجيا من خلال أن القائد شخص على درجة عالية من العلم عزيز المعارف وذو تجربة ممتازة وخلفية كبيرة، وهو يعرف عن ماذا يتحدث، دائما يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة والاستماع إلى شرائط التسجيل، بالإضافة إلى حضور العديد من الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية.

جدول رقم (18): يوضح رأي المبحوثين حول دور القائد في التعامل مع المواقف

الغامضة للموظفين حسب متغير الأقدمية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	متغير الأقدمية في العمل				دور القائد في التعامل مع المواقف الغامضة
					أكثر من 15 سنة	من 11-15 سنة	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
غير دال	0.067	19.98	12	5	0	2	1	2	غير موافق بشدة
				20	0	11	3	6	غير موافق
				12	1	6	3	2	محايد
				12	4	3	0	5	موافق
				1	0	0	1	0	موافق بشدة
				50	5	22	8	15	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 14 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل للقائد قدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة؟" حسب الأقدمية من محور البيانات الشخصية، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 19.98 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا

توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 14 وبين الخبرة، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين قدرة القائد على التعامل مع الواقع الغامضة وخبرة الموظفين يمكن تفسير ذلك سبباً لوجيا من خلال أنه يجب على القائد أن يهتم بالتخطيط والتنظيم والتنسيق بين العملية التعليمية ومتطلبات المجتمع، ولا يمكن أن يغفل عما يمكن أن يحدث غموض وتعقيدات أي يجب أن كل مشكلة تشخص وتحدد بشكل دقيق وأن تحدد كل الأسباب التي أدت إلى حدوثها كي يتسنى له وضع الحلول المناسبة لها وعدم تجاهل الحلول البديلة للمشكلة.

جدول رقم (19): يوضح رأي الباحثين حول ثقة القائد بمرؤوسيه وعلاقته المستوى

التعليمي.

القرار	مستوى الدلالة	Chi- Square	درجة الحرية	المجموع	متغير المستوى التعليمي					ثقة القائد بمرؤوسيه
					دكتوراه	ماجستير	ليسانس	متوسط	ثانوي	
غير دال	0.461	15.892	16	5	0	0	2	0	3	غير موافق بشدة
				15	1	1	10	0	3	غير موافق
				14	0	1	10	1	2	محايد
				14	2	0	7	0	5	موافق
				2	1	0	1	0	0	موافق بشدة
				50	4	2	30	1	13	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 15 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يثق القائد بقدرة مرؤوسيه؟" حسب المؤهل العلمي من محور البيانات الشخصية، نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 15.89 قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 15 وبين المؤهل العلمي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا إلى انه لا توجد علاقة بين ثقة القائد بقدرة المرؤوسين ومتغير المؤهل العلمي ونفسر هذا سبباً لوجياً من خلال ان ثقة القائد بقدرة مرؤوسيه ليس كاف لتحقيق الولاء التنظيمي اي يجب على القائد ان يشبع حاجات العاملين الإنسانية مثل إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والاستقرار والشعور بالطمأنينة في التنظيم والسعي لجعلهم مقدرين محبين انهم ينتمون لجماعة وبالتالي تحقيق ذواتهم ومن خلال تحقيق هذا ينتج هنا زيادة في ولاء الموظفين ويدفعهم إلى المزيد من العمل الجاد المنج لتحقيق أهدافه.

جدول رقم (20): يوضح رأي المبحوثين حول علاقة القائد في منح من وقته لتوجيه مرؤوسيه نحو أهمية مؤسستهم في حياتهم الوظيفية.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	أهمية المؤسسة في حياة الموظفين					من القائد من وقته لتوجيه مرؤوسيه	
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق		غير موافق بشدة
غير دال	0.133	22.332	16	1	0	0	1	0	0	غير موافق بشدة
				13	0	0	0	11	2	غير موافق
				11	0	2	3	5	1	محايد
				18	2	3	2	8	3	موافق
				7	0	0	1	3	3	موافق بشدة
				50	2	5	7	27	9	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم من محور القيادة الداعمة 16 والمتعلق بـ "هل يعطي القائد من وقته لتوجيه وتدريب مرؤوسيه؟" حسب السؤال رقم (23) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تشعر ان للمؤسسة فضل في بناء حياتك الوظيفية؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 22.33 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات

أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 16 وبين السؤال رقم (23)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا إلى انه لا توجد علاقة بين إعطاء القائد من وقته في توجيهه مرؤوسيه وتدريبهم وشعورهم أن المؤسسة تبني حياتهم الوظيفية ويمكن تفسير ذلك سيولوجيا من خلال انه يجب على القائد تطبيق ما يسمى بالتطبيع التنظيمي ويعني العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها، وللتطبيع دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد إخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل وهم المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة ومرحلة المواجهة وتليها مرحلة التحول.

جدول رقم (21): يوضح رأي المبحوثين حول معاملة القائد للموظفين حسب عامل

الظروف وعلاقته بالرضا الوظيفي.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	الرضا الوظيفي للموظفين					معاملة القائد للموظفين حسب ظروفهم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
دال	0.017	30.28	16	2	0	0	0	0	2	غير موافق بشدة
				28	1	8	5	13	1	غير موافق
				10	1	1	0	2	6	محايد
				8	0	3	0	4	1	موافق
				2	0	0	1	0	1	موافق بشدة
				50	2	12	6	19	11	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 17 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يعامل القائد الموظفين حسب طبيعتهم وظروفهم؟" حسب السؤال رقم (21) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل

في مؤسسة أخرى؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 30.66 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه توجد علاقة بين إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 17 وبين السؤال رقم (21)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا إلى أنه توجد علاقة دالة بين معاملة القائد للموظفين حسب ظروفهم وإيجادهم لصعوبة في إيجاد عمل في مؤسسة أخرى ويمكن تفسير ذلك سبباً سيولوجياً من خلال أن من الصفات والمهارات اللازمة للقائد الفعال هي مراعاة ظروف الموظفين والتعرف على مشاكلهم ومساعدتهم على حلها ونجد هذا في الآية القرآنية «حريص عليكم بالمؤمنين رءوف رحيم» (سورة التوبة، الآية 128) أي هنا يحس الموظف بمكانته وقيمه كذلك وهنا يتحقق ولاء لهذه المؤسسة من قبل العمال.

جدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين حول نظرة القائد للموظفين لقدراتهم المهنية وعلاقته بالانتماء الوظيفي

نظرة القائد للموظف انه لديه قدرات	الانتماء الوظيفي للموظفين					المجموع	درجة الحرية	Chi-Square	مستوى الدلالة	القرار
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة					
غير موافق	1	12	4	2	0	19	12	18.49	0.102	غير دال
محايد	0	13	1	4	1	19				
موافق	0	5	3	1	1	10				
موافق بشدة	1	1	0	0	0	2				
الإجمالي	2	31	8	7	2	50				

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم من محور القيادة الداعمة 18 والمتعلق بـ "هل ينظر القائد للموظفين على أنهم لديهم قدرات مختلفة؟" حسب السؤال رقم (26) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تشعر بالسعادة خلال عملك؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 18.49 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند

مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 18 وبين السؤال رقم (26)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين نظرة القائد للموظفين على أنهم لديهم قدرات وشعورهم بالسعادة خلال عملهم ويمكن تفسير ذلك سبباً بيولوجياً من خلال أن القائد يجب أن يتحلى بالقدرة على الابتكار والقدرة على التوقع والشجاعة أي أنه يكون قدوة للموظفين أي يستمدون القدرة على تحقيق الأهداف من قدرته من خلال إيمان القائد بالهدف وهذا يزيد من إقناع مرؤوسيه بضرورة تحقيق الأهداف ويكرس حياته للعمل ويقدم كل التضحيات في سبيله وهذا يعتمد بدوره على كونه هدفاً واقعياً، يمكن الوصول إليه وبلوغه.

جدول رقم (23): يوضح رأي المبحوثين حول مساعدة القائد الموظفين في تطوير

مهاراتهم وعلاقته بإحساسهم بقيمتهم الذاتية

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	المجموع	إحساس الموظفين بقيمتهم الذاتية					مساعدة القائد الموظفين في تطوير مهاراتهم
					موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير دال	0.234	19.698	16	1	0	0	1	0	0	غير موافق بشدة
				16	0	0	5	10	1	غير موافق
				13	0	2	2	7	2	محايد
				15	3	0	5	7	0	موافق
				5	0	0	2	2	1	موافق بشدة
				50	3	2	15	26	4	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 19 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يساعد القائد الموظفين في تطوير نقاط القوة في

شخصيتهم؟" حسب السؤال رقم (31) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تشعر أن قيمتك الذاتية تتوافق مع قيم المؤسسة؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 19.69 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 19 وبين السؤال رقم (31)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال الإحصائي توصلنا إلى أنه لا توجد علاقة بين مساعدة القائد للموظفين في تطوير نقاط القوة في شخصيتهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية ويمكن تفسير ذلك سبباً بيولوجياً من خلال اللجوء إلى سلوك القائد أي يمكن أن نفسر بالسلوك القيادي الذي يربط هاوس أنه يكون مقبولاً لدى المرؤوسين مادام أنه مصدر رضا لهم حاضراً أو مستقبلاً وقد حدد هاوس أربعة أنماط سلوكية أساساً لنظريته وهي القائد الموجه والقائد المشارك والقائد المركز على الإنجاز والقائد الداعم.

جدول رقم (24): يوضح رأي المبحوثين حول تزويد القائد للموظفين بمعلومات العمل وعلاقتهم بتفاعلهم مع إجراءات العمل.

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	درجة الحرية	تفاعل الموظفين مع إجراءات العمل						تزويد القائد بالموظفين بمعلومات العمل
				المجموع	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
غير دال	0.875	6.72	12	27	1	2	9	13	2	غير موافق
				8	0	0	1	6	1	محايد
				11	1	0	4	6	0	موافق
				4	0	0	2	2	0	موافق بشدة
				50	2	2	16	27	3	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم 20 من محور القيادة الداعمة والمتعلق بـ "هل يحرص القائد على تزويد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بالعمل؟" حسب السؤال رقم (30) من محور الولاء التنظيمي والمتعلق بـ: "هل تتفاعل مع

الإجراءات في المؤسسة كلما انعكست على عملك؟" نلاحظ من خلال ما دلت عليه قيمة (كا²) والتي بلغت 6.72 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الفا (0.05)، وهذا معناه أنه لا توجد علاقة في إجابات أفراد عينة الدراسة بين السؤال رقم 20 وبين السؤال رقم (30)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال التحليل الإحصائي توصلنا انه لا توجد علاقة بين حرص القائد على تزيد الموظفين بكل المعلومات الخاصة بالعمل وتفاعلهم مع الإجراءات في المؤسسة كلما انعكست على عملهم ويمكن تفسير ذلك سيولوجيا من خلال ان القائد يجب ان يحقق ما يسمى بالتنظيم اي يهتم بتنظيم الأعمال وهناك قول مأثور يقول إن التنظيم هو أول أوامر السماء يقول بايان تراسي «التنظيم هو أول أوامر الأرض» فالقائد يعرف ويتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد لكن أيضا في تحقيق نتائج أفضل. وان يكون شديد الالتزام بالخطط التي يضعها وليس التكلم عنها فقط.

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضيات البحث:

الفرضية الأولى: للتأثير المثالي علاقة بالولاء التنظيمي:

نصت الفرضية الأولى على: " توجد علاقة بين التماثل المثالي والولاء التنظيمي" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول بالنسبة للعبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6) من محور القيادة الداعمة التي تخص التأثير المثالي، و(29، 28، 33)، من محور الولاء التنظيمي، معتمدين أيضا في ذلك على متغير "السن، المستوى التعليمي، الأقدمية" من البيانات الشخصية حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (25): يوضح علاقة التأثير المثالي بالولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين

أرقام العبارات المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
العبارتين رقم (1 و 29)	23.20	0,108	غير دال
العبارتين رقم (2 و 28)	20.15	0.213	غير دال
العبارتين رقم (3 و 33)	25.42	0.063	غير دال
العبارتين رقم (4 والمؤهل العلمي)	14.00	0.598	غير دال
العبارتين رقم (5 والسن)	11.04	0.199	غير دال
العبارتين رقم (6 والخبرة)	23.35	0.025	دال عند (0.05)

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (1، 2، 3، 4، 5، 6) من بعد التأثير المثالي، و (29، 28، 33، المؤهل العلمي، السن، الخبرة) من محور الولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه لا توجد علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي"، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الإحصائية (k^2) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) باستثناء قيمة ارتباط العبارتين (6 والمؤهل العلمي) التي جاءت دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن "توجد علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي" ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

نستنتج ان عدم رضا الموظفين من جهة النمط القيادي المتبع في مؤسستهم(البلدية) والذي لم يحقق الولاء للاتجاه العام واستقرارهم بالمؤسسة يرجع إلى العوامل التالية والمتمثلة في ظروفهم السسيو اقتصادية من جهة وصعوبة إيجاد فرصة عمل في مؤسسة أخرى خاصة تفشي ظاهرة البطالة في العشرية الأخيرة وبالتالي ومن خلال عينتنا المبحوثة ومكان وزمان البحث في فرضيتنا الأولى لم تتحقق في علاقتها بين التماثل المثالي والولاء التنظيمي ومن هنا يمكن طرح عدة تساؤلات حول طبيعة وحقيقة البيئة للمؤسسة الخدماتية (البلدية).

وقبل الإجابة على سنحاول معا اختبار بعد الحافز الإلهامي وعلاقته بالولاء التنظيمي هذا ما سنراه في الجداول أدناه.

الفرضية الثانية: للدافع الإلهامي علاقة بالولاء التنظيمي:

نصت الفرضية الثانية على: " توجد علاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول بالنسبة للعبارات (7، 8، 9، 10) من بعد الحافز الإلهامي من محور القيادة الداعمة، و(22، 25، 34، 35) من محور الولاء التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (26): يوضح علاقة الدافع الإلهامي بالولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين

أرقام العبارات المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
العبارتين رقم (7 و 35)	20.65	0,192	غير دال
العبارتين رقم (8 و 34)	11.84	0.754	غير دال
العبارتين رقم (9 و 25)	19.30	0.253	غير دال
العبارتين رقم (10 و 22)	11.06	0.168	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (7، 8، 9، 10) من بعد الحافز الإلهامي من محور القيادة الداعمة، و(22، 25، 34، 35) من محور الولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه لا توجد علاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الإحصائية (k^2) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " توجد علاقة بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي " ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

نستنتج هنا انه لم يتحقق ولاء المبحوثين وعدم رضاهم على النمط القيادي السائد بمؤسستهم (البلدية) أي ان العمال رغم ضغوط العمل التي تؤثر على أدائهم لم يجدون تحفيز من القائد، ويدخل في هذا أيضا عدم وجود نظام ترقية ملائم فهم يحتاجون إلى احتلال مراكز اجتماعية مميزة لا تتم الا بالترقية وهنا النظام لا يساعدهم على وصول المناصب المنشودة أن جل اهتمام المؤسسة يكون بالإطارات السامية فهم الذين تقوم المؤسسة بتنمية قدرتهم وزيادة كفاءاتهم من خلال الدورات التكوينية المستمرة.

وبقاء الموظفين في هذه المؤسسة راجع دائما إلى أنهم لم يجدوا مناصب عمل في مؤسسة أخرى، ويمكن القول إن تغيير الحوافز المادية والمعنوية من مسببات الرضا الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة، ومن خلال عينتنا المبحوثة والزمان ومكان البحث ففرضيتنا الثانية لم تتحقق في علاقتها بين الحافز الإلهامي والولاء التنظيمي ومن هنا يمكن طرح عدة تساؤلات حول طبيعة وحقيقة بيئة المؤسسة الخدمائية(البلدية)، وقبل الإجابة على ذلك سنحاول معا اختبار بعد الاستشارة الفكرية وعلاقتها بالولاء التنظيمي هذا ما سنراه في الجدول أدناه.

الفرضية الثالثة: للاستشارة الفكرية علاقة بالولاء التنظيمي.

نصت الفرضية الثالثة على: " توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول بالنسبة للعبارات (11، 12، 13، 14، 15) من بعد الاستشارة الفكرية من محور القيادة الداعمة، و(24، 27، 32)، من محور الولاء التنظيمي و(الخبرة، المؤهل العلمي) من محور الولاء البيانات الشخصية، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (27): يوضح العلاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين.

أرقام العبارات المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
العبارتين رقم (11 و 32)	37.41	0.002	دال عند (0.01)
العبارتين رقم (12 و 27)	24.71	0.075	غير دال
العبارتين رقم (13 و 24)	30.66	0.015	دال عند (0.05)
العبارتين رقم (14 والخبرة)	19.98	0.067	غير دال
العبارتين رقم (15 والمؤهل العلمي)	15.89	0.461	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (11، 12، 13، 14، 15) من بعد الاستشارة الفكرية من محور القيادة الداعمة، و(32، 27، 24)، من محور الولاء التنظيمي (الخبرة، المؤهل العلمي) من محور البيانات الشخصية، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه لا توجد علاقة بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الإحصائية (k^2) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) باستثناء قيمة ارتباط العبارتين (10 و 32) والعبارتين (13 و 24) والتي جاءت دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " توجد علاقة بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي " إلا من خلال العبارتين (10 و 32) والعبارتين (13 و 24)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال الجداول السابقة نلاحظ أن أغلبية الموظفين لا يشعرون بالرضا الوظيفي مما نتج عنه عدم ولائهم، وتعود أسباب ذلك لعدم المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة (البلدية) التي يعملون بها ولا يعطي لهم مساحة المشاركة في اتخاذ القرار وإن أغلب القرارات المتخذة لا تلقى القبول ويرون أحياناً أنهم لا يمكن تطبيقها، إن عدم إشباع حاجات العاملين وإحساسهم بعدم الانتماء للمؤسسة يعود إلى سيطرة الإطارات وعدم وجود ديمقراطية تشاركية داخل المؤسسة فأغلب

العمال يرون انه يجب ان يكون اتخاذ القرار جماعيا وإشراك جميع الفئات العمالية فيه فاشراك العمال في هاته العملية في المؤسسة عبارة عن نسق اجتماعي وهو نسق الفعل أي نسق السلوك الإنساني المحفز ويتم من خلال تفاعل بين مجموعة من الأفراد في اطار شبكة من العلاقات، وبالتالي ومن خلال عينتنا المبحوثة وزمان ومكان البحث ففرضيتنا الثالثة لم تتحقق في علاقتها بين الاستشارة الفكرية والولاء التنظيمي ومن هنا يمكن طرح عدة تساؤلات حول ما يحدث في هذه المؤسسة الخدمائية أي حقيقة البيئة الداخلية لها، وقبل الإجابة على ذلك سنحاول معا اختبار بعد الاعتبارات الفردية وعلاقته بالولاء التنظيمي، هذا ما سنراه في الجداول أدناه.

الفرضية الرابعة: للاعتبارات الفردية علاقة بالولاء التنظيمي.

نصت الفرضية الرابعة على: " توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول بالنسبة للعبارات (16، 17، 18، 19، 20) من بعد الاعتبارات الفردية من محور القيادة الداعمة، و(23، 21، 26، 31، 30) من محور الولاء التنظيمي، حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

جدول رقم (28): يوضح العلاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي حسب رأي المبحوثين.

أرقام العبارات المركبة	قيمة k^2	مستوى الدلالة	القرار
العبارتين رقم (16 و 23)	22.33	0.133	غير دال
العبارتين رقم (17 و 21)	30.28	0.017	دال عند (0.05)
العبارتين رقم (18 و 26)	18.49	0.102	غير دال
العبارتين رقم (19 و 31)	19.69	0.234	غير دال
العبارتين رقم (20 و 30)	6.72	0.875	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصا لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها في الفصل السابق وأرقامها على التوالي بالنسبة للعبارات (16، 17، 18، 19، 20) من بعد الاعتبارات الفردية من محور القيادة الداعمة، و(23، 21، 26، 31، 30) من محور الولاء التنظيمي، حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أنه لا توجد

علاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي"، حيث نلاحظ أن قيم اختبار الدلالة الإحصائية (k^2) كانت كلها غير دالة إحصائياً عند ألفا (0.05) باستثناء قيمة ارتباط العبارتين (17 و 21) والتي جاءت دالة إحصائياً عند ألفا (0.05)، مما يجزنا إلى القول بأن هاته النتيجة تعارض فرضية الدراسة الثالثة والقائلة بأن " توجد علاقة بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي " إلا من خلال العبارتين (17 و 21)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

من خلال الجداول السابقة نستنتج ان القائد في هذه المؤسسة الخدماتية لا يعطي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه وهنا لم يتحقق الولاء بسبب عدم رضا الموظفين لان المؤسسة لم تقدم لهم اهتمام بالنواحي الشخصية لديهم، واهتمام القائد بمتطلبات الأفراد ولم يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم وينظر اليهم كأنهم مرؤوسين فقط وليس كأفراد كاملين، يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان حيث توصلنا إلى نتيجة وهي ان المؤسسة لا تهتم بالموظفين ولم تعطي لهم اعتبار، ويمكن القول ان إحساس الفرد بالتحقيق الذاتي في مكان عمله يؤدي به إلى الشعور بالانتماء وولائه اتجاه المؤسسة وهذا الذي لم يتحقق بمؤسستنا الخدماتية المبحوثة(البلدية)، وبالتالي ومن خلال عينتنا المبحوثة وزمان ومكان البحث ففرضيتنا الرابعة لم تتحقق في علاقتها بين الاعتبارات الفردية والولاء التنظيمي.

انطلاقا من النتائج التي توصلنا اليها والتي أثبتت عدم تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة

والتي تمحورت حول:

- للتأثير المثالي علاقة بالولاء التنظيمي.
- للدافع الالهامي علاقة بالولاء التنظيمي.
- للاستشارة الفكرية علاقة بالولاء التنظيمي.
- للاعتبارات الفردية علاقة بالولاء التنظيمي.

ومن هنا نلاحظ أن القيادة السائدة داخل المؤسسة الخدمائية هي قيادة اوتوقراطية غير داعمة حيث أن الموظفون لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات داخل هذه المؤسسة علما أن القائد لا يهتم بكل ما يتعلق بمشاركة هؤلاء المستخدمين ولم يهتم عموما بحل مشكلاتهم أو منحهم الثقة والقوة لتعزيز مكانتهم داخل المؤسسة حسب رأي الكثير من المبحوثين من خلال مقابلات حرة أجريناها "العمل أصبح روتيني وممل حيث أصبح لا يلبي احتياجاتنا الفردية والعائلية مما يدفعنا للبحث عن مداخل أخرى في وقت الاستراحة فلا منح ولا علاوات مرتبطة ولا ترقية ولا تكوين باعتبارهم آليات للارتقاء إضافة إلى ذلك الضغط الذي نعيشه داخل البيئة الداخلية للعمل "

هذا ما يفسر ما أكده لنا الكثير من المبحوثين عن عدم وجود رضا وظيفي وبالتالي عدم وجود ولاء تنظيمي "وبقائنا بالمؤسسة لا يفسر ارتباطنا بها بل لم نجد بديل عن ذلك خاصة في ظل تفشي البطالة والصعوبة الكثيرة لإيجاد فرص عمل في مؤسسة أخرى، ناهيك عن العامل السوسيواقتصادي لأغلبية المبحوثين خاصة أنهم أرباب أسر هذا ما يجعلهم يبقون في المؤسسة. ومن هذا المنطلق تدفعنا هذه النتائج إلى طرح التساؤل التالي:

- هل للقيادة الداعمة والولاء التنظيمي مكانة في باقي بلديات المسيلة المقدرة ب 46 بلدية؟
- هل عدم وجود قيادة داعمة بالمؤسسة الخدمائية (بلدية حمام الضلعة) مؤشر من مؤشرات الاحتراق الوظيفي؟

للإجابة عن هذه التساؤلات نفتح المجال لبحوث ودراسات ميدانية أخرى في باقي البلديات الولاية.

4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة وعلى ضوء ما جاء في مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات نلاحظ عدم تحقق القيادة الداعمة وولاء تنظيمي بمؤسستنا المبحوثة (البلدية) وهذا ما شابه دراسة الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين حيث من نتائجها عدم وجود دعم مادي ومعنوي للمعلمين من قبل المدير أي النمط السائد في هذه المدارس وهذا ما شابه دراستنا من حيث انه لم يتحقق لدينا رضا وظيفي من طرف الموظفين من جهة نمط

القيادة وهذا ما أدى إلى عدم ولائهم، كما وجدنا اختلاف في دراستنا مع الدراسات الأخرى السابقة حيث انهم توصلوا إلى نتائج تحقق الولاء التنظيمي عكس ما توصلنا إليه في دراستنا، حيث أن في الدراسة التي تهدف إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لموظفي القطاع العام بالمملكة السعودية في نتائجها توصل الباحث إلى انه يوجد درجة ولاء عالية

من الولاء التنظيمي من الموظفين اتجاه المنظمات التي يعملون فيها عكس ما توصلنا إليه في دراستنا عدم وجود ولاء تنظيمي تجاه المؤسسة من قبل الموظفين، دراسة النمط القيادي وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للكهرباء في نتائجها وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي والذي هو عكس نتائج بحثنا للمؤسسة الخدمائية (البلدية) التي وجدنا انه لا توجد ديمقراطية بين القائد ومروؤسيه والتي نتج عنها عدم ولائهم وكذلك بالنسبة للدراسات السابقة الأخرى فهي معاكسة تماما لنتائج مؤسستنا المبحوثة.

5- الاستنتاج العام:

- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- القيادة الداعمة هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.

تتمثل أبعاد القيادة الداعمة في:

- ✓ **التأثير المثالي:** هو ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف.
- ✓ **الحافز الإلهامي:** هو ذلك الحث والإلهام الذي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.

✓ الاستشارة الفكرية: يشير هذا البعد إلى أن القائد الداعم يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

✓ الاعتبارات الفردية: تعني إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية.

- الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.
- يعتبر الولاء من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة كما انه يسهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.

6- اقتراحات وتوصيات الدراسة:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها فإننا نقدم بعض الاقتراحات:
- ضرورة تدريب القيادات في المؤسسة الخدماتية على استخدام نمط القيادة التحويلية.
 - يجب على قيادات في المؤسسة الخدماتية تشجيع العاملين وفتح مجال الإبداع لهم.
 - يجب أن يحظى المرؤوسين في المؤسسة الخدماتية بالثقة من طرف المسؤول.
 - يجب أن تهتم المؤسسة الخدماتية بتدريب العاملين لتطوير قدراتهم في مختلف المجالات.

الخاتمة

خاتمة:

من خلال المعطيات النظرية والتطبيقية التي سبقت وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة والمعالجة الميدانية في المؤسسة (بلدية حمام الضلعة)، وبعد عرض النتائج ومناقشتها بخصوص موضوع العلاقة بين القيادة الداعمة والولاء التنظيمي.

تطمح المنظمات اليوم إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فالقيادة الإدارية تعتبر حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغيير الدائم في بيئة الأعمال، ومن هنا برزت أهمية دراسة هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة، وللقيادة مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات (فنية، إنسانية، فكرية، شخصية)، الاتباع وما ينتظرونه من قادتهم، عملية التأثير الإيجابي على الاتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها.

و غاية رفع درجة الولاء التنظيمي هي غاية كل مؤسسة، وتعد عملية تقييم أداء العاملين من الأهمية بمكان عملهم، فهي تحدد مواطن القوة ونقاط الضعف في أداء الأفراد، ولنجاح هذه العملية يشترط سلامة معايير التقييم، لأن أي خطأ في تحديدها أو استعمالها يؤدي إلى فقد ثقة المرؤوسين في نتائجها، وبالتالي فنجاح عملية التقييم يسهل تعزيز مواطن قوة الأداء ومعالجة نقاط الضعف فيه عن طريق اتباع مناهج وسبل تحسين الأداء وتطويره.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً/القرآن الكريم.

ثانياً/الكتب:

1. ابوريا أمين محمد: القيادة الإدارية والمهارات السلوكية للمشرفين، مطابع نجد التجارية، الرياض، 1988.
2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
3. الشناوي أحمد: القيادة الإدارية الحديثة، دار المعرفة، القاهرة، 1976.
4. بخشونجي حامد الحارس وآخرون: تنظيم المجتمع والأجهزة، المكتب العالمي للكمبيوتر، الإسكندرية.
5. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2006.
6. حبيش فوزي، الإدارة والتنظيم، مكتبة وهبة، القاهرة، 1998.
7. حسن حريم: الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة حامد، عمان، الأردن، 2006.
8. حسن رعد المصرن: نظريات الإدارة والأعمال، ط1، دراسة 401 النظرية في الإدارة، دار الرضى للنشر، سوريا، دمشق، حزيران، 2004.
9. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، ط2، المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
10. رواية حسن: إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. رواية حسن: القيادة (الماضي، الحاضر، المستقبل)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
12. زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط1، دار الراية، عمان، 2010.
13. زيد منير عبودي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

14. زاهر عبد الرحيم عاطف: الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، دار الراية، ط1، عمان، 2010.
15. سهيلة محمود عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
16. شفيق رضوان: السلوك والإدارة، ط2، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2002.
17. شين فيروز: القيادة الإدارية وتنمية المهارات، ط1، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2017.
18. عادل محمد زايد: العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ط1، ميرشن للطباعة، القاهرة، 2016.
19. عبد الرحمان أحمد محمد هيجان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.
20. عبد الغني بسيوني عبد الله: أصول علم الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، 1993.
21. عماد علي المهيرات: أثر التمكين على فعالية المنظمة، ط1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
22. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
23. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
24. هاشم حمدي رضا: مهارة الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1، 2010.

ثالثا/الرسائل العلمية والمذكرات:

- 1- أحمد سليمان: تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على المستشفيات، جامعة عين شمس، رسالة ماجستير، 2004.
- 2- حافظ عبد الكريم غزالي: أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في غدارة الأعمال، قسم الإدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 3- سارة لبوازدة: القيادة الداعمة وعلاقتها بإبداع العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، قسم علم اجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018.
- 4- عبد القادر مأمون عورثاني: العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، 2003.
- 5- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القوي، 2011.
- 6- فائزة رويم: فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين، دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 7- فاضل سمية: الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2016.
- 8- لوصيف سهيلة: أسلوب القيادة وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2014.

- 9- ماجد بن عبد الرحمان هلال: متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على الضباط العاملين لمديرية الأمن، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم الإدارة، السعودية، 2008.
- 10- مبروكة بالعجال ويمينة بالعجال: التغيير التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2017.
- 11- مطر بن عبد المحسن الجميلي: الأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008.
- 12- ندا سامية خميس: تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 13- نسرین غانم عبد الله أبو شاويش: محددات الثقة التنظيمية وآثارها، دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين-الاونرا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، غزة، 2013.
- 14- هبريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، إشراف سيق إسلام، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس، 2005.

رابعاً/المجلات:

- 1- أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارة الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط المجلة 21، العدد 21.
- 2- أبو جامع أحلام: الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في منطقة النقب، رماح للبحوث والدراسات، العدد 63، 2022.

- 3-بن موسى سمير: الأنماط القيادية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى عمال ديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت الجزائر، مجلة الخلدوني، العدد2، 2016.
- 4-خالد بن عيسى وفتيحة بن خرازة: مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، العدد4، 2021.
- 5-سعود السواط العتيبي وعضو الله طلق: الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبد العزيز، مجلة الإداري، العدد70، عمان، 1997.
- 6-صلاح بن معاد المعيوف: أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي في القطاع السعودي، محلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد 108، الرياض، 2002.
- 7-عائد السيد الخطاب: الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل، دراسة ميدانية عن المرأة العاملة السعودية، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، العدد 134، 1998.
- 8-ماهر صبري: القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير، دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009.

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة محمد بوضياف-المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

السنة الثانية ماستر

السنة الجامعية: 2023_2022

استبانة الدراسة

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بعنوان: القيادة الداعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، لذلك سوف نقدم لكم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة ونرجو أن تتعاونوا معنا بالإجابة عن فقرات كل محور من المحاور التي تناولتها الاستبانة مع مراعاة الدقة والموضوعية في الإجابة.

علما بأن كل المعلومات التي تقدمونها ستحاط بسرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ونحن نشكركم على حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الاستاذ:

الدكتور بداوي محمد سفيان

من إعداد الطالبة:

قرين أحقاف

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس:

ذكر

أنثى

2. السن:

أقل من 25 سنة

من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة

45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

إبتدائي

متوسط

ثانوي

لسانس

دكتوراه

ماجستير

4. عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة فأكثر

الملاحق

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: القيادة الداعمة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة الداعمة لدى رئيسك المباشر والرجاء وضع علامة (x) على الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. التأثير المثالي						
1	يشعرنى مع رئيسي بالفخر					
2	يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
3	يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي به					
4	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس					
5	يتحدث عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه					
6	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عن أداء المهام					
2. الحافز الإلهامي						
7	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل					
8	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه					
9	يحفزني أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا					
10	يقوي التزامي بأهداف المنظمة					

الملاحق

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. الاستشارة الفكرية						
11	يشجعني رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره					
12	يشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية					
13	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس					
14	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة					
15	يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير					
2. الاعتبارات الفردية						
16	يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه					
17	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته					
18	ينظر رئيسي إلى كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين					
19	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي					
20	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي					

الملاحق


المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي ببلدية حمام الضلعة_المسيلة، والرجاء وضع علامة (x) على الاجابة المناسبة.

الرقم	عبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. الولاء المستمر						
21	أجد صعوبة في إيجاد فرصة عمل مناسبة في مؤسسة أخرى					
22	أحرص على ما يجعل المؤسسة تبلغ أهدافها					
23	هناك فضل للكلية في بناء حياتي الوظيفية					
24	تقدم لي المؤسسة مزايا غير متوفرة في مؤسسات أخرى					
25	أسعى من خلال عملي لبلوغ مناصب أعلى تفيدني ماديا					
2. الولاء العاطفي						
26	اشعر بالسعادة من خلال عملي في المؤسسة					
27	اشعر ان المشكلات التي في المؤسسة كأنها مشكلتي الذاتية					
28	يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في المؤسسة					
29	ينتابني الفخر كلما تحدثت عن هذه المؤسسة					
30	أفاعل مع الإجراءات في المؤسسة كلما انعكست على عملي					
3. الولاء الأخلاقي						
31	تتوافق قيمتي الذاتية مع القيم السائدة في المؤسسة					
32	توفر المؤسسة فرصة لإظهار الطاقات لدي					
33	يدفعني التزامي الأخلاقي للبقاء في المؤسسة					
34	أحرص على بقاءني في هذه المؤسسة حتى لو خسرت ماديا					
35	تعتبر المؤسسة أفضل مكان أعمل فيه					



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohame Boudiaf of M'sila



1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

Faculty of Humanities and Social Sciences
Department of Sociology

الرقم: 26/ق.ع.ا.ك.ع.ا.ج/ 2023

المسيلة في: 30 / 04 / 2023

المسيلة في: 30 / 04 / 2023

تسهيل مهمة لإجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي
لبلدية حمام الضلعة

تحية عطرة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتبس من سيادتكم تقديم يد المساعدة في حدود أغراض البحث العلمي للطلاب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	قرين أحفاف	2000 / 08 / 27 ب: حمام الضلعة - المسيلة	السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: القيادة الداعمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي.
دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي لبلدية حمام الضلعة

الأستاذ المشرف: د / دباوي محمد سفيان.
وفي انتظار ردكم بالقبول تقبلوا منا سيدي فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقلة:
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

أ. د. بن حمد الجمل

الهيئة المستقلة:
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

أ. د. بن حمد الجمل

University Mohame Boudiaf of M'sila
Humanities and Social Sciences Faculty
P.O. Box 166 Echbilila M'sila 28003 Fax 213.35.55.96.30

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

الملحق رقم (03)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بسوفيان بالمسيلة
University Mohamed Soufian of Wala

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
إدارة الصناديق للدراسات والمسائل المرتبطة بالعلمية
الرقم: 2023

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد (ة): عربي أحنان

الصفة: طالب، استاذ باحث، باحث دكتور، طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 11000099600435001

الصادرة بتاريخ: 18/11/2023 عن دائرة: صالح الفلوة

المسجل (ة) بكلية: العلوم والتكنولوجيا قسم: علم اصابع

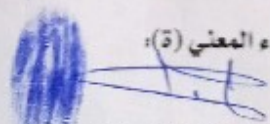
تخصص: علم اصابع تحت رقم التسجيل: 181835081318

والمكلف بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج ليسانس، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير أطروحة دكتوراه) -

عنوانها: القيادة الذاتية وسلوكياتها بالولوج التنظيمي دراسة ميدانية ببلدية صالح الفلوة

اصح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 10/10/2023

امضاء المعني (ة): 

المراجع: القرار الوزاري رقم 933 المؤرخ في 28-07-2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.

