

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

من طرف: دكار عبد الجليل

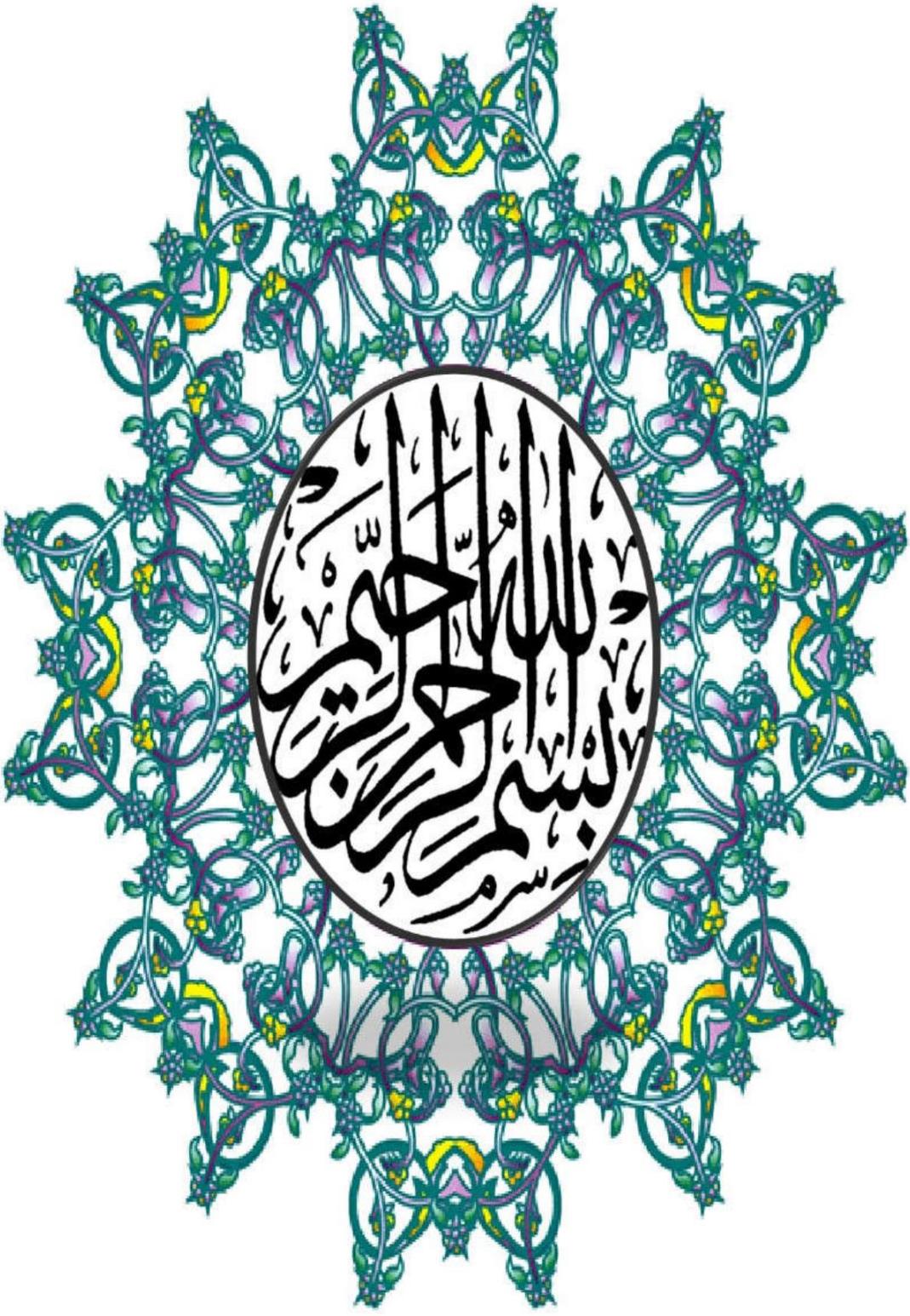
مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة الكفوة في تحقيق الولاء التنظيمي
"دراسة حالة بمؤسسة URBAT بولاية تلمسان"

نوقشت بتاريخ/.../... أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
بن عمار سمية	أستاذة التعليم العالي	رئيسة
بن سماعين لمياء	أستاذة التعليم العالي	ممتحنة
موساوي زهية	أستاذة محاضرة	مشرفة

السنة الجامعية : 2025/2024



شكرًا

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله والصلاة والسلام على سيدنا محمد و علي وآله وأصحابه الطاهرين

لا يسعني و أنا أنهي هذا الجهد العلمي إلا أن أتقدم بفائق الشكر والإمتنان إلى كل من مدّ لي ايد العون و ساعدني في إنجاز هذا البحث وأخص منهم الأستاذة الفاضلة: "موسلوي زهية" التي أشرفت بعناية على البحث وما قدمته لي من توجيهات لإخراجه بالمستوى المطلوب.

وأشكر لجنة المناقشة جراهم الله عنا خير جزاء وحفظهم من كل مكروه أشكر والدي العزيزين اللذان بفضلهما أنا هنا شكرا لحبكم ولدعمكم المتواصل، لثقتكم وتضحياتكم من أجلي..

أشكر إخوتي الأعماء، شكرا لكم على وجودكم الدائم بجانبني، وعلى مشاركتكم فرحة هذا الإنجاز

وأخيرا أوجه شكري الخاص إلى جامعتي: جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان.



بسم الله الرحمن الرحيم " وَأَخِرُّ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ "

صدق الله العظيم الآية 10: سورة يونس

لقد كان الطريق طويلا والوصول على قدر المشقة مهيبا وعظيما اللهم إني سعت وأنت أحسنت لي

الجزاء فالحمد لله الذي بلغني ما أحب فيما أحب

أنا الخريج دكار عبد الجليل أهدي نجاحي وسنين تعبي إلى من زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلا

حدود من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة فخري وإعتزازي والدي العزيز

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها من سهلت لي الشدائد بدعائها إلى سر قوتي ونجاحي والدي العزيزة

وإلى من كان لهم الأثر على حياتي من أناروا لي الطريق واخذوا بيدي نحو آفاق العلم أخوتي وإلى نفسي

التي كانت أهلا للمصاعب التحديات وإلى كل من كان له الفضل في وصولي إلى هذه المرحلة بعد الله

خاصة أهديكم تخرجي واسعد لحظاتي

فالحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على الختام

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي في مؤسسة URBAT ، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم تصميم إستبانة لجمع المعلومات و البيانات من عينة دراسة مكونة 80 عامل و باستخدام برنامج حزمة إحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS فتوصلت إلى نتائج دراسة:

بوجود علاقة بين القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي، وأن القيادة تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة، فكلما أحسن تطبيقها تطورت المؤسسة وأثبتت مكانتها في السوق مع المؤسسات الناشطة في نفس القطاع.

الكلمات المفتاحية: القيادة الكفؤة، الولاء التنظيمي، القائد الكفء

Abstract :

A study aimed at identifying the role of competent leadership in achieving organizational loyalty at URBAT. The analytical descriptive curriculum was also relied on. In order to achieve the research objectives, a questionnaire was designed to collect information and data from a 100-worker study sample. Using the SPSS Social Science Statistical Package Program, we reached the results of a study:

There is a relationship between competent leadership and organizational loyalty. We have also found that leadership influences organizational loyalty in the organization. The better it applies, the better the enterprise develops and proves its position in the market with institutions active in the same sector.



شكر وتقدير

إهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

أ	المقدمة العامة:
6	الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الكفؤة والولاء التنظيمي
6	تمهيد:
7	I. القيادة.....
7	1. مفهوم القيادة.....
9	2. أهمية القيادة.....
10	3. نظريات وأنماط القيادة.....
10	1.3 نظريات القيادة.....
13	2.3 أنماط القيادة.....
16	4. مهارات وسمات القائد الكفاء.....
16	1.4 مهارات القائد الكفاء.....
17	2.4 سمات القائد الكفاء.....
19	5. العوامل المؤثرة في القيادة.....
20	I. الولاء التنظيمي.....
20	1. مفهوم الولاء التنظيمي.....
21	2. أهمية الولاء التنظيمي.....
21	3. أبعاد الولاء التنظيمي.....
23	4. مراحل تطور الولاء التنظيمي.....

24	5. مؤشرات الولاء التنظيمي.
25	II. العلاقة بين القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي.
25	1. علاقة القيادة الكفؤة بالولاء التنظيمي.
26	2. عوامل بناء وتنمية الولاء التنظيمي.
28	3. الآثار المترتبة عن تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.
30	خلاصة الفصل
32	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.
32	تمهيد:
33	1) الأطروحات والمجلات
33	1.1 الأطروحات:
40	2.1 المجلات العلمية:
45	2) مناقشة دراسات السابقة وعلاقتها بدراستنا
45	1.2 تعقيب على الدراسات السابقة
50	خلاصة الفصل
52	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي
52	تمهيد:
53	I. تقديم مؤسسة شركة URBAT
53	1. نشأة و تعريف شركة URBAT
54	2. مهام و نقاط القوة شركة URBAT و واقع القيادة الكفؤة فيها
54	1.2 مهام الشركة URBAT
55	2.2 نقاط القوة شركة URBAT
55	3.2 واقع القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة
56	3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة URBAT

58	2) أدوات الدراسة عرض ومناقشة النتائج
58	1.1 إجراءات منهج الدراسة
58	1.1.1 مجتمع و عينة الدراسة:
58	2.1 أدوات جمع البيانات:
59	2.2 اختبار الأداة و الأساليب الإحصائية
59	1.2.2 اختبار ثبات الاستبيان
60	2.2.2 الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات:
63	3. عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها
70	1.3.3 وصف أبعاد مقياس
79	4. اختبار فرضيات الدراسة
84	خلاصة الفصل
86	الخاتمة العامة:
88	قائمة المراجع والمصادر:



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

❖ قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التعقيب عن الدراسات السابقة	45
02	قيم معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستبيان	60
03	قيم الصدق التمييزي	61
04	اختبار قيم الصدق التمييزي	62
05	معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية	63
06	يمثل جنس الباحثين	63
07	يمثل سن الباحثين	65
08	يمثل الحالة الاجتماعية	66
09	يمثل المستوى الدراسي	67
10	يمثل الخبرة	68
11	يمثل المستوى الوظيفي	69
12	اتجاهات أفراد العينة لبعد القيادة الكفوة	70
13	نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الكفوة و الولاء الوظيفي	71
14	نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة الكفوة منفردة و الولاء الوظيفي	72
15	نتائج تأثير مقياس القيادة الكفوة على تحقيق الولاء الوظيفي	79
16	تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار أثر كل بعد من الأبعاد على الولاء الوظيفي	80

قائمة الجداول والأشكال

❖ قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
57	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01
64	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	02
65	توزيع أفراد العينة حسب السن	03
66	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	05
68	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	06
69	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	07

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

يشهد عالم الشغل ومنظمات الأعمال في العصر الحالي تحديات وتغيرات كبيرة، نتيجة للعملة والتطورات السريعة في مختلف المجالات. تسعى المؤسسات اليوم إلى مواكبة هذه التغيرات، بغية تحسين أدائها وضمان استمراريتها ومكانتها في السوق، وحصولها على ميزة تنافسية تمكنها من الصمود والمواجهة والتأقلم مع التحولات الداخلية والخارجية، في ظل بيئة تنافسية قوية من قبل منافسيها في نفس القطاع .

مما فرض على المنظمات اليوم ضرورة وجود وإشراف قيادة كفؤة باعتبارها محورا مهما تقودها إلى التميز والنجاح، فلا يمكن تحقيق نجاح مستمر بدون مورد بشري ملتزم ومخلص كونه الدعامة الأساسية الذي تقوم عليه المنظمة. هذا يتطلب قيادة كفؤة قادرة على بناء علاقات قوية مع موظفيها وتوفير بيئة شغل محفزة تشجعهم على العمل بكفاءة، وتوجه سلوكياتهم في اتجاه ايجابي من أجل تحقيق ولاء تنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي عنوانا للتميز لأي منظمة، حيث أصبح من بين أهم المواضيع التي تعنى بها منظمات الأعمال لما له من تأثير إيجابي على المؤسسة يتجلى من خلال زيادة مستوى الأداء الوظيفي العام والإنتاجية، خفض معدل الدوران الوظيفي والغيابات كما أنه يمثل مقياس التوافق بين العاملين والمنظمة. إن مستوى الولاء العالي للموظفين يؤدي إلى تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها وتعزيز روح الفريق والعمل الجماعي والوصول إلى أهدافه بدقة. تعتبر القيادة الكفؤة مؤشرا هاما تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر في الولاء التنظيمي، من خلال القائد الكفاء الذي يعتبر المسؤول عن نجاح المؤسسة بفضل المهارات التي يتمتع بها ونمط القيادة الذي يعتمده والذي يمكنه من التأثير في مرؤوسيه، عن طريق توفير بيئة عمل تشجع على التواصل الايجابي والمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي، وفتح باب مكتبه للإصغاء لشكاويهم واقتراحاتهم وتلبية احتياجاتهم، ما يجعلهم يبذلون كل ما لديهم للارتقاء بالمنظمة والحفاظ على استقرارها وازدهارها .

المقدمة العامة

ولمعرفة كيف تحقق القيادة الكفاءة الولاء التنظيمي سنتطرق للإشكالية التالية:

كيف تساهم القيادة الكفاءة في تحقيق الولاء التنظيمي؟

يمكن التعرف على مضمون الإشكالية من خلال التساؤلات التالية:

✓ ما مدى تأثير أنماط القيادة على ممارسات العاملين وتعزيز ولائهم؟

✓ ما مستوى الولاء التنظيمي في مؤسسة U.R.B.A.T.؟

✓ ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الكفاءة والولاء التنظيمي؟

❖ الفرضية العامة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير القيادة الكفاءة على الولاء التنظيمي.

ومن هذه الفرضية تنبثق الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير القيادة الكفاءة على مكونات الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء

المستمر، الولاء الأخلاقي) بمؤسس U.R.B.A.T.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير مكونات القيادة الكفاءة (التواصل الفعال، التحفيز الإيجابي بالمؤسسة،

المحور بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) على الولاء التنظيمي في مؤسسة U.R.B.A.T.

❖ أسباب اختيار الموضوع:

- صلة الموضوع مع التخصص المدروس و رغبتني في تحصيل معارف جديدة .

- إدراج كل ما هو جديد من معلومات للحصول على شهادة الماستر .

- السعي لزيادة المعارف المكتسبة و تعزيزها ببيانات ميدانية واقعية .

❖ صعوبة الدراسة:

-عدم الإجابة على كل الاستبيانات .

-نقص المراجع.

❖ أهداف الدراسة وأهميتها:

أ- أهمية الدراسة:

- دراسة أهمية موضوع القيادة الكفؤة من ناحية والولاء التنظيمي من ناحية أخرى .
- إبراز العلاقة بين بعدين مهمين في العصر الحالي في المنظمات هما القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي .
- التعرف على أهمية القيادة الكفؤة و أثرها في رفع مستوى الولاء التنظيمي .
- ب - الأهداف: تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة. URBAT
- التعرف على علاقة القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي مؤسسة. URBAT

❖ حدود الدراسة:

لقد تمت الدراسة ضمن الحدود التالية:

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة بمركز الدراسات والتنفيذ في التخطيط الحضري URBAT بالمنطقة الصناعية طريق شتوان ولاية تلمسان.

الحدود الزمانية: تم تحديد هذه الدراسة خلال شهري فبراير ومارس 2025.

❖ منهج الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتمدت فيه على الأطروحات والمقالات، بالإضافة إلى جمع البيانات و المعلومات عن الموضوع محل الدراسة، مع تحليل و تفسير للوصول إلى استنتاجات لبناء الإطار النظري، و اعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة و منه الحصول على البيانات من المصدر الأساسي.

❖ هيكل الدراسة:

الفصل الأول: ضم الإطار النظري حول القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي تطرقت فيه إلى عموميات حول القيادة في المبحث الأول وإلى الولاء التنظيمي في المبحث الثاني وإلى علاقة القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي في المبحث الثالث .

الفصل الثاني: تناول الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعي القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي .

الفصل الثالث: وهو خاص بالجانب التطبيقي لدور القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي لموظفي مركز الدراسات والتنفيذ في التخطيط الحضري URBAT ، قدمت من خلاله المؤسسة ميدان التربص كما وضعت الطريقة والأدوات المستعملة للدراسة الميدانية، وفي الأخير قمت بعرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المأخوذة من ميدان التربص.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الكفؤة
والولاء التنظيمي

الفصل الأول: الأدبيات النظرية المتعلقة بالقيادة الكفؤة والولاء التنظيمي

تمهيد:

كانت القيادة ولا زالت موضوع اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين لما لها من أهمية وتأثير على نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها والوصول للريادة.

فالقيادة الكفؤة بمثابة القلب النابض الذي يحيي المنظمة بأكملها، وأحد المعايير الأساسية لتحقيق النجاح التنظيمي في العصر الحديث، فالقائد الكفء يتمتع بمجموعة من المهارات والسمات القيادية تمكنه من خلق علاقة عمل ايجابية وبناء الثقة وتعزيز روح المعنويات والانتماء بين أعضاء الفريق، مما يرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد من خلال تقديم رؤية واضحة ودعم مستمر، ما يساهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء العام للمنظمة.

فالولاء التنظيمي يعد حصيلة لتلك العلاقة والانتماء القوي، حيث يشعر الموظفون بالتقدير والتحفيز مما يدفعهم للعمل بجدية وتقديم أقصى ما لديهم والالتزام برؤية المنظمة.

وعليه في هذا الفصل سنتطرق إلى:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي.

المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي.

I. القيادة

1. مفهوم القيادة.

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، نجد أن كلمة "قيادة" مستمدة من الفعل اليوناني الذي يعني يبدأ أو يقود أو يحكم و الذي يتوافق مع الفعل اللاتيني Agere أي يقود أو يدير. وأما كلمه قائد فتعني من يوجه أو يرشد و يرافق الآخرين، مما يبين أن هناك علاقة بين المرشد والآخرين الذين يتلقون مثل هذا التوجيه.

وطبقا للسان العرب لإبن منظور، فالقيادة هي من قاد، يقود، قود، يقود البهيمة من أمام ويوجهها من خلفه، فالقود من أمام و التوجيه من الخلف، ويقال أقاده فرسا يعني سلمه قيادتها والانقياد بمعنى الطاعة والخضوع¹.

وفي الواقع لا يوجد تعريف موحد للقيادة بين جميع العلماء وكما يقول ستوغديل "stogdill" الذي استعرض العديد من الدراسات والنظريات التي تطرقت إلى القيادة.

فان هناك تعريفات كثيرة للقيادة بقدر ما يوجد من الأفراد حاولوا تعريف هذا المفهوم.² ومن خلال هذا التقديم يمكن تعرف القيادة بأنها: "القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين ويجمعهم ظرف و هدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين

¹ زغدودي مريم، علاقة سلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيمات و المناجنت كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر-2، الجزائر 2018/2019، ص 28.

² عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة دراسات الاقتصادية و المالية، العدد 2، الجزائر، 2013، ص 256.

دون الإتكال على سلطته القانونية من خلال إقناع وإتباع أساليب تحفيزية تساعد في تحقيق الأهداف المشتركة التي أجمع من أجلها الجميع.¹

أما ليكرت "Likert" فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الشخص أو الجماعة لتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.² كما عرفها "ستوجل" بأنها "عملية تأثير في الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المرغوبة وزيادة فاعلية الأداء لدى جميع الموظفين."³

واستنادا للتعريف التي تطرقنا إليها، يمكن أن تعرف القيادة بأنها عملية يؤثر من خلالها الفرد على مجموعة من الأشخاص للوصول إلى أهداف معينة.

من خلال التعريف التي تم طرحها لمفهوم القيادة إلا انه هناك 04 عناصر للقيادة يمكن توضيحها فيما يلي.

1- القيادة هي عملية "process"

2- القيادة تضم التأثير. "influence"

3- القيادة تنبثق داخل الجماعة. "group"

4- القيادة تتضمن هدفا يجب تحقيقه " Goal Attainment " ⁴.

¹ صلاح هادي الحسيني ، اعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2015، ص53.

² عبد اللطيف غربي و الأزهر ضيف، الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 01، 2022، ص 67.

³ عبد الفتاح المسماري، إصلاح القيادة الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة دراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة بنغازي ليبيا، العدد 01، الجزائر، 2021، ص56.

⁴ بيتج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، صلاح بن معاذ المعيوف و مازن بن فارس رشيد، الطبعة السادسة ،مكتبة فهد الوطنية،السعودية، 2018،ص25.

القيادة الفعالة هي عملية ابتكار الرؤية البعيدة و صياغة الهدف و الإستراتيجية و تحقيق التعاون و استنهاض الهمم للعمل.

والقيادة الكفؤة تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد و للقيادة دور و عملية

تهدف إلى التأثير على الآخرين¹

2. أهمية القيادة

تعد القيادة مقياسا أساسيا للحكم على نجاعة فعالية المنظمة وتكمل أهمية القيادة في الحالتين التاليتين:

• أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة:

- ✓ تعتبر القيادة أداة رئيسيه في تنظيم العمل داخل المنظمة حيث تحمل مسؤولية تحقيق الأهداف وإدارة الجهود العاملين لتحقيق فعاليتها فعلا عن توقيت الموارد وتخصيصها وتقييمها.
- ✓ تتولى القيادة مهمة بناء واستمرارية المنظمة وهذا ما يتطلب القدرة على التعامل مع معوقات وتحديات المختلفة سواء كان اجتماعية، تنظيمية، تكنولوجية.
- ✓ كما يتولى القيادة مسؤولية تحقيق التكامل داخل المنظمة، يتضمن ذلك تحسين تنسيق الجهود الأفراد والمواد الأخرى والتوجيه للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ✓ تحمل القيادة مسؤولية تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة الخارجية والمنظمة يتضمن ذلك تأمين احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة.
- ✓ تعزيز السلوك الايجابي والحد من السلوكيات السلبية وتنصيب الاستراتيجيات الناجحة في إجراء تحريك مفهوم وملهم ومحفز لبلوغ الأهداف المرجوة.

¹ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، عمان، 2008، ص

● بالنسبة للأفراد:

- ✓ خلق بيئات عمل محفزه تسهم القيادة في خلق جو عمل يعزز تحدي يشجع على الإبداع والتفاني في الأداء. القيادة ليست مجرد إعطاء الأوامر فهي تأثير يقوم على رؤى صحيحة والنزاهة والصدق وبالتالي كسب ثقة الأفراد الفريق والتزامهم.
- ✓ التعلم و الجدارة فالقادة يقدرون أهمية الاستمرارية في عملية التعلم والتطوير حيث يشجعون على مفهوم الجدارة وتقدير قيمة الخطأ كفرصة لتعلم وتطور دون الإحساس بالفشل أو الخوف منه.
- ✓ الإحساس بالتقدير يعزز الشعور الفرد بالثقة واعتزاز حيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من نجاح التنظيم وبإمكانه المساهمة فيه حتى لو بشكل صغير منها يبرز ارتباطه بالعمل وبدقه لتقديم أفضل مساعده أو ما عنده.
- ✓ روح الجماعة أينما كانت القيادة تكون الجماعة، يمكن للجماعة من الشعور بالانتماء والتفاني والتكاتف في وجود خلافات حيث يسود شعور بالجماعة وينجح الأفراد في تنفيذ المهام بكفاءة عالية¹.

3. نظريات وأنماط القيادة.

1.3 نظريات القيادة

نظرية الرجل العظيم:²

تعد أول النظريات التي سعت لتفسير القيادة و تعود أصول هذه النظرية إلى فلسفات الإغريقية و الرومانية حيث كانت حجر الأساس لانطلاق نظريات القيادة التي جاءت بعدها و جاءت هذه النظرية بمسلمات مفادها أن القادة يولدون و لا يصنعون و أن السمات القيادية هي صفات وراثية و ليست مكتسبة بمعنى آخر كان يعتقد

¹ نسرين نواتيت ، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة، رسالة ماجستير في علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 2014 ص 17-18.

² أكبال آسيا ليدية ، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة، رسالة ماجستير قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2012 ، 51

بان ذلك الفرد الذي يمتلك سمات و خصائصه تميزه عن الآخرين يحق له فرض هيمنته على المجموعة التي ينتمي إليها.

ومن ابرز الذين اهتموا و دافعوا عن هذه النظرية " فرانسيس جالتون " " GALTON " الذي قام بطرحه في عام 1879 مجموعة من البيانات الإحصائية الوراثية لدعم النظرية و أكد جالتون على أهمية الوراثة و دورها الرئيسي في ظهور القادة في أسر دون الأخرى.

نظرية السمات: ¹

تقوم نظرية السمات على قواعد أساسية مفادها أن كفاءة القيادة تعتمد على سمات و مهارات خاصة تولد مع القائد تميزه عن غيره ، ووفقا لهذه النظرية فان توفر هذه السمات في شخص يخول له أن يكون قائدا كفؤا ، في ضوء ذلك اهتم مؤيدي النظرية بتحديد و ضبط مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الأكفاء و قد تبين بأن القادة يتمتعون بالذكاء و الثقة العالية بالنفس و القدرة على الإقناع بالإضافة إلى القدرات الجسمية كطول القامة و ضخامة الجسم و القدرة على المثابرة و الطموح العالي و أكثر تحكما مرحا و أحسن نشاطا و توافقا اجتماعيا مقارنة بالآخرين و كل هذه السمات و الخصائص هي موروثه و لا تكتسب و هي معيار النجاح القيادي

النظرية السلوكية: ²

جاءت هذه النظرية في الفترة 1970/1940 كنوع من الانتقاد للنظريتين السابقتين بمسلمات مفادها أن كل شخص يملك نمطا قياديا يشعر بأنه مناسب و مريح له كما ركزت على أفعال و تصرفات القادة و سلوكياتهم تجاه الموظفين و انه يمكن اكتسابها و تطويرها و بناء على ذلك توجد أنماطا مختلفة من القيادة تتناسب مع أوضاع و حالات مختلفة و قد قام كل من كيرت لوين و ايت بتحديد ثلاث أنماط للقيادة:

¹ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الادارية و ادارة الابتكار، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010 ، ص 43

² خالد عبد الوهاب الزيديين، مرجع سابق، ص 65.

1/ النمط الأوتوقراطي: يملك القائد سلوكا استبداديا بحيث يقرر دون مشاركة التابعين على ما يجب عليهم فعله.
2/ النمط الديمقراطي: و يسمى بالنمط التشاركي حيث يشارك القائد التابعين بالقرارات و عمليات التخطيط و التنفيذ

3/ النمط الحر: يترك القائد في هذا النمط الحرية الكاملة للتابعين بحيث انه لا يقدم الكثير من التوجيهات أو الإرشادات و هو ملائم للمجموعات المخلصة و التي تعمل بشكل مبدع و مستقل.
النظرية الموقفية:¹

تنص هذه النظرية على أن القيادة ليست مجرد سمات شخصية يتمتع بها القائد بل أن القيادة تتشكل وفقا للمواقف و هي حصيلة تفاعل مباشر بين الأفراد في مواقف معينة تبرز القادة و تظهر قدراتهم الحقيقية بالإضافة إلى أن هذه النظرية تستند إلى فكرة انك كفاءة القائد تعتمد على إمكانيته في تشخيصي المواقف و اختيار النمط الأنسب لكل حالة بناء على ذلك يوجد عدد من العوامل الموقفية و اختيار النمط الأنسب لكل حالة بناء على ذلك يوجد عدد من العوامل الموقفية التي تؤثر على سلوك القائد هي:

خصائص المدير: صفاته الشخصية، المرونة ، تجاربه السابقة و دوافعه.

خصائص الفريق: الصفات الشخصية ، المهارات ، الخبرة و الدوافع.

عوامل الجماعة: تشمل هيكلها مراحل تطورها و المهام الموكلة إليها .

عوامل تنظيمية: تتعلق بدعائم القوة الإجراءات و التوقيت.

¹ علاء محمد سيد قنديل ، مرجع سابق ، ص 46/45

2.3 أنماط القيادة

ظهرت الأبحاث العميقة بأساليب القيادة نتيجة للمدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية الجانب الإشرافي ودور المشرف في إرشاد الأفراد المنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة.

في سنة 1939 بدأ الاهتمام بدراسة أنماط القيادة من خلال أبحاث الديناميكية الجماعية ذلك مع بداية

الحرب العالمية الثانية بواسطة "كيري لورين"، "الف وايت" و"ايت رونارد" بجامعه "ايوا".

أنجزت الدراسة على مجموعته من التلاميذ في سن العاشرة في أندية الهواة حيث قاموا بتقسيمهم إلى

مجموعات صغيرة وتم صياغة فرضيات الدراسة استنادا على التعريض كل مجموعته لثلاث أنماط مختلفة من القيادة النمط الأوتوقراطي، النمط الديمقراطي، النمط الفوضوي أو حر.

واستنادا إلى الفرضيات المطروحة تم التوصل إلى ما يلي :

المجموعة الأولى التي اتبعت الأسلوب الأوتوقراطي أظهرت سيطرة القائد على المجموعة وتركيز السلطة في

يده. ما اظهر انقسام واضح بين القائد والمجموعة مما يعني عدم مشاركته المرؤوسين في صنع القرارات هذا الطرح

أدى إلى رفع الإنتاجية نتيجة للمراقبة وضغط الممارس الذي يفرضه القائد.

أما المجموعة الثانية التي تبعت الأسلوب الديمقراطي أظهرت توجيه القائد للمجموعة لكن في نفس الوقت

وإشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتشجيعهم و السماح لهم بأداء آرائهم والمنافسة والإبداع. وبالتالي

المساهمة كانت ذات جودة أعلى و أدى إلى تعزيز الدافعية والإبداع والرضا في العمل وخلق ديناميكية الجماعة مع

استقرار في الأداء.

النمط الفوضوي أو الحر دعه يفعل تميزت المجموعة بترك القائد اتخاذ القرارات ولا ينخرط كثيرا في المجموعة

وإسناده المهام إلى الأفراد دون توجيه فعال. مما أدى إلى نتائج سيئة إنتاجية ضعيفة مقارنة مع النمطين السابقين.

وسنرى فيما يلي عرض لهذه الأنماط.

تباينت أنماط القيادة بتعدد المفكرين والباحثين للمواقف وقد أثبتت العديد من الأبحاث والدراسات أن نجاح القائد قائم على نوع الأسلوب القيادي الذي يعتمد عليه في علاقته مع أتباعه في أدائه لواجباته، وعليه تتمثل أنماط القيادة فيما يلي:¹

1- النمط الأوتوقراطي : يتميز هذا النمط بالسيطرة القائد الاستبدادي عن مرؤوسيه ،يرى نفسه مركز اتخاذ القرار ولا يهتم كثيرا بآراء المرؤوسين الآخرين، يعتمد على أن له الحق في السيطرة على أتباعه بسبب الامتيازات التي يتمتع بها عليهم. غالبا ما يتميز القائد المستبد بالصرامة والموضوعية، انه يعرف ما يريد والى حيث يريد أن يصل. ويتجه مباشرة نحو هدفه ،كلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه إلى انه يركز القائد هنا على العمل من اجل الوصول إلى الحد الأقصى من الإنتاجية ولا يولي اهتماما للعلاقات الإنسانية ،يعطي تعليماته بشكل دقيق و مفصل لضمان قيامهم بالعمل بشكل صحيح .

هذا النوع من القادة يحتفظ بكل السلطات في يده، ولا يضع أي سلطه لدى مرؤوسيه، ويتوقع منهم الانصياع لتعليمات الصادرة عنه وتنفيذها، وفي الوقت نفسه لا يستمع إلى آرائهم في تسويه وحل المشكلات ويطلب منهم عرضها عليه ليتولى دراستها بنفسه .

وتنقسم القيادة الأوتوقراطية إلى ثلاثة أنواع:

1-1- القيادة الأوتوقراطية المشددة : يعتمد القائد هنا على الصرامة و العقاب تركيزه على لإنتاج إضافة إلى الانحياز العاملين لديه على إتباع قراراته.

1-2- القيادة الخيرة : يستخدم القائد هنا أساليب التشجيع والثناء إلى جانب العقوبة الخفيفة لتحقيق ولاء

¹ دابرة عابدة و يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد -03-، الجزائر 2021، ص337.

التابعين في تنفيذ القرار أساليب.

1-3- القيادة الأوتوقراطية المناورة: و يعتبر اقل تشددا من الأول و الثاني و هنا يوهم القائد التابعين بأنهم شاركوا في صنع القرار ولكنه هو من يتخذ القرارات.¹

2- القيادة الديمقراطية: بخلاف القيادة الأوتوقراطية، يعتمد نمط القيادة هذا على بناء العلاقات الإنسانية وتخفيف المرؤوسين واحترام قراراتهم وتفويض السلطة، حيث يقول "كرش" و"كروشفييلد" (Cruchfid et Krech) في هذا الصدد: "القائد الديمقراطي يعمل على الحصول على أكبر نسبة في الأداء والمشاركة كل الفرد في نشاطات الجماعة وتحديد الأهداف، يعمل على توزيع المسؤولية عوض تركيزها تشجيع وتقوية العلاقات بين الأفراد الجماعة يعمل على تخفيض توترات والصراعات داخل البنية الجماعية يعمل على تخفيض التوترات والصراعات داخل البنية الجماعية لجعلها أكثر قوة"

ولأن هذا الأسلوب يختلف تماما عن الأسلوب المستبد فان جماعة العمل التي يقودها هذا النمط تظهر فيها سلوكيات تنظيمية ايجابية مثل الاحترام والولاء التنظيمي. وتتميز جماعة العمل هذه بروح معنوية عالية والشعور بالرضا والاستقرار في العمل وهذا يضمن انعدام الخلافات والنزاعات بين أعضاء الجماعة أو الزملاء والعمل².

3- النمط الحر: و يسمى بالقيادة الفوضوية أو عدم التدخل، يتميز هذا النمط بالاستقلالية.

و تسمى بالقيادة الفوضوية أو عدم التدخل، يتميز هذا النمط بعدم تدخل القائد في إدارة الشؤون المنظمة، حيث يقوم بإيصال المعلومات إلى المرؤوسين ويترك لهم الاستقلالية الكاملة في التصرف، وقد يكون السبب في ذلك هو

¹ قمبر عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المواد البشرية، أطروحة الدكتوراه إدارة الأعمال، قسم تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر 2017، - 2018، ص36.

² قصاص خيرة، أثر سلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم و مناجمت، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، -2-، الجزائر، 2016 - 2017، ص30.

عدم قدرة القائد على التوجيه واتخاذ القرارات أو عدم معرفته، حيث يترك المنظمة دون إرشاد. ما ينتج شعور العاملين بالإحباط و خلافات وعدم احترام القائد.¹

4. مهارات وسمات القائد الكفاء.

1.4 مهارات القائد الكفاء.

القائد الكفاء هو الذي يستخدم مهاراته و خبراته في تطبيق الأساليب العلمية الحديثة للإدارة، بحيث تتناسب مع طبيعة العمل الإداري الذي يمارسه و تصبح كفاءته رهنا برؤيته الواضحة .

كما أنه يعرف كيف يخلق جوانب العمل و يوفر الانسجام و المناخ الصحي الملائم للعاملين و هو الذي يعرف كيف يعمل على زيادة فاعلية العاملين معه و كيف يحصل على تعاونهم الكامل.²

فيجب أن تكون هناك مجموعة من المهارات تمكن القائد من القيام بمهامه وأدواره بنجاح من هذه المهارات نذكر ما يلي:

1-المهارات الفكرية : تشير إلى قدرة القائد على استكشاف وتحليل وتقييم الأحداث والمشكلات، وانتقاء الحلول المناسبة فضلا عن قدرته على التحلي بالمرونة، والاستعداد لقبول أفكار الآخرين والتكيف مع الأفكار المتعلقة بالمنظمة.

2-المهارات الإنسانية : المقصود بها قدرة القائد على الاستجابة بفعالية مع الموظفين في فهم سلوكهم وارتباطاتهم ودوافعهم، لتحديد العوامل المؤثرة على سلوكهم ما يمكنه من تلبية احتياجات الموظفين وتحقيق الأهداف المشتركة.

¹ آسية بن سعدي، دور البعد الاجتماعي والنمط القيادي في استمرارية المؤسسة الاقتصادية العائلية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم و عمل، قسم العلم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر -2، الجزائر، 2012-2013، ص 68.

² محمد حسنين العجمي، نفس مرجع السابق، ص 201

3- المهارات الفنية : تعني قدرات القائد على تنفيذ العمل وإتقانه، وتتضمن معرفته وإدراكه لقوانين ولوائح وأنظمة العمل. بالإضافة إلى إلمامه بمهام الموظفين ومراحل عملهم، وإجراءاته وكذا قدرته على توظيف المعلومات و فهم الأساليب المتاحة لإتمام العمل.

4- المهارات التنظيمية : يقصد بها قدرة القائد على رؤية المنظمة كنظام متكامل يتفاعل مع بيئة المجتمع، ويفهم أنظمتها وأهدافها وخططها، ويسعى لصياغة استراتيجيات وتطوير السياسيات وتعليم الخطط وتوجيه الأفراد والمواد لتطبيق الخطط بكفاءة ودقة.

ومن الضروري أن يتفنن في أعمال السلطة والعلاقات وتحديد الواجبات والمسؤوليات والتغيرات في أي جزء من المنظمة و أثره عليها.¹

2.4 سمات القائد الكفاء.

أجرى "جون هوفر" و"داني كوكس" دراسة شملت مجموعة من القادة الإداريين في منظمات مختلفة و تمكنوا من خلالها تلخيص صفات القائد الناجح في عشرة صفات هي :

- التحلي بالشجاعة: هي سمة مهمة للقائد لأنها تمكنه من اتخاذ القرارات الصعبة و المصيرية والتصرف بشكل حازم وتحمل جميع العواقب والمسؤوليات الكاملة عن النتائج ، فهناك فرق في طريقه تعامل الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة. قد يمشي الشخص الجريء على حافة انجاز العمل مع تحمله لكافة النتائج بينما يميل الشخص الثقيل والمسالمة إلى السير ببطء والحذر في الوصول.
- العمل بدافع الإبداع : القائد الكفاء يتميز بدوافعه الذاتية للإبداع والشعور بالملل من الأشياء التي لا تجدي نفعا، فهو يتمتع بالجرأة والحماس كما يكون لديه الصبر للانتظار من اجل البدء في العمل.

¹ ذهبية العرفاوي، صفة القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة الاجتماعية، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 08 العدد 1-، 2020، ص 39-40.

- امتلاك الحنكة :فالقائد الكفء يمتلك مستوى عالي من الحنكة ، بحيث يكون قادرا على تنظيم مواقف فوضوية بدلا من الاستجابة لها.
- العمل الجاد بإتقان والالتزام :فالقائد الناجح ينجز عمله بإخلاص وإتقان كبير كما يكون له الالتزام ناحية العمل الذي يقوم به.
- الانجاز : يتميز القائد الكفء بقدرته على انجاز الأولويات، لكنه هناك فرق بين تحدي الأولويات وانجازها.
- صقل المقاييس العليا لأخلاق الشخصية :فلا يمكن للقائد الناجح أن يعيش أخلاقيات مزدوجة واحده في حياته الشخصية وأخرى في عمله، حيث يجب أن تتوافق الأخلاقيات الشخصية مع الأخلاقيات المهنية.
- تحديد الأهداف :صفة تحديد الأهداف ضرورة جدا لاختاد القرارات المهمة فكل القادة الأكفاء الذين تمت دراستهم يملكون هذه الصفة.
- النشاط العالي : بحيث يسمو القائد فوق الأمور التافهة وينغمس في القضايا الكبرى حتى و لو اكتشف إنها مهمة ومضرة.
- الاستمرار بالحماس :يتميز القائد الكفء بحماس ملهم يشبه اللاعب الذي لا ينطفئ أبدا ليظل مستعدا دائما، فهذا الحماس يلعب دورا كبيرا في تطور القائد و، إذا كان الفرد في حيرة من أمره حول طريقة الحصول على ذلك الحماس فكل ما عليه فعله هو إعادة الصفات القيادية السابقة لأنها ترتبط بعلاقة وثيقة ومترابطة.
- مساعدة الآخرين على التطور : القادة الأكفاء لا يسعون لتطوير أنفسهم فقط.فمن خلال الأجواء العمل السليمة والصحية يحدث تبادل حر للأفكار ما يؤدي إلى التعاون .حينها يتحول هذا التعاون إلى فريق متكامل من المنظمة والموظفين متصديا لأقوى التحديات والمهام الصعبة¹.

¹ مريم نون، أثر الأنماط القيادية وتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر-2-، الجزائر، 2016-2017، ص 43-44.

يتسم السلوك القيادي بخاصيتين مميزتين: اللياقة والفعالية. يساعد السلوك القيادي الماهر والمناسب على تحديد

الأهداف التنظيمية المرغوبة. ووفقا ل Miller فان أهم سمات القادة الفاعلين ما يلي:¹

- ✓ القيام بكل شيء بنفسك بسبب التوتر ويقلل من الإنتاجية.
- ✓ عدم طلبك المساعدة من زملائك يتسبب في نقص الكفاءات.
- ✓ صعوبة التكيف مع التغيير يؤدي إلى نقص التقدم .
- ✓ الخوف من ارتكاب الأخطاء يؤدي إلى عدم المبادرة وعدم استغلال الفرص.
- ✓ السيطرة الزائدة تؤدي إلى نقص المبادرة لدى الموظفين .

5. العوامل المؤثرة في القيادة.

تعتبر القيادة علاقة تأثير وتبادل بين القادة والإتباع وتحدث هذه العلاقة في إطار بيئة وظروف منظمة التي

يعمل بها القائد، كما أنها تتعد العوامل المؤثرة على القيادة إما بتأثير ايجابي أو سلبي واهم هذه المؤثرات هي :

-تتأثر القيادة بتنوع المنظمة، سواء كانت صغيرة أو كبيرة متنوع الإنتاج وبالأساليب التنظيمية والهيكلة التنظيمي

وتنوع القرارات المتخذة والمهام ونوع الحوافز المقدمة وبجماعات العمل.

-شخصيات وسمات المرؤوسين وتشمل الصفات النفسية والجسمية والسلوكية.

-تؤثر أهداف المنظمة سواء كانت أهداف استراتيجية أو قصيرة المدى على القيادة.

-المواقف المحيطة بالمنظمة يشمل الظروف والمؤثرات سواء في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة العمل

وبالتالي فالقيادة الكفؤة هي التي هي تضع في عين الاعتبار كل هذه العوامل و المؤثرات².

¹ محمد حسنين العجمي ، نفس المرجع سابق ، ص 206

² عاشوري ابتسام، القيادة وتنمية المؤسسات، مجله الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد-04- ، الجزائر،

2019 ، ص 34.

I. الولاء التنظيمي.

1. مفهوم الولاء التنظيمي.

رغم أن الولاء قد نال اهتمام الباحثين في العلوم الاجتماعية والنفسية، إلا أنه لم يحظ بالاهتمام الكافي في مجال الإدارة إلا بعد أن ظهرت المدرسة السلوكية مع بداية الستينيات، حيث أكدت بوضوح على أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومن هناك انطلقت دراسة بحوث كثيرة خاصة في الدول الغربية تدرس الولاء التنظيمي. ونبحت فيه من حيث مقوماته ومخرجاته، حيث تعددت مفاهيم الولاء التنظيمي بتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها ويتم تعريف الولاء التنظيمي على النحو التالي¹:

يعرف بأنه "الرغبة في عدم ترك المؤسسة على الرغم من وجود حوافز خارجية"²

كما عرفه "بورتر" بأنه "القوة تطابق الفرد واندماجه مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الولاء التنظيمي اتجه منظمه لديه صفات القبول بأهداف المنظمة والاستعداد لبذل أقصى جهد من اجل المنظمة ورغبه قويه في المحافظة على الاستمرارية فيها."³

ويعرف أيضا هو شعور يتعود داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة و أن هذا الفرد لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها و أن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف منظمة.⁴

¹ برباوي كمال وقناشي أمينة، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، مجلس الاقتصاد المال والأعمال JFBE، جامعة الطاهري محمد و جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس ، المجلد 03، عدد 2-، الجزائر، 2019، ص 565.

² سهام موفق، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي العاملين، مجله الدفاتر الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير البيض ، المجلد 14، العدد-01-، الجزائر ، 2023، ص 387.

³ عشوش بشير، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة ماجستير علم النفس والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعه الجزائر-2-، الجزائر، 2012-2013، ص 88.

⁴ منوية مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013، ص 133.

يعرفه "بوشنان" b Buchanan : بأنه اقتران وارتباط فعال بين الأفراد وقيم و أهداف المنظمة التي ينتسبون

إليها و الرغبة في الاستمرار فيها بالرغم من المردود العادي الذي تحصلون عليه من المنظمة.¹

2. أهمية الولاء التنظيمي.

-الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والمهارات العالية.

- يعتبر الولاء التنظيمي عنصر أساسي للتنبؤ بفعالية المنظمة.

-زيادة المستوى الولاء لدى العمال يساهم في تخفيض تكاليف التي تتحملها المنظمة وذلك من خلال الحد من

السلوكيات غير مقبولة و التي تضر بالمنظمة مثل التخريب والاضطرابات و اللامبالاة في العمل.

-يقلل إحساس الموظفين بالولاء للمنظمة من العبء الممارس على القادة في الرقابة و الإرشاد للعاملين.

-الولاء التنظيمي يشجع العاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات و تحليل المشكلات و القضايا التي تواجه المنظمة و

حلها كما انه يزيد من إحساس الموظفين بالانتماء و الرضا ما يؤثر إيجابيا على أداءهم و يعزز من رغبتهم في

المواصلة بالعمل في المنظمة.²

3. أبعاد الولاء التنظيمي.

بناء على الدراسة أجراها "الين" و "ماير" (MAYER & ALLEN) سنة 1990 أشارت إلى أن

الولاء التنظيمي حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها ويتضمن ثلاث أبعاد هي :

¹ عمي علي صبرينة، الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه علم النفس تخصص علم النفس عمل و تنظيم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2021، ص 122.

² عجيلة حاج محمد، دور التسويق الداخلي ف تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، أطروحة دكتوراه إدارة و تسيير موارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص 54-55.

أ- الولاء العاطفي: يعبر عن الارتباط العاطفي القوي للفرد، حيث يرغب الفرد العاطفي في البقاء والاستمرار بالعمل فيها بناء على الرغبة والمشاعر الايجابية والتعاطف اتجاه المنظمة، ويعكس هذا أن الأفراد الذين يظهرون ولاء عاطفيا عاليا للمنظمة يرغبون في البقاء فيها بسبب الرغبة والعلاقة الصادقة والمخلصة التي يشعرون بها نحوها، وهذا يدل على اتفاق الفرد مع الأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في المساهمة لتحقيق تلك الأهداف.

ب- الولاء المستمر: يتم قياس الولاء الفردي في هذا البعد من خلال القيمة الاستثمارية والمادية التي يمكن للفرد الحصول عليها من خلال بقاءه في المنظمة، مقابل ما سيسخره إذا قرر الانتقال إلى منظمة أخرى.

تقييم الفرد لأهمية استمراره في المنظمة يتأثر ببعض العوامل كالتقدم في السن والخبرة والوظيفة كونها أهم العوامل المؤثرة على رغبة الفرد في البقاء.

ج- الولاء الأخلاقي: يتجلى الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية والمسؤولية التي يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة والعاملين فيها. يتمثل الولاء الأخلاقي في الإخلاص والوفاء للمنظمة، وهو مرتبط بالقيم العائلية والدين والأعراف التي يؤمن بها الفرد. يعمل الأفراد الذين لديهم ولاء أخلاقي بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة ويشعرون بأن ما يفعلونه صحيح وأخلاقي، الولاء الأخلاقي يشير أيضا إلى الشعور الفرد بالتزامه ببقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين وهذا ما قد يعتقدونه إذا ترك العمل. وهذا ما يعكس ولاء أدبي للمنظمة و زملائه ولو على حسب نفسه¹.

¹ بلطرش حياة وجميل احمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الجديد، ، جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، المجلد 10 ، العدد03، الجزائر، 2019، ص، 31/ 33.

4. مراحل تطور الولاء التنظيمي.

في دراسة عام 1974 أجراها "بوكانن" (buchanan) حول بناء الولاء التنظيمي لدى المديرين في منظمة العمل قام بتحديد ثلاث مراحل لتطوير الولاء التنظيمي لدى العامل :

أ- المرحلة الأولى: تمثل مرحلة الخبرة، أي مرحلة ما قبل التوظيف، والتي تمتد لمدة عام واحد. وهي تعتمد على الخبرة العملية السابقة للفرد، لأن الأفراد يدخلون المنظمة بدرجات ومستويات مختلفة من الاستعداد للولاء للمنظمة ناشئة عن توقعاتهم وظروف عملهم. و طبيعة البيئة الاجتماعية و ما تمثله من قيم و اتجاهات و أفكار في هذه المرحلة، يكون الهدف هو تحقيق الشعور بالأمن والأمان، وأن يكون مقبولاً من قبل المنظمة، وبذل الجهد للتعلم والتكيف مع بيئة العمل الجديدة.¹

ب- المرحلة الثانية: تمثل مرحلة العمل والانجاز تستمر من سنتين إلى أربع سنوات، خلال هذه المرحلة يسعى الفرد لتأكيد مفهومه للاتجاه ويتميز بظهور خصائص تتمثل في أهمية الشخصية والخوف من الفشل والعجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.

ج- المرحلة الثالثة: مرحله الثقة بالتنظيم تبدأ بعد السنة الخامسة من بدء العمل، حيث يظهر الولاء الذي تكون في المراحل السابقة حتى يصل إلى مرحلة النضج.²

ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم و تقييم عملية التوازن بين الجهود و الإغراءات المعطاة للأفراد.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، طبعة الأولى، عمان، 1999، ص 123

² مولاي علي الزهرة، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد 06، الجزائر، 2016، ص 31 / 32.

5. مؤشرات الولاء التنظيمي.

أ- مؤشرات الولاء التنظيمي :

- تقديم المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الشخصية.
- ارتفاع معنويات الموظفين.
- مستوى المشاركة الفعالة في النشاطات وعمليات المنظمة.
- عدم التفكير في تغيير المنظمة.
- الاستعداد للتضحية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- التركيز على حل المشكلات بدلا من الشكوى.
- الحديث الايجابي عن المنظمة من قبل الموظفين.
- درجة الإحساس بالمسؤولية لدى الموظفين.

ب- مؤشرات الولاء المهني :

- الالتزام بالقيم و الأخلاقيات المهنية.
- الشغف و حب المهنة.
- التزام بسريات المعلومات التي يتم تداولها في المهنة.
- التعاون والتواصل الفعال مع زملاء المهنة.
- المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة¹.

¹ غراز الطاهر وبوطون محمد الصالح، الولاء التنظيمي والعوامل تعزيزه في التنظيمات الحديثة، مجلة الحوليات لجامعة-1 الجزائر، جامعة باجي مختار عنابة، العدد03، الجزائر، 2018، ص336/337.

II. العلاقة بين القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي.

لقد أظهرت النظريات و الدراسات أن فعالية القيادة عبارة عن علاقة بين نمط معين وموقف معين، إذ يمكن أن يكون نمط القيادة فعالا في المواقف الصعبة ولكنه غير فعال في ظروف أخرى.

القيادة الكفؤة هي التي تنجح في تحقيق الأهداف المرسومة بأقل ضرر وأقل تكلفة ممكنة في المواقف والمشاكل والتحديات التي تواجهها.

القيادة الكفؤة تمثل أسلوبا عمليا يمكن تزويده في الواقع لتحقيق الأهداف والوصول للرؤية المرادة، من خلال مجموعة من المهام التي تقوم بها القوى القيادية مثل نقل المعلومات للمرؤوسين وتشجيع العاملين على المشاركة وتمكينهم وتوجيههم وما يجب التأكيد عليه هو أن القيادة الكفؤة لا تعمل على أي نمط من الأنماط القيادية، فكل موقف يتطلب نمطا معين معيناً وقد يختلف النمط باختلاف الوقت والظروف فالأهم هو الوصول إلى الأهداف المسطرة بأكبر قدر من الكفاءة وأقل التكاليف وفي وقت قصير من خلال التوجيه الكفء للعاملين¹.

1. علاقة القيادة الكفؤة بالولاء التنظيمي.

هناك علاقة قوية بين القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي فالقيادة الكفؤة بمثابة العمود الفقري لنجاح أي منظمة، إذ تلعب دورا حيويا في بناء الولاء التنظيمي وتعزيز روح الانتماء لدى الموظفين .

يعود ذلك إلى قدرة القائد الكفء على تحفيز فريق العمل وتوجيهه وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام والتعاون والإبداع وروح المبادرة وتحمل المسؤولية.

¹ سوامية لمية وبن خديجة منصف، دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لأداره الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سوق اهراس، المجلد 11، العدد01، الجزائر، 2018، ص 171/172 .

إن وجود القيادة السلطوية، تؤدي إلى تدمير العاملين وعدم رضاهم من معاملة القائد لهم ما ينتج العديد من الظواهر السلبية مثل دوران العمل، الغياب، نقص الإنتاجية، الصراع التنظيمي.

الشعور بالضغط والاكتماب النفسي . كلها عبارة عن مؤشرات على المستوى المنخفض من الولاء التنظيمي . فالقائد الكفاء من خلال بنائه لعلاقات قوية وثقافة عمل ايجابية ، يمكنه من أن يحقق توازنا بين تحقيق أهداف المنظمة واحترام الاحتياجات الشخصية للموظفين ولعل خير مثال على أهمية القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي ، هي الشركات اليابانية التي استطاعت تجاوز كل صعوباتها وعقباتها وبلوغها الريادة في زمن قياسي سببه تركيزها الكبير على الاهتمام بالموارد البشري و توفير بيئة عمل محفزة وإشباع حاجته و جعلها ضمن أهداف المنظمة.¹

2. عوامل بناء وتنمية الولاء التنظيمي.

إن تعزيز الشعور بالولاء لدى العاملين يساهم في تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية للمؤسسة تتمثل فيما

يلي:

1- نمط القيادة : القائد الجيد يلعب دور كبيرا في تعزيز وتنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه ، ويؤثر عليهم ويوجههم بطريقة تؤدي إلى بذل كافة الجهود بتحقيقها وتحقيق ولائهم وتعاونهم.

2- المشاركة الأفراد في التنظيم : تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وترفع معنويات وروح المسؤولية لدى الأفراد ولتحقيق تلك الأهداف بشكل فعال يجب أن تعتمد المشاركة العمالية على الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد. تساهم المشاركة العمالية في تحفيز العاملين وإثارة الدافعية لديهم للعمل من خلال فتح الفرص للمشاركة الايجابية وتمكين الطاقات والابتكارات الهادفة.

¹ دائرة عابدة و يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مرجع سبق ذكره، ص342/343.

3- تحسين المناخ التنظيمي : من خلال بيئة عمل تسودها قيم الوفاق التسامح والتعامل فان ذلك سيؤدي إلى زيادة الثقة بين العاملين والرضا الوظيفي وتعزيز الولاء للمنظمة .من الضروري تجنب البيئات التنظيمية التي تسبب الاحتقان والصراعات و تثبيط معنويات الأفراد وتؤدي إلى تسرب العاملين وفقدان الولاء.

4- أنظمة الحوافز : لها دور مهم في تعزيز العلاقات بين المنظمة والعاملين بتعاون تأثيرات الحوافز حسب نوعها وتنوعها (مادية كانت أو معنوية) و تعتبر أداة فعالة في إثارة دافعية للأفراد و تعزيز ثقتهم بالمنظمة و زيادة الرضا وبالتالي زيادة الولاء.

5- تحديد الأهداف : إن وضوح الأهداف يساهم في تعزيز الفهم والإدراك لدى العاملين وتحقيقها بكفاءة. عندما يعرف الفرد دوره و مكانته في التنظيم، تسير الأمور بانسجام وتناسق وتخفص الصراعات داخل المنظمة وبالتالي يؤدي إلى زيادة الولاء والإخلاص للتنظيم.

6- إشباع حاجات الفرد : حيث يؤدي إشباع حاجات الفرد إلى سلوك ايجابي ورفع مستوى الولاء التنظيمي فالفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه وقد يعيد البحث عن مكان آخر إذا تجاهلت المنظمة هذا العنصر.¹

7- الرضا الوظيفي : إن للرضا الوظيفي الأثر الكبير على العمل و العاملين و انجازاتهم ،و يعد الولاء درجة متقدمة من الرضا حيث أن العاملين ذوي الولاء مرتاحون لعلاقتهم مع رؤسائهم في العمل.²

¹ عطا الله فاطمة، استراتيجيه القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، أطروحة دكتوراه تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله الجزائر 03، 2018، ص 162/160.

² رضا حسين قنديل، دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، مجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسبوط، العدد 80، 2024، ص 114

3. الآثار المترتبة عن تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري.

الأداء المتميز و الإبداع:

يظهر الأفراد الذين يتمتعون بدرجات عالية من الولاء التنظيمي أداءاً وظيفياً متميزاً نتيجة حماسهم وتفانيهم في العمل.

إن محاولة تعزيز الولاء التنظيمي ، وخلق ثقافة تنظيمية قائمة على الولاء التنظيمي من المهام الرئيسية التي تقوم بها القيادات الإدارية والأجهزة التي تسعى إلى إبراز التميز وتعزيزه، والتميز بهذه الخاصية يعرض المنظمة أو النمط التنظيمي لأنماط أخرى لا يقدر أعضاؤها الولاء التنظيمي ويحميها من أي تعارض أو انحراف قد تتعرض له.

الشعور المعنوي لدى العاملين :

فالولاء التنظيمي يلعب دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين ما يجعلهم يشعرون بالانتماء والحماس نحو العمل والمنظمة التي يعملون فيها.

الحد من التسرب الوظيفي :

يعد فقدان الوظائف ظاهرة تنظيمية خطيرة. فهجرة الأفراد ذوي المهارات والكفاءات العالية من حيث الأداء والتواصل والمشاركة لا يؤثر فقط على ثقة الزملاء في المنظمة، بل يؤدي إلى انخفاض الإنتاج، و يؤثر أيضاً على درجة تماسك المجموعة واندماجها، مما يحول دون زيادة التماسك.

كما تحاول المؤسسات المتنافسة جذب العمال إلى مؤسسات أخرى، خاصة أصحاب المهارات والكفاءات العالية، من خلال تقديم جميع أنواع الإغراءات مثل المكانة الأعلى والامتيازات الأخرى والأجور الأعلى.

لذلك تواجه المنظمات تحدي الاحتفاظ بالمواهب والكفاءات من الآخرين والأطر الخارجية من خلال تقديم كل ما تريده المنظمات حتى يتمكنوا من البقاء في مناصبهم والحفاظ عليها ضمن الإطار العام.¹

جذب و استقطاب الكفاءات:

المنظمة التي يتمتع أفرادها بمستوى عال من الولاء تصبح وجهة مثالية و حلما لجميع الأفراد الذين سيسعون للالتحاق بها ، مما يسهل على المنظمة انتقاء المرشحين الجدد ذوي المهارات و كفاءات عالية.

تقليل التكاليف :

خفض التكاليف و المصاريف المتعلقة بإجراءات التوظيف و الاختيار و التدريب للأفراد الجدد²

¹ عطا الله فاطمة، إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، أطروحة دكتوراه تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله الجزائر 02 ، 2018، ص163/164.

² بركة بلاغماس ، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين و أثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03 ، المجلد 02 ، العدد 7 ، 2016 ، ص 50.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق نستخلص بأن القيادة الكفؤة تلعب دورا حاسما في نجاح أي منظمة من خلال تنمية و تعزيز الولاء التنظيمي في الموارد البشرية باعتبارهم ركيزة الارتقاء بالمنظمة و تطويرها ،من خلال مهارات و سمات القادة الأكفاء في التأثير بشكل ايجابي على الموظفين و تقديم رؤية واضحة لهم عن طريق تبنيهم أنماطا قيادية فعالة، حيث يعمل القائد الكفء على تحفيز العاملين و تشجيعهم على إبداء آرائهم و توفير فرص للتطوير الذاتي و الاعتراف بالمجهودات الجبارة التي يقدمونها و الثناء عليهم. كل هذا يساهم في تعزيز و رفع مستوى الولاء و تقديم أفضل ما لديهم للمنظمة.

و بالتالي فإن الولاء التنظيمي يصبح عاملا رئيسيا في المنظمة يقوم بالتقليل من معدلات التدوير الوظيفي و زيادة الإنتاجية و جذب الاستقطاب الكفاءات و خفض التكاليف ما يعزز التفاعل الايجابي مع أهداف المنظمة.



الفصل الثاني:

الدراسات السابقة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد:

استحوذ موضوع دور القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي على اهتمام الباحثين و الدارسين ،حيث أثبتت الدراسات و الأبحاث علاقة بين القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي و تأثير أتماطها على أداء العامل و تحسينه من خلال عمليات الترقية والتحفيز. و من أجل إتمام الجانب النظري حول دور القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي سوف نتطرق في هذا الفصل إلى عرض مجموعة من الدراسات المحلية و الأجنبية التي تناولت متغير القيادة و الولاء التنظيمي بغية الاستفادة مما توصلت إليه والاستعانة بها في الدراسة الحالية.

1) الأطروحات والمجلات

يعرض هذا المبحث مجموعة من الأطروحات والمجلات المختلفة باللغة العربية والأجنبية حيث تم ترتيبها حسب التسلسل الزمني وبلغ عددها 14 دراسة.

1.1 الأطروحات:

الدراسة الأولى

دراسة عجيبة حاج محمد، بعنوان دور التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، جامعة ورقلة ، سنة 2021.
منهجية الدراسة : المنهج المعتمد هو المنهج الوصفي.

إشكالية الدراسة: إلى أي مدى يساهم التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي وفقا للرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية التابعة للقطاع العام بولاية غرداية ؟

الفرضية: يؤثر التسويق الداخلي على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الاستشفائية التابعة لقطاع الصحي لولاية غرداية

أهداف الدراسة : نذكر منها تسليط الضوء على تأثير التسويق الداخلي في تعزيز الولاء التنظيمي من خلال الرضا الوظيفي في المؤسسات الاستشفائية .

و أظهرت نتائج الدراسة : تعدد الآراء واختلافها في تحديد تعريف شامل وموحد لموضوع التسويق الداخلي و تسويق الموارد البشرية .

- الولاء التنظيمي هو الدرجة التي تتماشى فيها قيم الفرد ومواقفه وتوجهاته مع قيم المنظمة وانتمائه إليها لتعزيز تحقيق الأهداف التنظيمية. من أحد أسباب المشكلة للولاء التنظيمي داخل المنظمة و التي تجعل الفرد يقبل لتضحية من أجل نجاحها هو رضا الفرد عن وظيفته.

الدراسة الثانية هريو دزاير، سنة 2006 ، بعنوان النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد هو الوصفي التحليلي.

إشكالية الدراسة: ما هي طبيعة النمط القيادي السائد في المؤسسة و علاقته بالولاء التنظيمي لموظفيها ؟

الفرضية العامة: هناك علاقة ايجابية بين أنماط القيادة و الولاء التنظيمي

أهداف الدراسة: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز

-عنابة، بدأ الباحثون الدراسة بسلسلة من الأسئلة الرئيسية التي ركزت على طبيعة الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات محل الدراسة وعلاقتها بالولاء التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية لموظفي المؤسسة (العمر والجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة).

كما اعتمد الباحثان على استبانة مكونة من 48 سؤالاً، مقسمة إلى ثلاثة محاور حسب متغيرات الدراسة وطبقت على عينة مكونة من 75 موظفاً من الجنسين (25% من مجتمع الدراسة) والتي تمست كل من: الإطارات، المشرفين، المنفذين.

و قد أظهرت نتائج الدراسة : :: هناك علاقة إيجابية قوية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والولاء التنظيمي، في

حين أن هناك علاقة سلبية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية والولاء التنظيمي. أظهرت الفروق بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي، باستثناء متغير الجنس، وجود فروق ذات دلالة إحصائية واختلافات بين الموظفين ما عدا متغير

الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.

الدراسة الثالثة

شريط الشريف محمد ، بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة المنتوري محمود قسنطينة ، الجزائر ، سنة 2009.

إشكالية الدراسة:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى؟

الفرضية العامة: هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء لمؤسسة سونلغاز لدى فئة الإطارات الوسطى.

منهجية الدراسة : المنهج المعتمد الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة: العلاقة بين الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي و استخدام الاستمارة التي هي من

أنسب الوسائل المستعملة وأثرها شيوعاً في الحصول على البيانات

و قد أظهرت نتائج الدراسة إلى :

-تعتمد المنظمة بشكل كبير على التواصل الكتابي.

-هناك علاقة إيجابية ضعيفة بين التواصل الشفهي والولاء التنظيمي.

-وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي.

وتتمثل الاختلافات فيما يلي: في دراستنا الحالية ربطنا المتغير المستقل "القيادة الإدارية" بالمتغير التابع "الولاء

التنظيمي"، بينما في دراسة شريط الشريف محمد حاولنا توضيح طبيعة العلاقة بين التواصل التنظيمي والولاء في

مؤسسة سونلغاز.

الدراسة الرابعة

توفيق درويش ، بعنوان فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء ، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، سنة 2007.

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد الوصفي لوصف واقع المتغيرات المدروسة

أهداف الدراسة: معرفة مدى فعالية القيادة الادارية و علاقتها بتحسين أداء الموظفين و لقد اعتمد الباحث على

استخدام البحث استطلاعي، المقابلة، الملاحظة، الاستبيان ، التحليل الإحصائي كأدوات رئيسية للتحليل البيانات

الأولية، حيث استعان بالعينة المقصودة وكذلك بالعينة الطبقية والتي تشمل 92 مبحوث من بين 147 عامل بنسبة

63% من مجموع عمال المؤسسة

و لقد أظهرت نتائج الدراسة: إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تلعب القيادة الإدارية دوراً أساسياً وفعالاً في تحفيز العاملين على تحسين الأداء.
- النمط الديمقراطي هو أفضل أسلوب قيادي لتحسين أداء العاملين.
- يجب استخدام عدة عناصر لتوفير القيادة الإدارية، أهمها الحوافز والتدريب والرقابة.
- تساهم الحوافز في تحسين أداء العمال بصفة فعالة.

الدراسة الخامسة

كيرد عمار، بعنوان تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين ،رسالة ماجستير جامعة البويرة الجزائر، سنة 2015

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد الوصفي التحليلي

إشكالية الدراسة : ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط.

الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية ايجابية بين القيادة الإدارية و مستوى أداء العمل لدى عمال مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع الاغواط.

أهداف الدراسة: تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) على ردود أفعال الموظفين تجاه تأثير القيادة الإدارية على أدائهم الوظيفي. واستعان بالاستبيان كأداة للدراسة، حيث تم توزيع 100 نسخة من الاستبيان استرجع منها 77 نسخة تم استبعاد 13 نسخة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبقية 64 نسخة قابلة للدراسة، استُخدم التحليل الإحصائي لجمع البيانات الأولية التي تتكون من استجابات عينة المسح واستخدم برنامج SPSS لتحليل بيانات الدراسة.

و قد أظهرت نتائج الدراسة: من أهمها :

- وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة الإدارية ومتغيراتها الثلاثة (الأسلوب الإشرافي، وبناء فريق العمل، والتحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي، مما يثبت صحة الفرضية العامة.
- تبين هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نمط الإشراف (النمط الديمقراطي) وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الأداء الوظيفي .
- تبين انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجاباتهم حول تأثير القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

-ارتفاع المستوى العام للأداء الوظيفي

الدراسة السادسة

عطاء الله فاطمة ، بعنوان إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم و العمل ، جامعة أبو القاسم سعد الله الجزائر 02، سنة 2018.

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد الوصفي التحليلي

إشكالية الدراسة: ما هي المميزات الواجب توافرها في القيادة الإدارية ؟ و ما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرفها

لتعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري؟

الفرضيات: هناك ثلاث فرضيات نمت القيادة الديمقراطية يلاءم في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تؤثر إستراتيجية التحفيز القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

تؤثر إستراتيجية التمكين الإداري في تعزيز الولاء التنظيمي للمورد البشري

أهداف الدراسة: تحقيق سلسلة من الأهداف المعرفية أو المعرفية لإثراء الجانب المعرفي و الذي يدور حول دور القيادة

الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري

و قد أظهرت نتائج الدراسة: هناك علاقة بين استراتيجيات القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العمال

حيث كلما كانت القيادة الإدارية قوية ديمقراطية محفزة و ممكنة و تشجع على اعتناق المبادئ التي تجعل من العامل

موردا بشريا إنسانيا بالدرجة الأولى فان هذا يساهم في تعزيز و تنمية الولاء التنظيمي.

الدراسة السابعة

هبال عبد المالك ، بعنوان دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، جامعة سطيف 1 ، الجزائر ، سنة 2016.

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد هو التحليلي و الوصفي

إشكالية الدراسة: تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلاً في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د).

الفرضية : تم صياغة أربع فرضيات لهذه الدراسة

- ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي
- نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقيق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة

أهداف الدراسة: توضيح نقاط الالتقاء بين أدبيات القيادة و أدبيات التغيير و بشكل محدد أدبيات قيادة التغيير التنظيمي و التي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح.

و لقد توصلت نتائج الدراسة : إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيادة التغيير و نجاح التغيير و تم تأكيد من صحة الفرضيات لوجود فروق ذات دلالات إحصائية

الدراسة الثامنة

شلابي وليد ، بعنوان دور الولاء التنظيمي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى عينة من موظفي الإدارة المحلية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، جامعة بسكرة ، سنة 2016.

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد الوصفي و التحليلي

إشكالية الدراسة: هل للولاء التنظيمي دور في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة؟

الفرضية الرئيسية: للولاء التنظيمي دور ايجابي في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة.

أهداف الدراسة: التعرف على دور الولاء التنظيمي في تنمية السلوك المواطنة التنظيمية و الوقوف على واقع هذا الولاء لدى الموظف بالتنظيم الجزائري.

و لقد توصلت الدراسة إلى نتائج:

- توجد علاقة ايجابية بين الولاء التنظيمي و سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي الإدارة المحلية بولاية مسيلة .
- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى موظفي الإدارة المحلية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية تبعا لأقدمية المهنة و المستوى التعليمي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى سلوك المواطنة لدى موظفي الإدارة المحلية تبعا لمستوى التعليمي.

2.1 المجالات العلمية:

الدراسة الأولى

رضا حسين قنديل ، بعنوان دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في بعض

الجامعات الخاصة ، المجلة العلمية لكية التجارة ،دون ذكر المجلد، العدد 80 جامعة أسيوط ، سنة 2024

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد الوصفي التحليلي

إشكالية الدراسة: ما هو دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين؟

أهداف الدراسة: تحديد مدى ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة للقيادة التمكينية وتحديد مدى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين.

و قد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة التمكينية و الولاء التنظيمي و تتمثل أبعاد القيادة التمكينية الأكثر قدرة على تفسير التباين في السلوك الولاء التنظيمي: العمل الجماعي و منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية
- أثر الأبعاد المتعددة للقيادة التمكينية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة.

الدراسة الثانية

بن موسى سمير ، بعنوان الأنماط القيادية و علاقتها بالولاء التنظيمي ، مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية و الاجتماعية ، العدد 10 جامعة ابن خلدون تيارت ، سنة 2015.

إشكالية الدراسة: هل توجد علاقة بين الأنماط القيادية و الولاء التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت؟

الفرضية العامة : هناك علاقة بين أنماط القيادة (النمط الديمقراطي ، التسلطي ، الحر) في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد الوصفي التحليلي

أهداف الدراسة: تحديد طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية و مستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت - الجزائر. ولتحقيق ذلك تم استعمال من طرف الباحث استبيان يقيس الأنماط القيادية المكون من 26 فقرة، والذي تضمن ثلاث أنماط قيادي كما تم اقتباس 17 فقرة من

مقياس الين وماير للولاء التنظيمي. وتم تطبيق الدراسة على 60 موظفي قسم الموارد البشرية، و الذي كان عددهم 130 ، تمت الدراسة على نحو ستون عاملا موظفا أي بنسبة 46 % من حجم الأصلي

و لقد أظهرت نتائج الدراسة:

- وجود ارتباط دال إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والتسيير العقاري بتبارت
- وجود ارتباط دال إحصائيا بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي
- وجود ارتباط دال إحصائيا بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي

الدراسة الثالثة

قصاص فتيحة ، قارة ابتسام، بشيكر عابد ، بعنوان دور المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي ، مجلة أبحاث الكمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 02 ، العدد 02 ، المركز الجامعي أحمد زبانة غليزان ، سنة 2020

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد هو الوصفي

إشكالية الدراسة: كيف يمكن تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة العائلية انطلاقا من تعزيز المهارات القيادية مما يساهم في نموها و استدامتها ؟

فرضية العامة: هناك علاقة ايجابية بين المهارات القيادية لدى مالكي الشركات العائلية و الولاء التنظيمي بها

أهداف الدراسة: أي مدى يمكن للمهارات القيادية لأصحاب الشركات العائلية أن تعزز الولاء التنظيمي للعاملين

لديهم مما يساهم في نمو و استدامة الشركة و يسهل عملية انتقال الملكية

وأظهرت نتائج الدراسة:

- تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تعزيز ونشر الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة وتعميق ممارسته بين الموظفين.
- تطوير وتحسين المهارات القيادية للقائمين على إدارة الشركة وتحسينها
- وضع برامج تدريبية لتعزيز المهارات القيادية للقائمين على التسيير ليساهموا في تعزيز الولاء التنظيمي.

الدراسة الرابعة

حدادة سمية ، حشماوي محمد ، بعنوان دور القيادة الإدارية للإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية ،
مجلة المدبر ، العدد 5 ، جامعة الجزائر 03 ، سنة 2017 .

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد هو الوصفي

إشكالية الدراسة: ما هو واقع تدعيم القيادة الإدارية للإبداع التكنولوجي بشركة كوندور ؟

الفرضية العامة: تقوم القيادة الإدارية لشركة كوندور على خصائص و مهام تمكنها من التأثير و تنمية روح الإبداع
في نفوس العاملين

وأظهرت نتائج الدراسة :

- تعتمد القيادة في شركة كوندور على مبدأ تشجيع العمل الجماعي و تفويض السلطة
- تهدف إلى جذب أفضل المواهب في القطاع
- تعتمد القيادة في هذه الشركة على نظام التحفيز و التكوين في تنمية روح الإبداع لدى العاملين

الدراسة الخامسة

Indriyani ، سنة 2021 بعنوان:

" Increasing Employee Loyalty through Supportive Leadership and Employee Satisfaction

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد هو التحليلي

أهداف الدراسة: تحليل تأثير القيادة الداعمة على ولاء الموظفين من خلال رضا الموظفين بين موظفي البنك.

وكانت تقنية أخذ العينات هي تقنية أخذ العينات الهادفة كما تم إجراء هذا البحث من خلال توزيع استبيانات

على ما يصل إلى 98 مشاركًا

و قد أظهرت نتائج الدراسة: أن القيادة الداعمة لها أثر كبير على ولاء الموظفين و أيضا إن القيادة الداعمة لها

تأثير كبير على رضا الموظفين .وأخيرا، فإن رضا الموظفين له تأثير كبير على ولاء الموظفين.

الدراسة السادسة

Mwesigwa et al سنة 2020 ، بعنوان :

"Leadership styles, job satisfaction and organizational loyalty among academic staff in public universities

منهجية الدراسة: المنهج المعتمد هو التحليلي

أهداف الدراسة: دراسة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية

الأوغندية، بوساطة الرضا الوظيفي كما تم اختيار عينة مكونة من 353 عضواً أكاديميا من خمس جامعات

حكومية في أوغندا، وتم الحصول على معدل استجابة منها 66 بالمائة

وقد أظهرت نتائج الدراسة: يعتمد مستوى الولاء التنظيمي بين المدرسين في الجامعات الحكومية الأوغندية على أعمارهم ومدة خدمتهم ومستوى الوظيفة وأسلوب القيادة المستخدم والرضا الوظيفي. كما أظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي يتوسط جزئياً في العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي.

(2) مناقشة دراسات السابقة وعلاقتها بدراستنا

إن الدراسة الحالية استفادت من الدراسات السابقة حيث حاولت كثيراً للوصول إلى تشخيص دقيق للمشكلة و معالجتها حيث تبين لنا أن معظم الدراسات السابقة هدفت إلى تأكيد وجود علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية و التميز المؤسسي رغم وجود بعض الاختلافات بينهم.

1.2 تعقيب على الدراسات السابقة

الجدول رقم 01: تعقيب على دراسات السابقة

الدراسة	الإشكالية	الأهداف	الأسلوب المتبع	النتائج
01	ما هي المميزات الواجب توافرها في القيادة الإدارية ؟ و ما هي الاستراتيجيات المتبعة من طرفها لتعزيز الولاء	❖ تحقيق سلسلة من الأهداف المعرفية أو المعرفية لإثراء الجانب المعرفي و الذي يدور حول دور القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المورد البشري	المنهج الوصفي التحليلي	هناك علاقة بين استراتيجيات القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى العمال حيث كلما كانت القيادة الإدارية قوية ديمقراطية محفزة و ممكنة و تشجع على اعتناق المبادئ التي تجعل من العامل موردا بشريا إنسانيا بالدرجة

<p>الأولى فان هذا يساهم في تعزيز و تنمية الولاء التنظيمي</p>			<p>التنظيمي لدى المورد البشري؟</p>	
<p>❖ تعزيز الولاء التنظيمي من خلال تعزيز ونشر الولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة وتعميق ممارسته بين الموظفين.</p> <p>❖ تطوير وتحسين المهارات القيادية للقائمين على إدارة الشركة وتحسينها</p> <p>❖ وضع برامج تدريبية لتعزيز المهارات القيادية للقائمين على التسيير ليساهموا في تعزيز الولاء التنظيمي.</p>	<p>المنهج الوصفي</p>	<p>❖ دراسة إلى أي مدى يمكن للمهارات القيادية لأصحاب الشركات العائلية أن تعزز الولاء التنظيمي للعاملين لديهم مما يساهم في نمو و استدامة الشركة و يسهل عملية انتقال الملكية بمستويات ادائهم.</p>	<p>02 كيف يمكن تعزيز الولاء التنظيمي بالشركة العائلية انطلاقا من تعزيز المهارات القيادية مما يساهم في نموها و استدامتها؟</p>	
<p>- وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة التمكينية و الولاء التنظيمي و تتمثل أبعاد القيادة التمكينية الأكثر قدرة على تفسير التباين في السلوك</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>❖ تحديد مدى ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الخاصة للقيادة التمكينية وتحديد</p>	<p>03 ما هو دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين؟</p>	

<p>الولاء التنظيمي: العمل الجماعي و منح الاستقلالية من القيود البيروقراطية -أثر الأبعاد المتعددة للقيادة التمكينية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعات الخاصة.</p>		<p>مدى الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين.</p>		
<p>وجود ارتباط دال إحصائيا بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال قسم الموارد البشرية التابع لديوان الترقية والتسيير العقاري بتيارت -وجود ارتباط دال بين النمط القيادي التسلسلي ومستوى الولاء التنظيمي. -وجود ارتباط دال إحصائيا بين النمط القيادي التسيبي ومستوى الولاء التنظيمي.</p>	<p>المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>❖ معرفة علاقة الرضا الوظيفي على أداء العاملين. ❖ التعرف على الهدف الرئيسي وهو أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين ببلدية برواقية لولاية المدية. ❖ اكتشاف العلاقات التنظيمية ومحاولة التعرف على طبيعة الرضا الوظيفي داخل البلدية.</p>	<p>هل توجد علاقة بين الأنماط القيادة و الولاء التنظيمي في ديوان الترقية و التسيير العقاري بتيارت؟</p>	<p>04</p>

05	ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط؟	تحديد مدى تأثير المتغيرات الشخصية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وسنوات الخبرة) على ردود أفعال الموظفين تجاه تأثير القيادة الإدارية على أدائهم الوظيفي.	منهج وصفي تحليلي	وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين القيادة الإدارية ومتغيراتها الثلاثة (الأسلوب الإشرافي، وبناء فريق العمل، والتحفيز) ومستوى الأداء الوظيفي، مما يثبت صحة الفرضية العامة.
----	---	---	------------------	--

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال هذا الفصل و ما تطرقنا إليه من الدراسات و المصادر البحثية ، توصلنا إلى أنه قد تعددت الدراسات السابقة و تنوعت في تناولها للموضوع محل الدراسة لكن معظم الدراسات لا تتطرق بشكل مباشر لدور القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي، بل أشارت إلى أحد المتغيرين إما القيادة الكفؤة بصفة عامة أو الولاء التنظيمي بصفة خاصة و توصلت إلى بعض ملاحظات:

- بناء خلفية نظرية للموضوع محل الدراسة الحالية.
 - الاطلاع على الأدوات البحثية و المنهج المستخدم للدراسات السابقة و اختيار ما يتناسب مع الدراسة الحالية.
 - الدراسات تختلف من حيث الزمان و المكان و كيفية تحليل النتائج.
 - استخدام نتائج و توصيات الدراسات السابقة كأساس لتقديم الاقتراحات و التوصيات.
- كما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة اعتمادها على المنهج الوصفي و التحليلي لذلك اعتمدت على نفس المنهج للتحقق من الفرضيات السابقة و قمت باستخدامها لبناء الجانب النظري من دراستي ، و أسقطت ما تطرقت اليه

من الجانب النظري على الجانب التطبيقي في مؤسسة URBAT ، و ذلك بتحليل نتائج الاستبيان باستعمال برنامج spss.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تطرقت إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت بصفة مباشرة أو غير مباشرة لموضوع بحثي تحت عنوان دور القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي ، من مستويات مختلفة (دكتوراه ، ماجستير، مقالات)، إذ توصلت هذه الدراسات إلى دراسة تأثير القيادة الكفؤة و تأثير الولاء التنظيمي و العلاقة بينهما و التي تلعب دور فعال في فهم موضوع بحثي فقد اكتسبت معرفة حول جمع البيانات و المنهج المستعمل كما استنتجت منها المتغيرات المستقلة و التابعة و هذا ما سهل لي إعداد هذه المذكرة و زودني بالمعلومات و المعارف لفهم الموضوع.



الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: الجانب التطبيقي

تمهيد:

حاولت الدراسة في الفصل الأول إعطاء نظرة شاملة عن القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي ، كما قمت بإبراز علاقة القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي .

في هذا الفصل سنتطرق إلى إسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة URBAT بولاية تلمسان، و هذا

لمعرفة طبيعة علاقة القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء التنظيمي

انقسم الفصل الثالث إلى مبحثين:

المبحث الأول تمحور حول تقديم مؤسسة URBAT .

المبحث الثاني تناول أدوات الدراسة عرض و مناقشة النتائج .

I. تقديم مؤسسة شركة URBAT

في هذا المبحث سنتطرق إلى التعرف على مؤسسة URBAT

1. نشأة و تعريف شركة URBAT

تم إنشاء مركز الدراسات و الانجاز في التخطيط الحضري { U.R.B.A.T TLEMCEN } الناتج عن إعادة هيكلة C N E R V المركزي الوطني للدراسات و البحوث التطبيقية في التخطيط الحضري بموجب المرسوم المؤرخ في 5 مارس 1983 .

كما تم التحول القانوني لمؤسسة URBAT إلى شركة مساهمة مستقلة بتاريخ 5 ماي 1991 برأس مال محدد يبلغ 1.000.000 و يبلغ حاليا 191.000.000 دينار جزائري.

تقع مؤسسة URBAT في المنطقة الصناعية طريق شتوان و هي مركز دراسات و تنفيذ في التخطيط الحضري تظم 150 عاملا ينقسمون إلى ثلاثة أقسام و هي:

قسم الهندسة و العمران.

قسم الطبوغرافيا و vd.

قسم الإدارة و الموارد العامة.

يؤمن مركز الدراسات URBAT مختلف الدراسات المعمارية و الهندسية و الجيوتقنية و الطبوغرافية و

يعتبر حاليا أحد أقسام وزارة السكن و العمران.

يتم إدارة المركز من خلال المديرية العامة التي يوجد مقرها بمدينة تلمسان و تظم مجموعة من الوحدات في

الولايات التالية تحت إشرافها :

وحدة URBAT تلمسان.

✓ وحدة URBAT سيدي بلعباس.

✓ وحدة URBAT سعيدة.

✓ وحدة URBAT بشار.

✓ وحدة URBAT غرداية.

2. مهام و نقاط القوة شركة URBAT و واقع القيادة الكفؤة فيها

1.2 مهام الشركة URBAT

في البداية، كانت الأنشطة الرئيسية للشركة هي الدراسات و المتابعة في مجال التخطيط الحضري و الهندسة المعمارية و تشخيص الشبكات و الأشغال تحت الأرضية و كذلك التطوير العقاري و السياحي .

لأسباب تتعلق بشكل أساسي بتطورات السوق، ولكن أيضا بقاعدة مالية مريحة سمحت باستثمار حكيم من خلال اقتناء معدات عالية الأداء (معدات الكمبيوتر و أجهزة المسح و البرامج و أجهزة كشف خطوط الأنابيب و ما إلى ذلك) اعتمدت URBAT نهجا يعتمد على التنوع ، و بذلك تم استهداف عدة مجالات جديدة و تشغيلها ، مما جعل الشركة مكتب تصميم متعدد التخصصات.

مع قاعدة أصول تبلغ حوالي 1800 وحدة سكنية ، تم تسليم 1200 منها بموجب صيغة LSP، تتجه

URBAT حاليا نحو مشاريع تطوير عقاري كبرى و خاصة بناء أو بيع المساكن و المرافق الراقية .

و يمكن القول أن الشركة يمكنها تغطية عدة مشاريع منها:

- ترميم و تدعيم و إعادة تأهيل المباني.
- الدراسات الجيوتقنية .
- تطوير الأنظمة المعلوماتية.

- دراسات جيولوجية و مائية و طبوغرافية.
- تقنيات و خطط المرور في المدن.
- الكشف عن خطوط الأنابيب و الشبكات.

2.2 نقاط القوة شركة URBAT

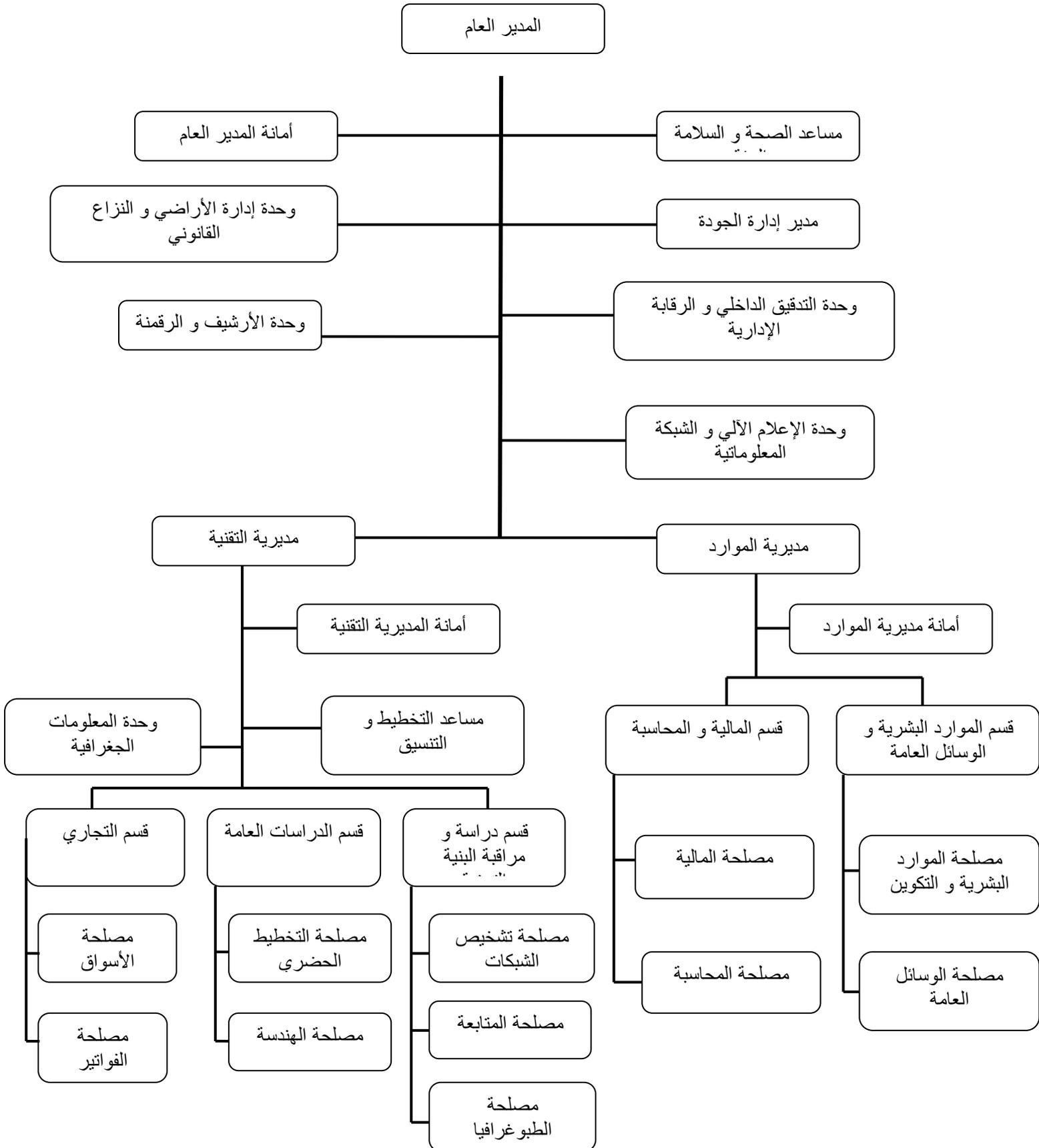
- تنوع الأنشطة.
- تطوير المعرفة، تعزيز المعرفة المكتسبة من خلال التعليم المستمر.
- الموظفين متعددي المواهب.
- الموظفين متحمسين و ملتزمين.
- التواجد الجغرافي في حوالي خمس عشر ولاية.
- سهولة تكيف الشركة مع متطلبات و احتياجات السوق.
- القدرة على دعم الدراسات المختلفة.
- موارد بشرية و مادية هامة و فعالة .
- تدفق نقدي كبير.
- ترقية الموظفين.

2.3 واقع القيادة الكفؤة و الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

من خلال ما لاحظته عندما قمت بإجراء مقابلات مع المدير العام و مدير الموارد البشرية و بعض عمال مؤسسة URBAT تظهر إدارة المؤسسة فعالية كبيرة في تحفيز العاملين و كسب ولائهم فكلمة شكر أو تقدير من المدير الذي يتمتع بمهارات قيادية و مرونة كافية لجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم دون الحاجة إلى رقابة رسمية

فكل منهم يراقب نفسه بالإضافة إلى منحة الثقة و تشجيع العاملين و مشاركتهم في اتخاذ القرارات و الاستماع إلى شكاويهم ما أدى إلى خلق مناخ تنظيمي إنساني يتميز بالإخلاص و العطاء و العمل مما يساهم في تقدم و ازدهار المؤسسة.

3. الهيكل التنظيمي لمؤسسة URBAT



2) دوات الدراسة عرض ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى منهج الدراسة و الأساليب الإحصائية المستعملة و عرض نتائج بالاعتماد

على برنامج SPSS

1. إجراءات منهج الدراسة

1.1 مجتمع و عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مجموع العاملين و الموظفين الإداريين بمؤسسة urbat بشتوان ولاية تلمسان ، الذي بلغ عدد عمالها حسب إحصائيات قسم إدارة الموارد البشرية لشهر جانفي 150 عاملا. كما تم اختبار عينة عشوائية ممثلة من مجتمع الدراسة ، حيث تكونت العينة من 100 عامل على مستوى المؤسسة استرد منها 90 استمارة ، و تم استبعاد حوالي 10 استمارات ذلك لنقص المعلومات و منهم متربصين (أي في فترة تربص) .

2.1 أدوات جمع البيانات:

المقابلة:

تم إجراء مقابلات مفتوحة مع المدير العام ، مدير إدارة الموارد البشرية و الأمانة و عدة مصالح: المستخدمين ، الأجور ، الطبوغرافيا ، الهندسة و العمران، الموارد العامة و كذا بعض رؤساء الورشات. تعرفنا من خلال هذه المقابلات على طريقة عمل و تسيير مركز الدراسات و مصالح إدارة الموارد البشرية و التطرق إلى معلومات ساهمت في إثراء بحثنا من حيث تعريف و تاريخ المؤسسة و طريقة العمل في الأقسام و الورشات.

تصميم الاستبيان

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، بحيث تم توزيع قائمة الأسئلة على عينة الدراسة متكونة من 80 عينة، وتم الاعتماد على بياناتها للإجابة على الإشكالية، ولقد تكون الاستبيان من ثلاث محاور ، المحور الأول يتعلق بالبيانات الشخصية (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى الدراسي، الخبرة، المستوى الوظيفي)، المحور الثاني يتعلق بمقياس القيادة الكفؤة الذي تكون من 3 أبعاد على التوالي (بعد التواصل الفعال، التحفيز الإيجابي بالمؤسسة، بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة)، أما المحور الثالث يتعلق بمقياس الولاء التنظيمي تكون من 12 عبارة.

ولقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي الذي يتضمن العبارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) بحيث تم وضع لكل عبارة درجة هي بالترتيب كمايلي: 1 (، 2 ، 3 ، 4 ، 5) ولمعرفة درجة الموافقة لدى أفراد عينة الدراسة اعتمدت مجالات الاتجاهات حسب سلم ليكرت الخماسي التالية - 1:] : [1,80منخفضة جدا، : [2,6 - 1,8] منخفضة، : [3,4 - 2,6] متوسطة، : [4,2 - 3,4] مرتفعة، : [4,2 - 5] مرتفعة جدا.

2. إختبار الأداة و الأساليب الإحصائية

1.2 إختبار ثبات الاستبيان

لاختبار ثبات فقرات الاستبيان تم استخدام معامل الفاكرونباخ كما هو مبين في الجدول الموالي

الجدول رقم 02: قيم معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات و صدق الاستبيان

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
التواصل الفعال	04	0.786
التحفيز الإيجابي في المؤسسة	04	0.884
بناء علاقات داخل المؤسسة	04	0.773
محور القيادة الكفؤة	12	0.932
محور الولاء التنظيمي	12	0.784
الإجمالي	24	0.915

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS20

حسب النتائج المبينة في الجدول رقم 1 فإن معاملات الثبات المتعلقة بأبعاد القيادة الكفؤة بلغ على التوالي 0.786 ، 0.844 ، 0.773 ، أما بالنسبة لإجمالي محور القيادة الكفؤة فبلغ 0.932 ، وبلغ معامل الثبات لإجمالي محور الولاء التنظيمي 0.784 ، والمتعلقة بمتغيرات الدراسة مجتمعة بلغ 0,915 ، وهي قيم أكبر من 0,60 وقريبة من الواحد وبالتالي تؤكد ثبات فقرات الاستبيان.

2.2 الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات:

لتفريغ الاستبيان وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSSV 25 ، كما تم الاستعانة ببعض الأدوات

الإحصائية كالتكرارات والنسب المئوية، وكذا المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، فضلا عن معامل الارتباط من أجل معرفة

العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، تم الاعتماد على معامل التحديد، وتحليل تباين الانحدار وعلى اختبار T واختبار F

جدول رقم 03 : قيم الصدق التمييزي

Group Statistics					
المبحوثين		عدد الأشخاص (N)	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Déviation)	الخطأ المعياري (Std. Error Mean)
الدرجات	الدرجات الدنيا	26	76.38	14.773	2.897
	الدرجات العليا	26	108.92	836.3	0.752

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم : 02 نلاحظ عدد أشخاص الدرجات الدنيا 26 شخص N=26 و عدد أشخاص الدرجات العليا أيضا N=26 أما المتوسط الحسابي للدرجات الدنيا بلغ 76.38 بينما متوسط الدرجات العليا بلغ . 108.92 و الانحراف المعياري للدرجات الدنيا بلغ 14.773 أما بالنسبة للدرجات العليا بلغ . 3.836 و لدينا أيضا الخطأ المعياري كما هو ملاحظ في الجدول، إذ بلغ للدرجات الدنيا 2.897 و للدرجات العليا قدر ب. 0,752 .

جدول رقم 04 : اختبار قيم الصدق التمييزي

قيم الصدق التمييزي					
	قيمة فيشر F	الدلالة الإحصائية Sig	قيمة t العليا	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية (Sig.2-tailed)
Equal variances assumed	27.132	0.00	-10.870	50	0,000
Equal variances not assumed	-	-	-10.870	28.356	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول رقم 03 نلاحظ اختبار التجانس للتباين، أي قيمة فيشر F ، إذ بما أن قيمة الدلالة الإحصائية Sig أصغر من 0,05 نقول بأنه هناك تجانس بين تباين العينتين، إذ أن قيمة t العليا قدرت $t = -10.870$ و درجة الحرية . $df = 50 (N1 + N2) - 2$ و عليه نركز على قيمة Sig للدلالة الإحصائية إذ نجد أنها أصغر من 0,05 فبتالي نقول بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الأفراد الضعيفة و متوسط درجات الأفراد العليا.

و عليه هذا الاستبيان صادق لما أعد له . و نستطيع أن نميز بين الدرجات الدنيا و الدرجات العليا للمبحوثين.

معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية:

جدول رقم 05 : معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

N	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان- براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
80	0.943	0.892

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قبل التصحيح تقدر ب 0.892 ، بينما قدر معامل الارتباط بعد التصحيح بمعادلة سبيرمان براون ب 0,943 : إذا نجد بأنها قوية جدا، مما يبين أن أسلوب الثبات لهذا الاستبيان أو هذا المقياس ثابت بدرجة قوية جدا. 0,943

3. عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها

1.3. توزيع أفراد العينة حسب المعلومات الشخصية :

جدول رقم 06: يمثل جنس المبحوثين

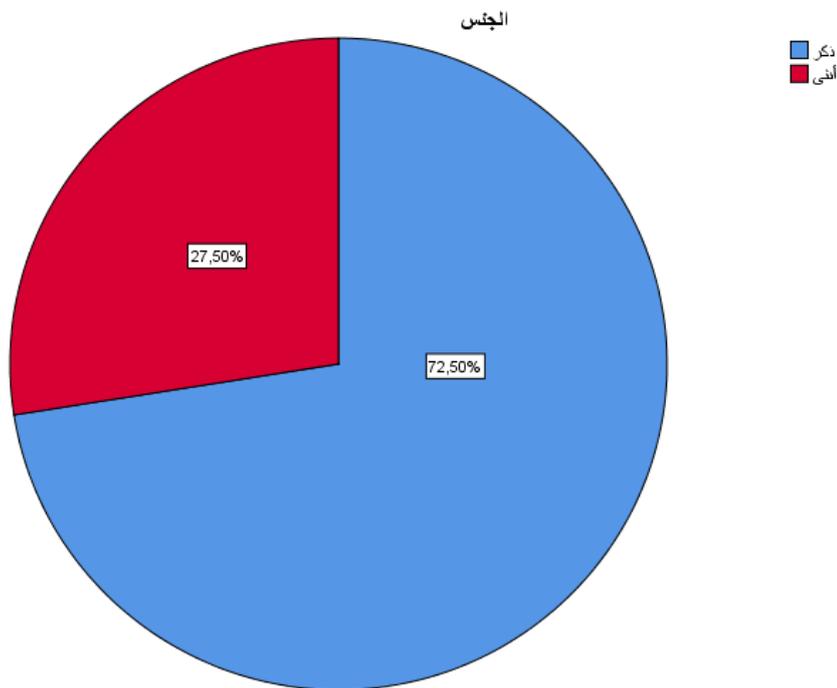
النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
72.5	58	ذكر	الجنس
27.5	22	أنثى	
%100	80	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يبين الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة منقسمة إلى ذكور بنسبة % 72.5 بينما بلغت نسبة الإناث % 27.5 ، هذا ما يفسر تنوع أفراد العينة من حيث الجنس.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة الذكور تغلب فئة الإناث بتكرار بلغ 58 بالنسبة للذكور.

الشكل رقم 02: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطالب باعتماد على ب مخرجات SPSS20

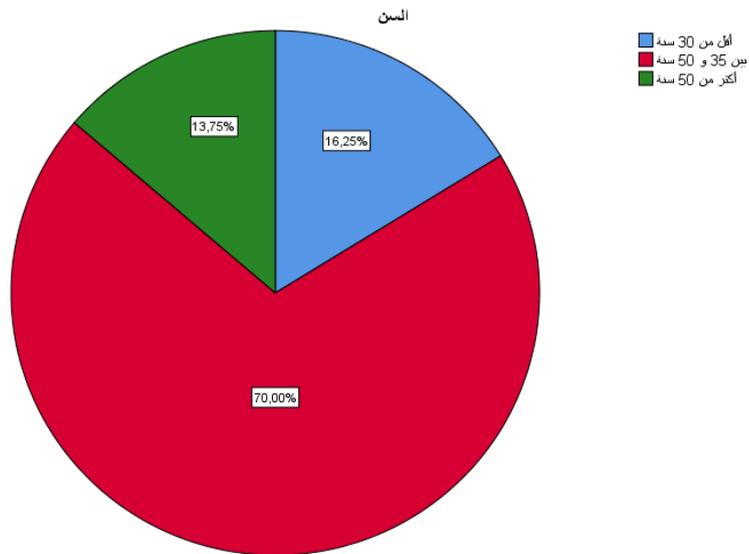
جدول رقم 07 : يمثل سن المبحوثين

النسبة المئوية %	التكرار	الصنف	البيانات الشخصية
16.3	13	أقل من 30 سنة	العمر
70	56	بين 35 و 50 سنة	
13.8	11	أكثر من 50 سنة	
%100	80	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية لسن للمبحوثين، إذ بلغت أكبر قيمة لسن بين 35 و 50 سنة أي بنسبة 70% ، تليها فئة أقل من 30 سنة بنسبة 16.3%. أما باقي الأفراد ذو عمر أكثر من 50 سنة أي بلغت نسبتهم 13.8 %

الشكل رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على مخرجات SPSS20

جدول رقم 08 : يمثل الحالة الاجتماعية

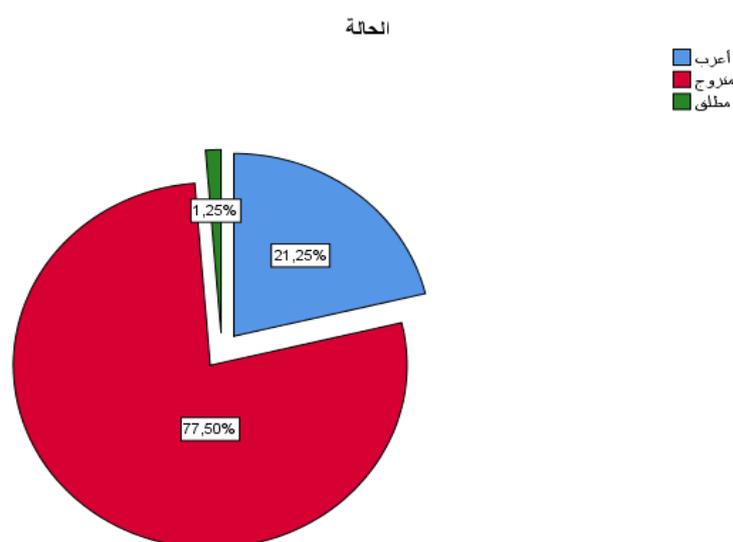
النسبة المئوية %	التكرار	الصنف	البيانات الشخصية
21.3	17	أعزب	الحالة الاجتماعية
77.5	62	متزوج	
1.3	1	مطلق	
-	-	أرمل	
%100	80	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية بالنسبة للحالة الاجتماعية المبحوثين، إذ بلغت أكبر

قيمة للحالة متزوج بنسبة 77.5% ، تليها فئة حالة أعزب بنسبة 21.3%

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

جدول رقم 09 : يمثل المستوى الدراسي

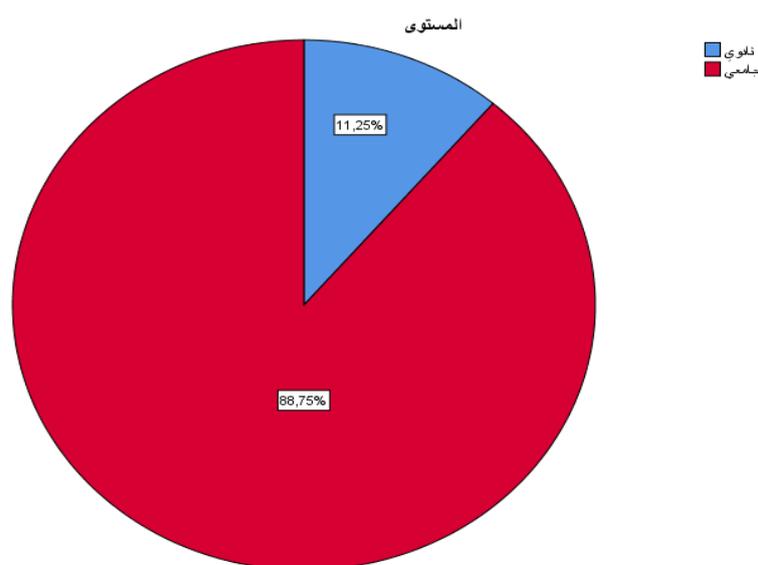
النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
-	-	ابتدائي	المستوى الدراسي
-	-	متوسط	
11.3	9	ثانوي	
88.8	71	جامعي	
%100	80	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية بالنسبة للمستوى الدراسي للمبحوثين، إذ بلغت أكبر

قيمة لمستوى جامعي بنسبة 88.8% ، تليها فئة الثانويين بنسبة 11.3%

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

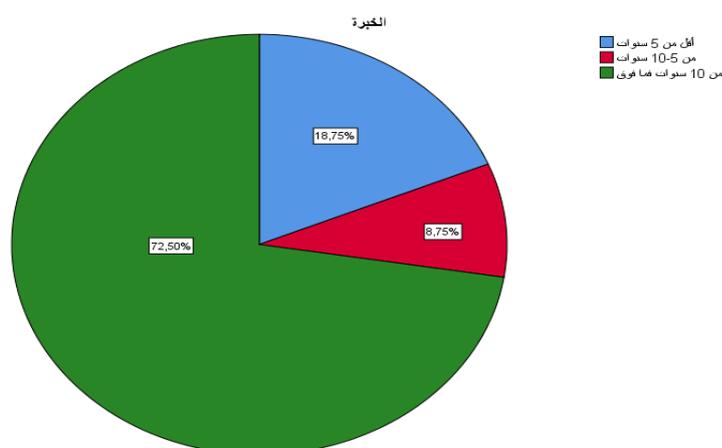
جدول رقم 10 : يمثل الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
18.8	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة
8.8	187	من 5-10 سنوات	
72.5	58	من 10 سنوات فما فوق	
%100	80	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التفاوت بين النسب المئوية بالنسبة لخبرة الباحثين، إذ بلغت أكبر قيمة لمستوى الخبرة لأصحاب من 10 سنوات فما فوق أي بنسبة 72.5% ، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 18.8% أما باقي الأفراد ذو خبرة من 5 - 10 سنوات بنسبة 8.8%.

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

جدول رقم 11: يمثل المستوى الوظيفي

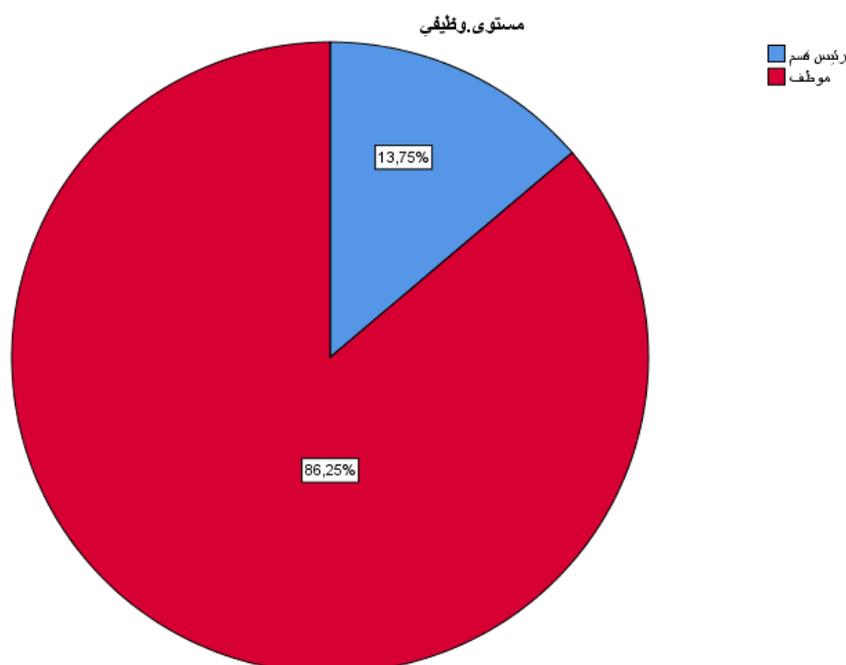
النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
-	-	مدير عام	المستوى الوظيفي
13.8	11	رئيس قسم	
86.3	69	موظف	
%100	80	/	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ المستوى الوظيفي بالنسبة للمبحوثين، إذ بلغت أكبر قيمة لأصحاب الموظف

بنسبة 86.3% ، تليها فئة رئيس مصلحة بنسبة 13.8%

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

1.3 وصف أبعاد مقياس

الجدول رقم 12: اتجاهات أفراد العينة لبعد القيادة الكفؤة (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي بالمؤسسة / بناء

علاقات جيدة داخل المؤسسة) في تحقيق الولاء الوظيفي

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع	1.340	4.05	يعبر القائد عن أفكاره و توقعاته بوضوح بدقة	01
مرتفع	0.986	4.30	يكون الاتصال أثناء العمل أكثر فاعلية يبني ثقة بين القائد و مرؤوسيه	02
مرتفع	1.250	3.79	يشجع القائد على طرح الأسئلة و التعبير عن آرائه	03
مرتفع	1.060	4.13	يبلغنا القائد بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب	04
مرتفع	0.911	4.065	بعد التواصل الفعال	
مرتفع	1.209	3.79	يشجع القائد على تطوير مهاراتي و قدراتي	05
مرتفع	1.331	3.72	تحافظ المنظمة على كفاءتها عن طريق التحفيز الإيجابي	06

مرتفع	1.204	3.76	تهتم المنظمة بذوي الخبرات و المحافظة عليهم و تعمل على تحفيزهم	07
مرتفع	1.177	3.59	ترتبط الإدارة عملية التحفيز بالأداء المتميز	08
مرتفع	1.061	3.71	بعد التحفيز الايجابي بالمؤسسة	
مرتفع	1.053	4.07	يركز القادة على شكاوى مرؤوسيههم ويحاولون تقديم الحلول المناسبة لإرضاء مرؤوسيههم.	09
مرتفع	1.060	3.87	توجد علاقة جيدة بين القادة والمرؤوسين، مما يساهم في خلق جو ملائم لتنفيذ العمل بكفاءة.	10
مرتفع	1.237	3.70	يوفر القادة جوًا ملائمًا يشعر فيه العاملون بأنهم جزء من أسرة واحدة.	11
مرتفع	0.994	4.00	يشجع القائد على الحوار المفتوح لكي يسهل انجاز العمل في مدة قصيرة	12
مرتفع	0.840	3.91	بعد بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة	
مرتفع	1.028	4.07	تستمتع بالتفاعل مع الزملاء في العمل	01
مرتفع	0.886	4.23	تساهم في نجاح المؤسسة	02

مرتفع	1.174	4.16	تشعر بالارتباط العاطفي قوي بهذه المنظمة	03
مرتفع	1.023	4.06	تشعر بأن قيمك الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة	04
مرتفع	1.052	3.41	صعوبة إيجاد بديل وظيفي مرضي بنفس المميزات	05
مرتفع	1.125	3.77	تقارن بشكل دائم بين الوضع الحالي في المنظمة و فرص العمل الأخرى المتاحة	06
مرتفع	1.216	3.96	تركيز على المزايا و الفوائد التي تكتسبها من البقاء في هذه المنظمة	07
مرتفع	1.320	3.93	الشعور بأن البقاء في هذه المنظمة يحقق الاستقرار و الأمان الوظيفي على المدى الطويل	08
مرتفع	1.254	3.81	التخلي عن هذه المنظمة سيعتبر تصرفا غير لائقا	09
مرتفع	1.092	4.19	الشعور بالامتنان لهذه المنظمة لما قدمته لي من فرص و دعم	10

مرتفع	0.999	4.04	أشعر بأني ملزم بمساعدة هذه المنظمة على تجاوز التحديات التي تواجهها حاليا	11
مرتفع	1.263	3.78	مستعد للتضحية ببعض المكاسب الشخصية من أجل مصلحة هذه المنظمة	12
مرتفع	0.613	3.92	إجمالي المحور الثاني: الولاء الوظيفي	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يوضح الجدول أعلاه المتعلق باستجابات أفراد العينة حول مقياس القيادة الكفؤة (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي في المؤسسة / بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) في تحقيق الولاء الوظيفي الذي بلغ المتوسط الحسابي لهذا المقياس حسب الأبعاد (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي في المؤسسة / بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) على التوالي 4.06 ، 3.71 ، 3.91 ، و الجزء الثاني 3.95 و هي متوسطات متقاربة فيما بينها، حيث يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل الأبعاد كانت مرتفعة فيما بينها أي كانت أغلبيتها إجابات بالموافقة، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول هذا المقياس الذي يعتبر مقياس القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء الوظيفي.

جاءت العبارة رقم (02) المحور (01) والتي تنص على: "يكون الاتصال أثناء العمل أكثر فاعلية بيني ثقة بين القائد مرؤوسيه" في المرتبة (01) حيث أجاب أفراد العينة أنهم موافقون وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.30) وانحراف معياري (0.986)، وهذا ما يدل على وجود اتصال فعال وسلس وتفاعل ايجابي بين العاملين والإدارة، ما يشير إلى أن القائد يركز على بناء علاقات إنسانية قوية، ويدعم السير الحسن للمنظمة بتشجيعه للتعاون بين العاملين ما يسمح لهم بالتعبير عن أنفسهم بشكل واضح، وهذا ما لاحظته من خلال تصريحات المرؤوسين بأن القادة أبواهم دائما مفتوحة لطرح وسماع شكاويهم ومشكلاتهم واقترحاتهم وقد لاحظت ذلك شخصا أثناء مقابلتي بعض القادة داخل المؤسسة.

جاءت العبارة رقم (02) للمحور الثاني والتي تنص على: "تساهم في نجاح المؤسسة" في المرتبة (02) حيث أجاب أفراد العينة أنهم موافقون وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.23) وانحراف معياري (0.886)، حيث يشير إلى أن العاملين لديهم شعور قوي بأنهم يلعبون دورا مهما في نجاح المنظمة ما يظهر درجة عالية من الولاء.

جاءت العبارة رقم (10) المحور الثاني والتي تنص على: "الشعور بالامتنان لهذه المنظمة لما قدمته لي من فرص ودعم" في المرتبة (03) بمتوسط حسابي قدره (4.19) وانحراف معياري (1.092)، هذا يدل على أن العاملين يشعرون بالامتنان

والولاء للمنظمة، لما قدمته لهم من فرص ودعم نتيجة القيادة الكفؤة التي يمارسها القادة، والتي أساسها التشجيع والدعم وخلق بيئة عمل ايجابية ومحفزة وفتح باب المشاركة للأفراد في اتخاذ القرارات والابتكار والاستماع إلى احتياجاتهم.

جاءت العبارة رقم (03) للمحور الثاني والتي تنص على: "تشعر بالارتباط العاطفي قوي لهذه المنظمة" في المرتبة (04)، حيث أجاب جل العاملين بأنهم يشعرون بارتباط عاطفي قوي لهذه المنظمة، ما يظهر ولائهم وتعلقهم بالمنظمة حيث أنهم يعتبرون أنفسهم جزءا منها، وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.16) وبلغ الانحراف المعياري (1.74).

جاءت العبارة رقم (04) المحور الأول التي تنص على: "يلغنا القائد بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب" في المرتبة (05) ما يبرز مهارات وكفاءة القائد في التعامل مع فريقه حيث يحرص على إبلاغهم بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب لضمان السير الحسن للمنظمة، بمتوسط حسابي قدره (4.13) وانحراف معياري (1.060).

جاءت العبارة رقم (09) المحور الأول التي تنص على: "يركز القادة على شكاوي مرؤوسيهم ويحاولون تقديم الحلول المناسبة لإرضاء مرؤوسيهم" في المرتبة (06) وهذا إن دل على شيء، فإنه يدل على أن القائد يتبع نمط قيادي ديمقراطي فهو يولي اهتماما كبيرا لمرؤوسيه واحتياجاتهم، والاستماع لمشاكلهم وحلها ما يؤدي إلى رفع مستوى الولاء لدى مرؤوسيه ورفع روح المعنوية وتحسين بيئة العمل، بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري (1.053).

جاءت العبارة رقم (01) المحور الثاني التي تنص على: "تستمتع بالتفاعل مع الزملاء في العمل" في المرتبة (07) بمتوسط حسابي قدره (4.07) وهو مرتفع يدل على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (1.028).

جاءت العبارة رقم (04) المحور الثاني التي تنص على: "تشعر بأن قيمك تتوافق مع قيم المنظمة في المرتبة (08) بمتوسط حسابي قدره (4.06) وهو مرتفع يدل على أن أفراد العينة لديهم درجات موافقة مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (1.023).

جاءت العبارة رقم (01) المحور الأول التي تنص على: "يعبر القائد على أفكاره وتوقعاته بوضوح ودقة في المرتبة (09) بمتوسط حسابي قدره (4.05) وهو مرتفع ما يدل على أن القائد يتمتع بكفاءات قيادية تمكنه من نقل أفكاره وتوقعاته بشكل دقيق وواضح وبلغ الانحراف المعياري (1.340).

جاءت العبارة رقم (11) المحور الثاني التي تنص على: "أشعر بأنني ملزم بمساعدة هذه المنظمة على تجاوز التحديات التي تواجهها حاليا في المرتبة (10) بمتوسط حسابي قدره (4.04) وهو مرتفع ما يدل على أن الموظفين على استعداد لتقديم كل ما لديهم لإنجاح العمل وضمن استمرارية المنظمة وتحقيق أهدافها ما يبرز الانتماء والولاء الكبير الذي يكنه العاملين اتجاه مؤسساتهم وهذا راجع للقيادة الكفؤة التي تمارسها الإدارة .

جاءت العبارة رقم (12) المحور الأول التي تنص على: "يشجع القائد على الحوار المفتوح لكي يسهل إنجاز العمل في مده قصيرة" في المرتبة (11) بمتوسط حسابي قدره (4.00) وهو مرتفع، يدل أن على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (0.994).

جاءت العبارة رقم (07) المحور الثاني التي تنص على: "تركز على المزايا والفوائد التي تكتسبها من البقاء في هذه المنظمة" في المرتبة (12) بمتوسط حسابي قدره (3.96) ما يدل على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة مرتفعة وبلغ الانحراف المعياري (1.216).

جاءت العبارة رقم (08) المحور الثاني التي تنص على: "الشعور بأن البقاء في هذه المنظمة يحقق الاستقرار والأمان الوظيفي على المدى الطويل" في المرتبة (13) بمتوسط حسابي قدره (3.93)، ما يشير إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين اتجاه المؤسسة وبلغ الانحراف المعياري (1.320).

جاءت العبارة رقم (10) المحور الأول التي تنص على: توجد علاقة جيدة بين القادة والمرؤوسين مما يساهم في خلق جو ملائم لتنفيذ العمل بكفاءة في المرتبة (14) بمتوسط حسابي قدره (3.87) وهو مرتفع وعليه، نستنتج أن اغلب الموظفين

يقرون بأن القادة، يمارسون نمط قيادة ديمقراطي والذي يهتم بتكوين علاقة جيدة بين القادة والمرؤوسين واعتبارهم شركاء في النجاح والعمل وتنمية مهاراتهم وتشجيعهم على الابتكار ما يؤدي إلى العمل بكفاءة وتفان وتميز العاملين بدرجة عالية من الولاء التنظيمي وبلغ الانحراف المعياري (1.060).

جاءت العبارة رقم (09) المحور (02) التي تنص على: "التخلي عن هذه المنظمة يعتبر تصرفا غير لائقا" في المرتبة (15)، بمتوسط حسابي قدره (3.81) وهو مرتفع، ما يدل على شعور العاملين بمستوى عالي من الولاء الأخلاقي اتجاه المنظمة، وأن تركها أو البحث عن بديل آخر هو تصرف غير لائق وبلغ الانحراف المعياري (1.254).

جاءت العبارة رقم (03) المحور (01) التي تنص على ":

يشجع القائد على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائه" في المرتبة (16) بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وهو مرتفع فالقائد في المؤسسة محل الدراسة يشجع العمال على طرح الأسئلة والتعبير عن آرائهم وإصغائه لهم الأمر الذي يزيد من مستوى ولائهم والعمل باكثر كفاءة وبلغ الانحراف المعياري (1.250).

جاءت العبارة رقم (05) المحور (01) التي تنص على: "يشجع القائد على تطوير مهاراتي وقدراتي" في المرتبة (17)، بمتوسط حسابي قدره (3.79)، ونستخلص منه أن القائد يهتم بتطوير مهارات فريقه وزيادة قدراتهم لرفع كفاءتهم والوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة عالية وبلغ الانحراف المعياري (1.209)

جاءت العبارة رقم (12) المحور (02) التي تنص على: "مستعد للتضحية ببعض المكاسب الشخصية من أجل مصلحة هذه المنظمة في المرتبة (18) بمتوسط حسابي قدره (3.78) وهو مرتفع وهذا دليل على ولائهم والتزامهم المستمر اتجاه المؤسسة، النابع من المبادئ والقيم التي يحملها الأفراد بالرغم من كل الظروف التي تعترضهم وبلغ الانحراف المعياري (1.263)

جاءت العبارة رقم (06) المحور (02) التي تنص على: "تقارن بشكل دائم بين الوضع الحالي في المنظمة وفرص العمل

المتاحة" في المرتبة (19) بمتوسط حسابي مرتفع قدره 3.77 وبلغ الاحتراف المعياري (1.125)

جاءت العبارة رقم (07) المحور (01) التي تنص على: "تهتم المنظمة بذوي الخبرات والمحافظة عليهم وتعمل على تحفيزهم"

في المرتبة (20)، ما يدل على اهتمام الإدارة بذوي الخبرات والكفاءات، وعمل القادة على توفير بيئة عمل محفزة وبلغ

الانحراف المعياري (1.204)

جاءت العبارة رقم (06) المحور (01) التي تنص على: "تحافظ المنظمة على كفاءتها عن طريق التحفيز الايجابي" في المرتبة

(21) بمتوسط حسابي قدره (3.72) وهو مرتفع يدل على أن أفراد العينة لديهم درجة موافقة مرتفعة وبلغ الانحراف

المعياري (1.331).

جاءت العبارة رقم (11) المحور (01) التي تنص على: "يوفر القادة جوا ملائما يشعر فيه العاملون بأنهم جزء من أسرة

واحدة" في المرتبة (22) بمتوسط حسابي قدره (3.70) ومن هنا، أستنتج بأن العاملين يقرون بأن القادة يهتمون برؤوسهم

ويعملون جاهدين لتوفير بيئة عمل محفزة، يسودها جو ملائم خال من الضغط يشعر فيه العاملون بأنهم جزء من أسرة

واحدة وبلغ الانحراف المعياري (1.060).

4. اختبار فرضيات الدراسة

1.4 اختيار فرضيات التأثير بين متغيرات الدراسة.

توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الكفؤة (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي في المؤسسة / بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) و تحقيق الولاء الوظيفي لدى المؤسسات:

الجدول رقم 13 : نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الكفؤة و الولاء الوظيفي

	القيادة الكفؤة	الولاء التنظيمي
القيادة الكفؤة	Pearson	.577**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80
الولاء التنظيمي	Pearson	.577**
	Correlation	
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	80

المصدر: مخرجات SPSS20

يوضح الجدول أعلاه العلاقة الارتباطية الموجبة والقوية بين متغيرات الدراسة، فمقياس القيادة الكفؤة (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي في المؤسسة / بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) ل ه علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 الولاء الوظيفي في المؤسسات، بحيث بلغ معامل ارتباط بيرسون 0,577 مما يدل على الارتباط الطردي والقوي

الجدول رقم 14 : نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة الكفؤة منفردة و الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي		أبعاد القيادة الكفؤة
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.556	التواصل الفعال
0.000	0.553	التحفيز الإيجابي في المؤسسة
0.000	0.514	بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة
0,000	0.577	المؤشر الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

يبين الجدول رقم 13 الذي يمثل نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة الكفؤة و ابتكار الولاء الوظيفي إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد القيادة الكفؤة (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي في المؤسسة / بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) منفردة و الولاء الوظيفي، ويؤكد ذلك قيم معامل الارتباط والتي بلغت (0.556، 0.553، 0.514)، عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية للبحث 0.05، ويشير ذلك إلى أنه كلما زادت مؤشرات القيادة الكفؤة و مواكبتها، كلما ساهم ذلك في التأثير على الولاء الوظيفي للمؤسسة URBAT ، اعتمادا على هذه النتائج يمكن إثبات صحة الفرضيات الفرعية الأولى البديلة التي تتضمن "وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$ بين أبعاد مقياس القيادة الكفؤة (التواصل الفعال / التحفيز الإيجابي في المؤسسة / بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة) منفردة كل على حدى و الولاء الوظيفي"، وبالتالي رفض الفرضيات العدمية.

اختبار فرضيات أثر المتغير المستقل في المتغير التابع

فرضية الأثر: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لمقياس القيادة الكفؤة في تحقيق الولاء الوظيفي عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0,05$.

الجدول رقم 15: نتائج تأثير مقياس القيادة الكفؤة على تحقيق الولاء الوظيفي

Sig	قيمة t		قيمة bêta	الخطأ المعياري	أبعاد مقياس القيادة الكفؤة		المستقل التابع
	الجدولية	المحسوبة			B	الثابت a	
0,000	1,653	49,90	0,850	0,023	1,138	-0,235	الولاء الوظيفي
0,850							معامل الارتباط R
0,908							معامل التحديد R ²
قيمة F الجدولية (1,013)		درجات الحرية (1, 138)		2490,79		قيمة F المحسوبة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS 20

يبين الجدول رقم 14 وجود علاقة ارتباط معنوية وقوية بين مقياس القيادة الكفؤة و الولاء الوظيفي، ويؤكد ذلك قيمة معامل الارتباط البالغة 0,850 وهو أكبر من 0,5، كما أن مستوى المعنوية المحسوبة والبالغة (0,000) كانت أقل من مستوى المعنوية للبحث والبالغة 0,05، أما معامل التحديد فقد بلغ 0,908 مما يعني أن مقياس القيادة الكفؤة تفسر ما نسبته 90,8% من الولاء الوظيفي، أما النسبة المتبقية 9,2% فتعود لمتغيرات أخرى. كما أن قيمة الميل الحدي لزاوية الانحدار هي $b = 1,138$ مما يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل (القيادة الكفؤة) بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1,138 في المتغير التابع (الولاء الوظيفي).

ولقد بلغت قيمة F المحسوبة 2490,79 وهي أكبر بكثير من قيمتها الجدولية 1.013 عند مستوى 0,05، مما يعني وجود أثر دال إحصائيا للمتغير المستقل في المتغير التابع، كما أن قيمة T المحسوبة قدرت ب 49,90 عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1,653.

ومما سبق يمكن كتابة معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل في المتغير التابع بالصيغة التالية:

$$\text{الولاء الوظيفي} = -0,235 + 1,138 \text{ القيادة الكفؤة}$$

فالتائج المتحصل عليها تقود إلى قبول الفرضية الرئيسية الثانية بوجود تأثير معنوي دال إحصائيا للقيادة الكفؤة على الولاء الوظيفي.

الجدول رقم 16: تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار أثر كل بعد من الأبعاد على الولاء الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة t	قيمة β	الخطأ المعياري	B	A	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,029	742,6 8	-0,274	- 0,024	0,106	-0,29	2.832	0,961		التواصل الفعال
0,018		0,064	0,006	0,033	0,02				التحفيز الإيجابي بالمؤسسة
0,02 0		1,277	0,11 4	0,08 5	0,10 8				بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS20

إن النتائج المبينة في الجدول أعلاه تمكن من معرفة ما هي أبعاد القيادة الكفؤة المؤثرة في الولاء الوظيفي، بحيث نلاحظ أن الولاء الوظيفي يتأثر بالقيادة الكفؤة فلقد بلغ مستوى المعنوية 0,000 وهو أقل من مستوى معنوية الدراسة، ولبناء معادلة الانحدار المتعدد لأثر أبعاد مقياس القيادة الكفؤة على الولاء الوظيفي، بينت نتائج ذلك أن معامل التحديد $R^2=0.923$ مما يعني أن المتغير المستقل (أبعاد مقياس القيادة الكفؤة) يفسر 92,3% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الولاء الوظيفي)، ولقد بلغت قيمة F المحسوبة 742,68 وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 3,88، وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد القيادة الكفؤة على الولاء الوظيفي وفق المعادلة الآتية:

الولاء الوظيفي = $-2.832 - 0,29$ التواصل الفعال + $0,018$ التحفيز الإيجابي داخل المؤسسة + $0,020$ بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل و من خلال عرض وتحليل المحورين للاستبيان التي وزعت على عينة من الموظفين قدرها 100 موظف بمركز الدراسات و الإنجاز في التخطيط الحضري URBAT وبعد استرجاع 80 منها كاملة البيانات، وتحليلها باستخدام برنامج SPSS تبين أن إدارة المنظمة تلعب دورا مهما في تجسيد القيادة الكفؤة و الذي يعود بولاء العاملين داخل المنظمة، من خلال سياسات التشجيع و التحفيز و خلق بيئة عمل لتنفيذ العمل بكفاءة و جعل العاملون يشعرون بأنهم جزء من أسرة واحدة و التي تعتبر من أهم الوسائل التي تساهم في خلق الولاء التنظيمي .

كما تبين بعد تحليل البيانات أن موظفي المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بمستويات عالية من الولاء التنظيمي الذي يتجلى من خلال حبهم للعمل و حماسهم و التزامهم تجاه المؤسسة و هذا راجع بالطبع إلى القيادة الكفؤة السائدة بالمؤسسة و بالتالي التمسست وجود أثر ايجابي للولاء التنظيمي داخل المنظمة هذا ما سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية و نجاحها و ضمان استمراريتها.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

في الختام، بناءً لما سبق ذكره أعلاه يمكن القول أن القيادة الكفؤة تمثل المحرك الأساسي في نجاح أو فشل المنظمة، من خلال بناء ولاء تنظيمي متين و دائم وذلك بناءً على الدور القيادي الذي يؤديه القائد الكفء بالتأثير في الموارد البشرية باعتبارهم ركيزة المؤسسة، كإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستماع لشكاويهم واحتياجاتهم وخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة على الإبداع والابتكار و الثناء على جهودهم المبذولة و غيرها، ما يدفع الموظفين إلى الإخلاص في العمل و تقديم كل ما لديهم من أجل ضمان استمرارية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة.

النتائج:

- يوجد ارتباط قوي بين القيادة الكفؤة والولاء التنظيمي.
- القيادة الكفؤة هي عملية مستمرة تتطلب مهارات قيادية، و ليست مجرد منصب .
- إثبات تأثير قوي للمتغير المستقل (القيادة الكفؤة) على المتغير التابع (الولاء التنظيمي).
- وجود تأثير موجب دال احصائياً للقياد الكفؤة على الولاء التنظيمي، اذ يشير مستوى الدلالة الى 0.000 و هو أقل من 0.05.
- أظهرت الدراسة وجود مستوى عالي من الولاء تنظيمي لدى العاملين بمؤسسة URBAT.
- توصلت أثناء الدراسة الميدانية إلى أن القيادة الكفؤة تلعب دوراً هاماً في تحقيق الولاء التنظيمي، من خلال مجموعة من الممارسات المتكاملة فيما بينها .
- امتلاك القادة الأكفاء مهارة الانصات لاحتياجات الموظفين و آرائهم ، ما يشعرهم بالتقدير والانتماء للمؤسسة ويرفع من مستوى الولاء لديهم.



قائمة المراجع والمصادر

❖ قائمة المراجع والمصادر:

الكتب:

1. بيترج. نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية و التطبيق، الطبعة السادسة ،مكتبة فهد الوطنية،السعودية ،2018.
2. صلاح هادي الحسيني ، اعتصام الشكرجي ،القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2015.
3. علاء محمد سيد قنديل ، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2010 .
4. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،طبعة الأولى ،عمان ، 2008.
5. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ،دار وائل للنشر ، طبعة الأولى ،عمان، 1999 .

رسائل العلمية و أطروحات:

1. آسية بن سعدي، دور البعد الاجتماعي والنمط القيادي في استمرارية المؤسسة الاقتصادية العائلية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم و عمل ،قسم العلم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة الجزائر -2-، الجزائر ،2013.
2. أكبال آسيا ليدية ، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة، رسالة ماجستير قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، جامعة الجزائر ، 2012.
3. زغدودي مريم، علاقة سلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال، أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيمات و المناجنت كلية العلوم الاجتماعية جامعة الجزائر-2-، الجزائر 2018 / 2019 .

4. شريط الشريف محمد ، الاتصال التنظيمي و علاقته بالولاء التنظيمي ، رسالة ماجستير في علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة المنتوري محمود قسنطينة ، الجزائر .
5. عجيلة حاج محمد، دور التسويق الداخلي ف تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، أطروحة دكتوراه إدارة و تسيير موارد البشرية ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و تجارية علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021.
6. عطا الله فاطمة ، إستراتيجية القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الولاء التنظيمي لدى المورد البشري ، أطروحة دكتوراه تنظيم و عمل، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة أبو قاسم سعد الله الجزائر 02 ، 2018.
7. عمي علي صبرينة ، الدافعية وفق نظرية العزم الذاتي وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي، أطروحة الدكتوراه علم النفس تخصص علم النفس عمل و تنظيم ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر، 2021 .
8. قصاص خيرة، أثر سلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين ، مذكرة الماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم و مناجمت ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، -2-، الجزائر، 2017.
9. قمبر عبد الرؤوف، نموذج مقترح لأثر أنماط القيادة الإدارية على أداء المواد البشرية، أطروحة الدكتوراه إدارة الأعمال ، قسم تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر، 2018.
10. مريم نعون، أثر الأنماط القيادية وتواصلية على الولاء التنظيمي للعمال ، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، قسم علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعه الجزائر-2- ، الجزائر ، 2016 -2017 .
11. نسرین تواتيت ، القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة 2014 .

1. برباوي كمال وقناشي أمينة، علاقة القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي، مجلس الاقتصاد المال والأعمال JFBE، جامعة الطاهري محمد و جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس ، المجلد 03، عدد -2-، الجزائر، 2019.
2. بركة بلاغماس ، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين و أثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة الجزائر 03 ، المجلد 02 ، العدد 7 ، 2016 .
3. بلطرش حياة وجميل احمد، أبعاد الولاء التنظيمي وواقعه بالمؤسسة الاقتصادية،مجلة الاقتصاد الجديد ، ، جامعة آكلي محند أولحاج البويرة، المجلد 10 ، العدد 03، الجزائر، 2019
4. حدادة سمية ، حشماوي محمد، دور القيادة الإدارية للإبداع التكنولوجي على تنافسية المؤسسات الجزائرية ، مجلة المدبر، جامعة الجزائر 03 ، العدد 5 ، 2017
5. دايرة عايدة و يخلف لمياء، القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد -03-، الجزائر 2021.
6. ذهبية العرفاوي ،صفة القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة الاجتماعية ، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 08 العدد 1، 2020
7. رضا حسين قنديل، دور القيادة التمكينية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين ، مجلة العلمية لكلية التجارة ، جامعة أسبوط ، العدد 80 ، 2024.
8. سهام موفق، المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي العاملين، مجله الدفاتر الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير البيض ، المجلد 14، العدد-01-، لجزائر ، 2023.
9. سوامية لمية وبن خديجة منصف ،دور القيادة الفعالة في إنجاح الاستراتيجيات الحديثة لأداره الأزمات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة سوق اهراس ، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2018 .

10. عادل محمد إبراهيم الهاشمي، أثر النمط القيادي على الولاء التنظيمي في قطاع الرياضة، المجلة الدولية لنشر البحوث و الدراسات ، المجلد 5 ، الإصدار 57 ، قطر ، 2024.
11. عاشوري ابتسام ، القيادة وتنمية المؤسسات، مجله الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد-04- ، الجزائر ، 2019 .
12. عبد الرحيم بوخلخال، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات ،مجلة دراسات الاقتصادية و المالية ،العدد 2 ، الجزائر، 2013
13. عبد الفتاح المسماري ،إصلاح القيادة الإدارية في أجهزة الدولة ومؤسساتها، مجلة دراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ،جامعة بنغازي ليبيا ،العدد 01 ،الجزائر، 2021 .
14. عبد اللطيف غربي و الأزهر ضيف ،الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي ،مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي ،العدد 01 ،2022 .
15. عشوش بشير، علاقة الثقافة التنظيمية بالولاء التنظيمي عند إطارات المؤسسة الوطنية سوناطراك ،مذكرة ماجستير علم النفس والموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعه الجزائر-2-، الجزائر، 2012-2013.
16. غراز الطاهر وبوطوطن محمد الصالح ،الولاء التنظيمي والعوامل تعزيره في التنظيمات الحديثة، مجلة الحوليات لجامعة-1- الجزائر ،جامعة باجي مختار عنابة، العدد03،الجزائر، 2018 .
17. قصاص فتيحة و آخرون ، دور المهارات القيادية في تعزيز الولاء التنظيمي بالشركات العائلية ، مجلة أبحاث الكمية و نوعية في العلوم الاقتصادية و الإدارية ،المركز الجامعي أحمد زبانه غليزان ، المجلد 02 ، العدد 02 ، سنة 2020 .

18. منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي مع دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الجزائرية ، المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم، جامعة بومرداس، الجزائر، 2013 .
19. مولاي علي الزهرة ، الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق (الإدارة القائمة على الولاء)، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، العدد 06 ، الجزائر، 2016.



الملحق رقم 01: استبيان من اجل الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

استمارة الاستبيان

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة لنيل شهادة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية

تحت عنوان :

دور القيادة الكفوءة في تحقيق الولاء التنظيمي

نرجو منكم تقديم يد المساعدة و العون و ذلك للاجابة على الاسئلة الموجودة في الاستمارة بكل صراحة و

صدق ووضوح مع العلم ان هذا العمل يكون في خدمة البحث العلمي و نتائجها.

ملاحظة : كل ما يدور في هذه الاستمارة محاط بالسرية استخدامه لأغراض علمية.

تحت اشراف الاستاذة :

موساوي زهية

اعداد الطالب:

• دكار عبد الجليل

السنة الجامعية : 2025/2024

ضع علامة X على الاجابة المناسبة

الجزء الأول : البيانات الشخصية:

1/ الجنس :

ذكر انثى

2/ السن :

اقل من 30 سنة بين 35 و 50 سنة اكثر من 50 سنة

3/ الحالة الاجتماعية :

اعزب متزوج طلق أرمل

4/ المستوى الدراسي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5/ الخبرة :

اقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

6/ المستوى الوظيفي :

مدير عام رئيس قسم موظف

الجزء الثاني: دور القيادة الكفوة في تحقيق الولاء التنظيمي:

المحور الاول: القيادة الكفوة:

الرقم	الفقرة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق
			تماما			تماما
البعد الاول : التواصل الفعال						
01	يعبر القائد عن افكاره و توقعاته بوضوح بدقة					
02	يكون الاتصال أثناء العمل أكثر فاعلية بيني ثقة بين القائد و مرؤوسيه					
03	يشجع القائد على طرح الأسئلة و التعبير عن آرائي					
04	يبلغنا القائد بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب					
البعد الثاني : التحفيز الايجابي بالمؤسسة						
05	يشجع القائد على تطوير مهاراتي و قدراتي					
06	تحافظ المنظمة على كفاءاتها عن طريق التحفيز الايجابي					
07	تتم المنظمة بذوي الخبرات و المحافظة عليهم و تعمل على تحفيزهم					
08	تربط الإدارة عملية التحفيز بالأداء المتميز					
البعد الثالث : بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة						

					يركز القادة على شكاوى مرؤوسيههم ويجاولون تقديم الحلول المناسبة لإرضاء مرؤوسيههم.	09
					توجد علاقة جيدة بين القادة والمرؤوسين، مما يساهم في خلق جو ملائم لتنفيذ العمل بكفاءة.	10
					يوفر القادة جوًا ملائمًا يشعر فيه العاملون بأنهم جزء من أسرة واحدة.	11
					يشجع القائد على الحوار المفتوح لكي يسهل انجاز العمل في مدة قصيرة	12

الخور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق	موافق	محايد	غير	غير موافق
		تماما	تماما		موافق	تماما
البعد الاول : الولاء العاطفي						
01	تستمتع بالتفاعل مع الزملاء في العمل					
02	تساهم في نجاح المؤسسة					
03	تشعر بالإرتباط العاطفي قوي بهذه المنظمة					
04	تشعر بأن قيمك الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة					
البعد الثاني : الولاء المستمر						
05	صعوبة ايجاد بديل وظيفي مرضي بنفس المميزات					

					تقارن بشكل دائم بين الوضع الحالي في المنظمة و فرص العمل الاخرى المتاحة	06
					تركيز على المزايا و الفوائد التي تكتسبها من البقاء في هذه المنظمة	07
					الشعور بأن البقاء في هذه المنظمة يحقق الاستقرار و الأمان الوظيفي على المدى الطويل	08
البعد الثالث: الولاء الأخلاقي						
					التخلي عن هذه المنظمة سيعتبر تصرفا غير لائقا	09
					الشعور بالامتنان لهذه المنظمة لما قدمته لي من فرص و دعم	10
					أشعر بأنني ملزم بمساعدة هذه المنظمة على تجاوز التحديات التي تواجهها حاليا	11
					مستعد للتضحية ببعض المكاسب الشخصية من اجل مصلحة هذه المنظمة	12

الملحق رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
72.5	58	ذكر	الجنس
27.5	22	أنثى	
%100	80	/	المجموع

الملحق رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
16.3	13	أقل من 30 سنة	العمر
70	56	بين 35 و 50 سنة	
13.8	11	أكثر من 50 سنة	
%100	80	/	المجموع

الملحق رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
21.3	17	أعزب	الحالة الاجتماعية
77.5	62	متزوج	
1.3	1	مطلق	
-	-	أرمل	
%100	80	/	المجموع

الملحق رقم 05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
-	-	ابتدائي	المستوى الدراسي
-	-	متوسط	
11.3	9	ثانوي	
88.8	71	جامعي	
%100	80	/	المجموع

الملحق رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
18.8	15	أقل من 5 سنوات	الخبرة
8.8	187	من 5-10 سنوات	
72.5	58	من 10 سنوات فما فوق	
%100	80	/	المجموع

الملحق رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	الصف	البيانات الشخصية
-	-	مدير عام	المستوى الوظيفي
13.8	11	رئيس قسم	
86.3	69	موظف	
%100	80	/	المجموع

الملحق رقم 08: قيم الصدق التمييزي

Group Statistics					
المبحوثين		عدد الأشخاص (N)	المتوسط الحسابي (Mean)	الانحراف المعياري (Std. Déviation)	الخطأ المعياري (Std. ErrorMean)
الدرجات	الدرجات الدنيا	26	76.38	14.773	2.897
	الدرجات العليا	26	108.92	3.836	0.752

الملحق رقم 09: اختبار قيم الصدق التمييزي

قيم الصدق التمييزي					
	قيمة فيشر F	الدلالة الإحصائية Sig	قيمة t العليا	درجة الحرية df	الدلالة الإحصائية (Sig.2-tailed)
Equal variances assumed	27.132	0,00	-10.870	50	0,000
Equal variances not assumed	-	-	-10.870	28.356	0,000

الملحق رقم 10: معامل الثبات بأسلوب التجزئة النصفية

N	تصحيح المعامل بمعادلة سبيرمان- براون	معامل الارتباط قبل التصحيح
80	0.943	0.892

الملحق رقم 11: اتجاهات أفراد العينة لبعء القيادة الكفؤة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
مرتفع	1.340	4.05	يعبر القائد عن افكاره و توقعاته بوضوح بدقة	01
مرتفع	0.986	4.30	يكون الاتصال أثناء العمل أكثر فاعلية يبني ثقة بين القائد و مرؤوسيه	02
مرتفع	1.250	3.79	يشجع القائد على طرح الأسئلة و التعبير عن آرائي	03
مرتفع	1.060	4.13	يبلغنا القائد بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب	04
مرتفع	0.911	4.065	بعء التواصل الفعال	
مرتفع	1.209	3.79	يشجع القائد على تطوير مهاراتي و قدراتي	05
مرتفع	1.331	3.72	تحافظ المنظمة على كفاءاتها عن طريق التحفيز الايجابي	06
مرتفع	1.204	3.76	تهتم المنظمة بذوي الخبرات و المحافظة عليهم و تعمل على تحفيزهم	07
مرتفع	1.177	3.59	تربط الإدارة عملية التحفيز بالأداء المتميز	08
مرتفع	1.061	3.71	بعء التحفيز الايجابي بالمؤسسة	

مرتفع	1.053	4.07	يركّز القادة على شكاوى مرؤوسيهـم ويحاولون تقديم الحلول المناسبة لإرضاء مرؤوسيهـم.	09
مرتفع	1.060	3.87	توجد علاقة جيدة بين القادة والمرؤوسين، مما يساهم في خلق جو ملائم لتنفيذ العمل بكفاءة.	10
مرتفع	1.237	3.70	يوفر القادة جوًا ملائمًا يشعر فيه العاملون بأنهم جزء من أسرة واحدة.	11
مرتفع	0.994	4.00	يشجع القائد على الحوار المفتوح لكي يسهل إنجاز العمل في مدة قصيرة	12
مرتفع	0.840	3.91	بعد بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة	
مرتفع	1.028	4.07	تستمتع بالتفاعل مع الزملاء في العمل	01
مرتفع	0.886	4.23	تساهم في نجاح المؤسسة	02
مرتفع	1.174	4.16	تشعر بالإرتباط العاطفي قوي بهذه المنظمة	03
مرتفع	1.023	4.06	تشعر بأن قيمك الشخصية تتوافق مع قيم المنظمة	04
مرتفع	1.052	3.41	صعوبة إيجاد بديل وظيفي مرضي بنفس المميزات	05

مرتفع	1.125	3.77	تقارن بشكل دائم بين الوضع الحالي في المنظمة و فرص العمل الاخرى المتاحة	06
مرتفع	1.216	3.96	تركيز على المزايا و الفوائد التي تكتسبها من البقاء في هذه المنظمة	07
مرتفع	1.320	3.93	الشعور بأن البقاء في هذه المنظمة يحقق الاستقرار و الأمان الوظيفي على المدى الطويل	08
مرتفع	1.254	3.81	التخلي عن هذه المنظمة سيعتبر تصرفا غير لائقا	09
مرتفع	1.092	4.19	الشعور بالامتنان لهذه المنظمة لما قدمته لي من فرص و دعم	10
مرتفع	0.999	4.04	أشعر بأنني ملزم بمساعدة هذه المنظمة على تجاوز التحديات التي تواجهها حاليا	11
مرتفع	1.263	3.78	مستعد للتضحية ببعض المكاسب الشخصية من اجل مصلحة هذه المنظمة	12
مرتفع	0.613	3.92	إجمالي المحور الثاني: الولاء الوظيفي	

الملحق رقم 12: نتائج علاقة الارتباط بين القيادة الكفؤة و الولاء الوظيفي

		جودة الموقع	الرضا
القيادة الكفؤة	Pearson	1	.577**
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	80	80
الولاء التنظيمي	Pearson	.577**	1
	Correlation		
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	80	80

الملحق رقم 13: نتائج علاقات الارتباط بين أبعاد مقياس القيادة الكفؤة منفردة و الولاء الوظيفي

الولاء الوظيفي		أبعاد القيادة الكفؤة
مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	
0.000	0.556	التواصل الفعال
0.000	0.553	التحفيز الإيجابي في المؤسسة
0.000	0.514	بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة
0,000	0.577	المؤشر الكلي

الملحق رقم 14: نتائج تأثير مقياس القيادة الكفؤة على تحقيق الولاء الوظيفي

Sig	قيمة t		قيمة bêta	الخطأ المعياري	أبعاد مقياس القيادة الكفؤة		المستقل التابع	
	الجدولية	المحسوبة			b	الثابت a		
0,000	1,653	49,90	0,850	0,023	1,138	-0,235	الولاء الوظيفي	
0.850							R	معامل الارتباط
0,908							R ²	معامل التحديد
قيمة F الجدولية (1.013)		درجات الحرية (1، 138)		2490,79		قيمة F المحسوبة		

الملحق رقم 15: تحليل الانحدار المتعدد وتحليل التباين لاختبار أثر كل بعد من الأبعاد على الولاء الوظيفي

مستوى المعنوية	قيمة F	قيمة t	قيمة β	الخطأ المعياري	B	A	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,029	742,68	-	-	0,106	-0,29	2.832	0,961		التواصل
		0,274	0,024						الفعال
0,018		0,064	0,006	0,033	0,02				التحفيز الإيجابي بالمؤسسة
0,020		1,277	0,114	0,085	0,108		0,923		بناء علاقات جيدة داخل المؤسسة