وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة يحي فارس – المدية –

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع:

المنظمة بين النمط القيادي المتبع و الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية لمؤسسة نفطال المدية

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطلبة:
عبد النور بن قرنوس
حميد حلفاوي

تحت إشراف الأستاذة:
د.سبخاوي حنان

السنة الدراسية 2020/2019

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

قبل كل شيء نشكر الله عز و جل الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم، وسهل لنا السبيل لإنجاز هذا العمل المتواضع

الشكر لمن سهرا على تربيتي و تعليمي

نتقدم بأسمى عبارات الشكر و التقدير إلى:

أستاذتي ومشرفتي"سبخاوي حنان"

التي لم تبخل علينا بنصائحها و توجيهاتها القيمة

كما لا يفوتنا التقدم بالشكر إلى كل أعضاء اللجنة المشرفة لقبولهم هذا العمل المتواضع

و في الأخير نتقدم بالشكر لكل من ساهم في إتمام هذا العمل من قريب أو بعيد

إهداء

الحمد و الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

بكل تواضع أهدي عملي هذا :

إلى التي لا يوفى قدرها أي كلام أو عمل إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي إلى نبع الحنان و مصدر الإلهام أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من رباني التربية الصالحة إلى من أسعى لتحقيق أمنياته إلى الذي وهبني كل ما يملك إلى من كان السند القوي في السراء و الضراء إلى أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى من يرتعش قلبي لذكرهم إلى ينبوع التفاؤل و الأمل إلى مصدر فخري دوما إلى أخي أمين و أخواتي

إلى مصدر ضحكتي إلى البراءة التي أزهرة حياتي إلى أبناء أخي و أختي

إلى كل من دعمني و ساعدني لإنجاز هذا العمل إلى صديقتي الغالية و زملائي

عبدالنور

إهداء

الحمد و الشكر لله تعالى الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل و نسأله أن يجعله خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه.

بكل تواضع أهدي عملي هذا :

إلى التي لا يوفى قدرها أي كلام أو عمل إلى من سهرت الليالي من أجل راحتي إلى نبع الحنان و مصدر الإلهام أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من رباني التربية الصالحة إلى من أسعى لتحقيق أمنياته إلى الذي وهبني كل ما يملك إلى من كان السند القوي في السراء و الضراء إلى أبي العزيز أطال الله في عمره السيد حلفاوي عبد القادر

إلى مصدر فخري دوما إلى أخي صلاح الدين و أخواتي

الى عائلتي الكبيرة عائلة حلفاوي ونخص بالذكر كل من مجاهد بن يوسف جدي و كل من حلفاوي علي و محمد الشهدين الذين توفو لنحيا نحن جيل اليوم لتكملة مسار و بناء الوطن و ايضا عائلة سعيداني الكبيرة

إلى كل الرفقاء و الاصحاب و الذين ساندو مسرتي العلمية و دعموا انجازتي

حميد

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	شكل يوضح أهمية الولاء التنظيمي	65
02	نموذج ستيرز (steers)	69

فهرس الجداول

رقم الشكل	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح فكرة نظرية البعدين	51
02	جدول توزيع مجتمع البحث على حسب الوظيفة	77

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة	08
1.1 أسباب اختيار الموضوع	09
2.1 أهمية الدراسة	
3.1 أهداف الدراسة	10
4.1 الإشكالية	11
5.1 الفرضيات	12
6.1 تحديد المفاهيم	15
7.1 الدراسات السابقة	17
8.1 المقاربة السوسيولوجية	18
9.1 صعوبات الدراسة	21
الفصل الثاني: القيادة الإدارية وأنماطها	25
تمهيد	
1.2 ماهية القيادة	27
2.2 مفهوم القيادة الادارية	27
3.2 مفهوم القيادة التنظيمية	27
4.2 أهمية القيادة الادارية	29
5.2 عناصر القيادة الادارية	30
6.2 مفهوم النمط القيادي	32
7.2 أنواع أنماط القيادية	33
1.7.2 نمط القيادة الاوتقراطية	33
1.1.7.2 مزايا القيادة الأوتقراطية	34

2.1.7.2 أشكال القيادة الأوتقراطية	34
3.1.7.2 عيوب القيادة الأوتقراطية	35
2.7.2 نمط القيادة الديمقراطية	36
1.2.7.2 أشكال القيادة الديمقراطية	36
2.2.7.2 مزايا القيادة الديمقراطية	37
3.2.7.2 عيوب القيادة الديمقراطية	37
3.7.2 نمط القيادة الادارة الحرة	38
1.3.7.2 خصائص نمط القيادة الحرة	38
2.3.7.2 مزايا نمط القيادة الحرة	39
3.3.7.2 عيوب نمط القيادة الحرة	39
7.2 نظريات القيلدة الادارية	40
1.8.2 نظرية الرجل العظيم	40
2.8.2 نظرية السمات	41
3.8.2 نظرية الموقفية	41
4.8.2 النظرية السلوكية	42
5.8.2 دراسات ميشسيغان	43
6.8.2 دراسات أوهايو	43
1.8.2 النظرية الوظيفية	44
8.8.2 النظرية المسار و الهدف	45
خلاصة الفصل	47
الفصل الثالث: الولاء التنظيمي	49
تمهيد	
1.3 تعريف الولاء التنظيمي	51
2.3 مراحل تطور الولاء التنظيمي واستراتجياته	52
3.3 استراتجيات الولاء التنظيمي	53
4.3 أنواع الولاءالتنظيمي	55
5.3 أهمية الولاء التنظيمي	57

6.3 خصائص الولاء التنظيمي	58
7.3 نظريات الولاء التنظيمي	59
8.3 علاقة بين الولاء التنظيمي و النمط القيادي	63
9.3 خلاصة الفصل	64
الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة	65
1.4 مجالات الدراسة	75
2.4 مجتمع البحث	82
3.4 منهج الدراسة	83
4.4 أدوات جمع ابيانات	84
5.4 نتائج العامة للدراسة	86
الخاتمة	88
قائمة المراجع	90
الملاحق	

المقدمة:

يعتبر التنظيم الإداري قديم قدم المجتمعات البشرية عبر مختلف الحضارات، وإن لم يعرف كمفهوم علمي إلا أنه عرف كممارسة عملية، وقد بدأت فيه الدراسات العلمية مع بداية 1880م ومن هذه الفترة بدأت تتعاقب الدراسات والبحوث والمدارس بمختلف النظريات التي تناولت التنظيم وقيادته الإدارية ومختلف المتغيرات الأخرى فيه، و أحضته بكامل الاهتمام وساهم في ذلك الكثير من المفكرين والباحثين في علم الاجتماع وعلم النفس وغيرهم.

تعتبر القيادة عملية مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس ، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين ، وكذلك يمد المرؤوسين القائد بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات . فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الولاء ، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية ، وتتلائم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة ، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قدرة هذه الأنماط القيادية على تشكيل ولاء تنظيمي من قبل العاملين لتلك المنظمة وبما يجعلهم مسؤولين وملتزمين بتحقيق أهدافها المستقبلية ومن جهة أخرى لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات ، ثم التدخل في محاولة الحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية ، ولكن الأمر قد تعدى ذلك بكثير ، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة وأن يكون مصدر الإلهام الذي يجعل العاملين في منظمته يشعرون بأهمية وقيمة ما يفعلون ، ويجعلهم يدركون معنى التعاون والانسجام فيما بينهم ، ويخلق لهم الولاء التنظيمي القادر على جعلهم يعملون بأقصى ما لديهم من طاقات من أجل نجاح منظمتهم . فالتركيز على كيفية تحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ، كما يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية و الاجتماعية و التنظيمية سواء كانت بناءا على تنشئة اجتماعية أو مكتسبة من الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي ينتمي إليها، و لعل أبرزه هذه السلوكات ما سنتطرق إليها و هو الولاء التنظيمي كظاهرة تنظيمية يزيد الاهتمام بها من قبل المختصين باستمرار لما له من أثر ايجابي في رسم نجاح المنظمات و توجيه سلوك الأفراد الذي لا يمكن أن يوازي دور هذا الأخير أي من عناصر و وسائل الإنتاج الأخرى، و قد أجمع كل الباحثين و المختصين في دراساتهم على الاهتمام بهذا السلوك الايجابي لما يلعبه في بناء فريق عمل مشترك و متضامن يسعى لتحقيق مساعي منظمته، و يرفع من معنويات الأفراد و أدائهم الوظيفي، ومن خلال كل هذه العوامل وجب على المنظمات إلزامية تنمية الولاء لدى أفرادها.

قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين، باب نظري وآخر ميداني تطبيقي، وكل باب يتكون من عدة فصول مع مراعاة التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي. الباب االأول من الدراسة يتكون من ثلاثة فصول نظرية يقتضيها البناء المنهجي للدراسة، وهي موزعة على النحو التالي:

- **الفصل الأول** منها ويتناول البناء المنهجي للدراسة النظرية بدءا من ذكر أسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي تسعى إليها الدراسة، والإشكالية والتساؤلات والفرضيات، إلى تحديد مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى التطرق لبعض الدراسات السابقة في الموضوع، بعضها محلي والبعض الأخر أجنبي، مع ذكر عالقتها بالموضوع ومدى الاستفادة منها، وأهم النتائج التي توصلت إليها.
- **الفصل الثاني** من الباب النظري تناولت فيه موضوع القيادة الإدارية و أنماطها، مع التطرق بشيء من التفصيل لبعض العناصر الخاصة بهذا الموضوع والمتمثلة في ماهية القيادة وأنواعها وأهميتها، وخصائصها ، مع االإشارة أيضا إلى عنصر االتجاهات وأهم مكوناتها وخصائصها وتصنيفها و النظريات المفسرة لها.
- أما **الفصل الثالث** من هذا الباب فقد خصصته للحديث عن أهم ماهية الولاء التنظيمي بالتطرق إلى مراحل الولاء واستراتجياته ، كما تطرقنا إلى نظريات الولاء و التي منها نظريات المنظمات الخيرية و النظرية الثقافية و الموقفية و كذا نماذج الولاء منها نموذج ستيرزو نموذج وينر.

أما الباب الثاني من هذه الدراسة فيتكون من فصلين خاصين بالجانب الميداني للدراسة، وهي موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول من هذا الباب **(الفصل الرابع)** خصصته لابراز الاجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية وقد تضمن الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث والتعريف بمؤسسة البحث وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة، كذلك التطرق الى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكـــر الأداة التي ستستخـــدم في هاته الدراسة، وهي الاستمارة وبعـــد التحقق من صدقها بعرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا . الفصـــل خاتمة نهائية تنهي الدراسة وتركز على أهم ماجاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

الفصل الأول:

الجانب المنهجي للدراسة

1.4 أسباب إختيار الموضوع :

لابد من الإشارة إلى أن مفهوم الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم التنظيمية الحديثة وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ويعزى هذا الاهتمام إلى ما للولاء التنظيمي من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء و نظرا لإكساب موضوع الولاء التنظيمي الأهمية العلمية والأكاديمية ، جاء اختيارنا له مبررا وفق المبررات التالية :

أ. العوامل الموضوعية العلمية :

يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهةأي بين القائد و الفاعلين وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم, كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول

- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.
- دور القيادة الإدارية البارز في تعزيز و تنمية أداء العاملين داخل المنظمة ، وذلك للسعي من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة و الأفراد .
- الأثر الكبير الذي يلعبه النمط القيادي في توجيه وترجمة سلوك العاملين داخل المنظمة .

ب. العوامل الذاتية :

– اهتمامنا الشخصي بقضايا ومشاكل الفاعلين داخل التنظيم عموما ، وموضوع ولاء العاملين وتنميته و الذي استقيناه من خلال الإحتكاك و التفاعل المباشر مع العاملين أثناء تأديتيتنا لتربص الاستباق و الملاحظة الدائمة والمستمرة لأدائهم المهني و الاستماع لمشاكلهم و انشغالاتهم .

– معرفة الأهمية التي توليها الإدارة الجزائرية لموضوع تنمية الولاء التنظيمي و ذلك لأعتبارات عديدة اهمها فشل الادارة الجزائرية في مراحل السابقة في تسيير نظرا لتغييب تفعيل العنصر البشري عبر اهتمام به .

– محاولة معرفة العوامل المؤثرة في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين و انعكاساتهعلى تحقيق أهداف المؤسسة .

2.4 أهمية الدراسة :

يمكن رؤية أهمية الدراسة فيما يلي :

- مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من خلال الولاء التنظيمي لعامليها .
- تكمن أهمية هذه الدراسة في إثبات أهمية الولاء التنظيمي لعامليها .
- الاستثمار الحقيقي في العاملين يتطلب الإهتمام المباشر بالعلاقات الإنسانية للأفراد ، و اعتماد سياسات داخلية تجعل العمل أكثر شعورا بالولاء لمبادئ و أهداف مؤسسته .

3.4 أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لمجموعة من الأهداف يمكن تحديدها فيما يلي :

- الوصول إلى نتائج علمية تبين تأثير العمل القيادي وكذا النمط القيادي المتبع من طرف المؤسسة ، وما ينطوي عليه من خلال تصرفات القائد التنظيم وسلوكه الذي يطور الأفراد ويد فعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.
- محاولة القيام بدراسة ميدانية نكشف من خلالها مدى التطابق بين ما تناولناه من أفكار علمية في الدراسة النظرية ، و الواقع المتجسد في الدراسة الميدانية.
- إثراء الرصيد العلمي الشخصي و الطلابي ، من خلال التعمق أكثر في البحث الأكاديمي الذي تقتضيه مثل هذه الدراسات .
- التقدم بهذا العمل العلمي الأكاديمي كآلية لتطوير بيداغوجية العلمية.
- تقديم هذا العمل الأكاديمي كلبنة علمية للمسار الدراسي للحصول على شهادة ماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم و عمل .

4.4 الإشكالية:

إن التطور الحاصل من النسيج الاجتماعي ،وتعقد تركيبته وتأطيره بمجموعة من القوانين و النظم من أجل تحديد المعايير وآليات سيرورة المجتمع ، أدى إلى خلق العديد من المنظمات حيث تعد هذه المنظمات اليوم جزءًا لا يتجزء من حياتنا كأفراد خاصة في مجال العمل و الحياة الاجتماعية ،إذا أنه أصبح من المحتوم وجودها من أجل تقديم خدمات الأفراد والمجتمع فالمنظمة هي ذلك الإطار تنظيمي للمجموعة من أفراد يسعون إلى تحقيق مصلحة معينة تعتمد على تخطيط إستراتيجي وطرق العقلانية لتطويرها ، ويعتبر المورد البشري هو أحد أهم الأسباب تطوير المنظمة نظرا لدور هذا الأخيروخاصة دور القيادة داخل التنظيم .

وفي ظل التطورات و التحولات العالمية الحاصلة في مجال التنظيمي ،أصبحت القيادة هي سمة العصر وشغل الشاغل للمنظمات التي تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف التنظيمات الحديثة ،وذلك لما يلعبه النمط القيادي من دور جوهري في المنظمة ، فالقائد هو من يحدد فلسفة المؤسسة ويضبط مسارها ويرسم أهدافها ويعين إستراتجيتها وذلك من خلال تصور للواقع الإجتماعي الذي تتواجد فيه المؤسسة ومعرفة تفاصل و أدوار الفاعلين داخل التنظيم.

فالقيادة هي عبارة عن تطوير وتحديث وتوجيه لقدرات الفاعلين داخل المنظمة ،والذي يكون عبر مشاركة في إتخاذ القرار وترك مجال المبادرة والتعاون والتخطيط ،وما يلعبه هذا التلاقح في الأفكار بين الفاعلين والقائد من أهم مظاهر الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ، وقد أكدت العديد من البحوث ودراسات في مجال التنظيم على دور الولاء التنظيمي داخل المؤسسة ،وهو ما جعل مني أتطرق إلى دراسة الولاء التنظيمي وذلك عبر ربطه بالقيادة و محاولة الوصول إلى النموذج فعال من أجل تطوير التنظيمات .

فالولاء هو تلك الحالة من الاتساق والاندماج بين أعضاء التنظيم والتي تشكل قيم الجماعة وأهدافها في مختلف الظروف، وتغليب مصلحة التنظيم على الأفراد ،وبالتالي فإن تطوير المؤسسة مرهون بالولاء التنظيمي ومدى قدرة القائد على إرضاء الفاعلين وتحقيق ولائهم وبالتالي خدمة المنظمة ، والذي لن يكون سهلا تحقيقه عند معظم المنظمات الجزائرية ومنها (شركة نفطال الجزائرية) التي يعد الولاء التنظيمي فيها ظاهرة معاشة في الواقع ، ومن خلال تطرق لهذه المشكلة في دراستنا نطرح التساؤلات التالية:

التساؤل الرئيسي :

- كيف يمكن للنمط القيادي المتبع أن يؤثر على الولاء التنظيمي للعاملين داخل التنظيم ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على الولاء التنظيمي للعاملين؟
- هل للعلاقات الإنسانية في مؤسسة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي للعاملين؟

5.4 فرضيات:

- يمكن للنمط القيادي أن يؤثر على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

فرضيات الجزئية:

- يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على ولاء العاملين داخل المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية تعمل على زيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

6.4 تحديد المفاهيم :

1. المنظمة:

أ. **اصطلاحا :** مجموعة من الأشخاص المندمجين في الوحدة الاقتصادية أو الاجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية و البشرية الضرورية لذلك و استغلالها عقلانيا .

ب. **التعريف الاجرائي** : نعرفها على أنها وحدة اجتماعية هادفة تعمل على تكوين اجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

2. القيادة:

أ. **مفهوم اللغوي :** كلمة القيادة مشتقة من الفعل (يفعل أو يقوم بمهمة ما)

كما ذكر (اران دات) حسب التعريف اليوناني بمعنى يقود أو يحكم أو يتفق مع الفعل اللاتيني Agar معناه يحرك أو يقودو هي مشتقة من مصدر على ورزن فعل.

ب. مفهوم اصطلاحي : هو الشخص الذي يمتلك خصائص و صفات معينة تجعل منه قائدا تحت أي موقف أو ظرف و قدرته على التأثير على الآخرين و إتباع أسلوب ناجح من اجل الوصول إلى الأهداف منشودة من خلال الخبرات و القدرات الذهنية و الشخصية بمعنى أخر هو الشخص الذي يوجه و يهدي الآخرين بمعنى أن هماك علاقة بين الشخص موجه و الأشخاص يستقبلون و يقبلون هذا التوجيه و هم المرؤوسين كما عرفها فنغر هي تفاعل بين القائد و الآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من اجل إتباع نهجه و باستخدام أساليب عديدة مثل التحضير حتى يصبح تابعين له و بالتالي تحقيق الأهداف .

ج. المفهوم الإجرائي : هو دور إداري يعلو السلم الهرمي ، تمنح لشاغلها سلطة معنوية لممارسة جملة من القارارت(التوجيه ، التخطيط ، الإشراف و الرقابة) ، و ذلك من خلال التأثير في الفاعلين وحثهم على البذل و الانضباط.

3. النمط القيادي:

أ. **مفهوم اصطلاحي:**هو التصرفات التي يبذلها القائد داخل التنظيم، و التي تمكنه من تحقيق الأهداف التي يسعى إليها ، وتصنيف الأنماط القيادية حسب التصنيف الأكثر شيوعا إلى ثلاثة أنماط قيادية :

(النمط القيادي الديمقراطي ، النمط القيادي الأوتوقراطي ، نمط القيادة الحرة)"[1].

[1]-أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص24

ب. **المفهوم الإجرائي:** و هو الأسلوب أو سياسة المتبع في التسيير و التوجيه و التحكم في العاملين داخل المؤسسة.

4. النمط القيادي الديمقراطي:

أ. مفهوم الاصطلاحي:

احد انماط القيادة المعروفة يفتح باب الحوار مع العاملين حتى المعارضين منهم بحيث يستمع الى الجميع قبل اتخاذ القرار الأنسب وهو بذلك يسمح بتفاعل المستمر و تعبير على الأراء دون خوف ة تفجير الطاقات و مبادرات العاملين و الاطارات.

ب. **المفهوم الإجرائي :** و هو الأسلوب أو سياسة المتبع في التسيير و التوجيه و التحكم في العاملين داخل المؤسسة .

5. النمط القيادي الأوتوقراطي :

أ. مفهوم الاصطلاحي:

هو نوع من أنواع القيادة التي تمركز القرار في يد القائد الذي يعتبر نفسه الأمر الوحيد و على العاملين القيام بتنفيذ فقط تحت طائلة التهديد بالعقاب و من ايجابيته الفاعلية و السرعة المباشرة و هو عملي في الحلات الاستعجالية ومن سلبيته عدم الاستماع للآخرين و لا يسمح برجوع المعلومات مما يؤدي إلى تمرد العاملين .

6. الولاء:

أ. المفهوم الاصطلاحي:

مفهوم الولاء التنظيمي : "هو قوة تطابق الفرد مع أفراد منظمته و ارتباطه بها ".[1]

" مفهوم متعدد الأبعاد يعكس مدى الانسجام و الترابط بين الفرد و المنظمة ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، وزيادة فعالياتها، فضلا عن الرغبة في البقاء فيها «.[2]

ب. **المفهوم الإجرائي :** المقصود بالولاء التنظيمي في هذه الدراسة هو شعور الفرد بالإنتماء للمنظمة التي يعمل بها ، والذي ينعكس من خلال حبه لها والسعي لتحقيق أهدافها ، وتطويرها مع تزايد رغبة الاستقرار و الاستمرار للعمل فيها ، وحرصه على الاهتمام لكل ما يتعلق بمستقبل المؤسسة

[1]-، مرجع سبق ذكره زيد منير عبوي ص 207 .
[2]-مرجع سبق ذكره زيد منير عبوي، ، ص206 .

7. العلاقات الانسانية :

أ. اصطلاحا:

يستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية في المنظمة ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين كل من الإدارة و الأفراد، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة إنتاجيتهم، أو العلاقات الاجتماعية، وهي أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة وقد تكون فورية أو آجلة. [1]

ب. التعريف الإجرائي:

الذي يمكن أن يؤخذ به هو أنها السلوك الأمثل للمدير مع من يعمل تحت إمرته ولمجموعة العاملين في المنظمة، حيث تسود بينهم الألفة والتعاون والاحترام والتقدير، بغية تحقيق الهدف المشترك للمنظمة والأفراد العاملين .

7.4 الدراسات السابقة :

اتسمت المعرفة العلمية بالتراكمية، حالها حال كل الدراسات و البحوث العلمية و الأكاديمية التي يقوم بها الباحثين والأكاديميين سواء كانوا أساتذة أو طلبة أو مختصين في مجال ما ، لذا وجب على هؤلاء الباحثين الرجوع إلى الأعمال و الدراسات السابقة المهتمة و المنجزة التي تخص موضوع الدراسة المراد انجازه، و اعتبارها بمثابة حجر الأساس الذي ترتكز عليه الدراسة و تساعده في دراسة العروض و الإلمام بجميع الجوانب و المحاور التي ينبغي معالجتها، و هي أساس التحليل السوسيولوجي الذي تنتهي إليه الدراسة في خاتمة المطاف، فالبحث لا يبدأ من فراغ فمعرفة الباحث لمجهودات من سبقوه يجعله يبدأ من نقطة النهاية التي وضعوها، و على ضوء هذه الأهمية للدراسات السابقة ارتأينا أن ندرج بعض الدراسات التي سلطت الضوء على تنمية الولاء التنظيمي وعلاقته بالقيادة الإدارية، والانطلاق من النتائج التي وصلت إليها هذه الدراسات في تحليل نتائج دراستنا الميدانية.

أ. الدراسة الجزائرية

- حورية قشماد، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بولاء العاملين بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب بالبليدة ، الجزائر ، 2011.

[1]– أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978 ، ص352 .

هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز – عنابة –، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعا لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة).

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

- وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث.

ب. الدراسة العربية

❖ دراسة الحربي (2001) بعنوان "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي" دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية:

هدفت الدراسة الى التعرف على ادراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في منافذ الجوية و البرية والبحرية– والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك في تلك المنافذ وأيضا الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي و الأسلوب القيادي المتبع في الجمارك حيث بلغ إجمالي عدد المفردات المجتمع البحث (1771) موظفا و تم أخذ عينة بطريقة العشوائية الطبقية مز كل منفذ وبلغ عددها (628) موظفا كما تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي والإستعانة بالإستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة: توصلت الدراية إلى مجموعة من نتائج وهي:

- أن النمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط القيادي الديمقراطي يليه بدرجة أقل النمط القيادي الأوتوقراطي بينما النمط القيادي السائد في المنفذ الجوي هو النمط القيادي الأوتقراطي بينما يسود في المنفذ البحري النمط القيادي الديمقراطي.
- إن النمط القيادي الترسلي يترافق بمستوى عال من الولاء التنظيمي وأن إستخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلبا في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفين كما لم يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات (سنوات ،الخبرة،والمؤهل العلمي)

دراسة تمت الدراسة من خلال استعانة بالاستلانة العلمية و ثم توزيعها على حوالي 217 من رجال البيع في شركة التصدير و الاستيراد في هو مينه شي فيتنام توصلت الدراسة إلى ما يلي :

- **أولا** : وجود ارتباط ايجابي دال معنويا بين شخصية رجل البيع المنفتحة اتجاه الآخرين وولائهم لي الشركة التي يعمل فيها .
- **ثانيا** : وجود علاقة ارتباط ايجابي و دال معنويا بين كل من أنماط القيادة (تفاعل بين القائد و العضو ,تحويلية تبادلية)من جهة و ولاء و موظفين لشركات التي يعملون فيها من جهة أخرى.
- **ثالثا** : وجود علاقة ارتباط سلبية ودالة معنويا بين النمط القيادي و الاتقراطي وولاء الموظفين لشركة التي يعملون فيها .

ومن اجل رفع ولاء الموظفين قد أوصت الدراسة إلى ضرورة الاعتماد بشكل اكبر على الموظفين ذوي شخصية منفتحة اتجاه الآخرين ، مع الضرورة إلى انتباه الى ضرورة الابتعاد على النمط الاتقراطي في شركة الاستيراد و التصدير ، و تعزيز كل من الأنماط القيادية (تفاعل بين القائد و العضو ، تحويلية تبادلية) فيها .

ج. الدراسة الأجنبية

❖ (**Khuong et al, 2014**)

-The Effects of Leadership Styles toward Salespersons Loyalty Study of Import-Export Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف العلاقة بين أساليب القيادة و ولاء الموظفين (رجال البيع) مع الأخذ بعين الاعتبار وجود متغير وسيط و هو السمة الشخصية منفتحة للموظفين و تم استخدام المنهج

الكمي بشكل أساسي فيها ،مع الاعتماد على الأساليب و تقنيات الإحصائية بما في ذلك التحليل استكشافي العمالي و اختيار الانحدار المتعدد ، و غيرها , ثم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات

8.1 تعقيب على الدراسات السابقة:

استعرضنا في هذه الدراسة ثلاث دراسات من الدراسات السابقة تدور حول موضوع البحث، وقد لوحظ أن هذه الدراسات تتناول كل من محوري الولاء التنظيمي واالأنماط القيادية كمتغيرات الدراسة التي تناولها الباحث ومثال ذلك دراسة كل من حورية قشماد (2011) ،دراسة الحربي (2001) ، ودراسة (2014) **Khuong et al** ونلاحظ أن كل هذه الدراسات متشابهة إلى حد كبير مع الدراسة الحالية من حيث أنها ركزت على قياس مجموعة من العوامل الداخلية التنظيمية إلا أن مجتمع البحث كان مختلفا،. ولقد لاحظ الباحث أن كل هذه الدراسات استخدمت المنهج الوصفي، والبعض الآخر طبق المدخل المسحي الشامل . وقد اختلف المجال الزمني للدراسات السابقة عن البحث الحالي، فالدراسات السابقة أجريت في الفترة بين (2001–2014) بينما تم إجراء البحث الحالي خلال عام 2020. وعليه فقد اختلفت الأهداف التي سعت إليها كل دراسة من الدراسات السابقة عن أهداف البحث الحالي، إما بسبب اختلاف الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة عن الموضوع الذي ينصب عليه محور اهتمام الدراسة الحالية، أو بسبب اختلاف مجتمع الدراسة . وقد استفاد الباحث من اطلاعه على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري للدراسة الحالية، وفي بناء أداة الدراسة اللازمة لجمع المعلومات والبيانات، والاستفادة من المقاييس والأدوات التي تم تطبيقها ، وتفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية.

7.2 المقاربة السوسيولوجية:

تعتبر المقاربة السوسيولوجية أو "المقاربة النظرية" خطوة هامة في أي بحث علمي، وذلك كونها هي التي تحدد المرجعية النظرية لهذا البحث، وتعطيه الصبغة السوسيولوجية، وذلك ألن "التفسير السوسيولوجي للمعطيات والبيانات الاحصائية خطوة موضوعية نحو التعميم، وعن طريقه يمكن للباحث أن يتبين العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة والعالقات التي تربطها بغيرها من الظواهر. وبدون التفسير السوسيولوجي تصبح المعطيات مجرد تجميع لمعلومات ال معنى لها" هذا التفسير والاسقاط النظري السوسيولوجي هو الذي "ينقل البحث من الحالة الوصفية إلى الحالة".[1]

[1] –عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم اإلجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1 ،2007 ،ص99.

- **مدرسة العلاقات الإنسانية ل "إلتون مايو" Elton Mayo (1880/1949)**:

من خلال تتبعنا للمبادئ والأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي"جورج هربرت ميد و إلتون مايو" نستنتج بأن هذه المدرسة لم تنفي المبادئ التي جاءت بها "نظرية الإدارة العلمية" التي نادى بها المهندس "فريدريك تايلر" وزملاؤه في مجال إدارة العنصر البشري، ولكنها اهتمت بجانب آخر مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، أي أن ارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد بالأساس على القوى الاجتماعية (الانسانية)خاصةفي جانب العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة وخارجها.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على أهمية المواءمة بين الفرد والعمل من خلال الوظائف كما تم الاشارة إليها سابقا، أي الاهتمام بالجانب التقني والمادي، في حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية علىأهمية المواءمة بين الفرد والجماعة من جهة، وبين والجماعة والمنظمة من جهة ثانية، والجماعة

والجماعة داخل المنظمة من جهة ثالثة، وهذا بالإضافة إلى المواءمة بين الفرد والوظيفة التي ركزت عليها نظرية الإدارة العلميةأبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك العمال إذ أن سلوكالفرد لا ينبعمن شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها.[1]

وارتبطت الفرضيات ،"(F. Taylor) التي كانت أولى التجارب في ميدان العمل متأثرة بأعمال تايلورالمبدئية بدراسة إمكانية تأثير الإنارةعلى إنتاج العمال وأدائهم وذلك بغية الوصول إلى أقصى تحسينممكن لظروف العمل المادية، لكن الجديد أن النتائج الإمبريقية التي دامت ما بين 1927و 1932توصلتإلى أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي آليا إلى تحسين الإنتاجية والأداء عند العامل. ثم تحولت محاولاتإلتون مايو وجماعته إلى العوامل اللامادية أي الانسانية والاجتماعية وما لها من أهمية في تحديد وتغييرالسلوك التنظيمي.[2]

اعتمدت نظرية العلاقات الانسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في

[1]- زاكي محمود هاشم، لجوانب السلوكية ي الادارة، وكالة المطبوعات الكويت، ط3،،1980،ص59.

[2]– نجوى بوزيد،وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر،أطروحة دكتوراه غيرمنشورة ،قسم علم الاجتماع ،فرع تنظيم وعمل،جامعة الحاج لخضر، باتنة ،الجزائر، 2010ص46.

التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامهابسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، ممايحفزهم على تقديم إنتاجية عالية. ولذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية في مجال الإدارةيمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين. ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة،وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.

بدأت أولى التجارب في مصانع هاوثورن ابتداءا من سنة 1942 مع أول رواد مدرسة العلاقاتلإنسانية"إلتون مايو" وقد انشغل جملة من الباحثين بمشكلة التعب وأثرها علىالسلوك بين صفوف الجنود ثم اتسع الموضوع ليشمل التنظيمات والعمل.

بدأت دراسات هاوثورن والتي أشرف عليها إلتونمايو وزملاؤه من الباحثينمن أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الانتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير،والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العملغير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

وقد أشارت هذه الدراسة لاحقا، إلى مجموعة من المتغيرات ذات الصلة والتأثير على الدافعية في العمل: إبراز أن التنظيم ليس فقط بناءا تقنيا بل واجتماعي وعليه فإن الأهداف التنظيمية لها أبعاد اقتصادية إنتاجية وكذلك أبعاد اجتماعية نفسية.

– الإشارة إلى تأثير التنظيم غير الرسمي وما ينتج عنه من اتصالات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي وذلك ربما يعود إلى كون العامل اجتماعي بطبعه ويحتاج بالتالي إلى الاتصال ونقل وتبادل المعلومات عبر قنوات لا تخضع للقنوات الرسمية.

– التأكيد على متغير القيادة وضرورة الاهتمام بالقادة داخل التنظيم من حيث اختيارهم، تدريبهم وإعدادهم

وذلك من أجل تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم وأشكاله (الرسمي، وغير الرسمي). على عكس النظرة السائدة من قبل حول مكانة الرجل الإقتصادي، أكدت هذه النظرية على مكانة الرجل الاجتماعي، فالاهتمام بنظام الجزاءات المادية وتعظيم بل وتقديس الربح لا يكفي لفهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به.

اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية على هذا الأساس بالجانب الإنساني قبل الجانب المادي باعتبار أن المنظمة هي في الأصل عبارة عن كيان اجتماعي قبل أن تكون كيانا ماديا، وهذا من خلال تركيز هذه المدرسة على التنظيمات والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة وتترسخ بينهم معمرور الوقت حتى خارج العمل، فيصبح تأثيرها على سلوكهم داخل المنظمة (العمل) أكثر من تأثيرالتنظيم الرسمي المبني على قواعد ونظام وسلطات وظيفية كما أشارت إلى ذلك نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها " تايلر".[1]

- حتى يصبغ موضوع دراستنا بالعلمية، و لكي يكتسي ركيزة و دعامة نظرية يرتقي بها إلى مصاف المواضيع العلمية و الأكاديمية السوسيولوجية المهمة التي تعنى بدراسة المنظمات و التنظيمات الإدارية وتنمية المورد البشري بها باعتباره محرك عجلة التنمية و الإنتاج لأي منظمة قائمة، كانت نظرية العلاقات الإنسانية هي النظرية الأنسب كاقتراب سوسيولوجي يلائم و يناسب موضوع دراستنا، و ذلك باعتبار الولاء التنظيمي سلوكا تنظيميا في تلعب فيه العلاقات الإنسانية دورا حساسا و مهاما و هذا راجع للتفاعل و علاقة تأثير و تأثر عن طريق ما يسمى بالمدخلات و المخرجات والذي تناولنته الدراسة عن تنمية الولاء التنظيمي ومن بين هذه علاقات المتشابكة و المتفاعلة للقيادة الإدارية مع العمال التي هي المتغير المستمر

8.2 صعوبات الدراسة:

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء انجازنا لهذه الدراسة سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي ويمكن حصر أهمها فيما يلي:

الصعوبات المالية:

يواجه الباحث العديد من الصعوبات في مجالات البحث العلمي، وتختلف هذه الصعوبات وفقاً للتخصُّصات المتنوعة، وتمثل الصعوبات المالية واحدةً من أهم الصعوبات التي تواجه الباحثين؛ حيثُ إن توفر الموارد المالية يلعب دوراً مهماً في أداء الباحث وقدرته على إنجاز البحث بشكلٍ تام، وتجدر الإشارة إلى أن الباحث يعتمد أولاً على المعلومات التي يحصل عليها بغضِّ النظر عن التكاليف، بهدف

[1] – مهدي تواتي،أليات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،أطروحة لنيل درجة دكتوراة في علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة الجزائر2،ص119.

الخروج ببحثٍ ملائمٍ وصحيح، وتهتمُّ العديد من الدول في تطوير البحث العلمي و هذا ما عرقل مهمتنا في تطوير بحثنا اكتر خاصة الكتب الالكترونية التي يتطلب استخراجها سيولة مالية كبيرة نوعا ما.

- **صعوابات متعلقة بالضرف الصحي:**

لقد واجهنا خلال بحثنا عدة عراقيل و أهم هذه العراقيل هو الجانب الصحي حيث ان العالم بأكمله مر بفترة عصيبة ألمت بالبشرية جمعاء أعاقت مسار سير حياة العادية لكل الجوانب و خاصة سير الدراسة و شلت كل المؤسسات الدراسية ممّا جعلنا نتوقف على تكملة باحثنا و لعدة اسباب أهمها هو انتقال العدوة للفيروس

- **الصعوبات البيداغوجية** : انعدام الاتصال بالادراة و الاستاذه للظرف الصحي القاهر و هنا نترحم على الاستاذة المتوفين خلال الجائحة و نقف عند اسهامتهم بالشكر لمجهودتهم.

صعوبات البحث :

- الجانب النظري : تشعب موضوع القيادة الإدارية وكذلك موضوع الولاء حيث أنهما موضوعان تتقاطع في دراستهما الكثير من العلوم : علم الإدارة، علم الاجتماع، علم النفس، ونتيجة هذا التشعب وجدنا صعوبة في هيكلتها بالشكل الذي يتناسب وأهداف البحث .

- الجانب التطبيقي : فقد وجدنا صعوبة في عملية توزيع وجمع الاستبيان حيث رأينا أن المؤسسات حذرة في استقبالنا و ذلك لطبيعة فترة التي اجري فيها البحث مما ادى الى الغاء جانب التطبيقي بأكمله.

الفصل الثاني

القيادة الادارية و أنماطها

تمهيد

إذا كان للقيادة أهمية منذ القدم التاريخ ،فقد ازدادت تلك الأهمية في العصر الحديث، مع التغيرات التي أحدثتها التطورات العالمية الاقتصادية منها و السياسية و الاجتماعية و الثقافية ،في حياة الأفراد و المجتمعات و المنظمات، خاصة خلال مراحل التحرر الوطني و البناء الاجتماعي في العالم العربي ،و التي طالت الأنماط تفكيرهم و ترتيباتهم الإدارية، وبنى منظماتهم الحكومية و غير حكومية . وإزاء الأهمية التي يحظى بها هذا الموضوع القيادة علي المستويين المحلي و الدولي ،قام الباحثون و الإداريون ببذل جهود كبيرة للتمكن من ضبط مهارات القيادة و مضمونها و تأثيراتها علي أهداف المؤسسة و أوضاع العاملين فيها.

كما تمثل القيادة الإدارية أحذ ابرز المباحث المعرفية في علم الاجتماع التنظيم و العمل ، المتصلة بديناميكية الجماعة و التفاعل معها وفق سلوك رسمي و منضبط لتحسين التفاعل و تحقيق أهداف المنظمة ، و المتسمة بالقدرة و القوة على التأثير في الأفراد و سلوكاتهم و تحسينها إلى سلوكات ايجابية كتنمية الولاء التنظيمي لهم ، و نسعى في هذا الفصل لمحاولة توضيح الرؤية بين القيادة الإدارية كعمل إداري و القيادة كمهمة تنظيمية.

2. ماهية القيادة الإدارية و أنماطها :

1.2 ماهية القيادة :

إن مفهوم القيادة ورد في مراجع العربية بطرق و صياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف سنكتفي فقط بذكر التعريف الأكثر شيوعا و التي وردت بأساليب و صياغات متباينة . إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبيئة و الزمن و العوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية والنظام القومي في المجتمع و الأهداف المراد تحقيقها ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المدرسة لأن معظم البحوث و الدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئسي يسلح بقاعدة عريضة من المداخل و الأساليب .و بالاستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب .و يمكن إيجاز أهم التعريف التي أضيفت للقيادة فيما يلي :

- عرفها باس (Bass)بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب .
- عرفها ليكرت (Lkert)بأنها المحافظة علي روح المسؤولية بين الأفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة .
- عرفها أوردواى بأنها النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .
- عرفه كل من فقنر و برثيوث بأنها فن التنبؤ بين الأفراد و الجماعات و شد هممهم لبلوغ غايات منشودة .

وعرفت بأنها نشاط اجتماعي هادف لصالح الجماعة عن طريق التعاون في رسم الخطة و توزيع المسؤوليات حسب كفاءات و الاستعدادات و الإمكانيات المادية المتاحة.

يعرف ولمان(WOLMAN) القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الأخرين أمرا ناجحا.

أما "برسثوس وفيفنر"(PRESTHUS.R & FIFNER . T)فيعتبرأن القيادة هي نوع من الروح المعنوية او المسؤولية التي تتجسد في القائد و التي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم .[1]

2.2 مفهوم القيـــادة الإداريـــة:

ارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات واقترن بشكل كامل بها، لكنه أصبح أحد مصطلحات العلوم الاجتماعية ، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريف له فتباينت وتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين . وقبل أن نتطرق إلى تعريف القيادة الإدارية، نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام ثم إلى أهمية القيادة الإدارية في المؤسسة ومختلف النظريات المفسرة لها.

3.2 مفهوم القيادة التنظيمية:

تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات و الصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثيلا للعملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة و الاختصاصات، و أنها تتطلب الماما بتخصص الإدارة التي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه، و يرى محمد عثمان القيادة الإدارية أنها القدرة على التخطيط و التنظيم والتوجيه و التنسيق والرقابة. [2]

ومن خلال تعاريف التالية حاول الكثير من العلماء إعطاء مفهوم واسع و شامل للقيادة نذكر اهم التعاريف :

[1]– درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة ،مذكرة الماجستير، جامعة متنوري قسنطينة ، 2011_2012، ص31_32

[2]– مرجع سبق ذكره درويش شهيناز، ،ص 31

- يعرف هنت لاسون (LARSON HUNHT)القيادة الإدارية بأنها " الوسيلة المناسبة الذي يتمكن بواسطتها المدير من حيث روح التالف و التعاون المثير بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".
- و يعرفها (whete وايت) القيادة الادراية بأنها قيام القائد بتوجيه و تنسيق و الرقابة أعمال الآخرين في الادراة .[1]
- كما عرفت من قبل درة عبد الباري بأنها التأثير الفعال علي نشاط العاملين في التنظيم و توجيهه نحو الأهداف المبتغاةو تشجيعهم علي التفكير في المستقبل، وحل منازعاتهم.

ويجمع الكثير من الباحثين بأن القيادة الادارية هي عملية و ملكية معا ،ويعني بالقول أن القيادة عملية استخدام القائد السلطة الرسمية لتحفيز سلوك الجماعةو توجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة ،أما القيادة كملكية فتعني امتلاك القائد لمجموعة من الخصائص و السمات تؤهله للتأثير في سلوك الجماعة دون استخدام القوة بغية الوصول الي أهداف معينة.

4.2 أهمية القيادة الإدارية :

تعد القيادة الأداة الأساسية التي تستطيع المنظمات عن طريقها تحقيق غايتها المثلى، وهي التي تستطيع التنظيم و التنسيق بين العناصر المختلفة، لتصل بالمنظمة إلى التكامل المأمول بين مدخلات العملية الإدارية المادية منها والبشرية من أجل الوصول إلى أهداف الاجتماعية ، كما أنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم [2] وتلبيتها، لتحقيق الأهداف المنشودة. إن من أهم المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون بسمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار [3] الذي يتحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدر اسات والبحوث.

1_ طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة المكة المكرمة،مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004 ،ص 44

2– حسنماهر محمد،صالح،القيادة (أساسياتونظرياتومفاهيم)،دار الكندي،الأردن، 2004 ،ص 17

3– فرجطريقشوقيمحمد،السلوكالقياديوفعاليةالإدارة،دار غريبللطباعة،مصر، 1992 ،ص 26–29.

و على هذا الأساس فقد أصبح من الضروري إيجاد قيادة إدارية قادرة على تحفيز طاقات و قدرات و مهارات الأفراد الذين ينتمون لثقافات مختلفة حتى و إن كانت تنتمي لمجتمع واحد، على أنها قادرة دوما على تبني اتجاها جديدا و سريعا للتغيير يسمح بتعظيم العائد الناتج من تحقيق الأهداف، و هذا ما أوجب على القيادة تحقيق المواءمة و الاتساق بين أهداف جميع مصالح الذين يتعاملون مع المنظمة.
فالمنظمة الفعالة تسمح بتمكين و مشاركة العاملين و تهتم بالعمل الجماعي و تنمية قدرات الموارد البشرية و التزام الإدارة العليا والمديرين و العاملين بتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون في ملكية المنظمة.[1]

إن القائد الكفء لابد أن يشعر بقيمة مشاعر الانتماء و الولاء لمؤسسته، من قبلهو أولا و من قبل جميع العاملين معه في التنظيم. و حتى يتم هذا فعليه فرض قيم الانتماء وتنميتها في حس العامل و مشاعره و وجدانه و ضميره، حتى يشعر أنه و المنظمة كيان واحد لا يتجزأ منه.و تكمن أهمية القيادة الإدارية كذلك في تحقيق المواءمة و التوافق بين مصلحة المنظمة و مصالح العاملين بها، و هذا من خلال تطبيق العناصر التالية:

- تعيين الغاية مع بقاء المنظمة و رؤيتها المستقبلية و وضع الخطوط الإرشادية التي توضح اتجاهاتها المستقبلية.
- التركيز على تنمية القيم التي تبرز السلوكات الايجابية و الأداء المتميز، و ذلك بوضع مجموعة من المبادئ و القواعد و المرشدات المحددة للسلوك الايجابي و متابعة تطبيقها، و قيام القائد بدور القدوة أو النموذج بتطبيق هذه القواعد على أدائه.
- تكوين فريق من القادة على جميع المستويات الإدارية، للاهتمام بتحقيق أهداف المنظمة طويلة الأجل من خلال العاملين.
- تطوير رأس المال البشري من خلال تنمية المعارف و المهارات الموجودة و صقل القيم الايجابية، و تحفيزها بهدف تنمية تطوير الأداء الفردي لفترة زمنية طويلة.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فعالة حيث تشكل هذه الثقافة ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة والعاملين.
- بناء نظم رقابية متوازنة و مرنة تسمح بحرية الابتكار و التطوير، أي عمل مجموعة من نظم الرقابة الإستراتيجية و المالية التي يمكن أن تولد سلوكيات إبداعي

[1]– أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للنشر، القاهرة، 2008، ص 10.

إضافة إلى ذلك فالقيادة تعتبر من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي و التنظيمي، حيث تؤثر في توجيه نشاط الجماعة و في مدى نجاحها و الروح السائدة بين أفرادها، و هذا ما يؤدي إلى تجميع طاقاتهم و توجيه نشاطهم نحو عدة أهداف، يشرف عليها القائد باستخدامه لسلطته في الإشراف والتوجيه وسط مقبول للعاملين، و يؤدي ذلك إلى نجاح القائد في عمله.[1]

5.2 عناصر القيادة الإدارية :

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منها أن يكون قائدا بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إ طار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وعليه يمكن القول أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية هي:

أ عناصر أساسية جوهرية و لازمة للقيادة الإدارية و هذه العناصر هي :

- عملية التأثير التي يمارسها القائد علي مرؤوسيه ووسائله في ذلك.
- ما تؤدي إليه عملية التأثير هذه من توجيه المرؤوسينو توحيد جهودهمو تنشيطهم.
- الأهداف الإدارية المراد تحقيقها.

ب عملية التأثير التي يمارسها القائد علي مرؤوسيه ووسائله:

تقوم عملية التأثير في القيادة الإدارية على ما يستعمله القائد من وسائل بغية اقناع مرؤوسيه و حثهم علي بلوغ الأهداف المحددة ،و تتعدد هذه الوسائل تبعا لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير التي هي أصلا قوة نفسيةو اجتماعية تستهدف سلوك الأفراد،ومن أهم هذه الوسائل :

- قوة التأثير القائمة علي الشرعية :و هي القدرة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري و في السلطة الر سمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين و مراقبتهم و محاسبتهم و معاقبتهم.
- قوة التأثير القائمة علي المكافأة :هي قوة إعطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة ،فالقائد يسيطر علي آلية توزيع الحوافزو المعطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين.
- قوة التأثير القائمة علي الإكراه :هي قوة التأثير في المرؤوسين بواسطة العقاب اذا لم يخضعوا للسلوكيات المرغوبة مثل توجيه الإنذارات ،الفصل أو العزل.

[1]- عبد الله محمد العيسوي، المدير الناجح سماته و قدراته وخبراته، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 1، 2007، ص .149

- قوة التأثير القائمة علي الخبرة :و تعني قوة امتلاك المعلومات أو الخبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة ،مما يعزز من مكانة القائد في بيئته عمله ،و يسهل عليه التأثير في مرؤوسيه.
- قوة التأثير القائمة علي أسس مرجعية :هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين شخصية القائد التي تعد مرجعا لهم و قوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائدو التي تخوله بناء علاقات شخصية جيدة تجبر مرؤوسيه علي الإعجاب بهو احترامه. يتضح مما تقدم ،أن القائد بحاجة الي جميع رسائل قوة التأثيرو أن كان ذلك بدرجات متفاوتة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.

ج توحيد جهود المرؤوسين و توجيهها نحو الهدف: إن القائدو باستخدامه مجموعة من القوى النفسية و الاجتماعية يسعي الي توحيد جهود مرؤوسيه و خلق فريق عمل منسجم و متعاون ،بالرغم من اختلاف أعضاءه في أوجه متعددة (السن ،الثقافة ،الظروف النفسية و الاجتماعية)و يوجهه في اتجاه أهداف المؤسسة،و من بين أهم هذه القوي النفسيةو الاجتماعية

- اشتراك المرؤوسين في عملية صنع القرارات.
- تمكينهم من إشباع حاجاتهم و بلوغ أهدافهم.
- توفير المناخ الملائم للعمل. وفي هذا السياق يقول "برنارد" ان القائد هو الذي يستطيع بفضل قدرتهو جهوده أن يكتشف المسالك التي يمكن عن طريقها توحيد الجهود وتحفيز الطاقات لدي المرؤوسين.

د تحقيق أهداف المؤسسة: إن الغرض من توحيد جهود المرؤوسين من خلال التأثير القائد في سلوكهم هو بلوغ الأهداف المسطرة للمؤسسة،و حيث أن أهداف المرؤوسين و أهداف المؤ سسة تتداخل فيما بينها ،يجعل تحقيق أيا منا يساعد في تحقيق الأخرى ،و يصور لنا "تيد" أن أهداف المؤسسة تتمثل في :الهدف القانوني، الهدف الوظيفي، الهدف الفني، الهدف الربحي ،الهدف الشخصي، الهدف العام، وهي أهداف متنوعة . أما بالنسبة لأهداف المرؤوسين ،فتبرر أهميتها عندماتوجد التجمعات إضافية إلي الأهداف الشخصية لكل مرؤوس .و هنا يبرر تعقد مهمة القائد التي تمكن في دفع الموظف أو المرؤوس إلي تقديم مصلحة المؤسسة علي مصالحه الشخصية مع اهتمامه بالعمل ،إضافة إلى دور القائد في مساعدة التجمعات الغير الرسمية للوصول إلي أهداف و تحقيقها في إطار أهداف التنظيم . لكن في الغالب يسعي القائد إلي توجيه مرؤوسيه في الاتجاه الذي يمكنه من تحقيق أهدافه الشخصيةو إشباع حاجاته من خلال مركزه القيادي. و عليه يمكن القول أن تحقيق أهداف المؤسسة يرتبط

بمجموعة من الأهداف الأخرى، مما يترتب عليه تعقيد دور القائد في إيجاد نوع من الانسجام بين الأهداف المتعددة لبلوغ أهداف التنظيم.[1]

2. الأنماط القيادية الإدارية

6.2 مفهوم النمط القيادي

أولا : ماهية النمط

يعرف بأنه سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية و غيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الأخرون ممن يعمل معهم

ثانيا: النمط القيادي

يعرف بأنه نوع المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من قبل القائد الي تحقيق مرامي المنظمةو توجيه جميع أنشطتها. أما(**الخفاجي**) يعرفها بأنها مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال و اتخاذ القرارات في المواقف المعينة، و انه أسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع المرؤوسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة ،سميا طريقة تفاعله مع التابعين، وربما هذا ما قصده عالم الإدارة و الاجتماع المعروف Fiedler واضع النظرية المشهورة عندما عرف النمط القيادي بأنه يشير إلي نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته و طريقة لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة و بالتالي فانه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

خلاصة للمفاهيم السابقة الذكر يمكن للباحثين الإدارة إلى أن النمط القيادي كأي شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان بعد إرادي اختياري يعتمد علي رؤية الفرد و قناعاته و قابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة هذا من جهة ،و بعد تمثيل مجموعة السماتو الخصائصو الاتجاهات و القيم و القدرات الشخصية التي يتمتعبها و التي تعد محددا مهما في التعامل مع هذه المواقف من جهة

[1]- حسن ماهرمحمد ،صالح،القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)،دار الكندي،الأردن، 2004 ،ص19

أخري، بل و يمكن القول أن هذا النمط يتحدد بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد فضلا عن العوامل البيئيةو الموقفية له.[1]

7.2 أنماط القيادة الإدارية (أنواعها):

إن النمط القيادي كما يعرفه فيدلر هو الأفعال و التصرفات التي يقوم بها القائد من خلال تصميم و تنظيم العمل بين المجموعات و تحديد علاقات العمل و ابداء الاهتمام بالأهداف و بالعاملين و حاجاتهم. [2]

لذا سيتطرق المبحث إلى النماذج و الأنماط القيادية الأكثر انتشارا و شيوعا لدى المهتمين و الباحثين، و التي تم ادراجها في الأنماط القيادة الأبرز على النحو التالي:

- القيادة الأوتوقراطية.
- القيادة الديمقراطية.
- القيادة الحرة أو الفوضوية أو المشتركة.

1.7.2 القيادة الأوتوقراطية

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة أنه ينبغي انجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده في النظريات الكلاسيكية ، لذلك تتم الرقابة بدقة و يعبر ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي فهذا النمط الإداري يتوافق مع افتراضات نظرية (X) ، و ينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول الى أقصى قدر للإنتاجية و لا يهتم بالعلاقات الإنسانية، بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل، فتراه يمارس المركزية في اتخاذ القرارات و هو محور عملية التسيير بحيث يحيط به كل الأعضاء.

[1]– دينا مناف محمد، أنماط القيادية ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012 ،ص 05.

[2]– سهيل أحمد عبيدات، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية و علاقتها بفعاليه ادارة الوقت. عالم الكتاب الحديث، سوريا، 2004، ص

ويتصلون به بصفة مباشرة في كل ما يتعلق بالتنظيم سواء كانت صغيرة أو كبيرة، بينما يكون اتصال المرؤوسين فيما بينهم ضعيفا، و هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة و لا يسمح بأي حرية في العمل.[1]

و يرى ماجريجور في نظريته عن القيادة الأوتوقراطية، أن هناك عدة مزايا قام عليها أسلوب القيادة الأوتوقراطية من أهمها:

1.1.7.2 مزايا القيادة الأوتوقراطية

- طبيعة الإنسان و ميله إلى الكسل و قلة العمل و الخمول و التهرب من تحمل المسؤولية، هذه الأمور تدفع الفرد لأن يكون مهيئا للانقياد و إلى الاعتماد على الغير و يخاف العقاب و الجزاء و يعمل خوفا من الجزاء لا حبا في العمل.
- إن الحوافز السلبية تتمثل في الحرمان من الحوافز المادية و المعنوية و تعد أساسا لقيام القيادة الأوتوقراطية بأساليبها.
- يحتاج الفرد دائما إلى متابعة دقيقة و إشراف مباشر من رئيسه للتأكد من قيامه بالوظائف و المهام الملقاة على عاتقه، و هذا الأسلوب يحتاج إلى قيادة تقوم بالإشراف المباشر على المسؤولين.

2.1.7.2 أشكال القيادة الأوتوقراطية

يميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية علي النحو التالي:

- **القائد الأوتوقراطي المتشدد:** الذي يتفرد بشؤون التنظيم، و يعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، و يحاول دائما توسيع نطاق سلطاته و صلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.
- **القائد الأوتوقراطية الخير** :الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية و يستخدم الإطراء و الثناء و قليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته و تحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

[1]– مرباح مليكة، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، ط1، 2012، ص.114

- **القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق:** الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات و اللقاءات التي يعقدها معهم ،و أن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة و إبداء الرأي و لكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

3.1.7.2 عيوب القيادة الاوتوقراطية

تدور معظم العيوب على أسلوب القيادة الأوتوقرطية حول ما يترتب الأخذ به من آثارسلبية بالنسبة للعمل والعاملين. وبالرغم من إن كان هناك ظروف ومواقف معينة تقتضي تطبيق هذاالأسلوب إلا أن ذلك لايكون إلا في الأحوال الاستثنائية، وان الآثار السلبية التييرتبها في المواقف والظروف العادية كثيرة إذا ما قيست بالآثار الايجابية.وفيما يلي أهم المساوئ التي تؤخذ على القيادة الأوتوقراطية:

- إحساس المرؤوسين بالسخط والقلق والإضطراب ،مما يؤدي إلى خلق المتاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين.
- عدم قياس المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنبا للخطأ والتعرض للجزاء.
- تعطيل التغذية الرجعية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات التي تسير في اتجاه واحد.
- الاتصالات إلى أسفل من القائد إلى للمرؤوسين يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- استخدام القائد لأسلوب الضغط والشدة والتحكم يترتب عليه توليد الشعور بالفشل والإحباط، ومن ابرز مظاهر الشعور بالإحباط لدى الموظف ما يلي:
  - السلوك العدواني للموظف : مثل تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل والتهديد بالتوقيف عن العمل.
  - ارتداد شخصية الموظف : وابرز أعراض ارتداد الشخصية : الافتقار إلى ضبط الانفعال، القابلية لتصديق الإشاعات.
  - ظهور التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤوسين،مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بينالتنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي[1].

[1]–محمد عبد الفتاح ياغي، مبادىء الادارة العامة، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض. 1998.ص 122.

2.7.2 نمط القيادة الديمقراطية

اختلفت التسميات التي أطلقها العلماء والباحثون على هذا النمط، فالبعض أطلق عليه القيادة الاستشارية، أو الإنسانية، والبعض أطلق عليه القيادة الإيجابية أو المشاركة أو التعاونية، ويقوم نمط القيادة الديمقراطية على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والاقناع، وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو إجبار، فالقائد في ظل هذا النمط يعطي للموظفين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي حتى يشعروا بأنهم أعضاء في جماعة، وأنهم يعملون معه وليس عنده، فهو يشركهم في صنع القرار، ويفتح قنوات اتصال في جميع الاتجاهات.

هذاالنمط من القيادة يهتم ببعد الإنتاج ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامه بالبعد الإنساني والاجتماعي.

1.2.7.2 أشكال القيادة الديمقراطية

هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي هي :

- القائد الذي يتيح قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرارو ذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام المرؤوسين لمشاركته في إيجاد حلول لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسبا .
- القائد الذي يحدد المشكلةو يرسم حدود اتخاذ القرار، و يفوض لمرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار ضمن تلك الحدود .
- القائد الذي يتخذ القرار بنفسهو لكنه يحرص علي المناقشة القرار الذي سيقوم بتنفيذهو اذا واجه استياء مرؤوسيه يعمل علي تعديله .
- القائد الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليهو هو بدوره يوافق علي أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين .
- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرارو في طرق تنفيذه.[1]

[1]– درويش شهيناز، أثر انماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 -2012 ،ص 35

2.2.7.2 مزايا القيادة الديمقراطية:

إن مزايا القيادة الديمقراطية تتضح من خلال النتائج التي كشفت عنها مجموعة من الدراسات التي تمت في هذا المجال وتتمثل في الجوانب الآتية:

- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القادة والعاملين في التنظيم وبدون التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- المشاركة تخلق المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله في إطار مصلحة المرؤوسين والتنظيم وتعمل على تيسير وتحسين سبل الاتصال.

- يساعد الأفراد في تطوير مها راتهم بأقصى ما تسمح به إمكانياته ويؤهلهم لتولي القيادة ويؤمن بالمشاركة والشورى ويجعل الآخرين يعملون معه لا من اجله، فهم شركاء وليسوا تابعين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين واقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

بالإضافة إلى ما تم ذكره من مزايا، إلا انه هناك مزايا أخرى لأسلوب القيادة الديمقراطية :

- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتا مما يضمن عدم تعديله بعد فترة وجيزة، ويؤدي إلى الالتزام بتنفيذه.
- تفويض السلطة يساعد القائد على توزيع جزء من مهامه، مما يتيح له الوقت والجهد للتفرغ للمهام القيادية بدلا من تبدىد جهده في النواحي الإجرائية والشكلية والبسيطة.

التفويض يؤدي إلى تنمية قد ارت المرؤوسين، وخاصة القيادات في المستويات الوسطى والمباشرة.

- ينتج عن استخدام القيادة الديمقراطية، جماعة عاملة تكون أكثر تعاونا وايجابية وانسجاما، الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية .

3.2.7.2 عيوب القيادة الديمقراطية

من ابرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه مايلي:

- ما يؤخذ على المشاركة– كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية من أنها تشكل مظاهرلتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه من ناحية، ومن أن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة كغاية في حد ذاتها وليست كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القادة من ناحية أخرى.
- ما يؤخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية كأسلوب استشاري قائم على استرشاد القائد

بآ راء مرؤوسيه وتبادل الرأي معهم من انه أسلوب غير عملي، وتم تسمية هذا الأسلوب بالشخصية البيروقراطية للمرؤوسين.

- كذلك فان استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم.

وكون القيادة الديمقراطية لها مزايا تفوق العيوب لا يعني أن القيادة الديمقراطية ليس لها مشاكل، فهناك مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم .[1]

3.7.2 قيادة الادارية الحرة

هي قيادة تعتمد المرونة في التعامل مع المرؤوسين، فهي قيادة متسامحة ولينة وتمنح المرؤوسين حرية عالية في إنجاز أعمالهم، وتعتمد على آرائهم في وضع أهداف المؤسسة وتحديد الوسائل الالزمة لتحقيقها، ويقتصر دورها على تسيير وتنسيق عمل االفراد وتزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة مع البيئة الخارجية للجماعة . اتصال[2]

1.3.7.2 .خصائص نمط القيادة الحرة:

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة والتي كشفت عنها الدراساتالتطبيقية الخصائص التالية:

- اتجاه القائد إلى إعطاء اكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وا صدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة.
- اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على نفسه، كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله، وكيف يصدرالقراراتأدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار .
- اتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه

[1]– قرماش وهيبة.علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية.دراسة ميدانية على عمال الاتحاديات الرياضية الجزائرة للالعاب الجماعية مذكرة الدكتوراه جامعة الجزائر3معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله 2014–2015 ص73–74

[2]– خالد أبو سعيد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، دار المدينة للنشر، عمان، ألاردن، ط1 ،1992 ،ص 44.

وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآ راء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. فسياسة البابِ المفتوح لا تعني استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمها ومعالجتها وانماإعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها ،تاركا حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهمفي العمل .[1]

2.3.7.2 مزايا نمط القيادة الحرة

بالرغم من كل المساوئ التي تؤخذ على أسلوب القيادة الحرة، إلا انه ثبت أيضا أن هذاالأسلوب له وجود في الواقع العملي.وانه يترتب علىه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد علىنجاحه، ومن أهم هذه العوامل مايلي:

- عندما لا ينظر القائد الذي يمارس أسلوب القيادة الحرة نظرة متزمتة إلى تفويض السلطة أو إلى الإشراف على مرؤوسيه، وتتوفر لديه القدرة والمهارة على التكيف مع هذا الأسلوب ومع مرؤوسيه العاملين في ظله ويجعلهم يبذلون غاية جهدهم في العمل.
- إن أسلوب القيادة الحرة يمكن أن يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفر لدى القائد الذي يتبعه المهارة والقدرة على تطبيقه.
- عندما يكون العاملون في ظل القيادة الحرة على مستوى عال من التعليم، وذلك لأنتفويض القائد سلطاته على نطاق واسع وإصدارهالتعليماتالعامةيحتاج إلى كفاءات عاليةتكون قادرة على استيعاب الواجبات المفوضة وفهم القصد من التعليمات.
- أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكاريه ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية.
- الانتماء والولاء للجماعة تنمو وتزيد وتكون لديهم روح المبادرة والتفكير الايجابيوالإبداع.

3.3.7.2 عيوب نمط القيادة الحر:

إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة ترتكز حول الآثار السلبية التي يرتبها، سواء على التنظيم أو على المرؤوسين، ومن هذه الآثار السلبية:

- الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله، وان الحرية الزائدة في العمل تؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على الآخرين من زملاء العمل. وهذا يؤدي إلى تفكك مجموعة العمل وفقدان روح التعاون فيما بينها.

[1]– مرجع سبق ذكره،قرماش وهيبة، ص 79.

- إن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تكون في الغالب لا كيان لها، وان أعضائها من الناحية العملية لا يؤدون عملهم كاملا،ولا يكون هناك ضبط في العمل سواء كان القائد موجودا أو غير موجود.

- كما أن المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها إلى الضبط والتنظيم، وبزيادة حدة الروح الفردية لدى أعضائها مما يجعل من الصعب على قيادتها توجيهها نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. وأيضا هناك بعض الآثار المترتبة أو المصاحبة لاستخدام نمط القيادة الحرة.
  - ازدواجية الجهود واضاعة الكثير من الوقت.
  - إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط.
  - عدم وجود حماسة حقيقية عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة واهمالهم لعملهم.

يجبر المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب نقص في التعليمات والتوجيهات.[1]

8.2 نظريات القيادة الادارية :

1.8.2 نظرية الرجل العظيم

تقوم هذه النظرية علي افتراض القائل بأن التغيرات الجوهرية العميقة التي طرأت علي حياة المجتمعات الإنسانية – إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب و قدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر،و أن هذه المواهب و القدرات لا تكرر في أناس كثرين علي مر التاريخ.و هذه النظرية، على الرغم من وجاهتها، إلا أنها اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ففي بعض الحالات نجد أمثال هؤلاء الرجال الأفذاذ الذين نجحوا في دفع جماعاتهم الي الأمام عجزوا في البعض الظروف عن تحقيق أي تقدم مع نفس الجماعات ،و في بعض الحالات الأخرى عجز هؤلاء الرجال الأفذاذ عن قيادة جماعات أخري غير جماعتهم الأصلية. من هذا نستطيع أن نخلص الى أن القيادة ليست صفة مطلقة يتمتع بها أفراد دون الاخرين، و إنما هناك من العوامل الأخرى التي تتدخل في الأمر ،منها الظروف المحيطة بالجماعةو كذلك نوعية الجماعة ذاتها .[2]

[1] مرجع سبق ذكر،هخالد أبو سغد الحسن،ص49–50.

[2] طلال عبد الملك شريف، أنماط القيادية وعلاقتها بأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة المكة المكرمة،مذكرة ماجستير جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2004 ،ص 44 – 66.

2.8.2 نظرية السمات (Theory Traits)

جاءت نظرية السمات لتكمل النظرية السابقة في إطار المدخل التقليدي للقيادة، والسمات هي مجموعة الخصائص والصفات التي يمتلكها القائد ويتفرد هبا، بحيث تجعل منه قائدا فذا لجميع الظروف والأحوال ، والقائد هو الشخص الذي يمتلك هذه السمات أو الخصائص، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد، وبالرغم من ان النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص، إلا انها لم تؤشر بدقة خصائص معينة ترتبط دائما بتحقيق النجاح، فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة و الأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها، يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة، وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة، إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذو بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير، إن جميع هذه الجوانب تعتبر سمات تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد.[1]

3.8.2 النظرية الموقفية

تقوم هذه النظرية علي افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد الا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته و تحقيق تطلعاته، بمعني أخر فإن ظهور القائد لا يتوقف علي الصفات الذاتية التي يتمتع بها، و إنما يعتمد في المقام الأول على القوي خارجية بالنسبة لذاتية، ليملك سوى السيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة . و بمرور الوقت و انتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها أخر فاكتشفت عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين و من أمثلة هذه الصفات (الذكاء، المبادأة، المثابرة، الطموح، السيطرة ...) . و هنا ظهرت أهمية الموافق و

[1] سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو النمزذج القيادي العالمي، مكتبة ملك فهد الوطنية ،المملكة العربية السعودية2008 ،ص10

التي تقوم علي أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة و ليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما، و ذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره علي التصرف بطريقة معينةو تمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر القيادة علي عدد محدود من الناس و انما تجعلها مشاعا بين الجميع . و طبقا لهذه النظرية يقرر (سيسيل) ((cecil) أن القيادة لا ترتبط كلية بمفرد القائد بل انها ترتبط أيضا بالعلاقات الوظيفية Relationship Functional بينه و بين أعضاء الجماعة. و يقرر ((وليم ،و جنكز)) ((Jenkins & William ((أن العامل المشترك بين القيادة هو ليس سمات معينة و لكنه مقدرة القادة علي إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر مع غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة الموقفية .فالموقف هو الذي يحدد القائد –و الموقف يحدد بعض المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف و الشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير التي تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف و الشخص الذي تنطبق عليه تلك المعايير أكثر من غيره _و تبعا لذلك يصبح هو القائد .ربما لا تنطبق علي نفس الشخص معايير موقف أخري، نتيجة لذلك لا يصبح قائدا و من ثم يصبح تابعا لشخص كان يعوده في موقف أخر . ويرد علي أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون و قفا تاما على الموقف و الظروف، و أن الفروقات الفردية تؤثر بوضح إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين، من ثم تلعب دورها المهم في تحديد ما هو مناسب و المواقف لظروفهم كقادة . و هذه النظرية تعطينا مفهوما وظيفيا ديناميكيا للقيادة اذا حاولنا المواءمة بين نظرية السمات و نظرية المواقف لوجدنا : أولا–أن هناك فعلا مقومات أساسية للقيادة – بعضها سمات يجب أن توفر في القائد . ثانيا – أن هناك مهارات مكتسبة تمكن الفرد من أن يصبح قائدا في بعض المواقف.[1]

4.8.2 النظريات السلوكية (Theories Behavioral)

شكلت هذه الدراسات نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة، فقد قام عدد من الباحثين بإجرائها بعد أن ثبت فشل نظرية السمات وتقوم هذه الدراسات علىٍ افتراض أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقاته بالجماعة، ووفقا لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة هو ذلك المتغير الذي يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد، والتي تشكل في مجموعهاً أسلوبا عاما أو نمطا لقيادتهً ، وإذا كان احد الأساليب هو الأفضل فان نتائج تطبيقه ستكون هي الأحسن وهكذا يتدرب القادة على مهارات استخدام هذاالأسلوب في المنظمات الإدارية وسيتم تناول دراستين للنظريات سلوكية وهي:

[1] سامي محسن،علم النفس الاجتماعي،دار مكتبة حامد، عمان، 2010 ص 193

1.4.8.2 دراسات ميشيغان (Michigan Study)

السلوك الذي يركز على العمل هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماما كبيرا للعمل وإجراءاته وطرق انجاز ه تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات قام هبا باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينية القرن الماضي، وفي إطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم، وان هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما:

- التركيز على العمل "Behavior Centered-job " .
- التركيز على العاملين "Behavior Centered Employee ".

(سلوك يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين).

إن المدراء الذين يعتمدون سلوكيات تركز على العمل يولون اهتماما عاليا لكيفية أداء العمل من قبل العاملين، وتوضيح إجراءات العمل واهتمام عالي بالأداء، أما المدراء المستخدمين لسلوكيات تركز على العاملين فإنهم يطورون مجاميع العمل ويهتمون برضا العاملين عن أعمالهم، وان من أهم أولوياتهم هو رفاه العاملين.

إن هذين الأسلوبين لسلوك القائد يمثلان نهايتين على خط مستقيم في طرفها الأول تركيز تام على العمل وفي الطرف الأخر تركيزتام على العاملين ،وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا ان سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.

2.4.8.2 دراسات أوهايو(Studies Ohio)

حاول الباحثون إجراء سلسلة من الدراسات تمثل برنامجا متكاملا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات، وقد كانالهدف العام من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد، ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفيلجماعات العمل المختلفة، فقامت مجموعة من الباحثين 1945 بدراسة حول سلوك القائد، وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذجيتكون من بعدين أساسيين:

- **إعداد هيكل للمهام** :يهتم القائد بتخطيط وتنظيم العمل وبقنوات الاتصال، ويبين الدور المتوقع من كل عضو، وكذلكطرائق أداء المهام والأعمال المطلوب إنجازها.
- **الاحترام والاهتمام بالمشاعر** :يبدي القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية، الصداقة والاحترام وتظهر الثقة بينه وبينمرؤوسيه .

الجدول رقم (01) يوضح فكرة نظرية البعدين

تنظيم العمل (الاهتمام بالأهداف)	الاهتمام بالعاملين وحاجاتهم
1-يدير العمل بيد من حديد. 2-يصر على ضرورة إتباع الأفراد القواعد وطرق محددة ونمطية في العمل. 3-يصر على ضرورة إبلاغه عن أية قرارات تتم بواسطة أفراده . 4-يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.	1-يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة . 2-يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد. 3-يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد. 4-يسهل التعامل معه،محب للناس ومحبوب منهم.

قاسم شهين برسم العمري،أنماط القيادية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ،أطروحة الدكتوراة،جامعة البصرة،العراق،2009،ص60

يتضح من الشكل السابق أن القائد الذي يتميز بأنه يهتم اهتماما أكبر بمشاعر الآخرين عن مستوى الاهتمام بالمهام، يميلإلى تشجيع التعاون بين المرؤوسين، ويعمل في جو من الاحترام و الثقة، في حين إن القائد الذي يوجه اهتماما للمهام أكثر مناهتمامه باحترام مشاعر الآخرين، فإنه يهتم بالعمل أكثر من العاملين، لذلك لا يتبادل مع العاملين إلا المعلومات اللازمة لأداء العملوإنجازه كما أن القائد الذي يهتم اهتماما أكبر بكل من هيكل المهام والاحترام والاهتمام بمشاعر الآخرين، فإن اهتمامه بالعملالايقلعناهتمامه بالعاملين وينتج عن هذا غالبا أداء عال يؤدي إلى رضا مرتفع لدى العاملين[1.]

5.8.2 النظرية الوظيفية The Functional Theory

يبدأ هذا الاتجاه من الافتراض القائل بنشابك الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض . كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق ، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي Self Regulationing التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات . وفي علم الاجتماع تعد النظم الاجتماعية في ضوء الاتجاه الوظيفي مثل الكائنات الحية لها حاجات الاستمرار في الوجود

[1] قاسم شهين برسم العمري،أنماط القيادية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ،أطروحة الدكتوراة،جامعة البصرة،العراق،2009،ص60.

والتكيف مع البيئة ، كما أن بين أجزائها نمطا من الاتصال المتبادل والمنظمات كأنساق طبيعية تتكون من سلسلة مترابطة من العمليات وتقوم المنظمات كأنساق على ثلاثة افتراضات هي :

- ✓ مجموعة من الأجزاء يقوم بينها علاقة الاعتماد المتبادل .
- ✓ حاجات النسق.
- ✓ سلوك النسق.

ويؤكد أصحاب هذه النظرية على ما تقوم به القيادة في وظائف وأدوار تساعد على تحقيق أهداف الجماعة . فهي تقوم بتسجيل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحقيق أهدافها وتحريك الجماعة نحو الأهداف ، وتحسين نوع التفاعل بين الأعضاء ، والمحافظة على تماسك الجماعة ، وتوفير المصادر المختلفة لها . فالقيادة قد يؤديها عضو واحد ، أو أعضاء كثيرون من أعضاء الجماعة ، وهي تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبقا للظروف التي تختلف من جماعة إلى أخرى . إلا أن هذه النظرية عاجزة عن تفسير ظاهرة القيادة . فالقيادة التي يؤديها أعضاء كثيرون يكون الاتفاق بينهم ضعيفة ، وأقل تأثيرا من القائد الحقيقي الذي يؤثر في الجماعة ونشاطها . وقد يؤدي ذلك إلى الفوضى وعدم تحديد المسئولية .

6.8.2 نظرية المسار والهدف Path - Goal Theory of leadership

قدم هاوس نظرية المسار والهدف ، وهي نظرية تفترض أن نمط القيادة الفعال هو ذلك النمط الذي ييسر تحقيق أهداف المرؤوسين ، والذي يوضح لهم مسارات وأساليب تحقيق هذه الأهداف . واعتبر هاوس أن هناك أربعة أنماط للقيادة : القيادة الإنسانية والقيادة المشاركة ، والقيادة الموجهة ، والقيادة المهتمة بالإنجاز والعمل . والنمط الأول يهتم بالعاملين ومشاعرهم بدرجة عالية جدا ، والنمط المشارك يهتم بأخذ آراء العاملين قبل اتخاذ القرار ، والنمط الموجه يهتم بارشاد وتوجيه العاملين أكثر من أخذ آرائهم ، والنمط المهتم بالإنجاز هو الذي يهتم بطموحات وأهداف العاملين ويثق في قدراتهم ويهتم بالعمل . ويؤدى النمط الإنساني إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين ، حينما يتميز العمل بأنه مثير للتوتر والاحباط . وفي هذا الموقف يركز سلوى القائد وتصرفاته على تعويض المرؤوسين عن هذا التوتر بعلاقات إنسانية حسنة . ويؤدي النمط المشارك إلى دافعية ورضا عالي لدى المرؤوسين حينما يتميز العمل بالغموض ، وأنه يتحدى قدرات الفرد ، وحينما يكون المرؤوسين ذوي نزعات

للاستقلال . وهذا الموقف يشير إلى حاجة المرؤوسين إلى تحقيق ذواتهم ، ويتأتى ذلك عن طريق المشاركة . ويؤدي نمط القيادة الموجهة إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين ، حينما يكون العمل غامضة أو صعبة ، وحينما يكون المرؤوسون منغلقين وغير مبادئين . وغموض العمل وانغلاق العمل وانغلاق المرؤوسين يحتاج إذن إلى توجيه القائد لهم لاجلاء وتوضيح العمل وإرشادهم للأداء . ويؤدي نمط القيادة المهتم بالإنجاز إلى دافعية ورضا عالي للمرؤوسين حينما يكون العمل غامضة وغير متكرر . وحينما يكون هذا العمل المرن مع اهتمام القائد بالإنجاز والثقة في قدرات المرؤوسين ، فإن هذا يمكن أن يثير حماس هؤلاء المرؤوسين.[1]

[1] -حسين عبد الحميد أحمد رشوان،القيادة دراسة في غلم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي،مؤسسة الشباب الجامعة،الاسكندرية،2010،ص80 -82..

خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير في العاملين ، و إقناعهم بأن في تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم فنجاح أي مؤسسة و ضمانها لتحقيق أهدافها لا بد عليها من تهيئة الظروف داخل المؤسسة لايجاد قيادة قادرة على تنظيم المؤسسة بكفاءة، وهذا يتحقق بحسب مهارات القائد، فالقائد هو محور العملية الادارية و أساس نجاحه، وهي جزء مكمل للادارة و تتحقق فعالية القائد داخل المنظمة بالنمط القيادي الذي يتبعه. ولا يمكن حصر أسلوب قيادي فكل موقف يتطب نوع من الانماط القيادية السالفة الذكر.

.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد :

يعد الولاء التنظيمي للعاملين من المواضيع المهمة التي تهم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين ، وأدائهم كما وأنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة ، فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ،ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ، ومن هذه المؤثرات المهمة من وجهة نظر الباحثين أسلوب القيادة ، فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة بالقيم المرتكزة على القيم والمبادئ فإنه يؤثر إيجاباً على درجة الولاء لدى العاملين وذلك بتوافر مؤثرات أخرى مثل الأجور والمزايا والحوافز وغيرها ، وحيث أن أسلوب القيادة بالقيم يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأسمال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء التنظيمي يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات ، ونتيجة أساسية للأسلوب أو النمط القيادي.

3. الولاء التنظيمي

- **مفهوم الولاء التنظيمي:**

إن مفهوم الولاء التنظيمي بسياقاته العلمية الصحيحة لم يحض بالاهتمام المطلوب إلا في نهاية الستينات و أوائل السبعينات، و هذا كان سبب في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه وفق تعدد الآراء و وجهات النظر، فعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها .[1]

1.3 تعريف الولاء التنظيمي

الولاء كمفهوم عام يقصد به شعور الفرد بالإرتباط بأشياء معينة، كارتباطه بشخص آخر أو بمجموعة معينة (كالأسرة، فريق كرة قدم،...)، ويحوي الولاء معاني كثيرة كالحب، التضحية، الإنتماء ، أما الولاء لغة فهو اسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء، ويقال والى فلانا بمعنى نصره وأحبه ، ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني" العهد، القرب، والنصرة،والمحبة والإلتزام" .[2]

هذا فيما يخص معناه العام واللغوي أما التعريف الإصطلاحي لمفهوم الولاء فقد اختلف من كتاب لأخر وفيما يلي عرضأهم هذه التعاريف:

– يعرف ستيرز(Steers,1977) الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها)، أما(أورلي وكاردويل Caldwell et Oreilly) فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الإندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة.

يرى بورتر وزملاؤه (porter et al 1974) أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه:

---

[1]–نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2012 ،ص 207

2–فيزة رويم ،واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية و تربوية نمخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ،عدد، 5، 2010 ص101

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة
- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة
- أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة.

أما كيدرون (Kidron,1978) فيميز بين الولاء الأدبي ويقصد به تبني الفــردلقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه؛ أمــا الــولاء المحــسوبفيقصد به رغبة الموظف في الاستمرار في العمل بالمنظمة رغم وجود عمل بــديلبمنظمة أخري ومزايا أفضل .[1]

2.3 مراحل تطور الولاء التنظيمي، واستراتجياته:

الولاء هو شعور وجداني بمعنى أنه مرتبط أكثر شيء بالمشاعر والأحاسيس، وهناك العديد من التقسيمات للولاء التنظيمي، فكل باحث كيف كانت رؤيته لهذا المفهوم وعلى أساسها قدم مكونات مختلفة للولاء التنظيمي، ولكن أغلب الباحثين اتفقوا على المكون العلاقات الانسانية وبما أن المكون الرئيسي للولاء هو العاطفة، هذا يقودنا للقول أن الولاء التنظيمي لا يتكون فجأة وانما ينمو ويشتد عبر الوقت وتبعا للمتغيرات المحيطة، وهذا ما نتطرق اليه,

1.2.3 مراحل تطور الولاء التنظيمي:

تتنوع أراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

- **مرحلة الإنضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها** :غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.
- **مرحلة الالتزام التنظيمي**: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصًا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. وهناك من يرى بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثالث وهي:
- **مرحلة الاذعان أو الإلتزام**: حيث يكون الإلتزام الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة وبالتالي فهو يقبل سلطة الأخرين ويلتزم بما يطلبونه.

[1]– محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجيستير، جامعة نايف، السعودية، 2009،ص 36 .

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد و المؤسسة** : حيث يقبل الفرد سلطة الأخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة،لتشبع حاجاته للإنتماء والفخر.
- **مرحلة التبني** : حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة أهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

ولكن أغلب الكتاب يتفقون على وجود ثلاث مراحل أساسية لتكون الولاء التنظيمي في المؤسسة عرفوها كما يلي :[1]

- **مرحلة التجربة**:وهى التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمـــدة عـــامواحد، يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامهعلى تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديـــد، والبيئـــة التـــييعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منـــه وإظهـــارخبراته ومهاراته في أداته .
- **مرحلة العمل والإنجاز**: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعـــوامتلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنهوضوح الولاء للعمل والمنطقة.
- مرحلة الثقة بالتنظيم:هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة منالتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك ،حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقتـــهبالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.[2]

كما إقترحت دراسة (Kumar et Shekha)عدد من الاستراتيجياتالتى يمكن إستخدامها لانعاش الولاء التنظيمى لدى العاملين ومنها :

3.3 استراتجيات الولاء التنظيمي

- تحقيق التوازن بين كل من النمو المهنى لمعامل و أهداف المنظمة: يجب على المديرينمساعدة العاملين لربط بين أهداف مهنية وأهداف المنظمة ويحتج العاملين لفهم رؤية كرسالة المنظمة، والصورة العامة لها، ومساعدتهم لتتطابق أهداف النمو مع أهداف المنظمة.
- التركيز على العلاقات: من خلال تعزيز العلاقات الجيدة في العمل كالتركيز على بناءعلاقات إجتماعية، يستطيع أصحاب الاعمال من خلال تعزيز الولاء لدى العامل .

[1]– موسى اللوزيي، التطور التنظيمي،أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع نالأردن،2010 ص 118.
[2]– نفس المرجع سيق ، ص 40

- تصميم العمل ليتضمن التنويع والإستقلالية: أشار العديد من الباحثين إلى أن الترابطالوظيفى وارتفاع مستوى الالتزم والولاء يأتى من خلال الوظائف التى تتميز بالتنويعوالاستقلالية فى إتخاذ القرارات، والسماح للافراد بتحمل المسؤولية فى أداء المهام
- توضيح العلاقة بين رسالة المنظمة وقيم العاملين: من خلال توضيح الترابط بين قيم العاملين ورسالة المنظمة مما يجعلهم أكثر إلتزاما، كالاعتماد بالتركيز على أداء شيءمحدد.
- سياسة الاعتراف بالانجاز والمكافآت التنافسية .
- إجراءات معالجة الشكاوى: إجراءات معالجة الشكاوى بالمنظمة يمكن أن تؤثر علىإنسجام البيئة التنظيمية، شكاوى العاملين قد تتعلق ب: العقد، تعليمات أو قواعد العمل،الاجراءات أو السياسات المطبقة، تعليمات الأمان كالصحة، و التمييز –التفرقة– بينالعاملين فى الأجر، و العلاوات.

4.3 أنواع الولاء التنظيمي

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، تبعا لنظرة كل مفكر، وسنحاول حصر أهمها من خلال هذا العنصر كالتالي :

أ. **الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي حيث ينظرون إلى الولاء على أنه" صندوق أسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية وخبرات العمل، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمهاالأفراد لمؤسساتهم.

ب. **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خاللها السلوك الفردي، وتحديدا الخبرات المكتسبة على تطوير عالقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المؤسسة، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بلإقلاع عن هذا السلوك. نلاحظ أن هذا النوع استعمل في مفهومه نظرية التعزيز" لسكينر"ّ التي تأخذ بمبدأ الثواب والعقاب لتدعيم السلوك المرغوب فيه، وتجنب السلوك غير المرغوب فيه.

ج. **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيها الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاءالأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الإنسحاب منها أو تركها.

د. **الولاء التلاحمي:** ويتمثل في العلاقة النفسية الإجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعز يزها من خلال المناسبات الإجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى البطاقات الإمتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.

ه. **الولاء الإغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في عالقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالبا ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى وقد ورد هذا النوع من الولاء في الدراسة التي قام بها Etzioni 1961.[1]

ولكن الشائع عند دراسة الولاء التنظيمي هو التقسيم الذي اقترحه كل من Mayer and Allen سنة 1990 ، والتقسيم الذي اقترحه الباحثان هو كالتالي:

- **الولاء العاطفي :** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات ،سواء فيما يتعلق بالعمل أو العاملين .كذالك فإن هذا المكون "يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي.
- **الولاء المستمر:** يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح والخسارة في الاستمرار في المنظمة. ويستند هذا النوع من الالتزام إلى افتراض أن الالتزام التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات والتعويضات والمكافآت) بين الفرد والمنظمة، أكثر من كونها عملية عاطفية أو أخلاقية وتتحدد درجة التلازم الفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.

[1] - عبد الرحمان أحمد هيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجيستير، جامعة نايف للعلوم الأمية،السعودية، 1998، ص: 30-39

- **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدبـــي للبقـــاء فـــي المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعـــاً مـــن القـــيم التـــي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي، أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي وبالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي.وتؤثر هذه المكونات للولاء التنظيمي فيما بينها، لتعبر عن رابطة مشتركة بينها، تتمثل في اعتبار الولاء التنظيمي حالة نفسية تعكس علاقة الموظف بالمنظمة التـــي يعمل فيها، ويختلف باختلاف طبيعة الالتزام فالموظف الذي لديه ولاء عاطفياً يبقي في

المنظمة بدافع الرغبة، أما الذي يتمتع بالتزام مستمر فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك، ومن المتوقع أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة، عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة.

من هذه الأنواع المختلفة للولاء نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل وانما نابع من أحاسيس الفرد بالحب والتقدير لعمله ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، وحسب رأيي هذا المكون من الولاء لا يخدم كثيرا مصالح المؤسسة كون أنه بمجرد انتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمؤسسة، بمعنى آخر أن المؤسسة لا يمكنها الاعتماد على العامل ذو الولاء المستمر المرتفع في أوقات الشدة والأزمات المالية لأنه في مثل هذه الأوقات تضطر المؤسسة إلى الحد من الإمتيازات التي تمنحها لعمالها، لذلك يجب أن تعمل المؤسسة على أن يدعم هذا المكون المكون العاطفي والأخلاقي حتى تضمن وقوف عمالها إلى جانبها في وقت الشدائد، وأيضا اندفاعهم للرقي بمؤسستهم وتطويرها ولكن في الأخير حتى نضمن استمرار العامل في المؤسسة البد أن يكون الولاء التنظيمي مرتفع بكل مكوناته.[1]

1- محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجيستير، جامعة نايف، السعودية، 2009،ص 45--46

5.3 أهمية الولاء التنظيمي :

حضي الولاء باهتمام واضح من الباحثين و الدارسين في مجال التنظيمات في العصر الحديث، لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمات، و درجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته و اعتزازه بها، و استعداده للدفاع عنها، و عن سمعتها بسبب إيمانه القوي بأهدافها و قيمها،مما يدفعه الى بذل جهود اضافية في العمل محاولا ان يكون عنصر قوة في بقائها ومنافستها للمؤسسات الاخرى ، و قد أشار العديد من علماء الادارة و الباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد و المنظمة.

و يمكن حصر هذه الأهمية في النقاط التالية:

أ. الشعور بالولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة المنظمة يؤثر تأثيرا مباشرا فى الاداء المهني للمعامل،وينتج عنه إنخفاض فى معدل دوران العمالة بين المنظمات، والاستغلال الأمثل للمواردالتنظيمية، كذلك، إتجاه إدارة الموارد البشرية فى التحول من الرقابة المباشرة على العاملين إلى الرقابة الذاتية نتيجة الشعور بالولاء التنظيمى .

ب. قيام العاملين بجهود إضافية فى أداء أعمالهم تفوق الواجبات المحددة، و التى تساعد فىفعالية وظائف المنظمة، بالاضافة إلى كونهم ممثلين في العلاقات العامة الايجابية خارجالمنظمة.

ج. زيادة الرغبة لدى العامل فى رفع معدل الانتاجية، والتمسك بالبقاء كالعمل فى المنظمة،يكلف من تكاليف دوران العمالة، والتى تعتبرها المنظمات تكاليف للاحلال، ومقدارهاحوالي من واحد الى خمس مرات من مرتب العامل لو لـــم يغادر. ويمكن زيادة الربحالسنوي بمقدار 13%، كذلك زيادة الأرباح طويلة االأجر، لأنهم يعززون من جودة الخدمة للعميل لفترات طويلة.[1]

د. يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

ه. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

و. أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضاالوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.

1- حسن رضوان أحمد جمال الغزالي،أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية،رسالة ماجستر،جامعة بنها، مصر ،2012ص 22-23

ز. إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظماتكونها أصبحت تتولى مسئولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.[1]

الشكل رقم01: أهمية الولاء التظييمي



المصدر: طارق السويدان،محمدالعيدوني: خماسيةالولاء(كيفنحفزونبنيولاءالموظفين) دار ابن الحزم ،بيروت ، ط1 ،2003، ص64.

6.3 خصائص الولاء التنظيمي

أ. يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها.

ب. يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط.

ج. إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم

د. انه يفتقد خاصية الثبات بمعنى أن مستوى الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

ه. يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويل الأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كما إن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

[1]- الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل و علاقاتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005، ص 80.

و. يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يصنع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.

ز. الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع منخلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة، والتي تجسد مدى ولائهم.

الولاء إذن ليس ملموس وانما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل.[1]

7.3 نظريات الولاء التنظيمي :

1.7.3 نظرية الإغتراب البيروقراطي :

تعد دراسة الولاء جزء من دراسة الاتجاهات التي هي موضع اهتمام الباحثين في العلوم الانسانية وذلك منذ القدم، فقد ظهرت جذور الولاء التنظيمي في كتابات إميل دوركايم EMIL Durkeim وذلك من خلال كتابه "تقسيم العمل الاجتماعي" حيث درس فيه المنظمات المتحدة وكان اهتمامه الأساسي منصب حول مصادر التأثير المعنوي والسلطة وهذا من خلال تحول مجتمعات من أشكال ميكانيكية إلى أشكال حيوية متضامنة ومتماسكة حيث تعتبر المنظمة كالأسرة يسودها الوئام والولاء، كما أكد على أن العلاقة في المنظمة قد تكون موضوع خلاف وذلك بسبب علاقة بين الإدارة والموظفين ، وهذا الخلاف يمكن التحكم فيه من خلال القواعد والاجراءات المعمول بها لتسهيل عملية الانسجام والتجانس بين أعضاء المنظمة، لقد ظهر بعض المنظرين بعد دوركايم الذين كان اهتمامهم منصب حول الولاء التنظيمي والاغتراب الوظيفي والروح المعنوية والرضا الوظيفي، وقد كان لهذا التنظير عدة ن جئتا تدور حول ما يسمى " بالمنظمات الرسمية البيروقراطية " هذه الأخيرة تتصف بالروتين في آداء العمل والقصور في الاهتمام بالجوانب الانسانية والاهتمام بقضايا السلطة المركزية وإضفاء الصيغة الرسمية على التعامل بين الأفراد وبالتالي كان رد الفعل متأرجح بين الملل وعدم الإكثرات بالمصالح الشخصية على حساب أهداف المنظمة، ومنه فإن نظرية الاغتراب تهتم وتناقش هذه المنظمات.[2]

ومما سبق ذكره نستطيع القول أن النظرية البيروقراطية ترتكز أساسا على مجموعة من الأبعاد التي تتمثل في المركزية اتباع الصيغ الرسمية والتخصص .

[1]- محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجيستير، جامعة نايف، السعودية، 2009،ص 38-39

[2]-طارقالسويدان،محمدالعيدوني: خماسيةالولاء(كيفنحفزوتبنيولاءالموظفين) دار ابن الحزم ،بيروت ، ط1 ،2003، ص79

- أما " ماكس فيبر " (1947) فقد اعتبر أن ظهور المنظمات البيروقراطية هو دليل على أسلوب التحكم هو الأفضل بحيث وضعه في أيدي نخبة من المنظمة، لهذا فإن البيروقراطية تجعل العلاقة بين الموظفين ومنطلقاتهم تسير في خط متصلب حيث يكون الأسلوب التعسفي هو الأول على سبيل المثال معاملة الموظفين كالآلات ثم يأتي الأسلوب التعاوني مثل تشجيع العمال على النظر إلى أنفسهم على أنهم جزء من منظمتهم التي يعملون بها غير أن فيبر يؤكد على أن الأسلوب التعسفي ليس بالأسلوب الحيوي إذ نجده يؤكد بأن البيروقراطية شكل من أشكال التنظيم تتميز عن باقي الأشكال الأحرى التي تستخدم الإكراه كوسيلة للتحكم في الموظف لذلك فإن البيروقراطية في اعتقاده تميل إلى فرض سلطتها على المنظفين من خلال شرعية الأنظمة والإجراءات المتبعة إلى جانب التركيز العقلاني للسلطة . ومن جهة أخرى نجد " حلبي " (1986) يؤكد أن الأسلوب المعتمد من طرف البيروقراطية تحدد بصدق علاقة التقارب بين الموظف والمنظمة ذلك لأن الرابطة بينهما لا تعتمد على المادة (النقود والحب) إنما تعتمد على مدى الشرعية التي يتمتع بها المدير أو صاحب العمل، كما نجد أن العقلانية في المنظمات البيروقراطية تساعد على ظهور الولاء التنظيمي كقيمة من سماتها استراتيجية من استراتيجيات التحكم في الموظفين داخل المنظمة.[1]

2.7.3 نظرية أو نموذج المنظمات الخيرية :

جاءت هذه النظرية لمناقشة السلوك داخل المنظمات وهذا النموذج يمثل إستراتيجية متعدد الأوجه الممارسة الضبط بين الموظفين والمنظمات الحديثة حيث تم تفضيل هذا النموذج على النموذج البيروقراطي في قدرته على محاولة استخلاص الولاء من القوى العاملة لكن لا يمنع هذا التفضيل عن وجود نقاط مشتركة بينهما تتمثل في كونها تستندان على أهمية تحديد وبناء السلطة الشرعية الضابطة في المنظمات التي تعود إلى الاستقلال والمشاركة في مقابل أساليب الإشراف والاستبداد .

وعليه فإن نموذج المنظمات الخيرية يجد أن اللامركزية والمشاركة في السلطة تمثل وسائل لدفع الموظفين واجتذاب ولائهم، كذلك يعطي أهمية شديدة لبرامج الرفاهية مثل برامج التدريب والتوجيه وبناء العلاقات الغير رسمية بين الأفراد والاحتفالات والتركيز على قيم السكن والقروض للأشخاص، كل هذا يتيح الفرصة للموظف للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأداء هذه الخدمات . لقد اتبعت بعض المنظمات الغربية هذا النموذج مثل اليابان حيث أصبحت تسمى المنظمات اليابانية

[1]- عبدالرحمانأحمدهيجان الولاءالتنظيميللمديرالسعودي،رسالةماجستير،جامعةنايفللعلوم الأمية،السعودية،1998،ص31-32.

بمنظمات الضمان الاجتماعي، وقد صار ينظر إلى العامل الياباني على أنه أكثر ولاء و التزام وهذا يرجع إلى طبيعة الثقافة اليابانية بصفة عامة والتي تؤكد على صلة الفرد القوية بمجتمعه .

لم تسلم هذه النظرية من تلك الانتقادات الموجهة إلى المنظمة البيروقراطية حيث يرى المنتقدون أن نموذج المنظمات الخيرية يمثل نموذج البيروقراطية فهو يؤكد على اتباع المركزية واتباع الصيغ الرسمية في التعامل مع الأفراد وهذا يؤدي إلى ضياع هوية الأفراد كما يدفع بهم إلى التوحد مع الأقسام أو جماعات العمل الصغيرة التي ينتمون إليها بدلا من الولاء إلى منظمتهم ككل، لذلك فقد كان الرد على هذه الانتقادات من طرف مؤيدو النظرية الخيرية وذلك بالتأكيد على إتباع الصيغ الرسمية لأنها تسهل عملية الانضباط بين الأفراد وبين واجباتهم لأن أي تصرف تم توضيحه بصورة قانونية يقود الأفراد إلى نوع من الاحترام وبالتالي الولاء للمنظمة، لذا فإن عامل الضبط أقل من أن يقوم الموظفين بالاغتراب مقارنة بالإشراف المباشر.[1]

3.7.3 النظرية الثقافية (النموذج الثقافي):

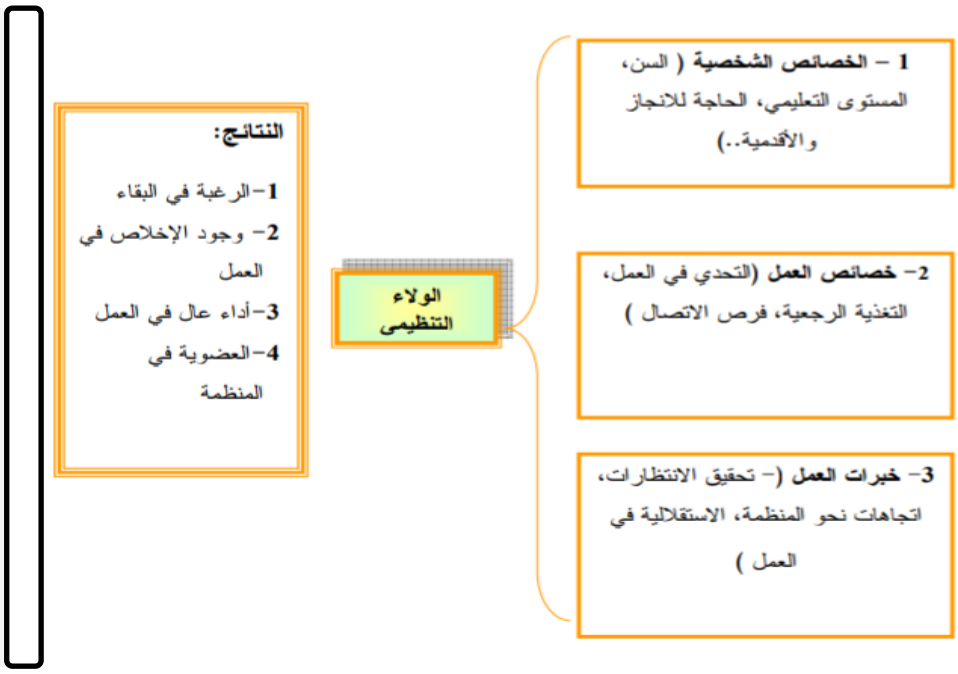
تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في دراسات المنظمات وإطارا جديدا في تغيير ظاهرة الولاء، باعتبار أن الثقافة التنظيمية التي تتمثل في القيم الموجودة بها وخاصة قيم المديرين والجوانب الملموسة في المنظمة وعلاقة المنظمة بغيرها من المنظمات تعد المكونات الأساسية للولاء التنظيمي . كما أن الولاء التنظيمي بالنسبة للنموذج الثقافي هو أسلوب قوي لضبط الموظفين باعتبار أن أكبر المشكلات التي تعاني منها الإدارة هي الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين والولاء التنظيمي هو الأسلوب الأمثل لحل هذه المشكلات . يتضمن الولاء حسب هذا النموذج توحد الفرد وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو أنها قيمة وهادفة، إذ نجد أن ولاء الفرد لمنظمته يعتبر عاملا أخلاقيا ويتعدى كمجرد رضا الفرد في عمله، وكذلك استعداد الفرد للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته والتضحية من أجلها، غير أن ولاء الفرد للمنظمة يختلف عن ولاء الفرد لوظيفته.

إن الولاء التنظيمي الذي تشير إليه هذه النظرية هو الولاء الناتج عن الاحساس الذاتي للفرد يختلف عن ذلك الولاء الذي مصدره ضغط الجماعات والقواعد والاجراءات الموجودة في المنظمة، ذلك أن الولاء النابع من الاحساس يحد من بعض الظواهر مثل التسرب الوظيفي والغياب والعمل خارج وقت الدوام .

[1]-المرجع سبق ذكره عبدالرحمانأحمدهيجان ص32-34

إن هذا النموذج ركز على النتائج المترتبة عن الولاء دون أن يقدم الأسباب التي تقودنا إلى الولاء ، وبالتالي فإن هذا النموذج من النماذج السابقة قد عالج جانبا واحدا من جوانب ظاهرة الولاء وهو بذلك يكمل جانب من جوانب القصور في النظريات السابقة.[1]

4.7.3نموذج ستيرز (steers)



يوضح هذا الشكل العوامل المؤثرة في خلق الولاء التنظيمي ونتائجه. حيث يرى ستيرز أن الولاء التنظيمي يمكن دراسته من خلال ثلاثة متغيرات أو خصائص وهي

- الخصائص الشخصية: السن، المستوى التعليمي ..الخ.
- خصائص العمل: التحدي في العمل، التغذية الرجعية، فرص الاتصال...
- خبرات العمل : تحقيق الانتظارات، اتجاهات نحو المنظمة، الاستقلالية في العمل...الخ

حيث قام ستيرز باختبار هاته العوامل على مجموعة من العمال البسطاء في مستشفى وتوصل إلى نتائج تقيس قوة وتأثير كل متغير في الولاء التنظيمي فكانت النتائج على النحو التالي :

فيما يتعلق بالخصائص الشخصية توصل إلى معامل ارتباط قيمته 0.55 وقيمة 0.64 بالنسبة لخصائص العمل أما خبرات العمل فتوصل الى معامل الارتباط قيمته .0.71[2]

[1]-نفس المرجع سبق ذكره عبدالرحمانأحمد،ص42-44

[2]–الشريف محمد شربيط ، االاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم النفس،جامعة منتوري محمود، قسنطينة،2009 ،ص84.

8.3 علاقة بين الولاء التنظيمي و النمط القيادي

اعتمادا على المفاهيم المتعتمدة على القيادة و مختلف انماطها التي تطرقنا اليها سابقا ,نلاحظ انها مرتبطة بشكل اساسي بالأفراد و كيفية تأثير فيهم ,حيث انه تبعا لمدى تقبل العمال السلوك قائدهم و ثقتهم به

و اعتزازهم بالقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل و ايضا ترتفع معنوياتهم و بالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة و يسعون لتحقيقها,و تزداد لديهم الرغبة في استمرار بالعمل ,و هذه العناصر تعد اساسية في الولاء التنظمي , و بهذا نقول اهم كلما اتجه نمط القيادة بأن يكون ديمقراطي كلما احس الأفراد بأهميتهم و كيانهم و بالتالي ينمو ولاء الشعور عندهم و العكس فكلما اتجه القائد بأن يكون اتقراطي متسلط كلما نفر العمال من العمل و قلت رغبتهم في أداء الاعمال

الموكلة اليهم و اصبح العمل بالنسبة اليهم عقوبة و بالتالي قل ولائهم لذدلك القائد و تلك المؤسسة و في اول فرصة يخترون تخلي عن تلك المؤسسة ليفتكو من تسلط قائدهم و لقد اثبتت الدراسة وينر 1982 هذا الذي قلناه كما سبق و راءينا في المبحث السابق و ايضا دراسة سمية خميس ابو الندى 2007 التي درست فيها بعض العوامل الشخصية و انماط القيادية على الولاء التنظمي ,و قد طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية طبقية من مجتمع الدراسة الذي يضم اكبر من ست وزرات فلسسطينية في قطاع غزة ,وقد بلغ حجم العينة (625) موظفالا. يشغلون مناصي اشرافية قيادية في تلك الوزارات , وهي: مدير عام . مدير. رئيس قسم. رئيس شعبة . وخلصت في نتائجها أن للنمط القيادي تأثير على مستوى في الولاء التنظيمي للفرد وأنه كلما كان يعتمد على المشاركة والمشاورة كلما كان العمال أكثر ولاء للمؤسساتهم .والقيادة تساهم بصقة كبيرة في صنع ثقافة تنظيمية ومناخ عمل ملائم ، وهذان العاملان لهما أثر بالغ غلى الولاء التنظيمي .

خلاصة:

إن الحاجة الماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة، يتطلب قيام القادة بدورهم في صناعة الولاء التنظيمي لدى الأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فالولاء الأفراد لا ينعكس على أدائهم داخل المؤسسة لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة الضعف من اجل الوصول لإنتاجية عالية في العمل.

الفصل الرابع:

الجانب التطبيقي

تمهيد:

في أي دراسة علمية لا يمكن الوصول إلى نتائج موصوفة إلا إذا اتبعت إجراءات منهجية مضبوطة، وخطوات علمية صحيحة فوضوح المنهج وما يبين في إطاره من تصميم محكم وتجانبالعينة، وسلامة طريق تحديدها وحصرها ومناسبة أدوات البحث، وما تتميز به من خصائص تدل على الصلاحية، وملائمة الأساليب الإحصائية التي تستدل بها على صحة الفرضيات، كل هذه الإجراءات تساعد في الوصول إلى نتائج ذات منهجية علمية.

1.4 مجالات الدراسة :

1.1.4 المجال الجغرافي للدراسة:

أعتبر ميدان الدراسة ركيزة أساسية في البحوث الأكاديمية و التنظيمية الميدانية، حيث تمكن الباحث من معرفة وجهته و المكان المخصص لإجراء الدراسة و جميع الخصائص الموجودة ضمنه، و عليه تعتبر المنتجات البترولية ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني قي الحياة اليومية للأشخاص فهي مطلوبة في كل أنحاء الوطن خاصة الغاز بكل أنواعه المختلقة البوتان، والبروبان، وسير غاز لتغطية طلبات المستهلكين لهذه المادة في جميع القطاعات.

نفطالأو(NAFTAL): هي شركة عمومية جزائرية تابعة لمجموعة سوناطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود.

- NAFT:كلمة عالمية تعني النفط .
- AL: و الحرفان الأولان من كلمة الجزائر.

أنشأت مؤسسة نفطال مؤسسة توزيع و تسويق المواد البترولية و سنتطرق من خلال دراستنا لهذه المنطقة بالمدية بصفة خاصة كيفية مشاركتها في تحريك عجلة النمو الاقتصادي للبلاد بعد الاستقلال قررت الدولة تأميم كل المؤسسات التي كانت تابعة للمستعمر حيث صدر قرار في 31 ديسمبر 1963يتضمن خلق مؤسسة جديدة تسمى (سونا طراك) ونظر لأهمية هذه المؤسسة قام الرئيس المرحوم هواري بومدين بتأميم مؤسسة سوناطراك للمحروقات وذالك في 24 فيفري 1971 لذلك عرفت هذه العملية بتأميم المحروقات .

2.1.4 نشأة مؤسسة نفطال:

قد نشأت تكرير النفط وتوزيع المواد البترولية بموجب المادة: 101/80 بتاريخ (1980/04/06)و هي فرع سوناطراك حيث دخلت النشاط في:(1982/01/0) وكلفت بعملية التكرير و التوزيع للنفط و المواد البترولية تحت رمز نفطال غير أنه تم فصل نشاط التكرير عن نشاط التوزيع وكان ذلك سنة (1987)،وبذلك تغيرت مهام الشركة.

وبهذا الانفصال للأنشطة فأصبحت نفطال مكلفة بمهمة التسويق و التوزيع للمواد البترولية.[1]

3.1.4 تعريف مؤسسة نفطال:

تم بموجب المرسوم رقم:(189/87) إنشاء مؤسسة نفطال مهمتها توزيع توزع وتجارة المنتوجات البترولية مثل: الوقود،إطارات المطاطية ،الزيوت بمختلف أنواعها ثم قامت بإعادة هيكلتها وجزئت الى ما يلي :[2]

- الوقود و الزيوت(CLP).
- غاز البترول المميع (GPL).
- النقل الجوي البحري(AVM).
- الزفت (BITUME).

وبعد إعادة هيكلة مؤسسة نفطال تم رفع رأس مالها :

1565000000000د ج خمسة عشر مليار وتسعمائة وخمسون مليون دينار جزائري وذلك بقرار رقم: 760المؤرخ في(12/11/ 2003) المتعلق بتعديل هيكلة مؤسسة نفطال وتنظيمها .

4.1.4 مهام مؤسسة نفطال .

تتمثل المهام الرئيسية لمؤسسة نفطال في توزيع و تسويق المنتوجات البيترولية في السوق الوطني و يظم هدا النشاط :[3]

- دراسة السوق .
- استعمال و استهلاك مواد بترولية.
- تطوير سياسة استغلال نظام الإعلامالآلي.
- تسويق المحروقات (مواد مطاطية وقود زيوت غاز البترول المميع).
- ترقية المنتوج و تطويره.

[1] - المرسوم التنفيذي رقم 101/80 بتاريخ 06 /04 / 1980وهي فرع سونا طراك.
2 - المرسوم رقم 189/87 المؤرخ في 25 25 أوت 1987 يعدل المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 6 أفريل 1980 المعدل و المتضمن احداث المؤسسة الوطنية لتكرار المنتوجات البترولية و توزيعها .
[3]- القرار رقم 760 المؤرخ في 12 نوفمبر 2003 . المتعلق بتعديل هيكلة مؤسسة نفطال .

- إعطاء الاهتمام إلى جميع المناطق في جميع مجالات العمل.
- تقديم خدمات متنوعة مثل الغسل و تشحيم و التفريغ .
- ضمان خدمات ما بعد الزبائن خاصة الزيوت.
- الشراكة الخارجية (شبكة الدول الأفريقية).
- تعبئة غاز البترول المميع .
- تكوين الزفت .

5.1.4 تنظيم الداخلي للمؤسسة :

- **الفرع الأول: المدير**

يعتبر المدير المسؤول الأول على المؤسسة ، حيث يشرف على التسيير بالإمضاء على الوثائق و إصدار القرارات .

اولا: الأمانة

- تسجيل البريد الصادر و الوارد.
- استقبال و توجيه .
- بناء علاقات عامة .
- تحظير الاجتماعات.

الفرع الثاني: دائرة المستخدمين

اولا : دائرة اعلام الألي

تقوم هذه المصلحة بما يلي :

- جمع المعلومات من مختلف المراكز بالإضافة الى المعلومات الواردة من المديرية العامة .
- تحظير مختلف المستندات المحاسبة و المالية .

ثانيا :مصلحة الأفراد و تسيير

تتمثل مسؤوليتهما فيما يلي :

- إعطاء الأوامر لمصلحة الأجور مثل :تغييب بالنسبة و كذا حساب المر دودية بنوعيها .
- مراقبة تصرفات الخاصة بالعمال كتأديب و دراسة التأخر .
- استقبال طلبات العمال الخاصة بالإجازة و إصدار القرارات الخاصة بها.

- تسير ملفات التقاعد للعمال المسنين .
- دراسة و تسيير شؤون الاجتماعية كالقروض الممنوحة للعمال و اقتطاعتها من الأجور و المخيمات الصيفية و طب العمل .

ثالثا : مصلحة الوسائل المشتركة

تتكون هذه المصلحة من قسمين :

أ- قسم التموين :

يهتم هذا القسم بمختلف الوسائل و الإمكانيات المتوفرة لدى الشركة مثل :

- ألبسة العمال (ألبسة و أقمصة).
- تجهيزات لوازم المكتب (أوراق و أقلام و مكاتب).
- تمويل المصالح بمختلف الوثائق(الفواتير ووسائل البيع و الشراء).
- مواد التنظيف.

ب-قسم الوسائل المشتركة :

يهتم هذا القسم بما يلي :

- الاتصال.
- الرقابة.
- صيانة وسائل النقل و المعدات.
- الحجز على متن الطائرات , السفن , الحافلات .
- تسيير حظيرة السيارات و الشاحنات.

الفرع الثالث: دائرة الاستغلال

أولا :مصلحة النقل

- نقل الغاز و ذلك بوسائل النقل مع مراقبة الكمية المطلوبة يوميا .
- تقسيم ميزانية النقل التابعة للمؤسسة.

- الاتصالات مع المراكز التابعة للمنطقة لمناقشة المشاكل المتعلقة بالنقل تنسيق و التعاون بين المراكز .
- توفير مسائل النقل البيع و الشراء في وقت المحدد.
- القيام بعملية التصليح بالنسبة لوسائل النقل تابعة للمراكز.

ثانيا : مصلحة التموين و التوزيع

تقوم هذه المصلحة بما يلي :

- مراقبة المبيعات المحققة بالكميات .
- البرمجة السنوية لتموين المنطقة بالغاز .
- مراقبة المراكز من اجل احتياجاتهم اليومية .
- المتابعة اليومية لمراكز البيع و التوزيع.

ثالثا : مصلحة الإنتاج

- تقوم هذه المصلحة بتوفير المنتوج حسب الاستحقاق و توزيع المنتوج الى مراكز استهلاك و احتياجات الزبائن .

الفرع الرابع : دائرة التسويق

دائرة التسويق هي المسؤولة على العمليات مع الزبائن و جميع المعاملات التجارية و اعداد جداول المشتريات و تحضير بطاقة المنتوج مع الأخذ بمختلف نشاطات المؤسسة و ينقسم الى

- مصلحة البيع .
- مصلحة التسويق.

الفرع الخامس:دائرة التقنيات و الصيانة

تقوم هذه الدائرة بجمع العمليات متعلقة بصيانة الآلات و معدات التعبئة و الشاحنات و كذالك توفير قطع غيار لمختلف معدات المنطقة بحيث يتم إصلاحها و صيانتها.

و تحتوي هذه الدائرة على:

أ. مصلحة التخطيط.

ب. مصلحة العتاد المتحرك .

ج. مصلحة الصيانة و التركيب الثابت .

-فرع السادس : دائرة المالية و المحاسبة

تعمل على ما يلي :

- تسجيلات المحاسبية و تحاليل المالية للمؤسسة و ميزانية المالية الخاصة بالدورة بالاضافة الى حساب النتيجة صافية لدورة
- الرقابة عن طريق التقارب البنكي (بين الإرادات و النفقات) و الحسابات المصرفية و المالية .

و تحتوي هذه الدائرة على ثلاث مصالح :

أ. مصلحة المحاسبة.

ب. مصلحة المالية .

ج . مصلح الميزانية و التكاليف.

6.1.4 المجال الزمني للدراسة:

استغرقت المدة الزمنية في الدراسة الميدانيةبشركة نفطال المدية قرابة الشهرين :

قسمت الى فترتين هما:

الفترة الأول: دامت قرابة نصف شهر 15 يوما من 15 نوفمبر2019 الى 01 ديسمبر2019، و تم خلالها جمع البيانات الرقمية حول مجتمع البحث، إظافة الى توزيع الاستمارة التجريبية قصد تعديلها و تحسين درجة ثبات عباراتها و توضيحها أكثر.

الفترة الثانية: استغرقت حوالي شهر ابتداء من 10 جانفي 2020 الى غاية 20 فيفري من نفس السنة، حيث شرع في توزيع الاستمارة النهائية ، و التي لم يتم استرجاعها و ذلك بسبب الظروف الصحية لجائحة كورونا و التي عطلت مسار البحث والدراسة .

2.4 مجتمع البحث:

1.2.4 المجال البشري

- **القدرات البشرية للمؤسسة**

❖ **العمال الدائمون**

114 عامل مقسمون الى :

- 52 اطار .
- 3 اطارات سامية.
- 28 اعوان االتحكم.
- 20 اعوان تنفيذ .

❖ **عمال المؤقتون :**

- 1 ايطار
- 10 أعوان تنفيذ

جدول رقم (1):توزيع مجتمع البحث على حسب الوظيفة

الرتبة الوظيفية	التعداد
اطارات	52
اطارات سامية	03
أعوان التحكم	28
أعوان التنفيذ	20
عمال المؤقتون	
اطار	01
أعوان تنفيذ	10
المجموع	114

المصدر من اعداد الطالب بالاعتماد على المعلومات المستقاة من مقابلة مدير شركة نفطال

3.4 منهج الدراسة:

لا بد لكل بحث علمي أن يستند إلى مناهج علمية وطرق منهجية منظمة يستخدمها الباحث لتطبيق بحثه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ويقينية لتفسير الظاهرة محل الدراسة تفسيرا علميا يتبنى القواعد المنهجية العلمية ويستبعد التفسيرات الذاتية والاحكام المسبقة التي الى تستند على أي أساس علمي صحيح. يمثل البحث العلمي مرتكز محوري للوصول إلى الحقائق العلمية، ووضعها في إطار قواعد أو قوانين أو نظريات علمية كنتيجة لما توصل إليه الباحث، خاصة وأن البحث العلمي يهدف للوصول إلى مدركات وحقائق يقينية مؤكدة ومبرهن عليها، ويتم التوصل إلى هذه الحقائق عن طريق البحث وفق مناهج علمية هادفة ودقيقة ومنظمة ملائمة، واستخدام الا دوات والوسائل البحثية الناجعة والمناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة. فالبحوث العلمية تعتمد على الطرق المنهجية المنظمة وتستبعد المواقف المسبقة.

ان طبيعة الدراسة وأهدافها بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية ،فقد اعتمدنا في تحقيق أهدافها على **المنهج الوصفي**، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادهابهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل، كما لا يقتصر على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها فقط ،وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها.[1]

حيث كنا سنقوم بتدعيم هذا المنهج بتحليل البيانات مستخدمين التحليل الإحصائيالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية باختصار SPSS ،وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيقات إحصائية ،حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال للبيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وحسابات و مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والارتباط بأنواعه.

4.4 العينة وطريقة اختيارها :إن اختيار عينة الدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لإنجاز أي دراسة علمية ، وتختلف طريقة اختيار العينة من بحث لآخر وذلك حسب طبيعة الموضوع ومكان الدراسة ، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الحصر الشامل باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في المنظمة بين النمط القيادي المتبع والولاء التنظيمي التي تمس كل أفراد المجتمع المدروس بحيث لا تنفرد بفئة دون سواها .أو فرد دون أخر،وليتسنى لنا جمع أكبر قدر من المعلومات

[1]-محمد خليفة بركات،مناهج البحث العلمي،دار القلم،الكويت،ط1984،2،ص17.

التي من شأنها خدمة الدراسة وتحقيق الهدف المنشود ، وبناء عليه فطريقة تطبيق الحصر الشامل على المؤسسة مجال الدراسة يرتكز بأخذ كافة مفردات مجتمع البحث من عمال دائمين ، بحيث يصبح العامل الدائم هو محور وحدة التحليل الأساسية القابلة للدراسة .
والحصر الشامل هو العملية التي يتم فيها الاتصال بكل فرد من أفراد المجتمع الذي نرغب في دراسته وجمع المعلومات المطلوبة منه ، والاعتماد على هذه الطريقة لاختيار العينة .

ويمثل مجتمع البحث 114 عامل موزعين على كافة الفئات المهنية ، استعملنا الحصر الشامل لمجتمع البحث بتوزيع الاستمارات على كل العمال في جميع الفروع.وهي موزعة على الفئات المهنية كالآتي :

الفئات المهنية	التكرار
الإطارات	55
عمال التحكم	28
عمال التنفيذ	20
المجموع	103

5.4 التقنيات المستعملة في الدراسة:

من المتفق عليه في عمليات البحث العلمي أن عملية نجاح البحث العلمي والوصول إلى تحقيق أهدافه و غاياته تتوقف على الاختيار الأجدر و الأنسب للأداة المناسبة و الملائمة من الحصول على البيانات الحقيقية، و عليه اعتمد على تقنية الاستمارة كأداة منهجية لجمع البيانات:

1.5.4 الاستمارة:

و هي" مجموعة من الأسئلة المكتوبة و التي تعد قصد الحصول على معلومات و أراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"[1]، و تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من

[1] -هشام حسان، منجية البحث العلمي، مطبعة الجلفة، الجزائر،2007، ص 125.

أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. [1]

و هي أيضا "تلك التقنيات التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة موضوعة بأسلوب مرتب حول موضوع الدراسة يتم وضعها في استمارة ترسل أو توزع مباشرة باليد، الى الأشخاص محل البحث و بعد الإجابة على الأسئلة تتحصل على عدد من المعلومات،"[2] ويرجع اختيارنا لهذه التقنية لطبيعة الموضوع في دراسة تأثير النمط القيادي المتبع في التسيير على الولاء التنظيمي للعاملين، و الذي يتطلب الحصول على المعلومات و المعطيات من الميدان و معالجتها إحصائيا.

استخدمت في دراستي هذه الإستمارة بالمقابلة من أجل شرح وتبسيط الأسئلة للمبحوثين وتوضيح ماقد يكون غامضا لديهم ليسهل عليهم الإجابة بعد ذلك وضمان إجابات دقيقة من طرفهم، وكذلك من أجل ضمان ملأ الإستمارة كلها وعدم ضياع بعضها.

تضمنت استمارة بحثي مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة، ويتعلق بعض هذه الأسئلة بآراء ومواقف واتجاهات المبحوثين في كل ما يتعلق بطريقة النمطبة المنتهجة للمؤسسة

،كالنمط الديمقراطي...إلخ

بناءا على إشكالية البحث وتساؤلاته تم تقسيم الإستمارة المتكونة من (29) سؤالا إلى ثلاث

محاور حسب المتغيرات الواردة في الفرضيات والتساؤلات، بالإضافة إلى البيانات العامة، والأبعاد والمؤشرات الدالة على هذه المتغيرات.

قسمنا استمارة هذا البحث إلى ثلاث محاور أساسية بالإضافة إلى محور البيانات العامة وهي موزعة حسب النحو التالي:

[1] -رشيد رزواتي، تدريبات في منهجية البحث، دار هومة، بدون بلد، 2002، ص 98.
[2] -هشام حسان، نفس المرجع، ص 125.

البيانات الخاصة بالمبحوثين :

يتضمن هذا المحور البيانات العامة لمجتمع البحث، حيث احتوى على كل المعلومات الخاصة بالجنس، السن، ، الرتبة الوظيفية ، الخبرة المهنية، المستوى التعليم.

وقد شملت هذه المعطيات (5) أسئلة (1–5).

محورالأول القيادة الديمقراطية:

- تضمن هذا الممحور(8) أسئلة (6–13) وتتعلق أغلب هذه الأسئلة بطريقة تسيير المدير للنمظ وعلاقته بالمؤسسة.
- محور خاص بالقيادة الديقراطية ويضم 6 اسئلة من السؤال 7 الى السؤال 12.

محورالثاني العلاقات الانسانية :

- تضمن هذا المحور(9) أسئلة (13–22) الخاص بالعلاقات الانسانية تتتعلق هذه الأسئلة بالعلاقات الموجودة بين اللمدير والمؤسسة.

محورالثالث الولاء التنظيمي :

- تضمن هذا المحور(7) اسئلة (23–29) الخاص بالولاء التنظيمي تتعلثق أسئلة هذا المحور بالمناخ سائد داخل المؤسسة .

2.5.4 الملاحظة:

اخترنا منهج الملاحظة كأداة ثانوية لالتماس الواقع الميداني، حيث يتضمن هذا المنهج إشراك الباحث في حياة الناس الذين يقوم بملاحظتهم، ومساهمة في أوجه النشاط الذي يقومون به لفترة مؤقتة وهي فترة الملاحظة . تعتبر طريقة جمع المعلومات عن الملاحظة أضمن طريقة من أجل أن تكون هذه المعلومات والبيانات أكثر دقة ومصداقية تعبر عن الواقع كما وهي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما، بهدف أخذ معلومات من فهم المواقف و السلوكات[31]، وهناك من يعتبرها على أنها رصد للسلوك الذاتي و الاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية و

[1] _ عبد الله عبود العسكري، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار الآمين، دمشق، ط1،2002، ص 168.

العملية[1]، واعتمدنا عليها نحن في جمع العلومات الميدانية المتصلة بسلوك العاملين أثناء الدراسة الإستطلاعية ومن خلالها تعرفنا على الظروف التي يتم العمل فيها من طرف العاملين.[12].

5.4التصور النظري للجانب الميداني:

من خلال دراستنا النظرية واستعراضنا لأهم ما جاء عن القيادة الإدارية وعن الولاء التنظيمي داخل التنظيم، ومن خلال اعتبارنا أن القيادة الإدارية عملية تنظيمية وإنسانية تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة و أهداف أفرادها وولائهم بالعلاقات الإنسانية، واعتبارنا هذه الأخيرة بأنها جو عمل إنساني يحفز على الأداء بتعاون، وروح الفريق واحترام متبادل مع مراعاة مشاعر وظروف العمال مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم. فقد شكلنا نقطة انطلاق للقيام بدراسة ميدانية حول الكيفية التي يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم من خلالها في زيادة الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، وإن كان لأسلوب الديمقراطي ومهارات الإنسانية علاقة بوجود وتفعيل هذه العلاقات سواءا بينها وبين العمال أو بين العمال كفرق عمل فيما بينهم، و هذه الانطلاقة مكنتنا بعد تحليلنا للبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ألا وهو"مؤسسة نفطال"بالمدية، من تحقيق أهدافنا وهذا من خلال الإجابة عن وتساؤلاتنا وكذا التحقق من صحة فرضياتنا لنقول في الختام أنه كل من متغير القيادة الإدارية ومتغير الولاء التظيمي لا تقل أهميتهما عن بعضهما البعض باعتبار أن أبعاد كليهما له علاقة بالآخر. كما لا يقلان أهمية عن أي المتغيرات التنظيمية الأخرى.وباعتبار أننا قد وجدنا بأن المهارات الإنسانية للقائد الإداري تساهم في تفعيل زيادة الولاء عن طريق العلاقات الانسانية نتوقع أن يكون لهذه الأخيرة دور أو تأثير على القيادة الإدارية وهذا ما نرجوه النظريات القيادة.

أولا : من خلال البيانات المستقاة من الميدان أتضح لنا أنه يوجد بعدان أساسيان للقيادة الإدارية وهما :

- النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل .
- النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال .

وبناءا على ما جاء في الإطار النظري للدراسة، فإن النمط القيادي الأوتوقراطي يميل إلى الاهتمام بالإنتاج بالدرجة الأولى، حيث يفرض القادة رقابة شديدة على العمال ، يتصفون بالتشدد في معاملتهم

[1] – عمر معن خليل،مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع،دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2004، ص 216.
[2]--فضيل دليو وآخرون: أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ،قسنطينة، 1999 ،ص190-191

مع المرؤوسين، ينفردون باتخاذ القرارات، ويقومون بتصميم الهيكل التنظيمي وفقا لما يرونه مناسبا لوجهات نظرهم .

وكنتيجة لذلك ، فإن معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط اللامركزي أو الديمقراطي يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية في إدارة البحوث، في حين أن النمط القيادي المركزي الأوتوقراطي يعتبر أكثر فاعلية في إدارات الإنتاج .

ثانيا : في ظل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانيـــة أو الترشيد في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار، على عكس النمط القيادي الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة وولائهم ورفع الإنتاجية ، زيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، تفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية ورشيدة ، لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرارو العلاقات الانسانية

ثالثا: النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف ، وهذا ما استنتجناه من خلال المعطيات الميدانية والمقابلات التي أجريناها مع المبحوثين، حيث عبر لنا أحد القادة بقوله: إن النمط القيادي الذي أتبعه يتغير حسب الظروف والموقف الذي قد يطرأ، وهذا ما يتوافق مع النظرية الموقفية لفيدلر .

رابعا: كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة، أن النمط القيادي المتبع يختلف من قائد إلى آخر، فكل قائد له سمات معينة تميزه عن الآخر، ونجد هذا الاختلاف موجودا في نفس القسم أو في مستوى قيادي آخر . فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمدها القائد داخل الإدارة هي التي تحدد نوع النمط القيادي الذي ينتهجه .

الخاتمة :

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أنه أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم ، في عالم متغير و متقلب فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية ، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب و التأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها و يقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه . نحتاج فعلا إلى قادة يفهمون التغيرات و التحديات المعاصرة و متطلباتها و يفهمون كيفية التحول من مجرد تسيير المؤسسة إلى قيادتها حتى تستطيع اللحاق بركب التقدم في ظل الواقع العالمي الجديد. وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج ، يمكن تقديم الاقتراحات و التوصيات التالية :

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة و حث المسؤولين على إتباعه ، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار و من ثم على فعاليته .
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل و الأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة ، لما لهما من أثار سلبية في ظهور المقاومة .
- يجب على القادة بالمؤسسة اشراك العاملين ما أمكن عند صناعة القرار و الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل و الأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة ، لما لهما من أثار سلبية ، لأن إشراك العاملين و تقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الايجابية نحو القرار ، فالعاملون الذي يشاركون في صنع القرار وولائهم التنظيمي يدركون الحاجة إليه بذلك فإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه .

يجب على القادة بالمؤسسة معرفة أراء المرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ و منحهم أدوار في ذلك حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه ، و من ثم تحقيق نتائجه المطلوبة مما ينعكس أثره على القرارات التالية.

المراجع

قائمة المراجع

1.1 الكتب:

1- أحمد زكي بدوي ، معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1978

2- عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم االجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1 ،2007

3- زاكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية ي الادارة، وكالة المطبوعات الكويت، ط 3،1980.

4- حسن ماهر محمد، صالح، القيادة (أساسيات ونظريات ومفاهيم)، دار الكندي، الأردن، 2004 .

فرج طريق شوقي محمد، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، مصر.

5- أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، المنظمة العربية للنشر، القاهرة، 2008.

6- عبد الله محمد العيسوي، المدير الناجح سماته و قدراته وخبراته، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 1، 2007.

7- سهيل أحمد عبيدات، الأنماط القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية و علاقتها بفعاليه ادارة الوقت. عالم الكتاب الحديث، سوريا، 2004.

8- مرباح مليكة، إستراتيجية إدارة الأزمات و فعالية التسيير، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، ط1، 2012.

9- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادىء الادارة العامة، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض.

10- خالد أبو سعيد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، دار المدينة للنشر، عمان، ألردن، ط1 ،1992.

11- سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الادارية التحول نحو النمزذج القيادي العالمي، مكتبة ملك فهد الوطنية ،المملكة العربية السعودية2008 .

12- سامي محسن،علم النفس الاجتماعي،دار مكتبة حامد، عمان، 2010.

13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان،القيادة دراسة في غلم الاجتماع النفسي و الاداري و التنظيمي،مؤسسة الشباب الجامعة،الاسكندرية،2010.

14- نور الدين حاروش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2012.

15- موسى اللوزيي، التطور التنظيمي،أساسيات ومفاهيم حديثة، ط4 ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن،2010.

16- حسن رضوان أحمد جمال الغزالي،أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية،رسالة ماجستر،جامعة بنها، مصر ،2012.

17- طارق السويدان ،محمد العيدوني: خماسية الولاء(كيف نحفز ونبني ولاء الموظفين) دار ابن الحزم ،بيروت ، ط1 ،2003.

18- عبد الرحمان أحمد هيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمية،السعودية، 1998.

19- المرسوم التنفيذي رقم 101/80 بتاريخ 06 /04 / 1980 وهي فرع سونا طراك.

20- المرسوم رقم 189/87 المؤرخ في 25 25 أوت 1987 يعدل المرسوم رقم 101/80 المؤرخ في 6 أفريل 1980 المعدل و المتضمن احداث المؤسسة الوطنية لتكرار المنتوجات البترولية و توزيعها . القرار رقم 760 المؤرخ في 12 نوفمبر 2003 . المتعلق بتعديل هيكلة مؤسسة نفطال – محمد خليفة بركات،مناهج البحث العلمي،دار القلم،الكويت،ط2،1984.

21- هشام حسان، منجية البحث العلمي، مطبعة الجلفة، الجزائر.

22- رشيد رزواتي، تدريبات في منهجية البحث، دار هومة، بدون بلد، 2002،

23- فضيل دليو وآخرون: أسس منهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، العدد 3 ،قسنطينة، 1999 .

2.1 الأطروحات:

1- نجوى بوزيد ، وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010

2- مهدي تواتي،أليات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،أطروحة لنيل درجة دكتوراة في علم اجتماع تنظيم والعمل، جامعة الجزائر2،

3- درويش شهيناز، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة ،مذكرة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة ، 2011_2012،

4- دينا مناف محمد، أنماط القيادية ودورها في التنمية مهارات العاملين دراسة استطلاعية للآراء عينة من قيادات الادارات والعاملين في مديرية شبكة الكهرباء نينوى، دبلوم عالي، جامعة الموصل العراق، 2012 .

5- قرماش وهيبة.علاقة الأنماط القيادية بالأداء الوظيفي لدى العاملين بالهيئات الرياضية الجزائرية.دراسة ميدانية على عمال الاتحاديات الرياضية الجزائرة للالعاب الجماعية مذكرة الدكتوراه جامعة الجزائر3معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبدالله 2014–2015.

6- قاسم شهين برسم العمري،أنماط القيادية و تأثيرها في انجاح المنظمات الحكومية ،أطروحة الدكتوراة،جامعة البصرة،العراق،2009.

7- فيزة رويم ،واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية و تربوية نمخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ،عدد، 5، 2010 .

8- محمد صالح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجيستير، جامعة نايف، السعودية، 2009.

9- حسن رضوان أحمد جمال الغزالي،أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية،رسالة ماجستر،جامعة بنها، مصر ،2012.

10- عبد الرحمان أحمد هيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجيستير، جامعة نايف للعلوم الأمية،السعودية، 1998.

11- حسن رضوان أحمد جمال الغزالي،أثر الولاء التنظيمي على أداء العاملين ،دراسة تطبيقية على بعض المنظمات المصرية،رسالة ماجستر،جامعة بنها، مصر ،2012.

12- الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل و علاقاتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2005.

13- عبد الرحمان أحمد هيجان الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمية،السعودية، 1998.

14- الشريف محمد شربيط ، االتصال التنظيمي وعالقته بالوالء التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم النفس،جامعة منتوري محمود، قسنطينة،2009 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعةيحي فارس- المدية-

كليةالعلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسمالعلوم الاجتماعية

استمارة رقم

الموضوع:

المنظمة بين النمط القيادي المتبع والولاء التنظيمي

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص (تنظيم وعمل)

إعداد الطالبين
-عبد النور بن قرنوس
-حميد حلفاوي

تحت إشراف الأستاذ:
سبخاوي حنان

أخي الفاضل أختي الفاضلة:....

في إطارالقيام بدراسة عملية حول موضوع " المنظمة بين النمط القيادي المتبع والولاء التنظيمي " ضمن إعداد مذكرة ماستر في علم الاجتماع (تنظيم وعمل)نرجو منكم مساعدتنا بالإجابة على أسئلة الاستمارة علما أن المعلومات التي ستدلونبها لا تستعمل إلاّ في البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: ضععلامة (**X**) داخل إطار الإجابة المناسبة

السنة الجامعية :2020/2019

استمارة الاستبيان

البيانات العامة :

1. **السن .....**

2. **الجنس:** أ- ذكر ☐ ب- أنثى ☐

3. **المستوى التعليم:** أ- ابتدائي ☐ ب- متوسط ☐ ج- ثانوي ☐
د- جامعي ☐

4. **الرتبة الوظيفية:** أ- إداري ☐ ب- مسئول ☐ د- مدير ☐

5. **الخبرة المهنية:** أ- أقل من 5 سنوات ☐ ب - أكثر من 5 سنوات ☐
ج - أكثر من 11 سنوات ☐

المحور الأول :

- **القيادة الديمقراطية :**

6. في طريقة تسييرالمدير للنمط الديمقراطي هل يسعى إلى:
- التركيز على تطبيق العمل بالقواعد والطرق النمط الديمقراطي ☐
- التركيز على العمل مع الاهتمام بالعمال في نفس الوقت ☐
- لا يبالي ☐

7. هل القائد يشارك قراراته معكم؟

نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة بنعم هل تتم عن طريق:

الاجتماعات ☐ التقارير ☐ الزيارات ☐

8. هل تتم مشاركتكم عند استحداث برنامج معين من قبل الإدارة؟

نعم ☐ لا ☐

9. في اعتقادك هل اللامركزية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة تعمل على:

إتاحة الفرص ☐ – تحسين المهارات ☐ – رفع روح التعاون ☐

10. هل يشجع القائد العمل الفرقي (الجماعي)؟

نعم ☐ لا ☐

11. كيف هي علاقاتك مع قائدك داخل المؤسسة؟.

مبنية على الثقة ☐ مبنية على الاحترام ☐ مبنية على المنفعة ☐

12. هل يتيح لكم قائدكم فرصة تولي مسؤوليات أخرى غير مسؤولياتكم المعتادة؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل هناك وضوح وشفافية في التسيير؟

– دائما ☐ – أحيانا ☐ – أبدا ☐

المحور الثاني :

- **العلاقات الانسانية:**

14. هل تجمعك علاقات طيبة مع الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

15. هل يوجد اتصال مفتوح بين العاملين والقادة داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

16. هل هذه العلاقات الإجتماعية موجودة بينك و بين رئيسك في العمل(المدير)؟:

نعم ☐ لا ☐

17. هل يشجعك مديرك هذا النوع من المساعدات بمشاركتكم مثلا؟

نعم ☐ لا ☐

18. هل عملكم مع بعض بروح الفريق يشعرك بالرضا؟

دتئما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

19. هل شعورك بالرضا يدفعك للعمل بجد وتفاني ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ أيدا ☐

20. هل هناك مساهمة لحل المشكلات والنزاعات ؟

نعم ☐ لا ☐

21. هل يشجع القائد التعاون بين العاملين؟

نعم ☐ لا ☐

22. هل يستشيرك قائدك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم ☐ لا ☐

المحورالثالث :

- **الولاء التنظمي :**

23. هل أنت مستعد على تقديم مجهود أكثر وذلك لإنجاح المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

24. هل أنت مستعد لقبول أي عمل كي تحتفظ بمنصبك الحالي في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع هذا إلى:

- المزايا التي تمنحها لك المؤسسة ☐
- الرغبة في إنجاح المؤسسة ☐
- محبتك للمؤسسة ☐

25. هل المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة يشعرك بالارتياح وتحسين الأداء ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26. هل تتيح لك المؤسسة بناء علاقات اجتماعية لتحسن أدائك ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27. هل ستدافع على مؤسستك حتى لو انتقلت منها للعمل بمؤسسة أخرى أو تم إحالتك على التقاعد ؟

نعم ☐ لا ☐

28. هل تقدم أهداف المؤسسة على أهدافك الشخصية ؟

نعم ☐ لا ☐

29. هل تشعر بأن هناك واجب أخلاقي مهني يلزمك بالبقاء في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐