



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية



علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم

تحت إشراف

د. محمد الساسي الشايب

الطالبة

شافية بن حفيظ

لجنة المناقشة

الدكتور منصور بن زاهي	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا
الدكتور محمد الساسي الشايب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا و مقرا
الدكتور محمد عرفات جخراب	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا
الدكتور عبد الفتاح ابي مولود	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا

2013/2012

كلمة شكر

الشكر لله أولا و أخيرا و دائما فهو الذي أعانني و وفقني و منحني الصحة و العافية لإنجاز هذا العمل ، و يشرفني و يسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ القدير و الفاضل " الدكتور محمد الساسي الشايب " الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل فقد كان خير عون لي حيث لم يبخل علي لا بالوقت و لا بالتوجيهات العلمية القيمة .

ثم أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني و زودني بالتوجيهات و المقترحات خاصة الأستاذ منصور بن زاهي و الأستاذة عمروني حورية و الأستاذة بوشلاق نادية و الأستاذ عوا ريب لخضر و الأستاذ خميس سليم و كل أساتذة قسم علم النفس و علوم التربية، كما اشكر لجنة المناقشة التي تفضلت بقبول مناقشة المذكرة.

كما أشكر موظفي مديرية التربية لولاية ورقلة الذين قدموا لي كافة التسهيلات لإجراء الدراسة الميدانية و مديري المدارس الابتدائية .

و الشكر دائم و موصول إلى أمي التي ساعدتني بالتشجيع و الدعاء .

شافية بن حفيظ

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر المعلمين ، و مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، و هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي و الأقدمية في التدريس . و تكونت عينة الدراسة من 270 معلم و معلمة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة أي في بلديات (الرويسات و انقوسة و سيدي خويلد و عين البيضاء و حاسي بن عبد الله و ورقلة) و قد تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة .

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث أداتين و هما :

1- مقياس " هيرسي و بلانشارد " لتحديد النمط القيادي ، و تشمل الأداة على 12 موقف تعكس مستوى النضج الوظيفي ، و هي المستوى المنخفض ، و المنخفض إلى المعتدل ، و المعتدل إلى المرتفع ، و المرتفع ، و يشمل كل مستوى ثلاث مواقف، و تتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية و هي نمط الإبلاغ و يعكس الإهتمام بالعمل بصورة اكبر من العلاقات الإنسانية ، و نمط الإقناع و يعكس الإهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية بصورة عالية ، و نمط المشاركة و يعكس الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل ، و نمط التفويض و يعكس الإهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية بصورة أقل . و قد قامت الطالبة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف و عينة الدراسة .

2- مقياس " بورتر و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، و يتكون المقياس من 15 فقرة ، تصحح باستخدام مقياس " ليكرت " خماسي التدرج ، و تم تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاث مستويات و هي : الولاء التنظيمي المرتفع ، المتوسط ، المنخفض.

و بعد تطبيق أدوات الدراسة و عرض و تحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ .

هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الأقدمية في التدريس.
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.
- و من خلال النتائج السالفة الذكر توصلت الطالبة إلى مجموعة من المقترحات و هي:
- إجراء دورات تدريبية للقادة في مجال تسيير الموارد البشرية.
 - الإهتمام أكثر بنظرية " هيرسي و بلانشارد " في القيادة و ذلك من خلال إجراء دراسات و بحوث للكشف عن ايجابياتها و مدى ملائمتها للمجتمع المحلي.
 - القيام بدراسات و بحوث تهتم ببناء برامج تدريبية أو إرشادية للرفع من مستوى الولاء التنظيمي للعاملين لما له من آثار ايجابية على المنظمة و الفرد على حد سواء .
 - الإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت و الإهتمام بالظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية .

Résumé:

Cette étude a pour but de révéler les styles de leadership qui prévalent dans le stade primaire selon la théorie, "Hersey et Blanchard» du point de vue des enseignants, et le niveau de loyauté organisationnelle chez les enseignants, et la relation du style de leadership et la loyauté organisationnelle des enseignants selon leur point de vue, et il est différent du niveau de loyauté organisationnelle des enseignants et les différentes variables l'échantillon entre les sexes, de qualification scientifique et d'ancienneté dans l'enseignement. et l'étude se composait de 270 enseignants et enseignantes, des enseignants du primaire dans la ville de Ouargla, tout dans les municipalités (Ruissat, N'goussa, Si Khouiled, Ain Baida, Ha Ben Abdallah, Ouargla) les écoles sont choisies à la méthode du hasard simple.

Et pour atteindre les objectifs de l'étude, le chercheur a adopté deux outils:

1 - échelle "Hersey et Blanchard" pour déterminer le style du leadership, et l'outil se compose sur 12 attitudes qui reflète le niveau de maturité fonctionnelle, et est le niveau faible, et le niveau faible à modéré, et le modéré à élevé, et le niveau élevé, et chaque niveau comprend trois attitudes, et déterminé en conséquence, quatre styles de leadership, est le style de rapports et reflète l'intérêt de travailler plus de relations humaines, et le modèle de la persuasion et reflète l'intérêt pour le travail et les relations humaines avec une image élevées, et le motif de la participation et reflète l'intérêt dans les relations humaines plus davantage le travail, et le motif du mandat et qui reflète l'intérêt du travail et les relations humaines avec des moindres mesures.

Et étudiante a adapté des mesures, pour qu'elles soit en même rapport avec les objectifs et l'échantillon de l'étude.

2 - Échelle "Porter et ses collègues," pour mesurer le niveau de loyauté organisationnelle de l'enseignant, et dernier se compose de 15 paragraphe, corriges en utilisant une échelle "Likert"

pentagonal (graduation), et loyauté organisationnelle a été divisés en trois niveaux, à savoir: la loyauté organisationnelle forte, moyenne, faible.

Et après l'application d'outils pour l'étude et la présentation et l'analyse des résultats a été obtenu des résultats suivants:

- La méthode de l'autorisation, suivie par la persuasion deux méthodes sont les plus couramment utilisés dans les écoles primaires à partir du point de vue des enseignants, suivie par le style d'engagement et de rapports.
- Il ya un niveau moyen de loyauté envers l'organisation pour les enseignants du primaire de la ville de Ouargla.

- Il existe des différences importantes dans le niveau de loyauté organisationnelle pour le style de leadership différent en fonction de la théorie », Hersey et Blanchard» du point de vue des enseignants primaires de la ville d'Ouargla.

- Aucune différence statistiquement significative dans le niveau de loyauté organisationnelle selon leur sexe.

Aucune différence statistiquement significative dans le niveau de loyauté organisationnelle de l'ancienneté dans l'enseignement.

- Aucune différence statistiquement significative dans le niveau de loyauté envers l'organisation en raison de qualifications.

Grâce aux conclusions ci-dessus, l'étudiante est arrivée a un groupe de propositions sont les suivantes:

- Organiser des séances de formation pour les chefs dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

- Accorder plus d'attention à la théorie du «Hersey et Blanchard» dans le leadership par des études et des recherches pour détecter les points positifs et de leur pertinence pour la communauté locale.
- Effectuer des recherches et des études portant sur la création de programmes de formation ou de mentorat pour élever le niveau de loyauté organisationnelle aux employés en raison de ses effets positifs sur l'organisation et l'individu même.
- Bonifications d'intérêts et du système des récompenses et des conditions réglementaires dans l'intérêt des établissements d'enseignement.

فهرس

أ.....	كلمة شكر
ب.ج.د.ذ.ر.....	ملخص
و.ي.ه.....	فهرس المحتويات
ز.....	فهرس الأشكال
ح.....	فهرس الجداول
12.....	مقدمة
15.....	الباب الأول: الدراسة النظرية
16.....	الفصل الأول: مشكلة البحث
17.....	1- اشكالية الدراسة
21.....	2- تساؤلات الدراسة
22.....	3- فرضيات الدراسة
22.....	4- أهمية الدراسة و أهدافها
23.....	5- حدود الدراسة
24.....	6- متغيرات الدراسة
24.....	7- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
26.....	الفصل الثاني : القيادة
27.....	تمهيد
27.....	1- تعريف القيادة
31.....	2- تعريف النمط القيادي
32.....	3- نظريات القيادة
64.....	خلاصة الفصل
65.....	الفصل الثالث : الولاء التنظيمي
66.....	مقدمة

1- مفهوم الولاء التنظيمي	66
2- أهمية الولاء التنظيمي	70
3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	71
4- أبعاد الولاء التنظيمي	79
5- مراحل الولاء التنظيمي	82
6- العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين	85
7- قياس الولاء التنظيمي	93
خلاصة الفصل	95
الباب الثاني : الدراسة الميدانية	97
الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	98
تمهيد	99
1- المنهج المتبع	99
2- مجتمع الدراسة و حجم العينة	100
3- الدراسة الإستطلاعية	112
4- أدوات الدراسة	113
5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية	121
6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة	122
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها	124
تمهيد	125
1- عرض نتائج الفرضية الأولى	125
2- عرض نتائج الفرضية الثانية	126
3- عرض نتائج الفرضية الثالثة	128
4- عرض نتائج الفرضية الرابعة	130
5- عرض نتائج الفرضية الخامسة	132
6- عرض نتائج الفرضية السادسة	134

136.....	الفصل السادس : تفسير نتائج الدراسة
137.....	تمهيد
137.....	1-تفسير الفرضية الأولى
139.....	2- تفسير الفرضية الثانية
141.....	3- تفسير الفرضية الثالثة
144.....	4- تفسير الفرضية الرابعة
145.....	5- تفسير الفرضية الخامسة
148.....	6- تفسير الفرضية السادسة
150.....	خلاصة البحث و التوصيات
152.....	قائمة المراجع
163	الملاحق

فهرس الأشكال

الرقم	التعيين	الصفحة
الشكل(1)	نظرية الشبكة الإدارية	44
الشكل(2)	الأنماط القيادية وفقا للمواقف	52
الشكل(3)	نموذج متكامل للعملية القيادية	55
الشكل(4)	تحليل المواقف في نموذج هيرسي و بلانشارد	59
الشكل(5)	علاقة القائد الإدارية مع مرؤوسيه	60
الشكل(6)	الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعدد للمرؤوسين	62
الشكل(7)	مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند سياتر	72
الشكل(8)	العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي	74
الشكل(9)	المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند " بوشنان "	83
الشكل(10)	مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب سياتر	85
الشكل(11)	التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الجنس	110
الشكل(12)	التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب المؤهل العلمي	111
الشكل(13)	التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في التدريس	112
الشكل(14)	التمثيل البياني لأفراد عينة البحث حسب النمط القيادي المعتمد	126
الشكل(15)	التمثيل البياني لأفراد عينة البحث حسب مستوى الولاء التنظيمي	127
الشكل(16)	التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث حسب النمط القيادي من وجهة نظر المعلم	129
الشكل(17)	التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث موزعين حسب الجنس	131
الشكل(18)	التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في التدريس	133
الشكل(19)	التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث موزعين حسب المؤهل العلمي	135

فهرس الجداول

الرقم	التعيين	الصفحة
الجدول(1)	توزيع المدارس و المعلمين العاملين فيه حسب كل منطقة	100
الجدول(2)	توزيع المدارس و المعلمين على البلديات في مدينة ورقلة	101
الجدول(3)	المدارس التي تم اختيارها عن طريق السحب اليدوي	105
الجدول(4)	عدد الإستمارات الصالحة للدراسة مقارنة بعدد المعلمين في المدارس المختارة	108
الجدول(5)	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	110
الجدول(6)	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	111
الجدول(7)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الأقدمية في التدريس	112
الجدول(8)	توزيع المعلمين على المدارس و العينة الإستطلاعية	113
الجدول(9)	نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه	117
الجدول(10)	نتائج ثبات التجربة النصفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه	118
الجدول(11)	نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة الولاء التنظيمي	120
الجدول(12)	نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة الولاء التنظيمي	121
الجدول(13)	التكرار و النسب المئوية للأنماط القيادية المعتمدة في الميدان حسب أداة " هيرسي و بلانشارد "	125
الجدول(14)	مستويات الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الابتدائية	127
الجدول(15)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي حسب النمط القيادي المعتمد في الميدان	128
الجدول(16)	تحليل التباين لأربع مجموعات في مستوى الولاء التنظيمي بإختلاف النمط القيادي	130
الجدول(17)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم (ت) للفروق بين متوسطي الذكور و الإناث في مستوى الولاء التنظيمي	131
الجدول(18)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس	132
الجدول(19)	الفروق في الولاء التنظيمي لعينة البحث حسب الأقدمية في التدريس	133
الجدول(20)	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم (ت) للفروق بين متوسط المجموعتين	134

مقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات متسارعة في جميع مجالات الحياة ، و هذه التغيرات انعكست حتى على التنظيمات حيث ازداد حجمها و ارتفعت أهميتها ، و ما يساعد هذه التنظيمات على الإستمرارية و تحقيق الأهداف هو توفر الموارد البشرية الكفأة ، فالإنسان هو عنصر التغيير و التطوير في أي مؤسسة سواء أكانت تربية أو اقتصادية أو اجتماعية ، فأى مؤسسة هي بحاجة ماسة لصناعة أفراد قادرين على النهوض بواقع المؤسسة .

و المنظمة الناجحة هي التي تستطيع أن تحافظ على موظفيها عن طريق تنمية الولاء لها ، فالولاء التنظيمي من المواضيع التي ترتبط ارتباطا وثيقا بسلوكيات الأفراد حيث يعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية و هي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد (أبو العلا، 2009 ، ص 4) .

و الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف ، إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا ، و يبذل قصارى جهده في أداء مهماته و واجباته (السعود و آخرون ، 2009 ، ص 196) .

و المنظمات التي يكون ولاء الموظفين فيها مرتقعا تتميز بإنتاجية عالية و أداء جيد، و فاعلية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يكون مستوى الولاء التنظيمي منخفضا (الفوزان ، 2003 ، ص 19) .

و قد أشار ويتتر (2001) إلى أن من أهم العوامل التي توحد اتجاهات الأفراد في المؤسسات و تنمي الولاء نحوهم هي القيادة .

فالقيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات ، إذ أن من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف ، و تحدد اتجاهاتهم و ولائهم ، إذ أن أي منظمة لن يكتب لها النجاح في تحقيق أهدافها ، حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية ، في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية و تنظيمها و تنسيقها (المخلافي ، 2008، ص 19).

إن القيادة متغير يسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل الجماعات ، و تلعب دورا رئيسيا في نشاطاتها و أدائها من خلال التأثير في اتجاهات العاملين و سلوكهم و مدى توحيدهم بأهداف المنظمة ، فضلا عن أن طبيعة القيادة لها اثر هام في تحديد خصائص بيئة العمل ، لذلك يجب تحديد المبادئ العامة و الأبعاد التي تحكم ظاهرة القيادة (قرقرش ، 2002 ، ص 13).

و يركز مفهوم القيادة اليوم على بناء علاقات فردية و جماعية على أساس الثقة و الإلتزام بالقيم الأخلاقية لكسب ولاء العاملين و الإرتقاء بالولاء المؤسسي (الزغبى، 2009، ص 10).

و تقع على عاتق القيادة مهمة توحيد اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات و تنمية الولاء نحوهم (أبو ندا ، 2007 ، ص 3).

و نظرا لأهمية الولاء التنظيمي بالنسبة للفرد و المنظمة على حد سواء و كذلك الدور الذي تلعبه القيادة في توجيه اتجاهات العاملين و تحديد مستوى ولائهم التنظيمي، جاءت هذه الدراسة و التي تهدف إلى تحديد علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. و حتى تتحقق أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى ستة فصول موزعة على بابين، باب نظري و باب ميداني.

و قد تضمن الباب النظري ثلاثة فصول، حيث تناول الفصل الأول إشكالية الدراسة و فرضياتها و أهدافها و أهميتها و حدودها ثم التحديد الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص لدراسة موضوع النمط القيادي ، فتم بحث موضوع القيادة من حيث تعريفها و نظرياتها مع التركيز على النظرية المعتمدة في البحث و هي نظرية " هيرسي و بلانشارد " .

و تم التعرض في الفصل الثالث لموضوع الولاء التنظيمي، فتم تعريف الولاء التنظيمي اصطلاحاً ثم التعرض إلى أهميته و العوامل المؤثرة فيه و مراحل تكونه مع التركيز على أهم النماذج المفسرة للولاء التنظيمي و في الأخير تم التطرق لطرق قياس الولاء التنظيمي.

و أشتمل الباب الميداني على ثلاثة فصول ، و قد تناول الفصل الرابع بالدراسة الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و ذلك من حيث التعرف على المنهج المعتمد في الدراسة الحالية ، و تحديد مجتمع الدراسة و حجم العينة ، ثم تم التطرق إلى أهداف الدراسة الاستطلاعية و عينتها ، و هذا بهدف تجريب أدوات الدراسة و التأكد من صدقها و ثباتها و مدى صلاحيتها للتطبيق ، و أما الأدوات المعتمدة فهي أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه " لهيرسي و بلانشارد" و مقياس "بورتر و زملائه " لقياس الولاء التنظيمي ، و ختم الفصل الرابع بعرض إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية و الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة الحالية .

في حين تضمن الفصل الخامس، عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها، و أما الفصل السادس فقد خصص لتفسير نتائج الدراسة، و ختم البحث بخلاصة و مقترحات.

حرر في 2012/09/15

الباب الأول

الدراسة النظرية

الفصل الأول: مشكلة البحث.

1/ إشكالية الدراسة.

2/ تساؤلات الدراسة.

3/ فرضيات الدراسة.

4/ أهمية الدراسة و أهدافها.

5/ حدود الدراسة.

6/ متغيرات الدراسة .

7/ التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

01/ إشكالية الدراسة:

تواجه المجتمعات في الوقت الحاضر تحولات سريعة و تحديات كبيرة نتيجة التطور السريع والمتزايد في كل لحظة في جميع المجالات بدون استثناء ، لذلك كان و لابد على الدول إن تهئ الإستراتيجيات المناسبة للتكيف مع هذه المستجدات و مواجهة المشكلات المترتبة عنها ، كما يجب على هذه الدول أن تسعى لمواكبة الركب الحضاري والتطور العلمي بما يسمح لها من تحقيق استقلاليتها و سيادتها و ازدهارها.

كما أن المنظمات بدورها تواجه العديد من التحديات سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية فالتنظيمات المعاصرة عرفت تطورا كبيرا نتيجة ظهور تكنولوجيا متجددة الإنتاج ، بدرجة أصبح من الصعب متابعة هذه التغيرات (غيات ، 2010، ص 104) .

و تعتبر أهم ركيزة تعتمد عليها الدول للتطور و الرقي هي المنظومة التربوية نظرا للدور الذي تلعبه في حياة الشعوب من خلال إنشاء الأفراد الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية النهوض بأمتهم و تحقيق أهدافها في قضايا التنمية عامة و التنمية التربوية خاصة (غنام ، 2005، ص 01) .

ذلك أن ميدان التربية وقعت عليه مسؤولية قيادة الميادين الأخرى في المجتمع و إطلاق شرارة الخلق و الإبداع فيها (عاشور ، 2004 ، ص 159) .

كما أن المؤسسة التربوية هي إحدى أهم مؤسسات المجتمع حيث تقاس كفاءتها بمقدار تحقيقها لما يتوقعه المجتمع منها ، و حتى يرقى إلى مستوى التوقعات فهي بحاجة إلى مصادر بشرية و مادية كافية و بنى تنظيمية مناسبة ، و سياسات معقولة ، مستمدة إلى دراسات علمية و مواكبة للتطورات الجارية في مختلف الميادين ، و عاملين مؤهلين و ظروف عمل مواتية ، و الجانب الأهم في العنصر البشري اتجاهاته و توجهاته نحو العمل (حمدان ، 2008 ، ص 07) .

و تسعى هذه المؤسسات التربوية إلى تحقيق الجودة و إرتقاء المنتج و ذلك من خلال استخدام مجموعة من المدخلات المادية و البشرية ، و لكن يبقى العنصر البشري و هو المعلم أكثرهت أهمية حيث يعتبر المحرك الأساسي للأداء داخل المؤسسة ، و يتوقف ذلك على مدى استعداد له لروح المسؤولية درجة ولاءه و إلتزامه التنظيمي للمدرسة (آل عاتق ، 2009، ص 02) .

و قد ذكر المعيوفي (2002) أن وجود قوى عاملة مدربة و ذات ولاء لأجهزتها و الالتزام بمسؤولياتها المتجددة يساعد كثيرا على تحقيق الأمة لأهدافها ، و ذلك نظرا لأهمية الدور الذي يلعبه المعلم في حياة الشعوب من خلال إنشاء الأفراد الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية النهوض بأممتهم و تحقيق أهدافها . (غانم ، 2005 ، ص 06) .

و يعتبر الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي و الهام لتفحص مدى الانسجام القائم بين الأفراد و منظماتهم، فالأفراد ذو الولاء المرتفع تجاه منظماتهم هم اللذين لديهم الاستعدادات الكافية لأن يكرسوا مزيدا من الجهد و التفاني في أعمالهم، و يسعوا إلى استمرار ارتباطهم و انتمائهم لمنظماتهم (درويش، 1999، ص 01) .

و الولاء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر هو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص و الاندماج و المحبة التي يبديها الفرد اتجاه عمله ، و انعكاس ذلك على تقبل الفرد للأهداف المنظمة التي يعمل فيها ، و تفانيه و رغبته القوية و جهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف (حمدان ، 2008 ، ص 08) .

إن الولاء التنظيمي من المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون عادة متفانيا ، و يبذل قصارى جهده في أداء مهامه وواجباته بفاعلية .

و قد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن أكثر الأفراد ولاء و انتماء لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم عن عملهم و يكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر (العورتاني ، 2003 ، ص 03) .

كما يعترف اغلب الباحثين أن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية و أداء مرتفع و فعالية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يوجد بها ولاء الموظفين فيها منخفضا (الفارسي، 2011، ص 82) .

و ضعف الولاء للمنظمة يترتب عليه تحمل تكلفة الغياب و ترك العمل و فقدان مزاجية الإبداع، و انخفاض الإنتاجية الداخلية، و الالتزام بالعمل (درويش، 1999، ص 07) .

لذلك ذكر " أوشي " في دراسة له ان سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي ، و زيادة قدرتهم على الإبداع و الإنتاجية ، و احترامهم للأنظمة و قوانين العمل (غنام ، 2005 ، ص 07).

و لكن رغم ما ذكر سابقا لا يمكن الحصول على الولاء جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة بل انه نتيجة لتفاعلات الكثير و العديد من العوامل و المتغيرات، فهو ليس عاملا أو نظاما، بل هو نتيجة للعديد من النظم و السياسات و السلوكيات المتفاعلة، و يؤثر عليه العديد من المتغيرات (غنام ، 2005 ، ص 35).

و من خلال تقصي العديد من الدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت ظاهرة الولاء التنظيمي اتضح أن الولاء يتأثر بالكثير من العوامل و المتغيرات و لعل أبرزها النمط القيادي . حيث جاء في دراسة قامت بها " بوعلاق نوال " (2009) حول موضوع قياس العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى العاملين ، إن عامل القيادة يؤثر بدرجة يجعل منه العنصر الأكثر تأثيرا على الولاء التنظيمي (بوعلاق ، 2009 ، مارس 16:25 oline).

كما أجرى " الكايد " (1999) دراسة هدفت إلى الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية و الوقوف على اثر العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي ، و العلاقات بين الأفراد و الاستقلالية . و بينت النتائج انه توجد علاقة ايجابية بين الولاء و العوامل التنظيمية المتمثلة في النمط القيادي و العلاقات بين الأفراد و الحرية المتاحة (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 20) .

و تقصت دراسة أجراها Johnand Taylor (1999) العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي و بين الولاء التنظيمي للمدرسين في مدارس "الادفست الثانوية في الفلبين " ، و أظهرت نتائج الدراسة ترابط وثيق بين النمط القيادي للمدير و المناخ المدرسي و الولاء التنظيمي (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 7)

و لقد أشار آل عاتق (2009) إن الولاء لدى المعلمين من ابرز المتغيرات التي تتأثر بنوعية النمط القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة ، ففي الوقت الذي يوجد فيه أنماط قيادية تنمي الولاء التنظيمي

لدى معلمي المدرسة نجد في المقابل من مدير ي المدارس من يسلك أنماطا أخرى تضعف مستوى الولاء التنظيمي للمدرسة .

إن النمط القيادي الفعال غالبا ما يؤثر على العاملين و سلوكهم و أدائهم بشكل فعال، كما ينعكس على روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل و ولائهم و انتمائهم (عورتاني، 2003، ص04) .

فالقائد الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيرا ايجابيا في المناخ التربوي بوجه عام ، و في الروح المعنوية للمعلمين بشكل خاص إذا القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين و تحولهم للقيام بمبادرات تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة (السعود ، 2009 ، ص 250) .

و تعتبر عملية القيادة في أي تنظيم من أكثر المهام تعقيد أو تأثيرا على السلوك التنظيمي فهي تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء و رضاهم عن العمل و تعتبر القيادة محورا رئيسيا للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين و تعتبر أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد و الجماعة ، فالقائد يمد أفراد جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم و تحقق حاجاتهم و كذلك يدافع عنهم في مقابل حصوله على ولائهم و طاعتهم ، و من خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته و سلطته كقائد (عورتاني ، 2003 ، ص 07) .

إن العمود الفقري لأي مؤسسة يتمثل في قائدها ، إذ يقع على عاتقه مسؤولية تحقيق الأهداف المتعلقة بالمؤسسة ، و بأعلى درجة الكفاءة و الفاعلية ، كما يعتبر النمط القيادي الذي يتسم به القائد العامل الرئيسي في توجيه مسار المؤسسة ، إن نمط السلوك القيادي الفعال غالبا ما يظهر اثر في سلوك العاملين و أدائهم بشكل فعال كما انه ينعكس على مستوى روحهم المعنوية و رضاهم عن العمل و ولائهم (الرشيدي ، 2010 ، ص 02) .

و لقد حاول الباحثون تطوير نظريات و نماذج للقيادة لتفسير هذه الظاهرة ، الا ان هذه النظريات جاءت في الغالب متناقضة و متداخلة مع بعضها البعض ، و ركزت اهتماماتها حول تحديد نوعية الأنماط القيادية الممكنة في كل نموذج ، ثم تحديد النمط القيادي الأمثل الذي يجب على القائد اختياره لترشيد عملية القيادة في المنظمات المختلفة .

و من بين النظريات الحديثة ، نظرية " هيرسي و بلانشارد " ، و اللذان قاما بتطوير نموذج لتحديد الأسلوب القيادي الفعال و ذلك بالتركيز على عامل النضج الوظيفي للمرؤوسين ، فالنمط القيادي

حسب هذه النظرية يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، و إستعدادهم للعمل في المنظمة او المؤسسة ، كما ان القائد الناجح هو الذي يستطيع ان يوفق بين أسلوبه و أسلوب مرؤوسيه ، و احتياجاتهم للتوجيه و الإشراف و كذلك احتياجاتهم المعنوية (الصليبي، 2008 ، ص 101) .

و لكن بغض النظر عن النمط القيادي الذي يسلكه مدير المؤسسة فإنه تبقى أهمية إدراك المرؤوسين لنمط مديرهم القيادي هي حجر الزاوية ، فليس المهم ما يمارسه المدير بل ما يدركه المرؤوسون لان هذا الإدراك له الأثر الأكبر في سلوك الفرد في العمل و في جودة العمل الذي يؤديه (السعود ، 2009 ، ص 250) .

فرغم أهمية النمط القيادي الذي يتبعه المدير في المدرسة و تأثير ذلك على المناخ المدرسي بصفة عامة و على سلوكيات المرؤوسين بصفة خاصة إلا أن طريقة تأويل المعلم لهذا النمط و مستوى النضج الذي يتمتع به و تأثير ذلك على سلوكياته و انعكاسه على أدائه و التزامه بالعمل هو ما يهمننا بالدرجة الأولى .

و نظرا لأهمية الموضوع و المتمثل في النمط القيادي من وجهة نظر المعلمين و تأثير ذلك على ولائهم التنظيمي جاءت هذه الدراسة لتتقصى ظاهرة الولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية و مدى تأثرها بالنمط القيادي السائد خاصة مع تقشي ظاهرة التغيب و التأخر عن العمل و التي تظهر من خلال شكاوى أولياء التلاميذ بالإضافة إلى نتائج الإحصائيات المتعلقة بذلك ، كما أن غالبا ما يظهر المعلمين مظاهر التذمر و السخط و عدم الرضا المهني و كلها مؤشرات عن انخفاض مستوى الولاء التنظيمي لديهم ، و هذا ما دفع الطالبة لطرح التساؤلات التالية :

02/ تساؤلات الدراسة:

- 1-2- ما هي الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة من وجهة نظر المعلمين حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " ؟
- 2-2- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
- 2-3- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ؟

2-4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس ؟

2-5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الأقدمية ؟

2-6- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي ؟

03 / فرضيات الدراسة :

3-1- نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد في مدينة ورقلة حسب نظرية هيرسي و بلانشارد هو الإقناع يليه التفويض .

3-2- هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة .

3-3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " (الإبلاغ ، الإقناع ، الإشراف ، التفويض) .

3-4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الجنس .

3-5- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الأقدمية .

3-6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي .

04 / أهمية الدراسة و أهدافها :

تبدو أهمية الدراسة في أهمية الموضوع في حد ذاته و ذلك نظرا لقلّة الدراسات التي تتناول موضوع الولاء في الجزائر لاسيما في مجال التربية و التعليم و باعتبار أن أي منظمة هي في حاجة ماسة إلى ولاء العاملين فيها لأنه يعتبر من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في

المنظمة في الحاضر و المستقبل ، لما له من اثر على تحسين كفاءة المنظمة و فعاليتها و رفع الروح المعنوية للعاملين فيها و تحقيق أهدافها القريبة و البعيدة المدى.

كما أن القيادة في أي منظمة باعتبارها قمة الهرم التنظيمي لها دور فعال في توجيه المنظمة و نجاحها حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة دور نمط القيادة المناسب في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمات و لها القدرة على الاستجابة و التكيف مع التغيرات و التحديات المعاصرة ، و نتيجة المشاكل الكثيرة التي تعاني منها المنظومة التربوية في جميع أنحاء الجزائر عامة و في مناطق الجنوب خاصة ، دفع الطالبة لدراسة العلاقات بين أنماط القيادة حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " و الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس الابتدائية سعيا للوصول إلى نتائج تساعد على إعادة النظر في الأساليب القيادية التي يتبناها المديرون و اللجوء إلى أخرى تتلاءم مع الأهداف السامية و الراقية للمنظومة التربوية من جهة و تلبية حاجات و تحقيق رغبات العاملين فيها من جهة أخرى مما يحقق فعالية المنظمة و التنمية العامة .

و تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في مدينة ورقلة حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية .
- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.
- معرفة إن كانت هناك فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الأنماط القيادية حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة .
- معرفة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الولاء التنظيمي تعزى إلى بعض المتغيرات الديمغرافية و هي الجنس ، المؤهل العلمي ، الأقدمية .

5/ حدود الدراسة :

5 - 1/ الحدود المكانية :

تجري الدراسة الحالية في المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ونعني بذلك المدارس التي تنتمي إلى بلديات (الرويسات و انقوسة و سيدي خويلد و عين البيضاء و حاسي بن عبد الله و ورقلة) .

5- 2/ الحدود البشرية:

تطبق الدراسة على عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.

5- 3/ الحدود الزمنية :

تتم الدراسة خلال السنة الجامعية 2011/2011 م .

6/ متغيرات الدراسة: تعالج الدراسة الحالية المتغيرات التالية :

6- 1/ المتغيرات الرئيسية:

- الأنماط التنظيمي.
- الولاء التنظيمي.

6- 2/ المتغيرات الوسيطة :

- الجنس.
- الأقدمية في التدريس .
- المؤهل العلمي .

7 / التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة :

تحتوي هذه الدراسة على عدد من المفاهيم و التي يتم تحديدها اجرائيا من طرف الباحث كالتالي :

7 - 1/ التعريف الإجرائي للنمط القيادي :

و هو الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير للتأثير في مرؤوسيه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة من وجهة نظر المعلم و المعبر عنه بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس فاعلية القائد و تكيفه لهيرسي و بلانشارد و المكيف من طرف الطالبة.

7 - 2 / التعريف الإجرائي للولاء التنظيمي :

الولاء التنظيمي هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة و رغبته في البقاء فيها و المحافظة على سمعتها و اعتزازه بأنه عضو فيها و بذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها، و يقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الولاء التنظيمي لـ " بورتر و زملائه".

7-3/ التعريف الإجرائي للأقدمية في التدريس :

تشير الأقدمية إلى عدد السنوات العملية للمعلم في مهنة التدريس و تنقسم إلى مستويين و هما (من 5 إلى 10 سنوات) و (من 10 سنوات فما فوق) و قد تم اعتماد هذا التقسيم بناء على الأدبيات التي تخص الولاء التنظيمي ، حيث ذكر العديد من الباحثين من بينهم " بوشنان Buchanan 1974 " أن الولاء التنظيمي يتكون خلال 5 سنوات بعد إلتحاق الفرد بالمؤسسة .

7 - 4 / التعريف الإجرائي للمؤهل العلمي :

يشير المؤهل العلمي إلى المستوى التعليمي للمعلم ، و ينقسم إلى مستويين هما (مستوى الثالثة ثانوي فأقل) و (مستوى البكالوريا فما أعلى) .

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد.

- 1- تعريف القيادة.
- 2- تعريف النمط القيادي.
- 3- نظريات القيادة.
 - 3-1 - نظرية الوراثة.
 - 3-2 - نظرية السمات.
 - 3-3 - نظريات سلوك القائد.
 - 3-4 - النظريات الموقفية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يتميز العصر الحالي بالتطور و التغير السريع في جميع مجالات الحياة مما يفرض على المنظمات مواكبة هذه التطورات و التكيف معها و يتم ذلك من خلال تهيئة الإستراتيجيات اللازمة لمواجهتها مما يمكن هذه المنظمات من تحقيق النمو و الفعالية التنظيمية ، و لعل ابرز عامل يمكنها من تحقيق ذلك هو وجود قيادة تتمتع بالخبرة الكافية و التدريب و الكفاءة في تسيير المنظمة مما يسهل توجيه و إدارة المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة ، و يسلك القادة منذ القدم أساليب قيادية مختلفة لتسيير هذه المنظمات و لأهمية ظاهرة القيادة و الأساليب القيادية حاول الباحثون دراستها بهدف الوصول إلى انسبها لتصبح نموذجا لتدريب القادة و قد نتج عن هذه البحوث و الدراسات نظريات مختلفة و أنماط قيادية متعددة ، سنحاول في هذا الفصل التعرض لأهمها مع محاولة التركيز على النظرية المتبناة في البحث و هي نظرية " هيرسي و بلانشارد " .

1/ تعريف القيادة:

لقد تنوعت تعاريف القيادة بتنوع المحكات المعتمدة ، حيث لا نجد تعريفا شاملا و ملما ، فمفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة و التي تؤثر كل منها في الأخرى و تتأثر بها و بالرغم من ذلك يوجد اعتراف عام بالجوانب الرئيسية التي تسهم في تعريف القيادة .

فتحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة و الزمن و العوامل السياسية و اجتماعية و الثقافية و النظام القيمي في المجتمع و الأهداف المراد تحقيقها (العجمي 2010، ص210) و رغم كثرة تعاريف القيادة و تعددها إلا أن هناك عناصر مشتركة تجمع بينها لذلك قام بعض الباحثين بتصنيفها إلى عدد من الفئات:

فقد صنفها (كرتز و كاهن) حسب ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين ، و القيادة كسمة أو طابع شخصي و القيادة كخاصة سلوكية (عشوي ، 1992 ، ص 160) .

و صنفها ظريف شوقي (1993) إلى أربع فئات:

1-1- فئة التعاريف التي تتمركز حول القائد ، حيث تتمركز هذه التعاريف حول القائد و تبرز الدور

الرئيسي الذي يشغله في توجيه الجماعة و ترشيدها و كمثال عن هذه التعاريف تعريف

(إكليس Eckles) الذي يحدد القيادة بمقدرة المدير على أن ينجز أهداف الجماعة من خلال أفرادها .

1-2- فئة التعاريف التي تعني بعملية التأثير حيث تهتم هذه الفئة بالتأثير الذي يمارسه القائد على الجماعة لحثها على تحقيق الأهداف المرجو بلوغها و من هذه التعاريف تعريف (توسي Tosi) الذي يعرف القيادة بأنها قدرة فرد على التأثير في فرد آخر ، ليتصرف بالطريقة التي يرغبها .

1-3- فئة التعاريف التي تركز على السلوك القيادي حيث تنطلق هذه الفئة من التعاريف على السلوك الفعلي للقائد و تأثيراته على كافة العمليات داخل الجماعة، و من هذه التعاريف تعريف (هيمفيل Hemphill) الذي يرى أن القيادة هي سلوك الفرد حيث يشرع في توجيه أنشطة اجتماعية .

1-4- فئة التعاريف التي تهتم بعملية التفاعل بين مكونات ظاهرة القيادة حيث ينصب الإهتمام في هذه الفئة من التعاريف على نتائج التفاعل بين عدد من المكونات تحوي كل منها طائفة من المتغيرات و من هذه التعاريف تعريف (قراي و ستارك Gray et Starke) حيث يعرفونها بأنها عملية تفاعل تتم بين القائد و الأتباع بغية انجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة (الشايب ، 2007 ، ص 49) .

أن اختلاف المحكات و تداخل المتغيرات التي تتحكم في تحديد مفهوم القيادة يجعل من الصعب الإعتماد على تصنيف محدد لذلك سندرج مجموعة من التعاريف التي قد تحمل في مضمونها احد العوامل المشتركة مع التصنيفات السابقة و منها :

تعريف عبد الكريم درويش و ليلا ت كلا :

أن القيادة هي القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (عطوي ، 2001 ، ص 67) .

يتم من خلال القيادة التأثير على المرؤوسين و توجيههم بهدف كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم و تعاونهم بغرض تحقيق هدف معين فكسب طاعة و ولاء المرؤوسين يعتبر احد الأهداف الرئيسية التي تهدف لها القيادة .

و فالقائد الناجح يستطيع أن يزرع و ينمي الحماس في مرؤوسيه، و أن يضيف لمعارفهم
(مهاراتهم ، و ينمي قدراتهم ، و من ثم يزيد ثقتهم في أنفسهم ، فيزيد حماسهم و ولاءهم
مصطفى ، 2000 ، ص 262) .

و يرى (كيني) أن القيادة هي عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة
طوعية من الأفراد العاملين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة (حسين، 2006، ص 134).

أن القيادة ظاهرة اجتماعية كغيرها من ظواهر المجتمع ، تنشأ عن طبيعة الاجتماع و التفاعل
البشري تؤدي وظائف اجتماعية و نشاطات مختلفة .

تعريف أحمد قوراية 2007 :

هي عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و بالولاء و ثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق
الهدف الجماعي بطريقة ناجحة و فعالة و تتطلب هذه القيادة أربع عناصر هي :

1- وجود جماعة من الأفراد .

2- وجود قائد يتميز الكفاءة و القدرة و الفاعلية .

3- وجود هدف جماعي .

4- وجود الثقة و الولاء المتبادل (قوراية، 2007، ص 35)

يظهر من خلال هذا التعريف انه لا يمكن لشخص أن يمارس القيادة ما لم يتواجد مجموعة من
التابعين يقودهم ، يؤثر فيهم و يتأثر بهم و هذا الشخص يجب أن تتوفر فيه بعض الخصائص
كالكفاءة و القدرة و الفاعلية و مهارة التأثير في سلوكيات التابعين حتى يستطيع توجيههم و دفعهم
لتحقيق أهداف مشتركة .

تعريف Christine et Gedney :

إن القيادة عبارة عن علاقة تسمح للقائد بالتأثير في تابعيه و في رضاهم بصفة دائمة في إطار معين (Christine et Gedney , 1999 , p 40) .

أما هيرسي و بلانشارد 1988 فعرفا القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة الفرد أو الجماعة في سعيهم نحو تحقيق الأهداف في موقف معين (المخلافي ، 2008 ، ص 18) .

أن كل من التعريفين السابقين ركزا على أن القيادة عبارة عن تفاعل اجتماعي في موقف معين بين طرفين احدهما القائد و آخر إما أن يكون فردا أو جماعة و نتيجة هذا التفاعل هو التأثير فيهم بهدف تحقيق غاية ما ، لكن تعريف Christine et Gedney أضفى على عملية التأثير صفة الديمومة مع التأكيد على رضا التابعين و يكون هذا في إطار معين أي لتحقيق أغراض محددة .

نلاحظ أن كل تعريف من التعاريف السابقة منفردا لا يمثل ظاهرة القيادة لذلك اقترح (ظريف شوقي 1993) تعريفا يشمل مجمل العناصر السابقة الذكر، حيث يعرف القيادة بأنها : مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة و التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد و الأتباع، وخصائص المهمة والنسق التنظيمي، و السياق الثقافي المحيط ، و تستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توافر درجة من الرضا و قدرا عال من تماسك الجماعة (الشايب، 2007، ص51).

و يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة بأن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك التابعين و التي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح و دفعهم لتحقيق الأهداف المشتركة و المنشودة و تتضمن بذلك القيادة عناصر أساسية هي :

- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين يتوفر لديهم مستوى من النضج و بناء عليه يتحدد الأسلوب القيادي المناسب.
- وجود قائد من هؤلاء الأفراد قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.
- وجود هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه.
- وجود موقف يتم فيه تفاعل اجتماعي ينتج عنه تأثير القائد على التابعين و يحدد من خلاله النتيجة النهائية للقيادة.

2/ تعريف النمط القيادي :

لقد تعددت الآراء حول تعريف النمط القيادي نتيجة لتعدد الباحثين وتعدد توجهاتهم الفكرية وسندرج مجموعة من هذه التعاريف و منها :

2-1- تعريف هيرسي و بلانشارد :

أن النمط القيادي هو جملة السلوك و الإجراءات التي يمارسها المدير للتأثير في نشاطات العاملين (قرقرش ، 2002 ، ص 5) .

2-2- تعريف الهواري سيد 1982:

هو عبارة عن سلوك متكرر و مميز لشخص ما (الصغير، 2004، ص 23).

2-3- تعريف الحرارشة 2006 :

عرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الذي يمارسه القائد للتأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم (الرشيدى، 2010 ، ص 12).

2-4- تعريف شهاب 1998 :

النمط القيادي مجموعة من السلوكيات و الممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة التي يعمل بها سواء أكانت تربوية ، ثقافية ، سياسية ، اقتصادية (الرشيدى، 2010 ، ص 13).

كما عرف النمط القيادي بأنه نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى ، و التي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة و المسطرة ، و ذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو بالحوار أو غير ذلك (مكفس، 2009 ، ص 22).

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف يشمل العوامل المشتركة بينهم و هو :

النمط القيادي هو نموذج من السلوكيات المنظمة التي يمارسها القائد في المؤسسة التي يعمل بها للتأثير في الموارد البشرية بهدف استثمار طاقاتها الكاملة و دفعها و توجيهها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

3/ نظريات القيادة :

لقد تطورت نظريات القيادة بتطور البحث فيها حيث قدم المفكرون العديد من النظريات التي حاولت دراسة القيادة و فاعليتها و العوامل المحددة لها.

و نلاحظ في هذه النظريات بأن كل واحدة منها ركزت على زاوية معينة أو أكثر من زوايا ظاهرة القيادة على أساس أن تلك الزاوية أكثر أهمية من غيرها (قوارية، 2007، ص242) .

و سنحاول عرض هذه النظريات حسب تطور البحث فيها و كيفية تفسيرها لظاهرة القيادة و العوامل المتصلة بظهورها :

3-1- نظرية الوراثة Heredity Theory:

تقضي هذه النظرية بأن سلوك الفرد محدد بصفات و سمات موروثية، فالقدرة القيادية ما هي إلا صفة توجد في الفرد منذ ولادته نتيجة لعوامل وراثية معينة، تخلق مع الفرد كغيرها من صفات الجنس و اللون (المغربي، 2010، ص 202 ص203) .

و كان " سيرفرانسييس جالتون " من المهتمين بهذه النظرية حيث يقول " أن التغيرات تحدث للحياة الإجتماعية عن طريق أصحاب القدرات و المواهب البارزة " (قوارية ، 2007 ، ص 268) .

تترجم هذه النظرية حقيقة الاعتقاد أن القادة يولدون و لا يصنعون ، فالقيادة شيء فطري ، حيث لا يمكن للإنسان أن يصبح قائدا من خلال التعلم و قد عرفت لاحقا بنظرية " الرجل الخارق " (الأغربي، 2000 ، ص 82) .

إن هذه النظرية رغم ما نالته من إعجاب الباحثين الأقدمين و رجال الأعمال فإن النظريات الحديثة أبدت تحفظا شديدا تجاه مبدأ القيادة الموروثة و إعتبرتها محدودة الفعالية ، و قد وجهت للنظرية الإنتقادات التالية :

- لم تتمكن من تحديد الصفات القيادية الموروثة و ذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة و المشتركة .
- فشلت في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد الناجح و الضروري لدعم شخصيته.
- فشلت النظرية في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف و السياسات الإدارية .

- فشلت في مقدرتها على تحليل السلوك الإنساني و نماذجه و إكتفت بوصف ذلك السلوك (المغربي ، 2010 ، ص 203).

إن هذه النظرية من أبسط المداخل في دراسة القيادة ، و يحتمل أن تكون من النظريات التي يعتقد بها أكثر الناس في العالم مقارنة بأي نظرية أخرى ، فالأفراد الذين لا يشغلون مواقع قيادية ، يجدون في هذه النظرية نوعا من الإقتناع و الإعتقاد بأنهم غير مؤهلين بأن يصبحوا قادة لأنهم لم يولدوا مزودين بقدرات قيادية . لكن معظم علماء الإجتماع يرفضون هذا المدخل للقيادة ، بإعتباره مدخلا بسيطا و سادجا كما أن الأبحاث التي تم التوصل إليها لاحقا لا تعزز الفكرة التي تقول أن القدرات القيادية موروثة (الصليبي ، 2008 ، ص ص 87- 88) .

إن هذه النظرية أهملت دور الخبرة و التعلم و اكتساب المهارات القيادية من خلال التكوين و التدريب حيث حصرت ظاهرة القيادة في صفات موروثة ، و هذا ما تداركته النظريات المعاصرة في القيادة .

3-2- نظرية السمات Trait Théories :

ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بما يدعى نظرية " الرجل العظيم " و التي تقوم على أساس أن بعض الأشخاص يصبحون قادة لأنهم ولدوا و هم يحملون صفات قيادية (Gosling.j:2003,p6).

تعتبر هذه النظرية امتدادا طبيعيا للدراسات الخاصة بالقيادة و تأثرت بدراسة جالتون Galton ، حيث بنى أصحاب هذه النظرية و تابعوهم أفكارهم و توجهاتهم على مسلمات تؤكد أن القادة يولدون و معهم موهبة القيادة و انه توجد لديهم صفات تميزهم عن تابعيهم (رياني ، 2009 ، ص 140) .

لقد أجريت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات قيادية التي يمكن أن تستخدم بإستمرار في التمييز بين القادة و غير القادة ، و تنتبأ بإستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص ، و بالرغم من ذلك فقد وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء و البحث و الإستقلالية و إمكانية الإعتماد عليه و المشاركة الإجتماعية و الثقة بالنفس (الموسوي ، 2004 ، ص 186) .

لقد اعتمدت الإدارة هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد، باعتباره مدخلا فعالا كأى أسلوب آخر للإختيار ، رغم وجود اختلاف حول المؤهلات و الشروط الخاصة بالقيادة أو بمعنى آخر ماهي الخصائص و السمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة (أبو قحف ، 2001 ، ص 99) .

و رغم ذلك فقد وجهت انتقادات إلى هذه النظرية من أبرزها :

- أنها لا تأخذ بالحسبان المواقف التي يتفاعل معها القائد ، كما أن السمات و الخصائص لم تكن بالوفرة التي يمكن أن يبنى عليها معلومات دقيقة .
- إهمالها لدور الأتباع في إنجاح عملية القيادة ومن المعروف أن دورهم كبير في إنجاح أعمال القائد .
- برهنت الدراسات النفسية بأنه يندر التشابه بين سمات أي قائدين، لذلك كان واضحا أن هناك صعوبات أمام تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيسي للقيادة الفعالة.(غباين ، 2009 ، ص 148)
- بالرغم من الانتشار الواسع لهذه النظرية و الإعتماد عليها في اختيار القادة إلا انه من الصعب تحديد الصفات القيادية التي تميز القائد الفعال عن غيره، خاصة مع بروز دور التدريب و التكوين في بناء قادة اثبتوا فعاليتهم و تأثيرهم في المرؤوسين و دفعهم لتحقيق الأهداف المرجوة .

3-3- نظريات سلوك القائد: Behavior Théories

إن عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميز بين القائد الفعال و غير الفعال ، أدى إلى انتقال التركيز في الأبحاث و الدراسات إلى سلوك القائد ، و قد امتدت هذه النظريات من نهاية الأربعينيات إلى أوائل الستينيات و قد ركزت على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته الإدارية (موسوي : 2004 ، ص 88) .

و قد ركزت كثير من الدراسات و الأبحاث اهتمامها على التعرف على سلوك القائد و الجماعة، و قد أفرزت تلك الدراسات ثلاث اهتمامات:

- التركيز على سلوك القائد و كيفية تأثيره و تأثره بالمرؤوسين .
- التركيز على التابعين و دوافعهم و سلوكهم و تأثيرهم في نجاح القائد و تعامله معهم.

- التركيز على المهمة (المخلافي ، 2008 ، ص 23).

لقد توصلت الدراسات السلوكية إلى عدد من النظريات نورد بعض منها على النحو التالي :

3-1-3- نظرية الأنماط القيادية Leadership Style Theory :

لقد أجريت العديد من الدراسات و البحوث حول الأنماط القيادية و تطورها ، ففي الثلاثينيات من القرن العشرين برزت الدراسة التي قام بها كل من " ليبيت Lippitt " و " وايت White " تحت إشراف "كيرت ليفين Kurt Levin" في جامعة ايو الأمريكية (Iowa) (الأغبري ، 2000 ، ص 92) .

و هي أول دراسة ميدانية بحثت في موضوع الأنماط القيادية و معرفة طبيعتها حيث كانت تهدف إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي و العلاقات التي تحكمها في إطار العلاقات الإجتماعية السائدة (المخلافي، 2008 ، ص 23) .

و أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة من العمر في أندية الهواة، و قسم التلاميذ إلى مجموعة يشرف على كل واحدة منها قائد يتبع نمطا قياديا محددا و تم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي:

المجموعة الأولى (النمط الديمقراطي) :

تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة الجماعة ، و تشجيع و معاونة القائد الذي استخدم الثواب و العقاب بصورة موضوعية ، و كانت هناك حرية في الإتصالات و التفاعل بين الأفراد .

المجموعة الثانية (الإستبدادي المنفرد) :

حيث احتفظ القائد بجميع القرارات في يده بما في ذلك تحديد الأنشطة و الإجراءات و توزيعها على الأفراد و عدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات و اعتمد أسلوب الثواب و العقاب الذي أعطاه القائد صورة شخصية و كان القائد محور الإتصالات في الجماعة .

المجموعة الثالثة (الأسلوب المتسيب) :

ترك القائد الأمور و اتخاذ القرارات و توزيع العمل للجماعة، و لم يقم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم و عدم المدح أو النقد لأحد (الصليبي، 2008، ص 89 ص 90).

نتائج التجربة :

• من حيث الإنتاجية:

أشارت نتائج الدراسة إلى تفوق المجموعة الثانية في بادئ الأمر، لكن المجموعة الأولى استطاعت اللحاق بها ثم التفوق عليها أما المجموعة الثالثة فكانت اقل إنتاجية.

• من حيث السلوك :

ظهر بين أفراد المجموعة الثانية أنماط من السلوك العدواني و خاصة في غياب القائد ، أما المجموعة الأولى فقد ساد الحب و التأخي بينهم، و كانت الروح المعنوية عالية، و العلاقات الإنسانية ممتازة مما أدى إلى تماسك الجماعة ، حيث كان شعورهم شعور (نحن) بينما كان الشعور السائد بين أفراد المجموعة الثانية هو العدوان أما المجموعة الثالثة فكان الشعور فيها (أنا) .

• من حيث تواجد القائد :

عندما غاب القائد لم تتغير إنتاجية المجموعة الأولى في حين انخفض إنتاج المجموعة الثانية أما المجموعة الثالثة فلم يتغير إنتاجها لأنه أصلا قليل ، فالقائد ليس له دور حتى و إن كان حاضرا بشخصه (الأغبري، 2000، ص 92 ص 93).

و قد توصلت الدراسات إلى وجود ثلاث أنماط قيادة هي:

• نمط القائد الأوتوقراطي Autocratic Leadership :

يطلق هذا النوع من الأنماط القيادية بالقيادة التسلطية أو الفردية ، و الآراء الحديثة تطلق

علها القيادة التوجيهية Directive Lead (الأغبري ، 2000 ، ص 94) .

حيث يتركز النفوذ في شخص المدير، و تتحرك التفاعلات الشخصية داخل جماعة

العمل تجاه المدير، و يحتكر المدير السلطة و ينفرد بتصميم السياسات و الإجراءات و صنع

القرار كما يحدد و يشكل المهام و العلاقات، و يسيطر على ألوان الثواب و العقاب و يرى نفسه

الأوسع أفقا و الأغزر فكرا و الأصوب دائما (مصطفى ، 2000 ، ص 279) .

و أوضح " هيرسي و بلانشارد Hersy et Blanchard " أن القيادة الأوتوقراطية تتراوح

بين الأوتوقراطي المتسلط و العنيد و المتطرف في استبداديته و بين الأوتوقراطي الصالح

و الخير الذي يحاول أن يستخدم كثير من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء

و العقاب الخفيف كي يضمن ولاء مرؤوسيه في تنفيذ قراراته ، و بينهما الأوتوقراطي المتسلط

المناور أو اللبق ، و هو الذي يوهم المرؤوسين بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار في حين أن

مشاركتهم ليست مشاركة فعلية (المخلافي، 2008 ، ص 24) .

و على الرغم من أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى التزام بالعمل و زيادة الإنتاج إلا أن

له في المقابل آثار سلبية على مستوى الأفراد و شخصياتهم ، و من ثم يبقى تماسك العمل

موقوف على وجود المدير فإذا غاب أدى إلى اضطراب العمل و إشاعة الفوضى ، وهذا يؤدي

حتما إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين ، و انعدام الثقة بينهم و بين مدير المؤسسة ،

و ينعكس على روح التعاون بينهم (الأغبري، 2000 ، ص 95) .

و يمكن تحديد الآثار المترتبة و المصاحبة لهيمنة النمط الديكتاتوري في النقاط التالية :

- محاولة أغلبية أعضاء الجماعة السيطرة على زملائهم و عدم صبرهم على بعضهم البعض .
- محاولة بعض أفراد الجماعة الحصول على اهتمام خاص من القائد و التقرب إليه بطريقة ماهرة متسترة و التسلل على أكتاف الآخرين .
- كثرة الدس و الوشاية و التكتلات و المشاحنات .
- إشاعة الكراهية بين أفراد الجماعة و النقد اللاذع للزملاء .
- قتل الإقتراحات البناءة .
- عدم القدرة على معارضة القائد .
- عدم قبول آراء الزملاء .

- تفكك أفراد الجماعة و العمل في جو يسوده الخوف و القلق (العجمي، 2010، ص 194).

• النمط الديمقراطي Democratic Leadership:

تقوم فلسفة هذا النمط على مبدأ المشاركة و تفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة و يشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، و يتوسع في تفويض السلطات و الصلاحيات لمروؤوسيه.

فالنموذج يتركز أكثر مع المجموعة ككل و يتعاضد التفاعل الشخصي بين أعضاء جماعة العمل ، و تتوزع وظائف القيادة بين الأعضاء و يكون المدير جزءا من نسيج فريق العمل و يكون للأعضاء جماعة العمل رأي أو إسهام أكبر في تصميم السياسات و الإجراءات، و نظام الحوافز و صنع القرار (مصطفى ، 2000 ، ص 279).

و ترتكز القيادة الديمقراطية على ثلاث مرتكزات أساسية هي : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد و مروؤوسيه ، إشراكهم في بعض المهام القيادية ، و تفويضهم السلطات .

و يرى العتيبي (1996) أن لتفويض السلطة كأحد مرتكزات النمط الديمقراطي أهمية في العمل الإداري لما يؤدي إليه من سرعة في اتخاذ القرارات و ارتفاع بمستوى الأداء ، و ذلك من خلال توفير القيادة التي تتحمل مهمات أكثر في المستقبل (الغنيوي، 2003، ص 53).

ورغم هذه المزايا للقيادة الديمقراطية إلا أن هناك على الجانب الآخر مآخذ على هذا النوع من القيادة، فقد ظهر اتجاه في الفكر الإداري يرى أن التطبيق العملي لها قد أثبت عدم واقعية القيادة الديمقراطية و أن مبالغتها في التركيز على الموظفين ، يكون في الغالب على حساب ممارسة القائد لسلطاته الرسمية ، و ترى بعض الدراسات أن المشاركة - كركيزة أساسية للقيادة الديمقراطية - تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه ، فضلا عن إضعافها لمركزه من خلال إبقاء ما أنيط به من ادوار بعيدا عن رقابته ، كما أن المشاركة قد يستخدمها القائد كأداة مناورة للتأثير في مروؤوسيه بهدف انجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم من خلال تضليل المروؤوسين و إيهامهم أن لهم دورا إيجابيا في صنع القرار (الغنيوي ، 2003 ، ص 54).

• النمط التسبيبي أو الحر Laissez – Faire Style :

يعرف هذا النمط أيضا بنمط إطلاق العنان Free Lein Leadership Style يتميز هذا النمط بعدم الإلتزام ، و يتسم بالفوضى ، حيث يفهم المؤمنون بهذا النمط أن الديمقراطية تعني إطلاق العنان للموظف أو المرؤوسين لأداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة دون اللجوء إلى مدير المؤسسة (الأغبري، 2000 ، ص 25).

و يسعى القائد في هذا النمط إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و اتخاذ القرارات ، و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل إيماناً منه بأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تنمية قدرات الموظفين فدور القائد دور سلبي ، و دور الفرد العامل دور ايجابي ، و القائد هنا يميل إلى إسناد الواجبات إلى المرؤوسين بطريقة عامة و غير محددة ، إيماناً منه بأن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس في العمل ، و كذا تقييم نتائج عمله و قراراته (المخلافي ، 2008 ، ص 26).

إن هذا النمط قد يكون مفيداً عندما يكون المرؤوسين محفزين و مدربين جيداً فيكونوا قادرين على الاعتماد على النفس دون حاجة لمساعدة أو دعم عاطفي من المدير ، و يدافع أنصار هذا النمط من القادة عن أنفسهم قائلين أنهم يريدوا مساعدة مرؤوسيهم للاعتماد على النفس(د مصطفى، 2000 ، ص 279 ص 280).

و لعل أهم الآثار المترتبة و المصاحبة لهيمنة النمط الفوضوي على العاملين تتمثل في ما يلي:

- تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماماً .
- ازدواجية الجهود و إضاعة الكثير من الوقت و إهداره.
- إهمال بعض الجوانب الهامة في أوجه النشاط .
- عدم وجود حماسة حقيقية للعمل و إخفاق في تعبئة طاقة كبيرة و إهمالهم عملهم (العجمي، 2010، ص 195).

كما أن إتباع هذا النمط في القيادة يؤدي إلى شعور العاملين بعدم القدرة على التصرف و الضياع بسبب غياب الرقابة و التوجيه ، و تذمر العاملين و تهربهم من تحمل المسؤولية ، و عدم اكتراثكم لحسن سير العمل (المخلافي ، 2008 ، ص 26) .

إن كل نمط من الأنماط السابقة في القيادة له مميزاته و سلبياته و هذا ما أكدته نتائج التجربة التي أجريت في جامعة ايو الأمريكية ، لكن رغم ذلك فإن النمط الديمقراطي هو أحسن هذه الأنماط سواء من حيث الإنتاجية أو من حيث العلاقات الشخصية و تماسك الجماعة ، فالقائد الذي يمارس هذا النمط يكون أقرب إلى تابعيه حيث يمددهم بالتعليمات الضرورية و يعطيهم التوجيهات اللازمة لإنجاز المهام و تحقيق الأهداف ، و يعمل معهم لتصحيح الأخطاء مما يؤدي إلى تحسين أدائهم .

3-2-3-دراسة جامعة ولاية أوهايو Ohio State University :

تعد دراسات جامعة أوهايو (1945) أكثر دراسات السلوك القيادي شمولاً و دقة ، و قد توصلت هذه الدراسة إلى وجود بعدين أو محورين لتحديد سلوك القائد (المخلافي ، 2008 ، ص 27) .

لذلك هناك من يطلق على هذه النظرية بنظرية البعدين أو العاملين . حيث أجرى بعض الباحثين في هذه الجامعة عدة دراسات في القيادة إذ قاموا بجمع في قائمة واحدة مئات من تصرفات القادة باستخدام أسلوب الملاحظة و التقدير الذاتي للقادة و مرؤوسيهـم ، و وجد الباحثون أن هذه القائمة المكونة من مئات التصرفات يمكن اختزالها بواسطة أسلوب التحليل العاملي إلى فئتين هما : التنظيم و المراعاة ، فالبعد الأول و هو التنظيم و نعني به تنظيم تصرفات القائد أو نشاطاته التي تؤدي إلى تحديد العمل و ترتيبه و تنظيمه ، و قد يتطلب هذا تكليف كل فرد على حدا بواجبات محددة ، و إسناد ادوار محددة إلى جماعات العمل ، و انجاز الأعمال في أوقات محددة ، و اتخاذ القرارات التي لها علاقة بالواجبات ، و الحفاظ على مستويات معينة من جودة الأداء . أما البعد الثاني فهو بعد المراعاة و الذي يشير إلى سلوك يعبر عن الإهتمام بمشاعر المرؤوسين و اتجاهاتهم ، و حاجاتهم عن طريق تطوير علاقات طيبة معهم ، و معاملتهم بإحترام و إظهار الثقة بهم (ريجيو، 1999 ، ص 413 ص 414) .

و قد انطلقت هذه الدراسة من افتراض أن هذين البعدين مستقلان ، فسلوك القائد يمكن أن يكون مرتفعاً على احد البعدين و منخفضاً على الآخر أو مرتفعاً و منخفضاً على كليهما ، أي انه لا يمكن التنبؤ بالدرجة على احدهما من الدرجة على الأخرى و عليه فقد اهتمت هذه البحوث بدراسة العلاقة بين البعدين، و تأثير كل من البعدين على أداء المرؤوسين و رضاهم على العمل ، كما افترض أن يكون المشرف الذي يحصل على درجة مرتفعة في كل من البعدين سيكون الأفضل لقيادة المنظمة (الشايب ، 2008 ، ص 62) .

و لتقدير أو قياس سلوك القادة طور الباحثون عدة استبيانات منها :

- استبانة آراء القادة (LOQ) Leader Opinion Questionnaire :

تم تصميم هذه الإستبانة بهدف معرفة السلوك الذي يعتقد المدير أنه صحيح و تتكون الإستبانة من عدة عبارات تمثل كل من السلوك التنظيمي و سلوك المراعاة .

- استبانة وصف سلوك القائد

:Leader Behavior Description Question (LBDQ)

و قد تضمنت الصورة الأولى للإستبانة أربعين عبارة ، تمثل كل واحدة منها سلوكا يمكن تصنيفه ضمن فئة واحدة (البعد التنظيمي أو البعد المراعاة) .

و على الرغم من استخدام الأداتين باعتبارهما أدوات بحث إلا أنهما تستخدمان تطبيقيا من اجل معرفة الإحتياجات التدريبية للقادة (ريجيرو ، 1999 ، ص 415)

و بعد استخدام استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) تم التوصل إلى وجود نمطين للقيادة وهما :

- نمط يهتم بالعاملين Employee Oriented Style :

حيث يراعي القائد مشاعر مرؤوسيه و ذلك من خلال علاقة إنسانية قوامها الثقة و الإحترام المتبادل .

- نمط يهتم بالعمل Task-Oriented Style :

حيث يكون هم المدير الأساسي هو أن يرى العمل و قد تم انجازه، بغض النظر عن ظروف العمل ، و مشاعر العاملين.

و قد كشفت الدراسة أن معدل دوران العمالة اقل درجة ، و رضا و مشاعر العاملين أكبر في حالة القيادة التي تهتم بمشاعر العاملين و ظروف عملهم ، أما القيادة التي تهتم بالعمل و انجازه أكثر من اهتمامها بالعاملين ، فكان مرتفعا معدل دوران العمالة لديها (الصليبي، 2008 ، ص 90).

إن دراسات جامعة ولاية اوهايو أدت إلى دراسات كثيرة بشأن سلوك القائد الفعال ، إلا أنها تتسم - مثل النظريات العامة - بالتبسيط الشديد ، فهذه الدراسات تقدم نوعين من السلوك القيادي ،

وربما لا يكون لأي منهما ارتباط بالسلوك القيادي الفعال . و في الوقت الذي نجد فيه أن هذه النظرية قد أدت إلى القيام ببحوث كثيرة بشأن سلوك القادة ، إلا أننا نجد أنها لا تتنبأ بالعلاقة بين سلوك القادة و نتائج محددة في جميع أنواع الأعمال (ريجيرو ، 1999 ، ص 415) .

3-3-3 دراسات جامعة ميتشيغان للقيادة

: University of Michigan Leader Ship Studies

في الوقت الذي كان فيه الباحثون في جامعة ولاية اوهايو يدرسون سلوك القادة ، بدأ عدد من الباحثين في مركز الأبحاث الاجتماعية في جامعة ميتشيغان عام 1946 مجموعة من الأبحاث و هم " كاتز Katz و ماكوبز Macoabs " بالإضافة إلى سلسلة الدراسات التي أجراها " رنسيس ليكرت R.Likert " (الأغبري ، 2000 ، ص 98) .

و تمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسات التي تمت هناك في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا و أداء العاملين و توصلت الدراسات إلى وجود أسلوبين متميزين للقيادة و هما :

- نمط يهتم بالعاملين Employee-oriented Style :

و يعتبر هذا النمط أفضل نمط قيادي ، لأن القائد مرتبط بعلاقة مساندة و تعاون مع مرؤوسيه ، و من ثم فهو يركز على العمل الجماعي و المشاركة فيه و لا يعتمد على فرد محدد في اتخاذ القرار و هذا يجعل العاملين يشعرون بالتقدير ، فينعكس ايجابيا على ارتفاع مستوى عطائهم و إنتاجهم .

- نمط قيادي يهتم بالإنتاج Production-oriented Style :

هذا النمط الإداري يجعل المدير يركز على الإنتاج على حساب ظروف و احتياجات العاملين ، و العلاقة الإنسانية التي ينبغي أن تسود بينه و بينهم ، و هذا بدوره يزيد من الضغوط و التوتر في العلاقة و يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين و يزيد احتمالات التذمر في العمل و ازدياد حالات الغياب، بل ربما ترك العمل (الصليبي، 2008 ، ص 91) .

و قد توصلت الدراسات التي أجرتها جامعة ميشيغان إلى أن أفضل القادة هم ذوي التوجه نحو العاملين ، حيث ارتبط هذا النوع من القادة بدرجة عالية من الإنتاجية الجماعية و رضاهم عن العمل و القناعة به على عكس القادة ذوي التوجه نحو الإنتاج (الأغبري ، 2000 ص 98).

لكن رغم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات إلا أن النقاد وضعوا بعض الملاحظات المماثلة لتلك التي وجهت للأعمال جامعة ولاية أوهايو ، و قد تركزت هذا الانتقادات على جانبين :

- هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب القائد يتغير من موقف لآخر ، فقد يتبع احد القادة ، مثلا الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية ، أما الظروف الملحة ، و تزايد الضغط للإنجاز العمل في مواعيد محددة ، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجها نحو الوظيفة (العمل)
- لم تؤخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة ، وطبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين أو المهام فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفا عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى و لو كانوا يؤدون مهام متشابهة (الصغير ، 2004 ، ص 57) .

أن كل من دراسة جامعة أوهايو و جامعة ميشيغان الأمريكية ركزت على وجود أنماط من السلوك تميز جميع القادة الناجحين لكن لم تلقى الضوء على متغيرات أخرى و التي قد تؤثر على فعالية القائد بغض النظر عن السلوك الذي يتبعه ، إذ يمكن لتباين المواقف أن تتحكم في السلوك القيادي للمدير لذلك نلاحظ أن الدراسات التي تلت هاتين الدراستين لم تركز على سلوكيات معينة أو سمات شخصية محددة عن القادة و إنما فحصت العلاقة و التفاعل بين القادة و الموقف .

3-3-4-نظرية الشبكة الإدارية لبلاك و موتون :

Managerial Grid Theory of Blake and Monton

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة و قد طور (بلاك و موتون 1985) هذه النظرية و استطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما :

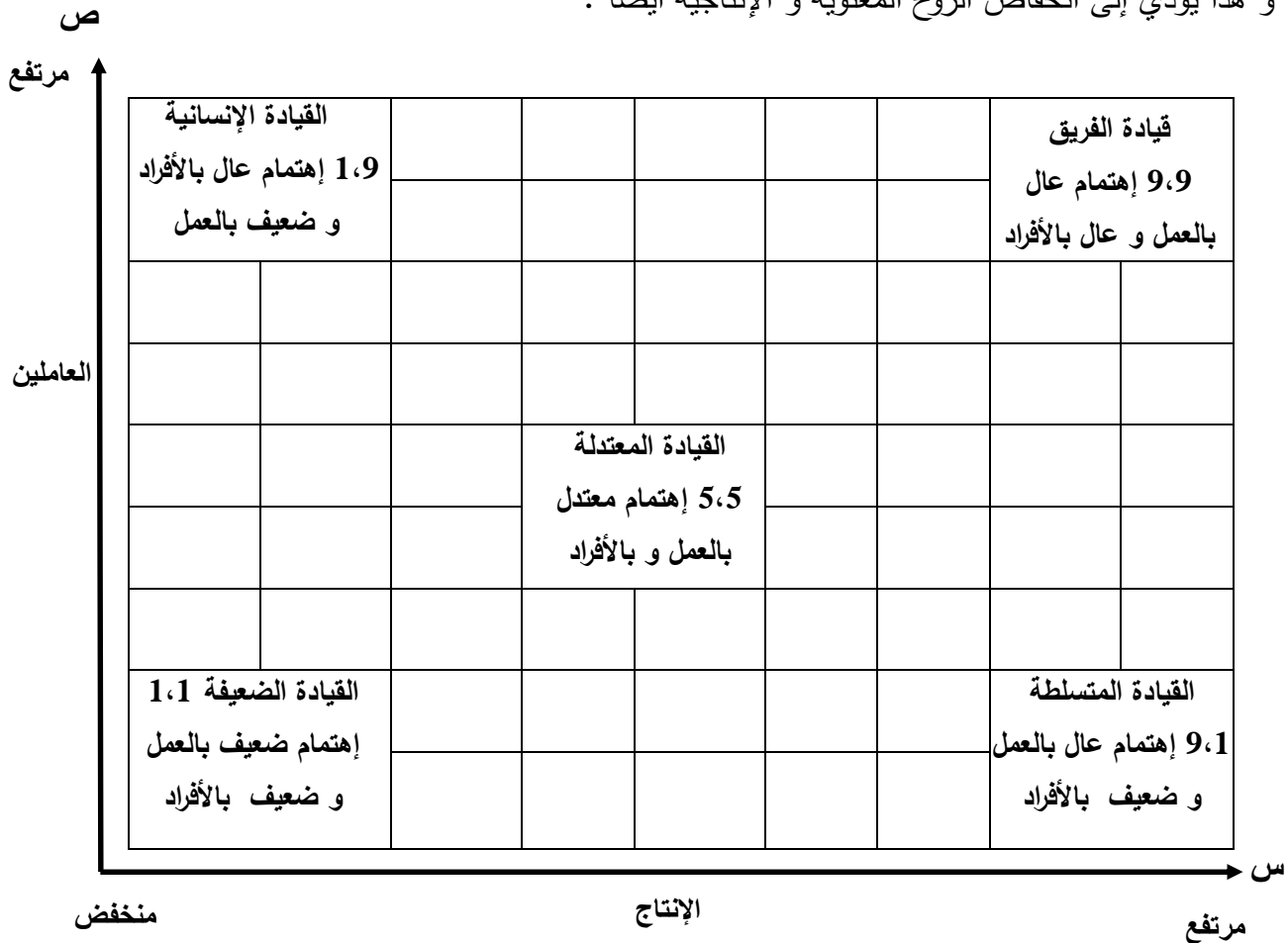
- الإهتمام بالأفراد .
- الإهتمام بالإنتاج (الموسوي ، 2004 ، ص 191) .

و قد قام الباحثان بتوضيح هاذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كما في الشكل (1) و من هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة أحداثي ذلك الموقع كما يلي :

الموقع (1، 1) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج و اهتمام ضعيف بالأشخاص ، و القادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضوا في المنشأة .

الموقع (1، 9) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج و اهتمام ضعيف بالأشخاص و يركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد،

و هذا يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية و الإنتاجية أيضا .



شكل (1) نظرية الشبكة الإدارية

الموقع (1 ، 9) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج و اهتمام عال بالأفراد ، و هذا يؤدي إلى علاقات جيدة و شعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف .

الموقع (5 ، 5) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام معتدل بالأفراد و الإنتاج و القائد هنا يوازن إهتمامه بالإنتاج و الأفراد حيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة و يتصف هذا الأسلوب بالمرونة .

الموقع (9 ، 9) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالأفراد و الإنتاج و يركز القائد هنا على روح الفريق في العمل و يحاول الحصول على إنتاج جيد عن طريق بناء علاقات جيدة مع الأفراد في المؤسسة و بالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواعا مختلفة من الأساليب القيادية و تعتمد على درجات متفاوتة من الإهتمام بالأفراد و الإنتاج إلا أن " بلاك و موتون " أشارا إلى أن أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المنشأة هو أسلوب (9 ، 9) (الموسوي، 2004 ، ص 191 ص 192) .

و من خلال البحوث و الدراسات التي أجريت على ضوء مفهوم الشبكة الإدارية لكل من بلاك و موتون تم تصنيف المديرين إلى خمسة أنماط هي :

- ع+ : المدير المهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالناس ، يطلق عليه " المدير المتفاني في العمل " أو " المدير المقاتل " .
- ن+ : المدير المهتم بالناس أكثر من إهتمامه بالعمل ذاته ، يطلق عليه " المدير المتعاطف مع الناس " أو " المدير المجامل " .
- ع ن : المدير المهتم بالعمل و الناس بشكل متوسط و يطلق عليه " المدير الواقعي " أو " المدير العملي " .
- ع- ن : المدير الذي يهتم بالعمل و الناس بالحد الأدنى الذي يخليه من المسؤولية ، يطلق عليه " المدير البيروقراطي " أو " المدير السلبي " .
- ع + ن + : المدير الذي يهتم بالعمل و الناس معا بشكل عالي و القادر على انجاز الأعمال بإيقاع سريع و جودة مرتفعة ، من خلال أشخاص ملتزمين في شكل فريق و يطلق عليه " المدير المتكامل " أو " المدير النموذجي " (أبو الندى، 2007، ص 83) .

و تعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج شامل لتدريب المديرين على القيادة و التطوير التنظيمي و هو برنامج يوجه القائد و يشجعه على معالجة كل موقف بتوظيف معرفته على السلوك الإنساني لمروسيه و قد طور " بليك " و " موتون " برنامجا من ستة مراحل لتطوير سلوكيات المديرين يشمل :

1- ندوات تدريبية 2- بناء فريق عمل 3- تهيئة تفاعل ايجابي لطرق العمل 4- تصميم أهداف تنظيمية فعالة 5- تهيئة سبل عملية لبلوغ الأهداف 6- استقرار بيئة الأداء لمساعدة المديرين كقادة على بلوغ هذا النمط المتوازن (9/9) من السلوك القيادي (مصطفى ، 2000 ، ص 292 ، ص 293) .

و نتيجة للإيجابيات التي تتميز بها الشبكة الإدارية فقد حظيت باهتمام واسع و تركت أثر لا يمحى حيث ساعدت على زيادة الإنتاج و الأرباح في آلاف الشركات في العالم أجمع ، و قد تدرب أكثر من ربع مليون على هذا البرنامج (ريجيو ، 1999 ، ص 423) .

و لكن رغم النتائج التي حققتها هذه النظرية إلا انه هناك من أشار إلى أن أصحاب هذه النظرية أشاروا وإلى وجود أساليب قيادية أفضل من غيرها و يعني ذلك أنهم تبنا وجهة نظر النظريات العامة التي ترى انه توجد أنماط قيادية أفضل من غيرها بغض النظر عن باقي المتغيرات التي توجد في كل منظمة و تباين المواقف و تنوع المهام و الواجبات و هذا عكس ما تميل إليه التوجهات الحديثة التي ترى أن فاعلية القيادة لا تتحدد بأسلوب معين و إنما تنتج عن التفاعل بين أسلوب المدير والمواقف العملية في المنظمة.

3-3-5- نظرية ليكرت في القيادة The Likert Systems :

إن الإنتقادات الموجهة لنظرية الأنماط القيادية ، دفعت بعض الباحثين في جامعة ميتشغان إلى إجراء دراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية ، بحيث يكون الإلتباع راشدين و ناضجين (الشايب ، 2007 ، ص 59) .

لقد استطاع " رينسيس ليكرت " عام 1961 و زملاؤه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها من تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية العالية مع سلوك المشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية المنخفضة كما اهتمت هذه الدراسة بتأكيد الفروق بين سلوك القادة الأكثر و الأقل فعالية ، و قياس هذه الفعالية بإعتماد معايير موضوعية .

و قد قام " ليكرت " بتلخيص نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية :

- يتسم سلوك المشرف في المنظمة ذات الإنتاجية المنخفضة بكونه دقيق و يهتم بالتفاصيل و يتدخل كثيرا في مهام أداء المرؤوسين ، و يهتم بأمر العمل و الإنتاج على حساب كيان المرؤوسين و مشكلاتهم .
- كان رضا الأفراد العاملين في المنظمة ذات الإنتاجية المرتفعة أكثر إرتفاعا من رضا الأفراد العاملين في المنظمة ذات الإنتاجية المنخفضة (الموسوي ، 2004 ، ص 189)
- و استطاع " ليكرت " التمييز بين أربعة أنساق أو أنظمة للسلوك القيادي هي :
- **النظام التسلطي الإستغلالي :** و يتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية و ثقتهم بمرؤوسيههم قليلة و يحفزونهم عن طريق الخوف و الإكراه .
- **النظام المركزي النفعي :** و هو يشبه النظام السابق إلا انه اقل مركزية و يسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات و لكن تحت رقابته.
- **النظام الإستشاري :** و يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم و بين مرؤوسيههم و يستفيدون من أفكار مرؤوسيههم و آرائهم .
- **النظام الجماعي المشارك :** و يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه ، حيث يستفيد من أفكارهم باستمرار و هناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد و مرؤوسيه . و قد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث و الرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة (الموسوي ، 2004 ، ص 190) .
- و يعتبر " ليكرت " النظام الرابع كنموذج للتسيير يمكن الأفراد و الجماعات في المنظمات من إشباع حاجاتهم و تحقيق رغباتهم ، معتبرا إياه كأحسن نسق لتبادل التفاعل بين الأفراد و الجماعات و من أهم خصائص هذا النسق كما قدمها " ليكرت " هي :
- شعور كل فرد في المنظمة بأن قيم و أهداف المنظمة التي يشتغل فيها عبارة عن انعكاس لقيمه و أهدافه الشخصية .
- توحد كل فرد في المنظمة مع أهداف هذه الأخيرة ومقاصد جماعة العمل التي ينتمي إليها.
- فعالية عملية الإتصال التنظيمي .
- قدرة كل فرد على ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.

- مجال ممارسة التأثير في عملية اتخاذ القرارات في النظام الرابع أكبر من أي مجال آخر في أطر الأنساق التقليدية الأخرى (عشوي ، 1992 ، ص 163).

من خلال الإطلاع على أهم النظريات السلوكية يمكن استنتاج أن النظريات السلوكية ركزت على المتغيرات الخاصة بسلوك القائد دون إعطاء أهمية للمتغيرات الخاصة بالموقف ، كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار شخصية المرؤوسين و دوافعهم و حاجاتهم و مشاعرهم ، كما يؤخذ عليها أنها حصرت فاعلية القيادة في نمط وحيد من السلوك و هذا يعتبر تبسيط شديد لظاهرة القيادة و هي في الأصل ظاهرة معقدة ، و نظرا لهذه الثغرات في هذه النظريات توجه الباحثون لإجراء مزيد من البحوث بهدف تطوير نماذج تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات التي تؤثر على فاعلية القيادة و نتيجة لهذه الدراسات ظهرت النظريات الموقفية .

3-4 - النظريات الموقفية Contingency Theory :

لقد اهتمت النظريات السابقة سواء من ناحية السمات أو من ناحية السلوك القيادي بالبحث عن الأسلوب القيادي الذي يكون فعالا في كل الوضعيات ، لكن النتائج التي توصلت إليها البحوث في هذا المجال كانت متناقضة (Louche , 2002 ,p104) .

لقد أدى عدم اتفاق النتائج في النظريات السابقة ببعض الباحثين إلى بحث تأثير العوامل الموقفية و التي تذهب إلى أن القيادة تعتمد على الموقف ، و لقد أيد " ايموري بوجاردس Emory Bogardus وجهة نظر الموقفية فقال : يختلف السلوك على حسب الموقف فالفرد قد يكون متسقا في بعض المواقف و غير متسق في مواقف أخرى . كذلك فان " ميرفي Murphy " (1941) رأى أن خصائص الفرد قد تتغير حسب الموقف كما أن سمة من السمات و التي ترتبط ارتباطا موجبا بالقيادة في موقف قد ترتبط ارتباطا سالباً في موقف آخر. (أبو النيل:1985 ، ص 630 ص 631).

حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات شخصية عامة بل يرتبط بسمات ترتبط بموقف قيادي معين ، و أن اختلاف المجتمعات يؤدي بدوره إلى اختلاف متطلبات القيادة (عائش ، 2008 ، ص 151).

فالقيادة في نظرها وليدة الموقف ، و أن المواقف هي التي تبرز القيادات و تكشف عن إمكانياتهم الحقيقية في القيادة ، فالقيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة ، و إن فعالية القائد

تستند إلى قدرته على تشخيص المواقف و تحديد الأسلوب المناسب لكل موقف (حسين ، 2006 ، ص 140) .

و القائد الناجح هو الذي يقدر على تعديل أسلوبه و تكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين و بذلك نجد أن فعالية القيادة تتأثر بشخصية القائد و أسلوبه و بشخصية المرؤوسين و الموقف (عطوي ، 2010 ، ص 82) .

و على الرغم من أن النظرية الموقفية أسهمت إسهاما واضحا في تحديد خصائص القيادة الفعالة من خلال تركيزها على الموقف ، نجد بعض الانتقادات التي وجهت إليها و تتمثل فيما يلي :

- على الرغم من أن هذه النظرية قد أثبتت تأثير عناصر الموقف على العلاقة بين أنماط القيادة و بين متغيرات فعالية الأداء و الرضا إلا أنها درست عدد محدودا من العناصر المكونة للموقف الذي يتم فيه عملية القيادة ذاتها .
- ليس هناك اتفاق تام بين الدراسات الموقفية حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوءها تحديد النمط القيادي الفعال .
- إن وضع الموقف الذي تتم فيه عملية القيادة ذاتها في الاعتبار الأول عند تحديد النمط القيادي الفعال لا يعني أن ظهور القائد يتوقف على عوامل الموقف وحدها ، فقد يتطلب الموقف قائدا يتسم بنمط قيادي معين ، و مع ذلك قد لا يستجيب للموقف رغم توافر هذا النمط لديه ، أي أن توافر نمط قيادي معين للقائد في موقف معين لا يعني حتما نجاحه فيه .
- أغفلت طبيعة التفاعل الذي يمكن أن يحدث بين جميع المتغيرات التي تتضمنها و الذي يؤثر بدوره بين أنماط القيادة و متغيرات الفعالية .
- إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف و الظروف حيث أن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح في إدراك بعضهم البعض .
- في ظل هذه النظرية فإن الخصائص التي تميز القيادة لا يمكن أن تقبل التعميم إلا عندما تتشابه المواقف ، و هذا منطوق مرفوض نظرا أن لكل منظمة خصائصها و بيئتها الخاصة التي تؤثر تأثيرا مباشرا على سلوك القيادة فيها (سلامة ، 2006 ، ص 140 ص 141) .

3-4-1- نظرية فيدلر الموقفية : Fiedler's Contingency Theory

لقد حاول فيدلر من خلال أبحاثه و دراساته التركيز على أسلوب جديد يتصف بالمرونة و التكيف مع الظروف المتغيرة ، و لهذا خرج بنظريته الظرفية و التي تشير إلى انه ليس هناك أسلوب واحد فقط للقيادة يصلح لكل زمان و مكان كما أن ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد ، و ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات حيث أن فاعلية القيادة تعتمد على التوازن الصحيح و السليم بين شخصية القائد و متغيرات الموقف (غبان، 2009 ،ص 205).

و تعتبر هذه النظرية أولى المحاولات الجادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات و خصائص الموقف ، و يرى فيدلر أن فاعلية القيادة تتوقف على تفاعل أسلوب القيادة مع ملائمة الظروف ، كما أن ملائمة الظروف كأهم عامل في تغير العلاقة بين القائد و أداء الجماعة ، و يعني فيدلر بمفهوم ملائمة الظروف الدرجة التي يوفرها الموقف للقائد للتمكن من ممارسة التأثير في أعضاء جماعته (الوصيف ، 1991 ، ص 49) .

و قد اعتمد فيدلر على نتائج دراستي جامعتي "أوهايو و متشيعان " ، حيث صنف القادة في فئتين كل منهما يعكس أسلوبا في السلوك يتميز به القادة ، فهناك القادة المهتمون بالواجبات ، و القادة الميالون إلى الإهتمام بالعلاقات . و لقياس نمط المدير طور فيدلر مقياسا يعتمد على التقرير الذاتي أسماه (ل ب س - LPC) و هو مقياس وصف الزميل الأقل تفضيلا و يتكون المقياس من ستة عشر صفة ثنائية القطب ، و موضوعة على هيئة " مقياس تقدير " مكون من ثماني درجات ، أما الدرجة الكلية على المقياس فهي حاصل جمع التقديرات على الصفات الستة عشر ، و تحدد الدرجة الكلية طبيعة ميل الفرد (أما للعلاقات أو للواجبات) ، فالأشخاص الذين يحصلون على درجات كلية منخفضة من خلال منح زميلهم الذي لا يفضلونه في العمل تقديرات قاسية ، يكونون من فئة الميالين إلى الإهتمام بالواجبات . أما الأشخاص الذين يمنحون زميلهم الذي لا يفضلونه تقديرا فيه تساهل مما يجعلهم يحصلون على درجة كلية عالية نسبيا على المقياس فيميلون إلى العلاقات . و تعتبر هذه الخطوة أي تحديد الفئة التي ينتمي إليها القائد إلى الخطوة الأولى من نموذج فيدلر ، أما الخطوة الثانية فتتطلب تحديد خصائص موقف العمل من اجل تحقيق المواءمة بين أسلوب القائد و الموقف الذي يمارس فيه القيادة، و يتم تحديد خصائص الموقف وفق متغيرات ثلاث هي: العلاقة بين القائد والفرد، بناء الواجبات و تنظيمها ، و أخيرا سلطة الوظيفة (ريجيو ، 1999،ص426،ص427).

و تعرف هذه المتغيرات كما يلي:

- **العلاقة بين القائد و الفرد (العلاقة بين القائد و المرؤوسين) :**

و يعني هذا المتغير إلى أي حد تتميز العلاقة بين القائد و المرؤوسين بالإحترام، الثقة و الإعجاب ، كما يمثل درجة ولاء المرؤوسين لقائدهم ، فالقائد الذي يحصل على ولاء مرؤوسيه يحتاج إلى نفوذ منخفض لقيادة أفراد الجماعة .

- **تنظيم الواجبات (هيكل المهام) :**

و يتعلق هذا المتغير بمدى وضوح مهام العمل ، و مدى تعريفها و مدة هيكلتها ، و بصفة عامة تمثل المهام غير المهيكلة موقفا أكثر صعوبة بالنسبة للقائد عن المهام واضحة الهيكلية.

- **سلطة الوظيفة (القوة الكامنة) :**

و يعبر هذا المتغير عن مدى سلطة و نفوذ و قوة القائد فهو يعكس قدرة القائد على اتخاذ القرارات الخاصة بالتوظيف و الفصل من الوظيفة ، و التأديب و توقيع العقوبات ، و منح المكافآت و القدرة على ترقية أفراد الجماعة . و من السهل بما كان تحديد حجم سلطة الوظيفة عن طريق دراسة سياسات و نظام المؤسسة أو الشركة (آل سعود، 2009 ، ص48).
و قد حدد فيدلر ثمانية مواقف احتمالية للقيادة ، تمثل مزيجا من تلك المتغيرات الموقفية ، و على ضوءها يتحدد النمط القيادي المناسب لكل موقف منها و الشكل (2) يوضح الأنماط القيادية وفقا للمواقف .

الموقف	سلطة القائد	هيكلية المهمة	العلاقة مع المرؤوسين	الأوضاع الملائمة للقائد	أسلوب القائد الفعال
1	قوي	مهيكلية	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
2	ضعيف	مهيكلية	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
3	قوي	غير مهيكلية	جيدة	ملائم	مرتبط بالمهمة علامة LPC منخفضة
4	ضعيف	غير مهيكلية	جيدة	ملائم	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
5	قوي	مهيكلية	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
6	ضعيف	مهيكلية	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
7	قوي	غير مهيكلية	سيئة	وسط	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC عالية
8	ضعيف	غير مهيكلية	سيئة	غير ملائم	مرتبط بالعلاقات الإنسانية علامة LPC منخفضة

شكل (2) الأنماط القيادية وفقا للمواقف

و أشار فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العناصر الثلاثة السابقة مرتفعا ، أي أن علاقة القائد بفريق العمل يسودها الاحترام المتبادل ، و أن المهام و الواجبات موزعة بشكل واضح و محدد ، فضلا عن توافر السلطة الكافية للقائد للقيام بأداء هذه الوظيفة مما يؤدي حتما إلى تحقيق ملائمة الموقف للنمط القيادي السائد (مخلفي ، 2008 ، ص 38) .

لقد قدمت النظرية مفهوما ديناميكيا و نهجت الأسلوب الديمقراطي في احتضان جميع الأفراد لأن يكونوا قادة في بعض المواقف. كما أكدت على وجود العديد من السمات و القدرات و المهارات القيادية التي يتم اكتسابها من خلال التعليم و التدريب و بهذا فقد دحضت المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون (الأغبري 2001 ، ص 116).

بالإضافة إلى ذلك فهذه النظرية أهمية بالغة و ذلك لكونها :

- أول نظرية مهمة مثلت الإتجاه الذي يرى ضرورة الإهتمام بالتفاعل بين خصائص القائد و خصائص الموقف .
- لأن دراستها لتفصيلات الموقف أكدت أهمية خصائص الموقف في تحديد مدى فعالية القائد أكثر من أي نظرية أخرى.
- لأنها شكلت بداية لعدد كبير من البحوث ، بما فيها تلك البحوث التي حاولت التأكد من صحة تنبؤاتها ، و تطوير النظرية ذاتها ، كما أدت إلى نشوء نظريات أخرى بديلة .
- لأنها أدت إلى تطوير برنامج فيدلر العلاجي لتطبيق هذه النظرية في المواقف العملية (ريجيو ، 1999 ، ص 430).

لكن رغم الأهمية البالغة لهذه النظرية إلا أن بعض الباحثين قاموا بتقييمها ، حيث أشار الباحثان اللذان أجراهما " عاشور " لتقييم هذه النظرية (عاشور 1983) إلى أن هناك بعض الثغرات المنهجية و الإنتقادات النظرية التي يمكن أن توجه لها و من هذه الإنتقادات أن الإختبارات التي أجريت لإختبار النظرية لم تؤيد صحة تنبؤاتها إلا في اثنين فقط من المواقف الثمانية التي احتوتها النظرية ، كما أن بعض معاملات الارتباط كانت في اتجاه عكس ما تنبأ به فيدلر ، أيضا فإن المقياس الذي استخدمه فيدلر لقياس متغير شخصية القائد به كثير من الغموض، بالإضافة إلى ذلك هناك صعوبة في تعميم النتائج نظرا لصغر حجم العينة و عدم تمثيلها تمثيلا واقعيًا للمجتمع ، و بصفة عامة فإن هناك شكًا فيما تقدمه من تنبؤات و فروض حيث أنها تعاني من نقائص متعددة و مشاكل قد تحد من فائدتها و استخداماتها (آل سعود ، 2009 ، ص 150).

3-4-2- نظرية المسار و الهدف Path-Goal Theory :

هي احدي نظريات الموقف ، قدمها " روبرت هاوس Robert House " في سنة 1971 ثم طورها بعد ذلك مع " ديسيه Gray Dessier " و تعتمد في أساسها على نظرية فروم للدافعية ، و تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي و مشاعر المرؤوسين (المجممي ، 2004 ، ص 40).

و سميت هذه النظرية بنظرية المسار و الهدف أو " ممر الهدف " لأنها تقيس كيفية تأثير القادة على إدراك أتباعهم لأهداف العمل و الأهداف الشخصية و الطريق المؤدية إلى تحقيق الأهداف ، فالقائد الكفاء حسب هذه النظرية هو الذي يقوم بدور فعال في مساعدة و دعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يرغبونها . (غباين ، 2009 ، ص 158)

و هكذا تنتظر هذه النظرية للقائد بإعتباره مرشدا أو مساعدا للجماعة للتغلب على العقبات التي قد يواجهونها أثناء مسيرتهم لتحقيق أهدافهم ، و غالبا ما تتضمن عملية تحقيق هذه الأهداف زيادة في دافعية العاملين لأداء واجباتهم و محاولة لزيادة معدلات الرضا (ريجيو ، 199 ، ص 431) .

و قد ميز الباحثان هاوس و ميتشل (1978) بين أربعة أنماط من السلوك هي :

• القيادة الموجهة Directive Leadership :

و القائد هنا يخبر موظفيه بما يتوقع منهم و يشعرهم بأهمية النظم و الإجراءات .

• القيادة المشاركة Participative Leadership :

حيث يقوم القائد بمشاورة المرؤوسين و الأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار .

• القيادة المهتمة بالإنجاز (القيادة التحصيلية) Achievement Oriented :

Leadership :

و فيها يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية و يتوقع انجازا كبيرا من العاملين .

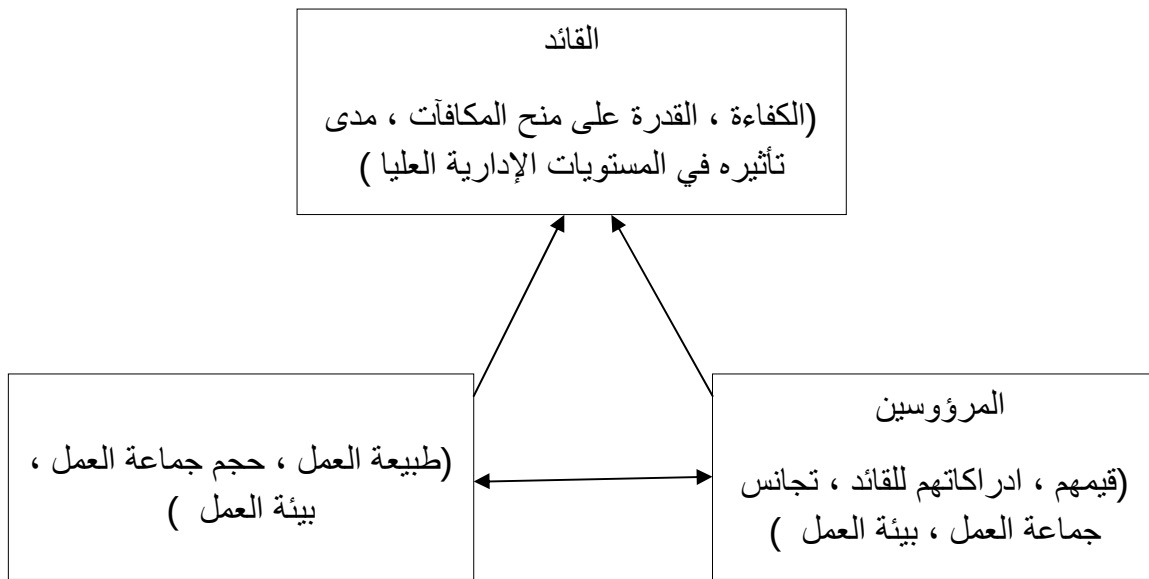
• القيادة الإنسانية (القيادة المساعدة) Supportive Leadership : و تتمثل

في إبداء الشعور و الإهتمام بمشاعر العاملين و جعل جو من العلاقة والود يسود المنظمة (مجممي ، 2004 ، ص 40) .

و هذه الأنماط الأربعة ليست أكثر من توضيح تفصيلي لنمطي الإهتمام بالواجبات، و الإهتمام بالعلاقات حيث أن نمطي التوجيهي و التحصيلي يعبران عن الإهتمام بالواجبات في حين أن نمطي المساعد و المشارك ليس سوى أسلوبين من أساليب الإهتمام بالعلاقات . و يرى هاوس بأن النمط القيادي الفاعل هو الذي ينجح في تحفيز المرؤوسين و توليد دافع قوي للعمل المثمر لديهم (مصطفى ، 200 ، ص 309) .

و تنقسم العوامل الموقفية في هذه النظرية إلى نوعين أحدهما يدور حول الخصائص الشخصية للأتباع و هم يكافحون لانجاز أهداف العمل بهدف الحصول على الرضا و الأجر ، كما يتم التعريف بفاعلية القائد في هذه النظرية من خلال الحالات النفسية للأتباع و ليس من خلال انجازهم للمهمة ، و هذا يعني أن سلوك القائد و فاعليته تتوقف على تحسينه لرضا الأتباع عن العمل ، فكلما كانت درجة الرضا عالية على سلوك القائد فإنها تعمل على تعزيز دافعية الأتباع للعمل (غباين ، 2009 ، ص 159)

و الشكل (3) يوضح نموذجا متكاملًا للعملية القيادية :



(المغربي ، 2010 ، ص 210)

إن ما يمكن ملاحظته على هذه النظرية و على خلاف النظريات السابقة التي كانت تتمحور حولها و تركز على المشرف و على السلوك الذي يقوم به دون الإهتمام بالمرؤوسين ، أما نظرية المسار والهدف فبإضافة إلى كونها عقدت الصلة بين سلوك القائد و خصائص الموقف ، فإنها ربطت بين

الأسلوب القيادي للمدير و مستوى دافعية المرؤوسين و ذلك بما يتوقعه المدير من تابعيه ، حيث انطلقت من نظرية الدافعية " لفروم " ، فمثلا إذا كان المرؤوسون يتمتعون بدافعية عالية فان القائد لا يحتاج إلى الأسلوب التوجيهي لأن مرؤوسيه قادرين على تنفيذ واجباتهم دون رقابة مكثفة و بدلا من ذلك فقد يحتاج إلى الأسلوب المشارك للاستفادة من خبرة التابعين و الاعتماد على اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء و تحقيق الأهداف .

لكن رغم ايجابيات هذه النظرية و ما أضافته على الأبحاث السابقة ، فإن هناك انتقادات وجهت لها و تتمثل بعدم قدرتها على تقديم تنبؤات محددة و دقيقة في مواقع العمل الفعلية ، كما أنها لم تستطع تطوير برنامج علاجي يمكن تطبيقه في مواقع العمل الفعلية .

3-4-3- نظرية هيرسي و بلانشارد 1972 : Hersey,P and Blanchard,K :

لقد طور كل من " هيرسي و بلانشارد " من خلال مركز الأبحاث التابع لجامعة ولاية أوهايو الحكومية عام 1972 النظرية الموقفية ذات الأبعاد الثلاثة و هي :

1- الإهتمام بالعاملين .

2- الإهتمام بالعمل .

3- النضج الوظيفي(الأغبري ، 2000 ، ص 102) .

و قد أكد كل من هيرسي و بلانشارد على متغير واحد و هو مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، فباختلاف هذا المتغير يختلف أسلوب القيادة الذي يجب اعتماده ، لذلك أطلق على هذه النظرية اسم " نظرية النضج الوظيفي للعاملين Maturity of Followers " . كما يطلق عليها اسم " نظرية الجاهزية الوظيفية للعاملين " أو نموذج " دورة الحياة للقيادة " .

و يشير كل من هيرسي و بلانشارد إلى أن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين و استعدادهم للعمل في المنظمة أو المؤسسة ، كما أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوفق بين أسلوبه و أسلوب مرؤوسيه ، و احتياجاتهم للتوجيه و الإشراف و كذلك احتياجاتهم المعنوية .

و لا يقصد بالنضج الوظيفي سن العاملين أو الإستقرار العاطفي و لكنه محدد بالعناصر التالية :

- 1- رغبة الموظف في العمل و الإستعداد لتحمل المسؤولية .
- 2- قدرة الموظف لإنجاز المهام الموكلة إليه .
- 3- خبرة الموظف في مجال عمله .
- 4- مؤهلات الموظف العلمية و العملية (الصليبي ، 2008 ، ص 101) .

و قد عرف هيرسي و بلانشارد النضج بأنه " محصلة كل من القدرة (نضج متعلق بالعمل) و الإستعداد (نضج نفسي) لدى الفرد ليتحمل مسؤولية سلوكه في أداء العمل ، فقد يكون لدى الفرد أو الجماعة نضجا لأداء مهام معينة ، و قصورا في النضج لأداء غيرها و تتطلب القيادة الفاعلة تغيير سلوكيات القائد المرتبطة بالعمل ، و سلوكيات في علاقاته الشخصية ، لمقابلة درجة نضج جماعته " (أبو ندى ، 2007، ص 98) .

و يميز هيرسي و بلانشارد بين نوعين من النضج و هما :

• نضج في العمل (الكفاءة) (Job Maturity) :

و يقصد به قدرة الجماعة على تحديد أهداف معينة لتحقيقها ، و رغبتهم و قدرتهم على تحمل المسؤولية و مدى خبرتهم و مستوى تعليمهم ، و هذا يعني مدى كفاءتهم في انجاز العمل .

• النضج النفسي (Psychological Maturity) :

و يقصد به مستوى الثقة بالنفس و تقدير الذات بالنسبة لأداء العمل المطلوب ، حيث أن تمييز التابعين بدرجة عالية من النضج يعني قدرتهم على العمل و لديهم ثقة في انجازه ، كما أن تمييز التابعين بدرجة منخفضة من النضج يعني أنهم يفتقرون إلى القدرة على العمل و إلى الخبرة و كذلك انعدام الثقة في أداء العمل المطلوب (أحمد قوراية ، 2007 ، ص 275) .

و يمر النضج الوظيفي للمرووسين عبر أربعة مراحل أساسية تسمى مراحل النضج الوظيفي و هي على النحو التالي :

• مرحلة النضج الأولى:

و يكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله و في علاقاته بحيث لا يلم و لا يعرف عمله الذي سوف يقوم به ، و كذلك لا يعرف من هم رؤسائه و لا زملاءه في العمل ، و لا يعرف الأهداف التنظيمية أو رسالة التنظيم و يكون الموظف غير قادر على القيام بالأعمال

المطلوبة منه و تكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محددة، و من ثم فان القائد الإداري في هذه المرحلة لديه اهتمام عالي بالإنجاز و اهتمام منخفض بالأفراد و يناسب ذلك مع نمط الإبلاغ.

• مرحلة النضج الثانية :

مع مرور الوقت ، و نتيجة لإكتساب الموظف الخبرة و المهارة من عمله الجديد ، و نتيجة لإحتكاكه مع رؤساء العمل و زملائه ، نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة ، و بذلك تكون لديه القدرة على القيام بالأعمال المناطة به و لكنها تكون متدنية إلا أن لديه بعض الإستعداد لتحمل المسؤولية ، و في هذه المرحلة فان القائد الإداري يكون لديه اهتمام عالي بكل من الأفراد و الإنجاز و يناسب ذلك نمط الإقناع .

• مرحلة النضج الثالثة :

و مع مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد، و قادرا على تكوين علاقات إنسانية مع العاملين و مع ذلك قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات و عدم الأمان نتيجة لإزدياد المسؤولية الملقاة عليه و في هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام عالي بالأفراد و إهتمام قليل بالإنجاز و ذلك يتناسب مع نمط المشارك.

• مرحلة النضج الرابعة :

يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل كبير، بمعنى تكون معلوماته و مهاراته و استعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة ، و يكون تواقا لتحمل مسؤولياته نتيجة لإزدياد ثقته بذاته و ولاته نحو التنظيم الذي يعمل فيه ، و في هذه المرحلة يكون القائد الإداري لديه اهتمام منخفض بالإنجاز و الأفراد و ذلك يناسب نمط التفويض حسب نظرية " هارسي و بلانشارد " (قرقش ، 2002 ، ص 26 ص 27) .

و المشرف يعتمد أسلوبا قياديا مناسباً بمستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين ، مع مراعاة الإهتمام بالعمل و العاملين .

إن تقاطع النضج في العمل و النضج النفسي يعطي أربعة وضعيات تتطلب من القائد استخدام أساليب قيادية مختلفة، كما هو موضح في الشكل الآتي :

النضج في العمل	النضج النفسي	
	متدن	عال
عال	2	1
	4	3
متدن		

الشكل رقم (4) يوضح تحليل المواقف في نموذج هيرسي و بلانشارد.

يحتاج القائد في الوضعية رقم (4) إلى استخدام الأسلوب الذي يركز على العمل و الإنتاج ، باعتبار أن الدافعية متدنية و الكفاءة في العمل متدنية .

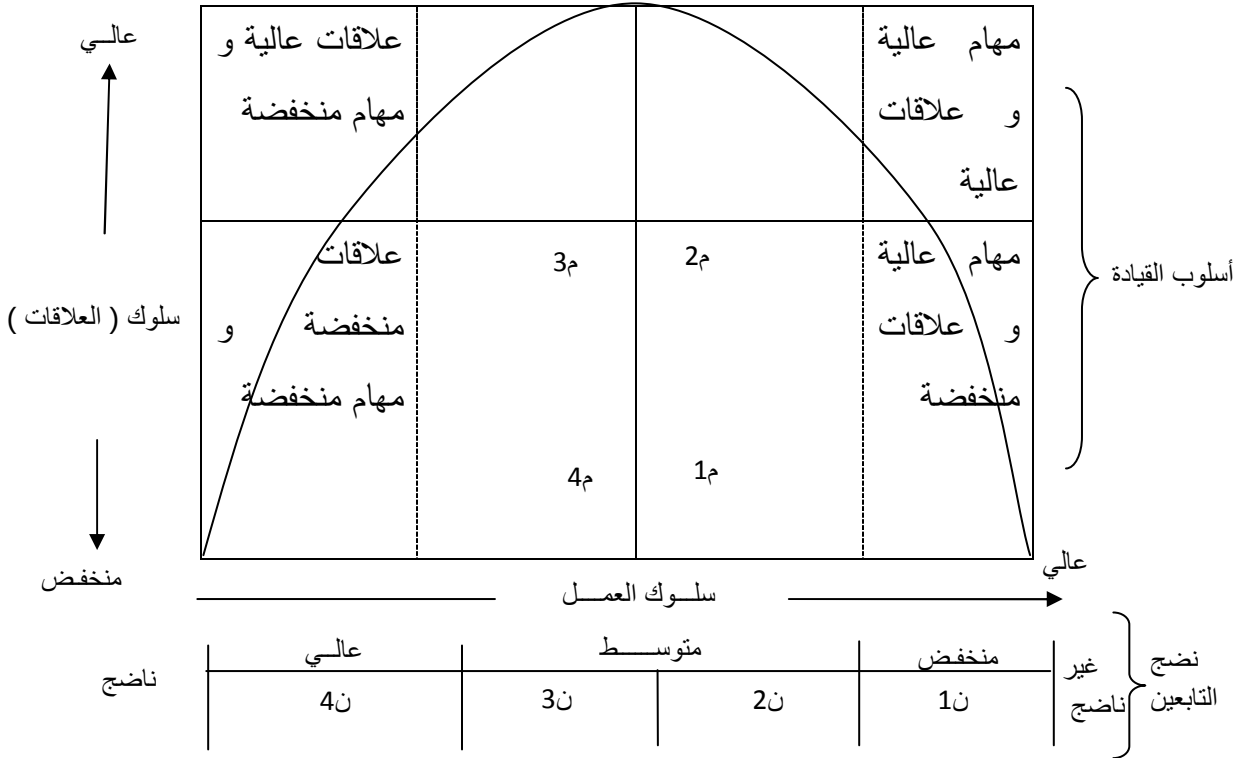
في الوضعية رقم (1) و هي تمثل دوافع عالية و كفاءة في العمل عالية، ففيها يسمح القائد للعاملين بمجال أوسع من الحرية.

أما في الوضعيات (2) و (3) حيث يكون احد بعدي النضج الوظيفي متدنيا ، فيجب اعتماد الأسلوب المركز على العمل و الإنتاج . (Louche , 2002 , p107)

و قد أشار كل من هيرسي و بلانشارد إلى أن المديرين يدخلون دورتين أثناء أداء العمل و هاتين الدورتين هما :

• الدورة التطويرية (التنمية) :

يدخل المديرون الدورة التطويرية في كل مرة يحاولون فيها زيادة النضج المتعلق بأداء مهام الأفراد أو المجموعات زيادة على المستوى السابق الذي أحرزه الفرد أو المجموعة بمعنى آخر أن الدورة التطويرية هي دورة تنمية. فإذا كان المدير قادرا على تشخيص مستوى النضج المتعلق بأداء المهام بالنسبة لتابعيه يمكنه بالتالي تحديد الأسلوب المناسب للقيادة مما ينتج عنه أداء فاعلا نسبيا .



الشكل رقم (5) يبين علاقة القائد الإداري مع مرؤوسيه

و كمثال لتوضيح الكيفية التي تعمل بها الدورة التطويرية ، فإذا شخص مدير أن النضج المتعلق بالأداء منخفض لدى تابعيه (ن1) و هو يستخدم نموذجاً مناسباً من العلاقة الدنيا و المهام العليا (م1) ، يمكنه بالتالي أن يحدد الأسلوب المناسب للقيادة الذي يمكنه استخدامه ، حيث الزاوية اليمنى للشكل من نقطة التقاء النضج المتصل مع دالة المنحنى في نموذج القيادة .

1- الدورة الارتدادية :

يشير هيرسي و بلانشارد إلى أن المديرين قد يحتاجون إلى القيام بتدخل ارتدادي ، و ذلك عندما يبدأ الأتباع بالسلوك بطريقة أقل نضجاً مما كانوا عليه في الماضي ، كما أن المدير يدخل في دورة ارتدادية عندما يكون فرداً أو جماعة من المرؤوسين أقل فعالية من البقية ، لذلك فإن على المديرين أن يوظفوا أسلوب قيادي مناسب لمستوى النضج الحالي بدلاً من الأسلوب الذي كان فاعلاً عندما كان المرؤوسون في مستوى أعلا من النضج (الصغير، 2004، ص 80 ص 83).

و قد بين هيرسي و بلانشارد أن التفاعل بين المحاور الثلاثة : الإهتمام بالإنجاز و العلاقات الإنسانية و مستوى النضج ، تتبثق عنه أربعة أساليب قيادية هي :

1- نمط الإبلاغ (Telling) :

و هو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز و منخفض في العلاقات الإنسانية ، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى نضج المرؤوسين منخفضا ، إذ نجد أن القائد يهتم بالعمل و ذلك بسبب أن العاملين في التنظيم موظفون جدد ، حيث يركز القائد على إعطاء التعليمات و لا يهتم بالعلاقات الإنسانية .

2- نمط الإقناع (Selling) :

و هو سلوك عال في التوجه نحو الإنجاز و عال في التوجه نحو العلاقات الإنسانية ، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين المنخفض و المتوسط ، و يلاحظ في هذا النمط أن القائد يهتم بالعمل كما يهتم بالعاملين ففي هذه المرحلة مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤولية العمل وحدهم و مع ذلك نجد أن القائد يشجع العاملين و يدعمهم ، إذ أن العاملين أصبحوا قريبين من القائد بحكم علاقات العمل .

3- نمط المشاركة (Participation) :

و هو أسلوب عال في التوجيه نحو العلاقات الإنسانية و منخفض في التوجه نحو الإنجاز ، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين بين متوسط و عال ، و يلاحظ أن القائد في هذا النمط لا يهتم كثيرا بالعمل إذ أن التوجيه الذاتي للحد من المقرر قد يواجهه بالمقاومة من قبل المرؤوسين لذلك نجد أن المدير أو القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية بهدف تشجيع المرؤوسين لحل مشاكلهم و تحمل مسؤولية العمل .

4- النمط المفوض (Delegation) :

وهو أسلوب منخفض في بناء العلاقات الإنسانية وكذلك منخفض نحو الإنجاز، و يمارس هذا النمط عندما يكون مستوى النضج للمرؤوسين عاليا ، إذ يصبح أكثر ثقة بذاتهم و أكثر قدرة على توجيه أعمالهم و أكثر خبرة و أكثر قبولا لتحمل المسؤولية (قرقش ، 2002 ، ص 28-29) .
و الجدير بالإشارة أن النمط القيادي التفويضي لا يعني تنازل القائد عن سلطته ، و إنما يعني تفويض بعض السلطات و الصلاحيات لمرؤوسيه ليعملوا في إطارها و دون تجاوز لها ، كذلك فإن هذا النمط لا يعني أيضا أن ينعدم دور القائد في التخطيط و الرقابة حيث يلجأ إلى استخدام سلطته الرسمية

و اتخاذ القرارات الفردية العاجلة في الحالات الطارئة التي لا تحتل الانتظار (أبو ندا ، 2007 ، ص 101) .

و الشكل رقم (6) يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين على النحو التالي:

النمط القيادي المناسب	مستوى النضج
م1 التوجيهي مهام عالية علاقات منخفضة	ن1 نضج منخفض عدم قدرة ، عدم استعداد أو عدم إطمئنان
م2 الإقناعي مهام عالية علاقات عالية	ن2 نضج ما بين منخفض و متوسط عدم قدرة و استعداد أو ثقة
م3 المشارك مهام منخفضة علاقات عالية	ن3 نضج ما بين متوسط و عال قادر و لكنه غير مستعد و غير مطمئن
م4 التفويضي علاقات منخفضة مهام منخفضة	ن4 نضج عال قادر ، مستعد و واثق

الشكل رقم (6) يبين الأنماط القيادية المناسبة لمستويات النضج المتعددة للمرؤوسين

(أبو ندا ، 2007 ، ص 102)

و يرى كل من (Keith et Meredith) (1993) أن القادة الذين لديهم اهتمام عال بالواجبات و اهتمام متدني بالعلاقات ، يميلون لتوجيه تابعيهم في العمل ، أما القادة الذين لديهم نفس الاهتمام سواء بالعلاقات أو بالواجبات فيميلون لإعطاء الحرية لتابعيهم في العمل ، بينما الذين عندهم اهتمام ضعيف بالواجبات و عال بالعلاقات فيميلون للمشاركة مع أفراد جماعتهم ، أما القادة الذين لا يهتمون لا بالعلاقات

و لا بالواجبات فيشعرون بالراحة إذا تولى التابعون تنفيذ المهام بمفردهم (Keith et Meredith : 1993 ,p 174).

و انطلاقا من هذه النظرية اعد هيرسي و بلانشارد أداة لقياس العلاقة بين القائد و مرؤوسيه أطلق عليها " أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه " " LEAD " و تتكون هذه الأداة من 12 عبارة ، لكل واحدة 4 إجابات كل إجابة تمثل أسلوبا قياديا من الأساليب سألقة الذكر .

و تشمل على 12 موقف يعكس النضج الوظيفي للمرؤوسين و هي موزعة كالآتي :

- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض .
- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المنخفض إلى المتوسط .
- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المتوسط إلى المرتفع .
- ثلاثة مواقف خاصة بالمرؤوسين ذوي النضج الوظيفي المرتفع (الأغبري ، 2000 ، ص 104 ص111) .

بعد العرض الوجيز لأهم نظريات القيادة نستنتج أن القيادة ظاهرة اجتماعية ، ديناميكية لها دور فعال في بناء الجماعات و تماسكها، و بلورة الأهداف و تحقيقها، لذلك شغلت اهتمام الباحثين و العلماء و يظهر ذلك من خلال البحوث والدراسات التي أجريت بهدف الوقوف على طبيعتها و إبعادها و العوامل المتعلقة بها ، و تميزت هذه البحوث بالإستمرارية و الإنسجام ، فكل نتيجة بحث هو بداية لبحث آخر ، فبينما كان التركيز في البداية على البحث عن سمات تميز القادة عن غيرهم ثم الإهتمام بسلوكيات تحدد القائد الفعال ، و مع تطور البحث انتقل الإهتمام للتفاعل بين خصائص القائد و متغيرات الموقف و بعدها اتجه التركيز نحو التابعين كمتغير آخر و يظهر ذلك من خلال نظرية " هيرسي و بلانشارد" التي أضافت متغير مستوى نضج التابعين و تأثير ذلك على الأسلوب القيادي للمدير، كما أنها على خلاف النظريات السابقة فهي تعتمد على المرؤوسين في قياس سلوك القائد ، كما أنها سعت إلى التوفيق بين أسلوب القائد و أسلوب المرؤوسين و احتياجاتهم للتوجيه و احتياجاتهم المعنوية ، و هي النظرية المعتمدة في البحث الحالي و ذلك نظرا لأهميتها حيث أضافت متغير آخر مقارنة بالدراسات التي سبقتها و هو نضج التابعين بالإضافة إلى كونها لها علاقة مباشرة بموضوع البحث و الذي يركز في أساسه على وجهة نظر المرؤوسين للنمط القيادي و تأثير ذلك على مستوى الولاء التنظيمي .

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل عنصرين رئيسيين ، أولهما هو تعريف القيادة حيث تم تناول أهم التعاريف ، و قد تميزت بالتنوع و تعددت بتعدد الباحثين و تعدد الزوايا التي يبحثون فيها ، و تصب معظم هذه التعاريف في مفهوم واحد للقيادة و هو أنها فن التأثير في الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة ، أما العنصر الثاني و هو نظريات القيادة حيث تم تقسيمه إلى ثلاث أقسام و هي نظريات الوراثة ، نظريات سلوك القائد و النظريات الموقفية، كما تم التركيز على النظرية المعتمدة في البحث و هي نظرية "هيرسي و بلانشارد" ، و قد أضافت هذه النظرية متغيرا آخر مقارنة بالنظريات السابقة الذكر و هو متغير النضج الوظيفي و الذي يتوقف عليه الأسلوب القيادي ، و هذه الأساليب القيادية حسب هذه النظرية هو أسلوب الإبلاغ ، أسلوب الإقناع ، أسلوب المشاركة و أسلوب التفويض ، و القائد يختار من بين هذه الأساليب بناءا على مستوى نضج التابعين ، و أختتم الفصل بخلاصة .

فصل الثالث : الولاء التنظيمي

مقدمة

- 1- مفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- أهمية الولاء التنظيمي.
- 3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي.
- 4- أبعاد الولاء التنظيمي.
- 5- مراحل الولاء التنظيمي.
- 6- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
- 7- قياس الولاء التنظيمي.

خلاصة الفصل .

مقدمة:

تسعى المنظمات إلى تحقيق الفعالية و استمرار النجاح و الوصول إلى الجودة الشاملة، و حتى ترقى إلى ما تصبوا إليه فإنها بحاجة إلى مصادر بشرية و مادية و بنى تنظيمية مناسبة و عاملين مؤهلين و مدربين تدريباً كافياً ، و يعد العنصر البشري الأهم من بين كل هذه العناصر ، فهو رأس المال الحقيقي لأي منظمة و من خلاله يتحدد مستوى أدائها ، و قد حظي العامل الإنساني بهذا الإهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الأساسية و التي أعطت للفرد المكانة المناسبة في المنظمات و اهتمت بسد حاجياته و تلبية رغباته بهدف إثارة دافعيته و تحفيزه و توجيه اتجاهاته و ضمان بقائه في المنظمة و بذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق أهدافها ، بالإضافة إلى ضمان ولائه و إخلاصه لها و لأهمية الولاء التنظيمي فقد حظي باهتمام في مجال السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي حيث قام الباحثون بعدد من الدراسات بهدف الكشف عن العوامل المحددة له و تحديد أبعاده ، لذلك سنحاول التطرق لموضوع الولاء التنظيمي .

1- مفهوم الولاء التنظيمي :

إن إهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي نتج عنه الكثير من الدراسات و التي حاولت تقصي ماهيته و مخرجاته و العوامل المؤثرة فيه .

و بالرغم من هذا الإهتمام إلا انه لا يوجد تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم ، و إن كان هناك شبه إجماع بينهم بأن الولاء هو نوع من اتجاهات الفرد الإيجابية نحو المنظمة التي يعمل بها ، و انه يقوم على فكرة الارتباط بين المنظمة و الفرد .

و لتوضيح ما يشير إليه مفهوم الولاء التنظيمي يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية و الناحية الاصطلاحية. فالولاء يعني في اللغة اسم مصدر من والى يوالي و ولاء ، جاء في لسان العرب ما خلاصته : الموالاتة أي عندما يتشاجر اثنان فيدخل ثالث بينهما للصلح ، و يكون له في احدهما هوى ، فيواليه أو يحابه ، و والى فلان فلانا إذا أحبه ، و الولي فاعل بمعنى فاعل ، و منه وليه إذا قام به كما يشير الولاء لغويا إلى الإخلاص و الوفاء و العهد و الإلتزام و الارتباط (ar.wikipedia.org/wiki) .

أما المفهوم الإصطلاحي للولاء التنظيمي فمن أشهر الباحثين الذين اهتموا بهذا الموضوع و ماهيته هو (ستيرز و بورتز 1974) حيث عرفا الولاء التنظيمي بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع منظمته و ارتباطه بها ، و أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي و هي :

- الإعتقاد القوي بقبول أهداف المنظمة و قيمها .
- الإستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة .
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة (Gosslin,2009 , p9) .

إن الولاء هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمنظمة التي يعمل فيها و يظهر ذلك من خلال بذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها و المحافظة على استمرارها و استمرار عضويته فيها .

كما عرف بيشنان 1974 Buchanan الولاء التنظيمي بأنه انجذاب و ارتباط الفرد القوي و الفعال بأهداف المنظمة و قيمها بغض النظر عن القيم المادية (Mik,2002 , p78) .

أي أن الولاء هو شعور الفرد بالارتباط القوي بالمنظمة مع محاولة العمل بفعالية لتحقيق أهدافها و أن هذا الشعور والارتباط ليس ناتجا عن عوامل خارجية كالحوافز المادية و المكافآت .

كما عرف " رونالد ريجيو " الولاء للمؤسسة بأنه مشاعر الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها و اتجاهاته نحوها و ترتبط بقبول الفرد لأهداف المؤسسة و قيمها و استعدادة لبذل مجهود نيابة عنها و رغبته في البقاء عضوا فيها (ريجيو ، 1999 ، ص 276) .

وعرف (الفارس ، 2011، ص 78) الولاء بأنه التزام الفرد و دعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة و المكافآت ، و كذلك الإلتزام بإستمرار الدعم و التأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات و التغيرات التي تحصل في المشاعر و الظروف .

فالولاء عبارة عن قيمة موجودة في نفس الفرد تؤثر على سلوكه و يظهر ذلك في التزامه و دعمه للمنظمة و تأييده لها بغض النظر عن التوقعات الوظيفية و المكافآت و التغيرات التي تحصل في الظروف .

وعرف شونج (Change، 1999) الولاء التنظيمي انه مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام و التمسك بأهداف و قيم المنظمة المشتركة (الفوزان ، 2003 ، ص 4) .

وذكر ريتشارد كول (Scholl , 2003) أن مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم التي تستخدم بعدة اتجاهات مختلفة ، و في معظم الأحيان يستخدم هذا المصطلح ليشير إلى نوعية العمال الذين لديهم درجة ولاء تنظيمي عال و هو يتضمن ثلاث أنماط من الولاء و هي :

- 1- اتفاق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال.
- 2- العضوية طويلة المدى في المنظمة و الإحساس بالولاء .
- 3- مستوى عال من السلوك نحو الأدوار بالمنظمة الذي يعود على مستوى أداء عال (عويضة ، 2008 ، ص 31) .

نستنتج من هذا التعريف أن الولاء يمكن أن يكون في عدة اتجاهات و يقصد بذلك ولاء العاملين نحو منظماتهم و رؤسائهم أو ولاء القادة نحو مرؤوسيهم ، كما أوضح في التعريف أنماط الولاء التنظيمي حيث لا يقتصر هذا الأخير على إيمان الفرد بأهداف المنظمة و قيمها بل يتعدى إلى استمرار العضوية فيها و ينعكس ذلك على السلوك من خلال أداء الأدوار و المستوى العالي من الأداء .

و في هذا السياق ذكر (جواد 2000) أن الولاء مهم بالنسبة للقائد حيث يجب أن يكون قادرا على خلق الولاء لمرؤوسيه ، و بدون الولاء فان مركز القائد سوف يتزعزع ، حيث أن الولاء طريق ذو اتجاهين ، الأول ينطوي على تقديم العاملين ولاءهم لرئيسهم ، و الثاني ينطوي على تقديم الرئيس ولاءه لمرؤوسيه (عويضة ، 2008 ، ص 31) .

إن التعاريف سابقة الذكر تعتبر من أشهر التعاريف التي كتبت في ظاهرة الولاء التنظيمي رغم أن الأدبيات تشمل على الكثير من التعاريف التي تعددت بتعدد الباحثين و تعدد رؤاهم ، كما انه يوجد هناك تعاريف ارتبطت ببعض المقاربات التي تفسر هذه الظاهرة فقد ذكر (Batach 2000 , p 4 p 10) في دراسته بجامعة مونتريال بكندا مجموعة من المقاربات وكل منها لها تعريف خاص بالولاء التنظيمي وسنحاول تقديم تلخيص ما جاء في هذه المقاربات مع ذكر التعريف الذي جاء فيها .

- المقاربة التبادلية و المعروفة باسم " Side bet " طورها بيكر " Becher1960 " و تنبأها باحثون آخرون مثل Allenet ,1972 , Alutto et Hrebiniak , Neyer و تركز هذه المقاربة على تبادل المنافع بين الفرد و المنظمة فالفرد يميل إلى البقاء في المنظمة كلما وفرت له هذه الأخيرة الحوافز و المكافآت ، و يعرف الولاء التنظيمي " بأنه تبادل المنافع بين الفرد و المنظمة " .

و في نفس السنوات طور Staw ,1977 مقاربة أخرى و تنبأها العديد من الباحثين مثل Porter و Col,1979 و Zefrane و Mowday 1979 و تركز على أن الولاء هو اتجاه الموظفين نحو منظماتهم و أهدافها أي ان الولاء يتحدد من خلال تحديد و استيعاب قيم المنظمة و هذا الإتجاه يتحكم في بقاء الفرد فيها، فهذا الإتجاه يركز أساسا على البعد الإنفعالي للولاء التنظيمي و يعرفه على " انه قوة ارتباط و اندماج الفرد مع المنظمة " .

و في سنوات 1980 ظهرت مقاربة ثالثة تسمى المقاربة المعيارية التي منحت بعدا نفسيا للولاء التنظيمي ، فالولاء في رأيهم ليس التزاما عاطفيا أو قاعدة منطقية بل انه يعكس قيما مثل أخلاق العمل أين لا يكون العمل غاية في حد ذاته و لكن كمنبع لكرامة الأشخاص و يعرفون الولاء التنظيمي بأنه " ضرورة نفسية يشعر بها العامل للبقاء في المنظمة " .

أما Etzion ,1961 فقد طور مقاربة بين من خلالها أن الولاء التنظيمي هو اتجاه مطابق للإتجاهات المنظمة و فرق الباحث بين ثلاثة أشكال للولاء التنظيمي و هي الولاء المعنوي الذي يعبر عن قناعة الفرد بقيم المنظمة و أهدافها مما ينعكس على اندماجه الحقيقي مع المنظمة ، و الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة ، فالولاء يتحدد بمقدار ما تستطيع المنظمة تلبيته من حاجيات للأفراد و هذا يحدد درجة الولاء التنظيمي للأفراد و الشكل الثالث من الولاء فهو الإعتراضي حيث أن المنظمة هي التي تفرض على الفرد قيودا فهي التي تحدد طبيعة العلاقة بين الفرد و المنظمة .

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الولاء عبارة عن شعور الفرد بالاندماج و الإنجذاب القوي للمنظمة التي يعمل بها حيث يتفاعل معها و يؤمن بقيمتها و أهدافها و تكون لديه الرغبة الشديدة في استمرار عضويته فيها بغض النظر عن العائدات المادية أو تغير الظروف .

2- أهمية الولاء التنظيمي :

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا ، و يعزى هذا الإهتمام إلى ما للولاء من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات و اتجاهات الأفراد، و ما له من انعكاسات على الفرد و المنظمة على حد سواء (الدوسري، 2005 ص 79).

فقد أظهرت كثير من الدراسات حول الولاء التنظيمي أن له تأثيرا ايجابيا على المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية و قلة الغياب و قلة ترك العمل ، كما أشارت الدراسات إلى أهمية الولاء التنظيمي باعتباره احد المتغيرات المهمة التي يمكن الإعتماد عليها كمؤشر للتنبؤ بمستويات معدل التخلي عن العمل و تغيب العاملين ، أي أن ارتفاع مستوى الولاء ينتج عنه انخفاض مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب و التهرب عن العمل (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 25).

فقد أوضح (حمدان ، 2008 ص 35) أن الولاء التنظيمي يمنح الفرد استقرارا نفسيا و يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ، كما يرفع من روحه المعنوية و من ثقته بنفسه و من شعوره بتحقيق ذاته و حصوله على مكانة يرضى بها ، و يساعده على امتلاك دافعية و حماس للعمل و يشعره بالسعادة عند كل نجاح و تميز في الأداء ، أما بالنسبة للمنظمة فان الولاء يخلق الإبداع لدى العاملين و التعاون و حسن المبادرة ، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المميز في العمل و يقلل من التكاليف و الخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية و يولد الرغبة في الإستمرار في المؤسسة و يترتب على ذلك قلة دوران العمل.

و ذكر (الرواشدة ، 2007 ص 93) أن دراسات الولاء أظهرت أن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابيا على المنظمة بزيادة الإنتاجية ، و التقليل من المصروفات و التكاليف بسبب انخفاض نسبة غياب الأفراد العاملين و تأخرهم عن العمل ، أو انتقالهم إلى منظمات أخرى ، كما أن الولاء المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة ، كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية ، بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية ، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة على لسان العاملين فيها ، كما أن الأفراد ذوي الولاء المرتفع يساهمون في النمو الإقتصادي و ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم ، إضافة إلى ما يحصل عليه الفرد من ميزات وظيفية أكثر .

أن الاهتمام الواضح بالولاء التنظيمي في الآونة الأخيرة أدى إلى دراسة هذا الأخير و علاقته بكثير من المتغيرات التنظيمية و الشخصية ، مما أدى إلى الكشف عن أهمية ولاء الأفراد لمنظماتهم و ما يترتب عنه من فوائد للفرد في حد ذاته و للمنظمة التي يعمل بها ، لذلك يتعين على المنظمات أن تسعى جاهدة لرفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها و ذلك من خلال توفير جميع ما يسهم في رفعه .

3- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي :

توجد العديد من الدراسات و البحوث التي حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابها و أبعادها و نتائجها ، و توصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي . لذلك سنحاول عرض عدد من النماذج المفسرة لظاهرة الولاء حسب التسلسل التاريخي .

3-1- نموذج اتزيوني (Etzioni) 1961 :

تعتبر كتابات " اتزيوني " من الكتابات الرائدة حول ظاهرة الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما يسمى بالولاء و يأخذ في ثلاث أشكال هي :

3-1-1- الولاء المعنوي :

و يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد و منظمته و النابع من قناعة الفرد بأهداف و قيم و معايير المنظمة التي يعمل بها و تمثيله لهذه الأهداف و المعايير .

3-1-2- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة :

و هو أقل درجة من حيث اندماج الفرد مع منظمته و الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها و يعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هي علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد و المنظمة.

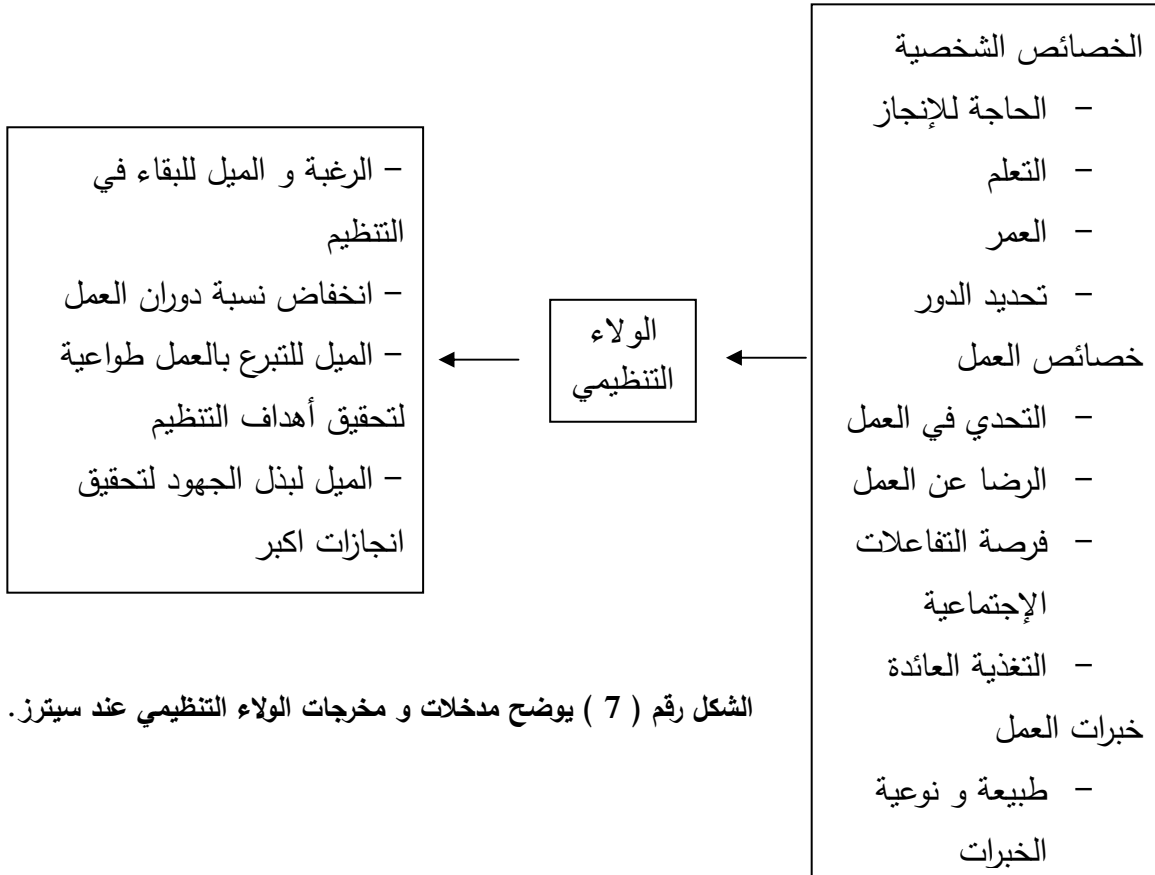
3-1-3- الولاء الإغترابي :

و هو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها ، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارجا عن إرادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (أبو العلا، 2009 ، ص 41) .

3-2 - نموذج سياترز (Sétters) 1977 :

يرى أن الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات ، و تكون ميل الفرد للإندماج بمنظمته و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها، و قبول هذه الأهداف و القيم ، و رغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه و انخفاض نسبة غيابه و بذل المزيد من الجهد و الولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها ، و قد بين سياترز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي و ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم و مصنفا هذه العوامل و السلوكات في مجموعات (الدوسري، 2005 ، ص 91 ص 92).

و الشكل رقم (7) يوضح مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند سياترز .



الشكل رقم (7) يوضح مدخلات و مخرجات الولاء التنظيمي عند سياترز.

3-3 - نموذج ستاو و سالانيك (Staw and Salanick) 1977 :

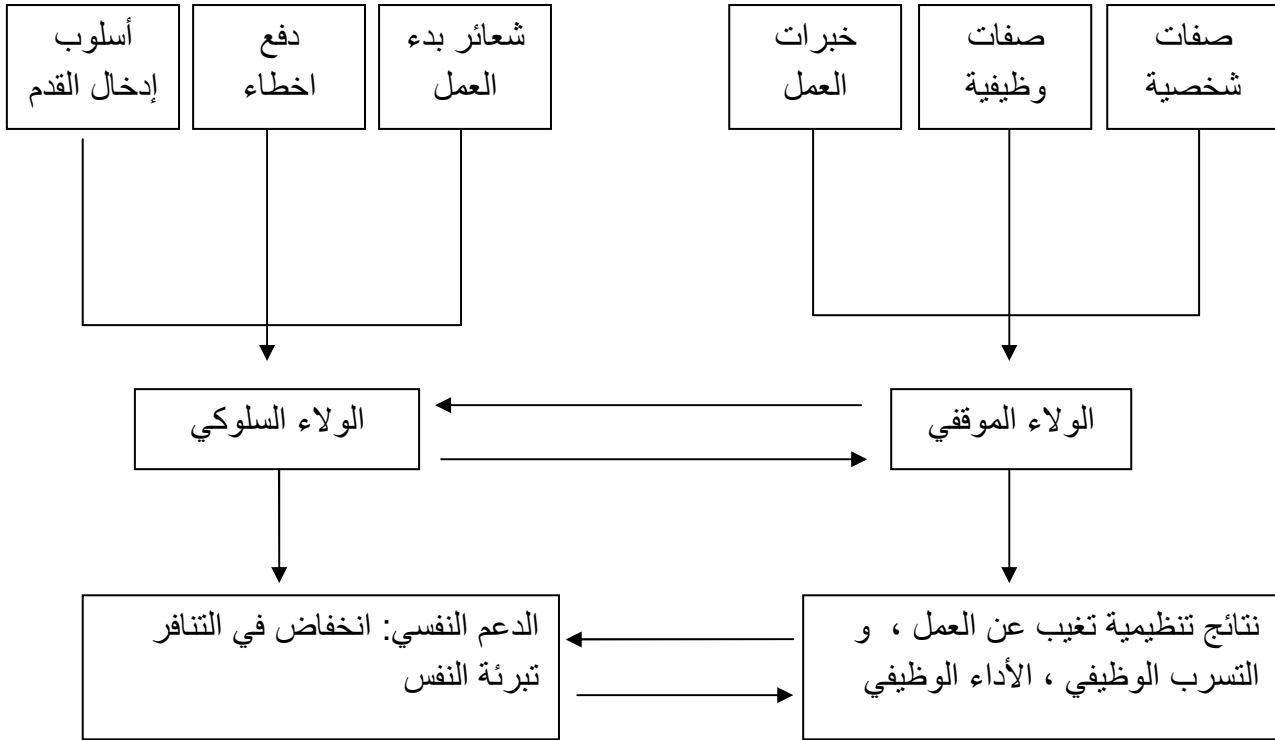
لقد أكدنا على ضرورة التفريق بين الولاء كما يراه باحثو السلوك التنظيمي و الولاء كما يراه علماء النفس الاجتماعي ، فمن وجهة نظر باحثي السلوك التنظيمي فان الولاء يستخدم لوصف العمليات التي عن طريقها يتم للموظفين التعرف على أهداف و قيم المنظمة التي ينتمون إليها كما يعملون في نفس الوقت على التوحد مع هذه المنظمات و ذلك من خلال تكريس عضويتهم بمنظماتهم ، هذا المدخل في الولاء أشار إليه ستاو (1977) يسمى الولاء الموقفي أو الإتجاهي كما تمثل في أعمال بوشنان و سياترز و مودي و زملائه (الجريسي ، 2010 ، ص 52).

و يمثل الولاء الموقفي وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينضرب إليه على انه يشبه " الصندوق الأسود" حيث أن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية و الشخصية مثل السمات الشخصية ، و خصائص الدور الوظيفي و الخصائص التنظيمية ، و خبرات العمل بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي و الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم (أبو العلا ، 2009 ، ص 42 ص 43) .

في مقابل الولاء الموقفي الذي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي ، هناك الولاء السلوكي الذي يمثل وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي و جاء هذا النوع من الولاء نتيجة للدراسات التي تم التوصل إليها من قبل كل من بيكر (Backer,1976) وكيسلر (Keisler , 1971) و سالانيك (Salancik,1977) و ستاو (Staw , 1976) و تقوم فكرة الولاء السلوكي على أساس العمليات التي من خلالها يعمل السلوك الفردي و بالذات الخبرات الماضية على تطوير علاقة الفرد و ربطه بمنظمته . و لوصف هذه الخبرات أو السلوك تحدث " بيكر " عما اسماه " بنظرية الأخذ و العطاء " فطبقا لهذه النظرية يرى " بيكر " أن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات ذلك لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا و المكافآت التي تترتب على هذا السلوك و بالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم اقلعوا عن هذا السلوك (الجريسي، 2010 ، ص 53) .

و قد ذكر هيجان (1998) أن الفرق بين هذين النموذجين في الولاء : الموقفي و السلوك لا يعني أن احدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي بل أن كلا منهما يؤثر على الآخر و انه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر (الجريسي ، 2010 ، ص 53) .

و يتأثر كلا النوعين من الولاء بالعديد من العوامل المؤثرة فيهما والتي يوضحها الشكل رقم (8)



الشكل (8) يبين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي .

(الدوسري، 2005 ، ص 85)

3-4- نموذج انجل و بيرري (Angle and Perry) :

يعتقد انجل و بيرري أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما :

3-4-1- نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي :

و يقابل نموذج الولاء السلوكي لدى " ستاو و سالانيك " و يقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص و تصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الإتجاه و أن يكون هذا السلوك عاما و واضحا و ثابتا و تطوعيا .

و تبعا لهذا النموذج فانه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر و الجنس و التعليم و الخبرات السابقة باعتبارها محددات و مؤثرات على سلوك الفرد لذا فان هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضا داخل المنظمة و التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم .

3-4-2- نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي :

يقابل هذا النموذج نموذج الولاء الموقفي عند " ستاو و سالانيك " و يقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها و بين الفرد نتيجة للعمل فيها .

لذا فان الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات و الأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة و انه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع في أن يسخر مهاراته و طاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته و أهدافه أي أن العملية هنا هي عملية تبادل بين الفرد و المنظمة و أن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى بالعقد النفسي الذي أشار إليه (كوتر Kotter) هذا العقد يتضمن مجموعة من الإلتزامات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد و المنظمة) لكنها لا بد و أن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة ، و بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد و تعالج حاجاته هي في أساسها تمثل الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الإلتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها و يعتبرها قيمه و بالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه و بين منظمته (الجريسي ، 2010 ، ص ص 54-55) .

3-5- نموذج ستيفانز و زملائه 1978 Stevens et All

ينقسم هذا النموذج للولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين هما :

3-5-1 - الإتجاه التبادلي :

يركز هذا الإتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة و العاملين فيها ، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من مزايا و منافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة و بموجب هذه الطريقة فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز و عطايا، و تتلخص محددات الإتجاه التبادلي بأن هذا الإتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له و إمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في منظمة أخرى فانه ينزع إلى ترك المنظمة التي يعمل فيها فمثل هذا الإتجاه يوفر المعلومات اللازمة للتنبئ بإمكانية ترك الفرد للمنظمة أو البقاء فيها.

3-5-2 - الإتجاه النفسي :

و هذا الإتجاه أورده أيضا " ستيفانز " و تبناه " بورتر و سميث " Porter and Smit 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد و توجه ايجابي نحو المنظمة و جهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها و كذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها ، فهذا الإتجاه يصور الولاء التنظيمي على انه توجه الفرد بايجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها و هو يغطي أبعادا أكثر شمولية من الإتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة ولائه ، و من منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعان من التوافق بين الأهداف الفردية و أهداف المنظمة ، و عليه فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها و يظهرون رغبة قوية في العمل فيها و إيماننا كبيرا في قيم المنظمة و أهدافها . (الندا ، 2007 ، ص ص 128 - 129).

3-6-6 - نموذج آلين و ماير (Allen and Mayer) 1990 :

و عرف نموذج آلين و ماير بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له و هي على النحو التالي :

3-6-1 - الولاء العاطفي :

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ، و يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية و تنوع في المهارات ، و صلته بالمشرفين كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بان البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو بالعاملين و كذلك فان هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة و ارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الجماعي .

3-6-2- الولاء المستمر :

و يعبر عن إدراك الموظف لحساب الربح و الخسارة للإستمرار في المنظمة و يستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات و التعويضات و المكافآت) بين الفرد و المنظمة أكثر من كونها عملية عاطفية و أخلاقية ، و تتحدد درجة ولاء الفرد في هذه الحالة بالقيمة الإستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو استمر في التنظيم ، و بصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية البقاء في التنظيم يتأثر بالخبرة الوظيفية و التقدم في العمر .

3-6-3- الولاء المعياري :

و يعبر عن إحساس العاملين بالالتزام الأدنى للبقاء في المنظمة و غالبا ما يكون المصدر الأساسي لمثل هذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة (مثل الأسرة أو التطبيع الإجتماعي) أو عقب التحاقه بالمنظمة (التطبيع التنظيمي) و بالتالي يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به و لما يعتقد بأنه أخلاقي (الجريسي، 2010 ، ص 57 - 59) .

و هذه المكونات الثلاثة للولاء التنظيمي تؤثر على بعضها البعض و هناك رابطة مشتركة بينهما ، فالشيء المشترك بين هذه العناصر الثلاثة هو التصور الذي يعد الولاء حالة نفسية تعبر عن علاقة الموظف بالمنظمة التي يعمل بها و لكن نجد أن طبيعة الحالة النفسية مختلفة فيما بين الأنواع السابقة ، فالموظف الذي لديه ولاء عاطفي يبقى رغبة منه في ذلك ، أما الذي يتمتع بولاء مستمر قوي فيبقى لأنه يحتاج إلى ذلك ، أما صاحب الولاء المعياري القوي فإنه يبقى لأنه يشعر بأنه ملتزم بذلك ، و من المتوقع

أن الفرد يمكن أن يحصل على تفهم أفضل لعلاقته مع المنظمة عندما ينظر إلى أنواع الولاء هذه مجتمعة (الدوسري ، 2005 ، ص 91) .

3-7- نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية :

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات و قدمت نموذجا جديدا لدراسة و تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها و بالذات قيم المديرين ، و الجوانب الملموسة في المنظمة و المتعلقة ببناء المنظمة ماديا و تنظيميا ، و كذلك الافتراضات الأساسية التي تحدد علاقة المنظمة ببيئتها و غيرها من المنظمات الأخرى تعد المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد ، كما أن الولاء التنظيمي من وجهة نظر هذه المدرسة يعد أسلوبا قويا لضبط الموظفين باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات الأسلوب الذي يمكن به ضبط و توجيه الموظفين ، و الولاء التنظيمي يقدم أسلوبا ملائما للمديري لحل ل هذه المشكلة (أبو ندا، 2007 ، ص 132) .

و حسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة و أهدافه الشخصية. و عليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملا أخلاقيا و يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز و المكافآت و الزملاء ، ذلك أن الموظف الموالي لمنظمتة لديه نوع من الإلتزام إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة منظمتة عندما تتعرض للخطر و التضحية إذا ما تطلب الموقف ذلك ، و عليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابعا من الإحساس الذاتي من هذه المظاهر و المتمثلة في التسرب الوظيفي، و الغياب، و العمل خارج وقت الدوام و عدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإنجازات لتترك المنظمة .

و عليه فإن هذا النموذج في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي ركز أكثر ما يكون على النتائج التي تترتب على الولاء دون أن يبين لنا بوضوح ما هي الأسباب التي تقود إلى هذه الظاهرة و هو بذلك يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة كما انه مع غيره من النماذج السالفة يصلح لتكوين نموذج أو إطار شامل لدراسة الولاء التنظيمي (الجريسي، 2010 ، ص 60) .

رغم أن مفهوم الولاء من المفاهيم القديمة في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحض بالاهتمام الكافي إلا في الستينيات و السبعينيات من القرن العشرين ، و نتج عن هذا الإهتمام دراسات و بحوث حاولت تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي بهدف الكشف عن أسبابه و إبعاده و العوامل المؤثرة فيه و ما يترتب عنه من نتائج ، و قد توصلت هذه الدراسات إلى وضع نماذج متعددة لكنها لم تستطع الإتفاق على نموذج واحد ، و بعد الإطلاع على هذه النماذج يمكن الإستنتاج أن معظمها يتمحور حول اتجاهين رئيسيين لتفسير الولاء التنظيمي و هما الإتجاه النفسي و الإتجاه التبادلي ، فالإتجاه النفسي يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و جاء تحت اسم الإتجاه السلوكي في نموذج (ستاو و سالانيك) و في نموذج (أنجل و بيرري) صنف تحت اسم نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي و يركز هذا الإتجاه على خصائص الفرد و الخبرات السابقة بإعتبارها محددات لسلوك الفرد و على أساسها يتحدد ولاء الأفراد لمنظماتهم و يترتب عنه توحد الشخص و قبوله لقيم و أهداف المنظمة التي يعمل بها كما لو كانت قيمه و أهدافه الشخصية، أما الإتجاه التبادلي فيمثل وجهة نظر علماء النفس الإجتماعي و صنف عند أنجل و بيرري بنموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي و في نموذج ستاو و سالانيك بالولاء الموقفي و يرى هذا الإتجاه أن الفرد لديه حاجات و أهداف يحضرها إلى المنظمة و في سبيل تحقيق تلك الأهداف لا مانع من أن يسخر مهاراته و طاقاته للمنظمة التي تقوم بدورها بتلبية حاجاته و رغباته فالعملية تبادلية بين الفرد و المنظمة ، لكن بعد ظهور مدرسة الثقافة التنظيمية التي أعطت تفسيراً يختلف عن النماذج السابقة حيث ركزت على نتائج الولاء التنظيمي على الفرد و المنظمة ، و بالتالي فإن ما توصلت إليه هذه المدرسة يكمل جوانب القصور في النماذج السابقة ، و عند دمج النماذج مع بعضها يمكن وضع نموذج متكامل يمكننا من تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي تفسيراً كاملاً .

4- أبعاد الولاء التنظيمي :

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي و ليس بعداً واحداً، و رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

فقد ميز كل من (مير و أولين و سميث) المشار إليهم في (الرشيدي 2010) بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي و هي :

4-1- الولاء العاطفي :

و يشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا و نفسيا مع الرغبة في الانتماء و الاندماج و الانتماء لها و التوحد مع هويتها ، و يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله ، من حيث درجة استقلاليته و أهمية العمل ، و هوية العمل ، و تنوع المهارات ، و التغذية الراجعة من الإشراف ، كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه .

4-2- الولاء الأخلاقي :

و يقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة و في غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم ، و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في تطبيق الإجراءات و انجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم .

4-3- الولاء المستمر :

و يقصد به تكريس الفرد حياته و التضحية بمصالحه من أجل بقاء المنظمة لإرتباطه بها و اعتبار نفسه جزء منها ، و يمكن فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد و التي تحكمها القيمة الإستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرار بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل .

و قد أشار (ماير و الين) إلى أن الموظفين ذو الولاء العاطفي القوي يظلون في عملهم لأنهم يريدون ذلك ، بينما الولاء المعياري و القوي يظلون في عملهم لأنهم يشعرون أن عليهم التزاما بذلك إما ذوي الولاء المستمر العالي يظلون في عملهم لأنهم يحتاجون ذلك (حمدان، 2008 ، ص 38).

أما الدراسات المبكرة في هذا المجال ، تمحورت حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي الأول يركز على الإتجاهات ، و الثاني على السلوك . و يتفق هذا مع ستاو و سلانيك (Slaw and Slanick) عندما حددا أبعاد الولاء بأنها :

أولا : المدخل الإيجابي : The Attitudinal Approach

و يقصد به العمليات التي من خلالها تتطابق أهداف المنظمة و قيمها مع أهداف الفرد و تزداد رغبته في البقاء و الإستمرار فيها ، و يسميه البعض المدخل النفسي (دانا لطفي حمدان ، 2008 ، ص 31).

و ينظر المدخل الإيجابي إلى الولاء على انه اتجاه يعكس الارتباط بين الفرد و المنظمة من حيث طبيعته و نوعيته ، و هكذا فانه وفق لهذا المدخل (غنام ، 2005 ، ص 38).

ثانيا: المدخل السلوكي: The Behavioral Approach:

و يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق فالجهد و الوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها و بعضويتها (حمدان ، 2008 ، ص 31).

و وفقا لهذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الإستثمارات (المادية و غير المادية) التي يستثمرها في المنظمة ، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة ، و التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة لتركه لها و سماه البعض الآخر بالإتجاه التبادلي ، كون العلاقة بين العاملين و التنظيم هي علاقة تبادلية ايجابية من الأخذ و العطاء ، ومن أهم رواده سيمون (Simon) و (Bernard) (عورتاني ، 2003 ، ص 131) .

إن أصحاب هذا الإتجاه ينظرون إلى الولاء في المؤسسات التي تهدف إلى الربح بأنه ظاهرة تبادلية تهدف و تعتمد على إدراك الأفراد للتوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة و المساهمات للأفراد في العمل .

و مؤخرا أجريت محاولات للعمل على تكامل المدخلين ، حيث رأى بعض الباحثين مثل كوبي (Coopey , 1991) إن أبحاث الولاء ستكون لها قيمة اكبر فيما لو تم الأخذ بالمدخلين معا ، فضلا عن أن المدخلين يشكلان وجهين لعملة واحدة (غنام ، 2005 ، ص 38 ص 39).

5 - مراحل الولاء التنظيمي :

لقد تنوعت آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي ، فهناك من يرى أن للولاء التنظيمي ثلاث مراحل و هناك من يرى انه يمر بمرحلتين حيث أكدت " غنام " في دراستها (2005) انه ليس هناك إجماع على هذه المراحل من قبل العلماء و الباحثين ، و لكن هناك إجماع على أن الفرد لكي يصل إلى درجة ما من الولاء يمر بمراحل مختلفة (الجريسي ، 2010 ، ص 61).

ولقد بين بوشنان (Buchanan , 1974) أن الولاء التنظيمي عند الأفراد يتطور من خلال ثلاثة مراحل متعاقبة و هي :

أ- مرحلة ما بعد التعيين :

و هي فترة تجريبية تمتد من سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله و يكون خاضعا خلالها إلى التدريب و الإعداد و الاختيار و يهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم و يحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب و خبرات جديدة و يري بوشنان أيضا أن الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المراحل :

- وضوح الدور .
- تحديات العمل .
- تضارب الولاء .
- فهم التوقعات .

ب- مرحلة العمل و الإنجاز :

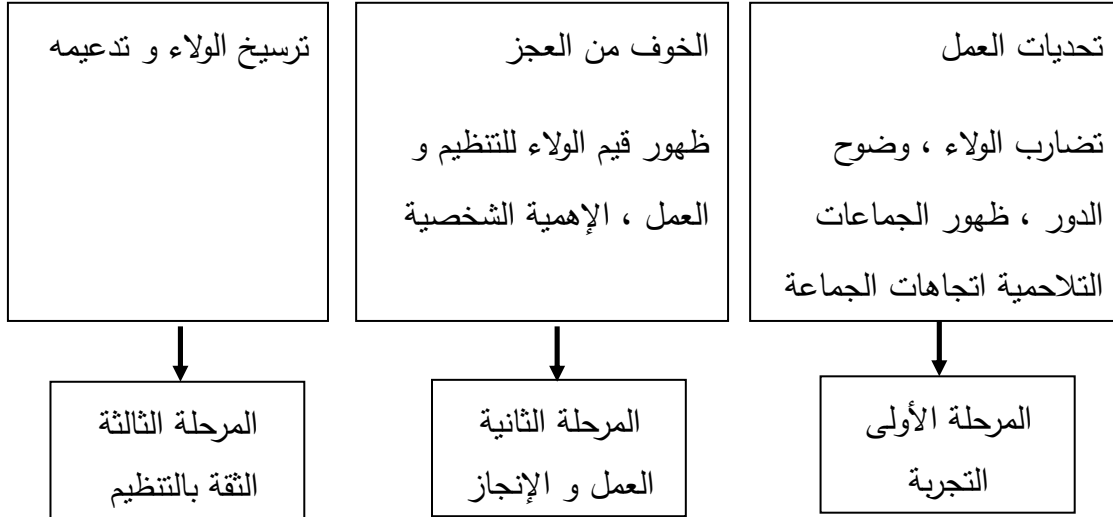
و هي الفترة اللاحقة لفترة التجربة و الإعداد و تتراوح بين العامين و الأربعة أعوام و يهتم الفرد بالسعي إلى إثبات عمله و التأكد على الإنجاز الذي حققه و تتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات و التي منها :

- الأهمية الشخصية .
- الخوف من العجز .
- ظهور قيم الولاء للتنظيم و العمل .

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم و الولاء له:

و تبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل و يبدأ فيها بتقويم اتجاهات الولاء لديه و أن كانت قد تكونت في المراحل و السنوات السابقة و تنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (عورتاني، 2003، ص 14) .

و يوضح الشكل رقم (9) المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند " بوشنان " :



الشكل رقم (9) يبين المراحل الثلاث لتطوير الولاء عند " بوشنان "

(بطاح ، 2006 ، ص 186)

و هناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة و هما:

أ- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

فغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته و تطلعاته.

ب- مرحلة الولاء التنظيمي :

أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها (أبو العلا ، 2009 ، ص 40) .

و قد بين كل من مودي (Mowdy) و بورتر (Porter) في دراستهم عام 1982 أن تكوين الولاء التنظيمي للعاملين في تنظيماهم و تطوره يمر بثلاث مراحل زمنية متتابعة و هي :

أ- مرحلة ما قبل العمل :

و هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الإستعدادات التي تؤهل الفرد الدخول للعمل في التنظيم ، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية و عن توقعاته بالنسبة للعمل ، و معرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل .

ب- مرحلة البدء في العمل :

و تمثل هذه المرحلة فترة خبرات العمل المتعلقة ببداية العمل و المتمثلة بالأشهر الأولى منه ، حيث تلعب هذه الخبرات كما أشار هول (Hall) دورا خطيرا في تطوير الإتجاهات المتعلقة بالعمل و زيادة الولاء و العضوية المهنية .

ج- مرحلة الترسخ :

و فيها تنمو اتجاهات الفرد و قيمته و ولاءه نحو التنظيم و تظهر لديه الأنماط السلوكية التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة و تدعم انتمائه الإجتماعي(غانم ، 2005 ، ص 41) .

أما ستيرز (Steers) فقد حدد ثلاث مراحل يمر بها الفرد في تطور ولاءه التنظيمي و هذه المراحل هي :

أ- مرحلة الإلتحاق بالمنظمة :

تتم هذه المرحلة بمرحلة الاختيار، أي اختيار الفرد لمنظمته ، و اختيار المنظمة لأفرادها ، و مدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة و كيفية اختيار المنظمة لموظفيها .

ب- مرحلة الولاء للمنظمة و تحديد المدى :

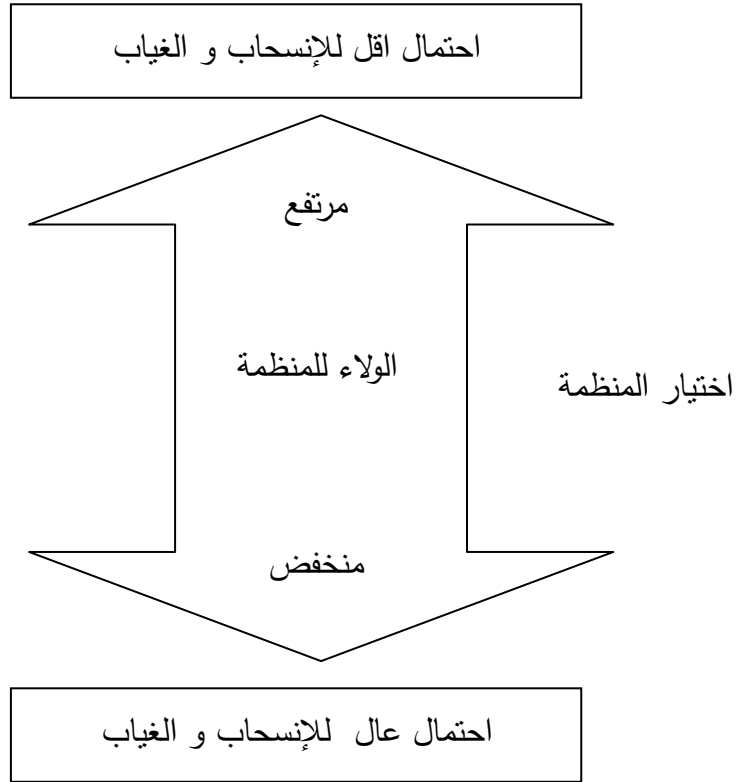
ففي هذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة و يتحدد ذلك في ضوء:

- مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة .
- مدى قبول الفرد لأن يكون عضو في المنظمة .
- مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من اجل تحقيق الهدف العام للمنظمة

ج-مرحلة قرار المشاركة أو الإنسحاب :

فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة فالمستوى العالي للولاء يعني احتمالا اقل للإنسحاب من المنظمة أو تكرار الغياب و العكس صحيح .

و الشكل رقم (10) يبين مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ستيبرز (Steers) :



الشكل رقم (10) يبين مراحل تطور الولاء التنظيمي حسب ستيبرز (Steers)

(المخلاقي، 2001 ، ص 196)

بالرغم من تباين آراء العلماء حول المراحل التي يمر بها تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد فان هناك اتفاق أن تكون الولاء يمر عبر مراحل من بداية التحاقه بالمنظمة التي يعمل بها لكن معظم الدراسات تبين أن الولاء يتكون خلال الخمس سنوات الأولى و هذا ما أشار إليه " بوشنان " في دراسته مع شرط توفر العوامل المساعدة على تكون الولاء .

6- العوامل التي تساعد على نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين:

إن نجاح أي تنظيم أو مؤسسة مرهون بمدى شعور أفرادها بالولاء لها ، لأن الولاء من أهم الدوافع التي تحث العامل لبذل أقصى ما يملك من جهد و طاقات لتحقيق أهدافها و فعاليتها ، لذلك قام العديد من المفكرين بالدراسات التي تبحث عن العوامل التي من شأنها زيادة مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين .

و نقصد بالعوامل المساعدة تلك الأمور التي تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في أية منظمة و الولاء من الظواهر المعقدة يتأثر بعوامل كثيرة لذلك حاول الباحثون تقسيمها إلى فئتين :

- عوامل تنظيمية مرتبطة بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد.
- عوامل شخصية مرتبطة بالفرد العامل في التنظيم .

6-1- العوامل التنظيمية:

6-1-1- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته :

حين يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى في البداية إلى تحقيق حاجاته و رغباته المتعددة سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية ، فإذا قامت المؤسسة بتلبيتها يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العاملين ، و على العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في نموها بالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته (غنام، 2005 ، ص 44) .

6-1-2- وضوح الأهداف و تحديد الأدوار :

كلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال ، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها و تحقيقها ، و كذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار فهذه العملية تساعد و تعمل على خلق الولاء عند العاملين نظرا لما يترتب عليها من استقرار و تجنب للصراع كما انه على العكس من ذلك فان لغموض الدور يجلب الصراع على المنظمة و يدخلها في دوامة الخلاف و عدم الاستقرار (أبو العلا، 2009 ، ص 47) .

6-1-3- مشاركة العاملين في التنظيم :

تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف التنظيم و ذلك بإتاحة الفرصة لهم بالمساهمة بأفكارهم و تشجيعهم لتحمل المسؤولية و إيجاد الجو النفسي و الاجتماعي البناء في بيئة العمل و يقصد بالمشاركة اندماج الفرد عقليا و عاطفيا في عمل الجماعة بعد ما تتيح الجماعة لهذا الفرد فرصة المساهمة في تحديد الأهداف و المشاركة في المسؤوليات .

و قد أكدت بعض الدراسات أن المشاركة تعمل على زيادة مستوى الولاء التنظيمي و يجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون أن ما يواجهه الفرد من مشكلات هو تهديد لهم و لأنهم و استقرارهم و الأمر الذي يؤدي إلى تقبلهم لروح المشاركة برغبة جامحة و روح معنوية عالية كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف التنظيمية هي نقطة البداية المنطقية لأي نشاط تنظيمي و أن نقطة النجاح الأولى للمنظمة تكمن في قدرة تلك المنظمات على تحديد أهداف تنظيمية واقعية توفر الدافع القوي لدى أعضاء المنظمة كما توفر لهم العائد المناسب مقابل مساهمتهم الفعالة في تحقيق تلك الأهداف التي تؤثر بالضرورة على ولائهم التنظيمي (أبو ندا ، 2007 ، ص 138).

6-1-4- العمل على إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعد هذا العامل من أكثر العوامل المؤثرة في زيادة درجة الولاء لدى الأفراد في المؤسسة، و الحوافز عبارة عن مجموعة من الوسائل و الخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الفرد بعمله كما ينبغي، فالخلل في نظام الحوافز يؤثر سلبا في معنويات العاملين، مما ينعكس ذلك على إنتاجهم .

و نظام الحوافز قد يكون ماديا كالأجر و العلاوة الدورية أو معنويا و الذي يكون أثره غير مباشر

(الرشيدي، 2010، ص 30).

لذلك فعلى المؤسسة أن توفر الحوافز المادية أو المعنوية و توزيعها بشكل عادل يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد و فكر ، على أن لا تكون حكرًا لفئة أو فرد معين (حمدان، 2008 ، ص 33).

6-1-5- الإهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يقصد بالمناخ التنظيمي محصلة الظروف والمتغيرات، و الأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها ليستخلصوا منها مواقفهم و اتجاهاتهم و المسارات التي تحدد سلوكهم و أدائهم و درجة انتمائهم و ولائهم للمنظمة ، و قد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ و البيئة المحيطة لمعنويات العاملين و التي تتصف بعدم المسؤولية ، هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين و تقلل من درجة الولاء التنظيمي لديهم لذلك لا بد على التنظيمات أن تعمل على إيجاد و خلق البيئة و المناخ التنظيمي الجيد و الإهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (أبو العلا ، 2009 ، ص 48).

6-1-6- تدريب الأفراد في المنظمة :

يمثل تأهيل الأفراد و تدريبهم في المنظمة بشكل مستمر احد العوامل التي من خلالها ينمو الولاء لدى أفراد المؤسسة ، ذلك لما لهذا الأمر من النفع على المنظمة و الفرد نفسه يوثق صلته بها و يكون دائم الإخلاص لها (الرشيدي، 2010 ، ص 31) .

6-1-7- الثقافة التنظيمية :

هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثير كبيرا على سلوك الأفراد في المنظمات و تركز على إيجاد قيم و أهداف مشتركة بين العاملين . فالثقافة التنظيمية منظومة المعاني و الحضور و المعتقدات و الطقوس و الممارسات التي تطورت مع الزمن، و أصبحت سمة خاصة للتنظيم فالثقافة التنظيمية تؤثر في عملية اتخاذ القرار و تحديد أنماط السلوك و الإتجاهات نحو المنظمة.

6-1-8- نمط القيادة :

إن النمط القيادي يؤثر تأثيرا بالغا في اتجاهات الأفراد نحو الثقة في المنظمات كما يؤثر النمط القيادي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين بما يضمن بقاءهم و استمرارهم في المنظمة و يضمن ولائهم للمنظمة و هناك العديد من الدراسات التي درست العلاقة بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي منها دراسة قام بها الصائغ و الحسين (1994) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي لدى المعلمين و بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي كما فحصت " ماري بيدريت " (Piderits 2002) اثر النمط القيادي للمديرين بالمدارس الكاثوليكية الأمريكية على ولاء المعلمين ، و أظهرت النتائج أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين النمط القيادة الديمقراطي و درجة الولاء التنظيمي كما أن هناك علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين القيادة الموقفية وولاء المعلمين لمدارسهم (السعود، 2009 ، ص 255).

6-2- العوامل الشخصية :

و يقصد بها مجموعة المتغيرات الديمغرافية التي تتعلق بالفرد و تميزه عن غيره من حيث الجنس و العمر و المؤهل العلمي و الخبرة في العمل و غير ذلك . و تختلف نتائج الدراسات التي فحصت

ظاهرة الولاء التنظيمي ، فقد خرجت هذه الدراسات بنتائج تدل على أهمية دور العوامل الشخصية في بناء الولاء التنظيمي فيما دلت نتائج دراسات أخرى على عدم وجود ما يربط بين العوامل الشخصية و الولاء التنظيمي . و بشكل عام يمكن القول بأن الكثير من الدراسات قد أشارت إلى أهمية بعض العوامل الشخصية و تأثيرها على بناء الولاء التنظيمي للأفراد و يمكن تلخيصها فيما يلي:

6-2-1- الجنس :

تشير كثير من الدراسات إلى أن الولاء التنظيمي للنساء يفوق الولاء التنظيمي للرجال في معظم الأحيان و قد يعود ذلك إلى طبيعة المرأة و حبها للاستقرار بينما تعد سمة حب التغيير من السمات البارزة التي يمتاز بها الرجال من أجل اكتساب وضع مادي أو مكانة اجتماعية و وضع مهني أفضل (الكاساني ، 2000 ص 47) و قد توصل عورتاني (2003) في دراسة كانت بعنوان " علاقة الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية ، و توصلت الدراسات إلى وجود فروق ذات دلالة في الولاء المهني تبعا لمتغير الجنس (غانم ، 2005 ، ص 73) .

كما جاء في دراسة الفصلي (1418هـ) : التي كانت تهدف إلى التعرف على درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه على مستوى الولاء التنظيمي لديهم كما هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، مدة الخدمة ، المركز التنظيمي) في عدد من الأجهزة الحكومية في دولة الكويت ، و توصل الباحث إلى وجود فروق في متوسط الولاء التنظيمي لدى الذكور و الإناث لصالح الإناث (خالص ، 2008 ، ص 134) .

و قد قام Mathieu and Zajak بمراجعة 31 دراسة من دراسات الولاء التنظيمي وجد أن العمر كان له ارتباط بالولاء التنظيمي في جميع الدراسات التي تمت مراجعتها و أظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود درجة ارتباط معتدلة بين التثبيت في الخدمة و الولاء التنظيمي ، و كذلك بين الجنس و الولاء التنظيمي لصالح الإناث (عطاري و آخرون، 2006 ، ص 28) .

6-2-2- العمر :

أظهرت كثير من الدراسات أن هناك تناسب طرديا قويا بين عمر الفرد و الولاء التنظيمي ، فكلما زاد عمر الأفراد زاد ولائهم التنظيمي ، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن الفرد في بداية عمره الوظيفي يسعى للحصول على راتب أعلى و مكانة وظيفية و اجتماعية اكبر و يسعى للتغيير من اجل ذلك ، بينما لا يعد ذلك أمرا كبيرا للأفراد وصلوا إلى عمر قريب من التقاعد (الكاساني، 2000 ، ص 47).

حيث توصلت دراسة قام بإعدادها (المعيوف، 2002) و التي كانت بعنوان : أثر المتغيرات الديمغرافية و التنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي بالمملكة العربية السعودية . و تحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى المبحوثين تبعا للمتغيرات الشخصية و التنظيمية و من بين النتائج التي توصلت إليهم الدراسة أن مستوى الولاء يختلف جوهريا تبعا للإختلاف كل من المتغيرات الشخصية كالعمر ، المستوى التعليمي ، المهام الإشرافية . و أن مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع العمر .

كما توصلت دراسة قام بإعدادها كل من (محمد الطعامنة و أحمد عبد الحليم ، 1997) و التي كانت بعنوان (أثر العوامل الشخصية و التنظيمية في بناء الولاء التنظيمي كما يراها العاملون في وحدات القطاع العام في الأردن و هدفت الدراسة إلى الوقوف على اثر العوامل الشخصية المتمثلة في (الجنس و العمر ، و الحالة الاجتماعية و المؤهل العلمي ، و عدد سنوات الخدمة و الأجر الشهري) و العوامل التنظيمية و المتمثلة في (النمط القيادي ، العلاقات بين الأفراد و الإستقلال المتاح للعامل ، و المعلومات المترتبة عن الأداء ، و الإقرار بالإنجاز) و من بين النتائج التي توصلت إليهم الدراسة ، أن العاملين من الفئات العمرية الأدنى أقل ولاء لمنظماتهم من العاملين ذوي الفئات العمرية الأعلى (الدوسري ، 2005 ، ص 132).

6-2-3 - المؤهل العلمي :

تدل بعض الدراسات على أن ازدياد المؤهل العلمي للأفراد يخلق لهم ولاء تنظيميا أكبر، و يرجع الباحث ذلك إلى الموقع الذي يشغله الأفراد الذين يحملون مؤهلات علمية كبيرة ، حيث تزداد رواتبهم و يتحسن وضعهم المادي و الاجتماعي (الكاساني، 2000 ، ص 47) .

فقد أجرى ريان (2000 م) دراسة سعت إلى التعرف على محددات الإدراك الإداري للولاء التنظيمي لدى المرؤوسين و النتائج المترتبة عليه و توصلت الدراسة إلى أن أداء المرؤوسين و سلوك المواطنة التنظيمية و المؤهل العلمي تعتبر من أهم محددات الإدراك التنظيمي (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص26) .

كما أجرى بيكر (1992) دراسة كانت بعنوان " تأثير الخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات العسكرية " و هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الخصائص الشخصية التي تمثلت في (العمر ، مدة الخدمة ، التعليم) على مستوى الولاء و توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين (العمر، مدة الخدمة و التعليم) و الولاء و هذا يعني أن الموظفين الأكبر سنا و الأكثر تعليما و ذوي سنوات الخدمة الطويلة كانوا ذوي ولاء عال للمنظمة التابعين لها.

و قام (عبد الرحيم القطان 1987) بدراسة بعنوان " العلاقة بين الولاء التنظيمي و الصفات الشخصية و الأداء الوظيفي، دراسة مقارنة بين العمالة الأسبوعية و العمالة العربية و العمالة السعودية و العمالة الغربية "، و كان من بين نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العمر و مدة الخدمة و المستوى التعليمي (الدوسري ،2000، ص138، ص139) .

6-2-4- طول مدة الخدمة :

يتناسب طول مدة الخدمة طرديا مع الولاء التنظيمي و ذلك في معظم الدراسات أن لم تكن جميعها و قد بينت نتائج الدراسة السالفة الذكر علاقة مدة الخدمة بالولاء ، فالأفراد الذين لديهم مدة طويلة في الخدمة في المنظمة يكون قد تعمق في أنفسهم الشعور بهموم المنظمة و قيمها و أهدافها ، و يضاف إلى ذلك ازدياد العلاقات فيما بينهم مما جعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة (الكساني، 2000، ص 48) .

و بناء على ما تقدم فإن العوامل السابقة الذكر يمكن أن تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين ، فكلما كانت هذه العوامل متوافرة و بشكل ايجابي زادت درجة الولاء للعاملين نحو مؤسستهم ، و بالمقابل هناك عوامل يمكن أن تعوق الولاء التنظيمي ، فقد أشار إليها (جواد 2000) أن هناك مجموعة من العوامل تعيق الولاء لدى العاملين و هي كما يلي :

1- صدور تعليمات غامضة و غير محددة .

2- سوء توزيع العمل.

3- الإخفاق في اعتماد مبدأ الثواب و العقاب.

4- الفشل في التعبير عن السياسات الخاصة بالعمل .

و قد رأى (الحرفة 1980) أن أسباب ضعف الولاء التنظيمي قد تعود إلى ما يلي :

5- تقصير الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم و كونهم نافعين للمجتمع .

6- عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

7- الشعور بالقلق و عدم الاستقرار و التوتر .

8- ضآلة فرص الترقية في الخدمة (بطاح ، 2006 ، ص 187).

إن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثر بعوامل كثيرة و متداخلة ، قد تكون عوامل شخصية أو تنظيمية، لذلك حاول الباحثون المهتمون بموضوع الولاء التنظيمي دراسة علاقة هذا الأخير بمختلف المتغيرات ، و ذلك بهدف الكشف عن العوامل المؤثرة فيه ، و قد بينت نتائج تلك الدراسات أهم العوامل كما أفادت أن من أبرزها النمط القيادي ، فقد بينت دراسة كل من(الكايد 1999)،(نوال بوعلاق 2009)، (جون تايلر 1999) ،(بن محمد 2009) ، (العورتاني 2003) ، (راتب السعود 2009) و غيرهم أن مستوى الولاء التنظيمي يتأثر باختلاف النمط القيادي المتبع في المنظمة لذلك جاءت هذه الدراسة استكمالاً لما سبقها من دراسات بهدف الكشف على العلاقة بين النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد" بالولاء التنظيمي في بيئة و عينة مختلفتين .

7- قياس الولاء التنظيمي:

أن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية و هادفة تجني المنظمة و العاملون من ورائها مكاسب مادية و معنوية كثيرة ، فهي تساعد على تصحيح الإنحرافات و الأخطاء و السلبيات في الممارسات المادية ، كما يتم من خلال قياس الولاء التنظيمي تقدير مدى نجاح هذه المنظمات أو فشلها ، و قد ذكر (اللوزي ، 2003) فوائد قياس الولاء التنظيمي و منها :

- 1- يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- 2- تدخل في تركيب أبعاد مادية و معنوية و إنسانية تتمثل في المشاعر و الإتجاهات نحو الكثير من الأمور ذات العلاقة بالعاملين و التنظيم .
- 3- يعتبر قياس الولاء التنظيمي بمثابة أداة تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس و معرفة المشكلات و المعوقات التي تقف أمام الأفراد و التنظيم .
- 4- تعمل البحوث في مجال العلوم الإنسانية المتعلقة بالولاء التنظيمي على تحسين مستوى العلاقة بين الأفراد و المنظمة من خلال تولد شعور الأفراد بالأهمية نتيجة لإهتمام الإدارة بهم مما يعزز التأثير الإيجابي على المنظمة و الأفراد و الذي بدوره يزيد من الرغبة في العمل و الثقة و المصادقية .
- 5- تعمل الأبحاث على زيادة إحداث تغيرات في الأداء و ظروف العمل حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص الأسباب التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم (العنزي، 2008 ص96).

و لقياس الولاء ذكر (بطاح ، 2006 ص 189) معيارين لقياس الولاء التنظيمي و هما :

- المعايير الموضوعية :

أي قياس الولاء التنظيمي من خلال الآثار السلوكية ، و ذلك باستخدام وحدات قياس موضوعية تبين مدى رغبة الفرد بالبقاء في التنظيم، و دوران العمل، و كثرة الحوادث .

- المعايير الذاتية :

أي قياس الولاء التنظيمي بواسطة أساليب تقديرية توضح تقدير العاملين لدرجة ولائهم ، و هذا يمكن أن يؤدي إلى بلورة مؤشرات مهنية تكشف مستوى الولاء التنظيمي.

و لقد طور بعض الباحثين المهتمين بدراسة الولاء التنظيمي و تحليله عدد من المقاييس و لقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها و كان أهمها :

- **مقياس بورتير و زملائه 1969 , Porter et al :**

و قد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي ويتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة و استعان بمقياس السباعي لتحديد درجة الإستجابة (ريجو، 1999 ، ص 276).

- **مقياس تورتن 1981 , Thorton :**

و قد احتوى المقياس على (8) فقرات سداسية الإستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن المقياس 7 فقرات أخرى رباعية و خماسية الإستجابة تقيس الولاء المهني.

- **مقياس مارش و مانري 1977 , Marsh et Mannari :**

حيث قدما مقياسا للولاء مدى الحياة و يتكون من (4) فقرات و قد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة (العنزي، 2008، ص 95).

- **مقياس جوش و زملائه 1978 , Jawsh et al :**

و هو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال (6) فقرات (أبو ندا، 2007 ، ص 133) .

أنواع الولاء التنظيمي: هناك عدة أنواع للولاء لدى الفرد قام " مدحت محمد أبو النصر " برصد أهمها فيما يلي (مدحت محمد أبو النصر، 2005)

- **الولاء الشخصي Personal Loyalty :** و هو ولاء الفرد لنفسه و فكره و فلسفته في الحياة و ثقافته التي ينتمي إليها . و توجهاته نحو أشياء معينة كانتسابه لأحد الأندية الرياضية فيسمى هنا بالولاء الرياضي أو الأحزاب السياسية و هذا يسمى بالولاء السياسي.

- **الولاء الديني Religious Loyalty:** و هو ولاء الفرد للدين الذي يعتنقه و يؤمن به ، حيث يزداد هذا الولاء كلما طبق قواعده و إلترزم بمبادئه بشكل صحيح.

- **الولاء الوطني National Loyalty :** و هو الولاء للوطن الذي ينتمي له ويزاد هذا الولاء كل ما كان المواطن مخلصا و خدوما لوطنه و مستعدا للتضحية من أجله .

- الولاء المهني (الوظيفي) Professional Loyalty : و هو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل ، و كلما إلتزم بقيم و أخلاقيات هذه الوظيفة و قام بمهامه بإخلاص و إتقان و ساهم في تحقيق أهدافها دل ذلك على إرتفاع ولائه الوظيفي .
- الولاء التنظيمي Organization Loyalty : و يعني إقتران فعال بين الفرد و المنظمة ، بحيث يبدي الموظف اهتمامه بها و رغبته في خدمتها بغض النظر على المردود المادي الذي يحصل عليه منها.
- الولاء للعملاء Client or Customer : و يعني ولاء الفرد للجمهور الذي تتعامل معه المنظمة أو المنتسب لها فتقدم له السلع و الخدمات، لأن من مصلحة هذه المنظمة كسب هذا الجمهور و التودد له لإستمرار العمل (رويم، 2010 ، ص 103 ص 104) .

خلاصة الفصل :

إن الولاء التنظيمي مصطلح معروف قديما في علم الاجتماع لكنه يعتبر حديثا في الفكر الإداري و هو يعبر عن شعور الفرد القوي بالإرتباط مع المنظمة التي يعمل فيها و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و تحقيق أهدافها ، و يمر الولاء التنظيمي في تكوينه بمراحل و قد اجتهد الباحثون في تحديدها و منهم (Bouchanan) بوشنان حيث حددها في ثلاث مراحل و هي مرحلة التجربة و مرحلة الإنجاز و مرحلة الثقة بالتنظيم ، و الولاء التنظيمي كظاهرة معقدة يتأثر بالكثير من العوامل منها التنظيمية ، كالمناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية و بنظام الحوافز ، و النمط القيادي ...الخ.... و يتأثر بأخرى شخصية كالسن و سنوات الخبرة و المستوى التعليمي، و الجنس. و للولاء التنظيمي مقومات و هي الولاء المستمر ، الولاء التلاحمي و الولاء الموجه ، و لأهمية الولاء التنظيمي بإعتباره ظاهرة لها نتائجها على الفرد و المنظمة على حد سواء حاول الباحثون جاهدون لتفسيره و تحديد إبعاده و تأثيراته و العوامل المؤثرة فيه و نتج عن تلك البحوث نماذج مفسرة لهذه الظاهرة و منها نموذج (إتزيوني) ، و نموذج (سياتر) ، و نموذج (ستاو و سالينك) و نموذج (أنجل و بيرري) و نموذج (ألين و ماير) و أحدث هذه النماذج هو نموذج الثقافة التنظيمية ، و الذي يعتبر مكملا للنماذج السابقة و لو جمعناهم معا نتمكن من بناء نموذج متكامل نستطيع من خلاله تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي .

الباب الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية .

تمهيد

- 1- المنهج المتبع.
- 2- مجتمع الدراسة و حجم العينة .
- 2-1- مجتمع الدراسة .

2-2- عينة الدراسة الأساسية .

3- الدراسة الإستطلاعية .

3-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية .

3-2- عينة الدراسة الإستطلاعية .

4- أدوات الدراسة .

4-1- أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه " لهيرسي و بلانشارد".

(L .E.A.D)

“ Leader Effectiveness and Adaptability Description”

4-2- مقياس الولاء التنظيمي لـ" بورتر و زملائه " (O.C.Q)

“Organizational Commitment Questionnaire”

5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية .

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة .

خلاصة الفصل .

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية حلقة وصل بين ما تم تناوله في الجانب النظري و ما سنتناوله في الجانب الميداني فمن خلالها يتمكن الباحث من جمع المعلومات و البيانات حول موضوع بحثه ، كما يتحدد بناء عليها قيمة النتائج التي يحصل الباحث عليها في دراسته ، فهي تحوي أهم العناصر التي يتوقف عليها نجاح أي دراسة لاسيما في العلوم الإجتماعية و هذه العناصر هي المنهج المتبع و المجتمع الأصلي و عينة الدراسة ، و كذا أدوات جمع البيانات و تحديد خصائصها السيكومترية ، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات.

1-المنهج المتبع:

إن المنهج عبارة عن مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف (أنجرس ، 2006 ، ص 466). و يوجد العديد من المناهج كالمنهج التجريبي ، المنهج التاريخي و المنهج الوصفي ... الخ. و تستخدم هذه المناهج على حسب طبيعة و موضوع الدراسة، و بما أننا في هذه الدراسة بصدد وصف الظاهرة و تصويرها تصويراً موضوعياً من خلال جمع البيانات ثم تحليل النتائج بهدف إصدار أحكام ، فالمنهج المناسب هو المنهج الوصفي ، و الذي يركز على الملاحظة العلمية و التي تعني النظر المتأن في الظواهر بواسطة الحواس مباشرة أو بالإستعانة بوسائل و أدوات مناسبة لموضوع الملاحظة، شرط عدم تعديل أي جانب من تلك الظواهر موضوع الملاحظة (الخي،2001،ص20) فالباحث في الدراسة الحالية يسعى إلى فهم ظاهرة الولاء التنظيمي و اختبار علاقتها بالنمط القيادي و ذلك بالإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع المعلومات ، و يتبع المنهج العلمي الوصفي خطوات محددة لخصها " فان دالين " في :

- فحص الموقف المشكل .
- تحديد المشكل و وضع الفروض .
- تسجيل الإفتراضات التي بنيت عليها فروضهم و إجراءاتهم .
- اختيار المفحوصين المناسبين و المواد المصدرة المناسبة.
- اختيار أساليب جمع البيانات أو إعدادها.
- وضع قواعد لتصنيف البيانات تتسم بعدم الغموض .
- تقنين أساليب جمع البيانات .
- القيام بملاحظات موضوعية منتقاة بطريقة منظمة و مميزة بشكل دقيق .
- وصف النتائج و تحليلها وتفسيرها في عبارات واضحة محددة (الخي،2001،ص20 ص21).

2- مجتمع الدراسة و حجم العينة :

2-1- مجتمع الدراسة :

يقصد بالمجتمع المجال العام لكل الملاحظات الممكن التعرف عليها وفق شروط محددة (بوخص، 2005، ص 13) ، فهي مجموع العناصر التي تتمتع بالسمة أو الخاصية موضوع

الدراسة و يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج بحثه (بوسنة ، 2007 ، ص189)، و تتحدد هذه العناصر في الدراسة الحالية بمجموع المعلمين في مرحلة التعليم الإبتدائي بمدينة ورقلة ، و نقصد بذلك المعلمين الذين يعملون في المدارس الموجودة في مدينة ورقلة و هي : الرويسات و سيدي خويلد و عين البيضاء و أنقوسة و حاسي بن عبد الله و ورقلة ، و يقدر عدد هؤلاء المعلمين بـ 1235 معلما و معلمة موزعين على 118 مدرسة و الجدول رقم(1) يوضح توزيع المدارس و المعلمين العاملين فيها:

الجدول رقم(1) يلخص توزيع المدارس و المعلمين على البلديات في مدينة ورقلة.

البلدية	عدد المدارس	النسبة المئوية	عدد المعلمين	النسبة المئوية
ورقلة	60	50,84%	723	58,54%
الرويسات	26	22,03%	255	20,64%
عين البيضاء	09	7,62%	87	7,04%
سيدي خويلد	05	4,23%	48	3,88%
حاسي بن عبد الله	03	2,57%	26	2,10%
أنقوسة	15	12,71%	96	7,80%
المجموع	118	100 %	1235	100 %

نلاحظ من الجدول أن عدد المدارس في مدينة ورقلة هو 118 يعمل فيه 1235 معلما و معلمة ، و بعد استثناء المدارس التي طبقت فيها الدراسة الإستطلاعية و هي أربعة (4) مدارس (شنين مرجان و 19 مارس 1962 حي النصر و حي النصر الجديدة و بامنديل الجديدة) ، كما تم استثناء المدارس التي لا تتوفر فيهم شرط الأقدمية عند المدير و هي ثلاث (3) مدارس (الطالب خمقاني و سعيد الغربية و سكرة رقم2) ، حيث يشترط حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " أن تكون مدة خدمة المدير و المعلم سنتين متتاليتين في المنصب الحالي ، حتى يكون كل منها على دراية بأسلوب الآخر في الإدارة ، و هذا ما أكدته دراسة " Edg " و دراسة " المساد " و دراسة " عليمات " (عليمات ، 2002، ص 187) و بالتالي أصبح عدد المدارس 111 مدرسة و عدد المعلمين أصبح 1154 معلما و معلمة.

الجدول رقم(2) يوضع توزيع المدارس و المعلمين العاملين فيها على حسب كل منطقة.

البلدية	اسم المدرسة	عدد المعلمين	اسم المدرسة	عدد المعلمين
ورقلة	1/ البشير الإبراهيمي	10	31/القارة 1 (نماسي علي)	13
	2/ بوغفالة الجديدة	08	32/ القارة2(مخرمش محمد)	10
	3/ بوغفالة الشرقية	07	33/ صفراني عبد القادر	20
	4/ بن عامر بلخير	15	34/ أحمد تمام	13
	5/ الإمام البخاري	14	35/ عثمان بن عفان القديمة	16
	6/ الطالب خمقاني	12	36/عثمان بن عفان الجديدة	08
	7/ حي فارسي (المخادمة الجنوبية)	06	37/ الهامل دحمان	14
	8/ أول نوفمبر سيدي الشيخ	13	38/ خليل الشين	10
	9/ العقيد عميروش	08	39/ خليل عبد القادر الغربية	11
	10/جمال الدين الأفغاني	12	40/ الإمام الغزالي	11
	11/ حي حجاج(الحاج الخيرحجاج)	14	41/ المجمع المدرسي	14
	12/ طارق بن زياد	14	42/ صلاح الدين الأيوبي	08
	13/ بالة(عطاب الشيخ)	08	43/ بني ثور الجديدة	12
	14/ الإمام الغزالي القديمة	19	44/ عانو محمد	15
	15/ ابن رشد	19	45/ عقبة بن نافع	14
	16/ لاسيليس(العفو محمد)	08	46/ الأمير عبد القادر	14
	17/ سيد روحو	18	47/ الأمير ع القادر الجديدة	08
	18/ عائشة نواصر	20	48/ مدقن الطالب ابراهيم	13
	19/ حي خضرة	08	49/ غريوز الجديدة	11
	20/ غريوز الشرقية(سماحي علي)	08	50/ بني أحسن القديمة	14
	21/ بونورة بوحفص	13	51/ بني أحسن الجديدة	08
	22/ الشيخ ابريقش	14	52/ سعيد الغربية	07

12	53/ سعيد رقم 3	09	23/ بوعامر الجديدة(حمن يحمني)	ورقلة
04	54/ جلولي عبد القادر	12	24/ سيدي عبد الرحمان	
12	55/ تخة ميلود	14	25/ رابعة العدوية	
23	56/ شنين مرجان ح النصر	15	26/ العموري محمد الأمين	
09	57/ حي النصر الجديدة	08	27/ سعيد رقم 1(خنقاوي الهاشمي)	
09	58/ بامنديل الجديدة	14	28/ أبو بكر الصديق	
10	59/ شنين قدور	11	29/ مش أحمد بن سعيد	
14	60/ 19 مارس 1962 ح ن	15	30/ مجمع الشرقية	
03	69/ عقلة الأرباع	12	61/ فضيلة سعدان	أنقوسة
03	70/ دببش	08	62/ العربي بن المهدي	
03	71/ الخبنة	08	63/ حي الثورة	
06	72/ حسيبة بن بوعلي	12	64/ احمد زهانة	
06	73/ صالح بوزراع	06	65/ حاسي الشتاء	
05	74/ حي المنكوبين أفران	09	66/ بونعامة الجيلالي	
06	75/ زيغود يوسف	04	67/ غرس بوغفالة	
		05	68/ أفران الجنوبية الدبل	
11	89/ مفدي زكرياء الجديدة2	20	76/ أول نوفمبر 1954	الرويسات
14	90/ وريدة مداد	07	77/ حي السلام	
08	91/ زياينة الجديدة	07	78/ الزاوية	
08	92/ 18 فبراير 1962	14	79/ البشير الإبراهيمي	
07	93/ مفدي زكرياء 3	15	80/ سكرة القديمة	
10	94/ حي الدوي	07	81/ سكرة رقم 2	
11	95/ حي بن عطاء الله	10	82/ سكرة رقم 3	
07	96/ حي المعلمين	11	83/ مفدي زكرياء القديمة	
14	97/ مسروق القديمة	12	84/ عمر بن عبد العزيز	

10	98/ الإمام مالك الحذب	08	85/ الأسئلة	
07	99/ الحذب الجديدة 1	06	86/ حي بوزراع	
06	100/ الحذب الجديدة 2	11	87/ الإمام علي	
08	101/ مسروق الجديدة	06	88/ الرويسات الجديدة	
08	104/ ح ب عبد الله القديمة	06	102/ ح ب عبد الله الجديدة 1	حاسي بن
		12	103/ ح ب عبد الله الجديدة 2	عبد الله
06	108/ الأمير عبد القادر	12	105/ المجاهد قفال جلول	سيدي
10	109/ سيدي خويلد القديمة	07	106/ عبد الحميد بن باديس	خويلد
		13	107/ الطالب بالخير زكار	
13	115/ الشيخ المقراني	13	110/ الطالب حمزة خضران	عين
06	116/ الشيخ المقراني 2	06	111/ الزبير بن العوام	البيضاء
06	117/ علي حمدان الشط	13	112/ الشهيد رواج	
06	118/ عين البيضاء الجنوبية	12	113/ الإمام علي	
		12	114/ الشيخ بوعمامة	

نلاحظ من الجدول أن عدد المدارس هو 118 مدرسة موزعين على ستة (6) بلديات يعمل فيها 1235 معلم و معلمة .

2-2- عينة الدراسة الأساسية :

في كثير من الدراسات لا يمكن للباحث أن يتناول كل وحدات المجتمع الأصلي ، لذلك يلجأ الباحثون إلى اختيار بعض الوحدات الممثلة له و هذه العملية تسمى بالمعينة ، فهي العملية التي تمكنا من اختيار عدد من الأفراد للدراسة بطريقة تجعل هؤلاء الأفراد يمثلون المجتمع (أبو علام ، 2004 ، ص 147) و يطلق على هؤلاء الأفراد بالعينة فهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة ، و يوجد عدة طرق للمعينة ، يختار الباحثون من بينها بناء على طبيعة الإشكالية و نوع الفرضيات (الخي ، 2001 ، ص 24) و في الدراسة الحالية تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة و هي الطريقة التي تضمن لكل وحدة فرصة متساوية للإختيار ضمن العينة . و توجد عدة طرق للإختيار العشوائي ، سواء من خلال جداول عشوائية أو عن طريق السحب اليدوي... الخ ، و السحب

اليدوي عبارة عن إجراء احتمالي يختار بواسطته الباحث يدويا من بين كل عناصر مجتمع البحث (أنجرس، 2006 ، ص 308) ، و في هذه الدراسة بعد ما تم الحصول على المعلومات الخاصة بعينة الدراسة و هي عينة معلمي المرحلة الابتدائية من الجهات المعنية و المتمثلة في مديرية التربية لولاية ورقلة ثم الحصول على الموافقة من هذه الجهة ، و بعد ذلك تمت عملية المعاينة و التي مرت بالخطوات التالية :

- حصر كل المدارس الموجودة في بلديات (ورقلة ، الرويسات ، عين البيضاء ، سيدي خويلد ، حاسي بن عبد الله ، أنقوسة) .
- استثناء المدارس التي تمت فيها الدراسة الإستطلاعية و المدارس التي لا تتوفر فيها شرط الأقدمية .
- إعطاء لكل مدرسة رقم معين و كتابته في قصاصات ورقية ثم وضعها في كيس .
- القيام بعملية السحب من الكيس لـ 35 قصاصة تعبر عن 35 مدرسة من بين 111 مدرسة و هي نسبة تقدر بـ % 31,53 أي ما يقارب الثلث و هي نسبة عالية و تعمدت الطالبة ذلك بهدف الحصول على عينة كبيرة تستطيع من خلالها تمثيل المجتمع الأصلي و تعميم النتائج المتحصل عليها من الدراسة ، و بعد الرجوع إلى جدول توزيع المدارس و المعلمين في قطاع مدينة ورقلة نجد أن 35 مدرسة يعمل بها 360 معلما و معلمة ، و بما أن المجتمع الأصلي أي المعلمين الذين يعملون في بلديات (ورقلة و الرويسات و عين البيضاء و سيدي خويلد و حاسي بن عبد الله و أنقوسة) يقدر بـ 1145 معلما و معلمة و عليه فان النسبة المئوية للعينة هو % 31,19 أي ما يقارب ثلث المجتمع الأصلي و هي نسبة عالية .
- توزيع 360 استمارة بالإستعانة بمديري المدارس قصد المساعدة في عملية التطبيق و تحوى كل واحدة من الإستمارات أداة فاعلية القائد و تكيفه و أداة الولاء التنظيمي بالإضافة إلى المعلومات الشخصية و المتمثلة في الجنس ، الأقدمية و المؤهل العلمي .

بعد أسبوع من توزيع الإستمارات تم استرجاعها ، بعدها تمت عملية الفرز بهدف تحديد الإستمارات الصالحة للدراسة حيث من خلاله تم استثناء استمارات التي تحمل أخطاء في الإستجابة أو عدم الإستجابة على بعض البنود أو كلها كما تم استثناء الإستمارات التي لا تحمل معلومات شخصية والإستمارات التي لا تتوفر على شرط الأقدمية للمعلم و هي 5 سنوات و بالتالي تم الحصول على 270

استمارة صالحة للدراسة أي بنسبة 75% من بين حجم العينة المتمثل في 360 فرد أما نسبة الإستمارات الصالحة مقارنة بالمجتمع الأصلي فتقدر بـ 23,39% أي ما يقارب برقع المجتمع الأصلي و هي نسبة مناسبة .

و الجدول رقم (3) يبين المدارس التي تم اختيارها عن طريق السحب اليدوي :

الجدول رقم (3) يبين المدارس التي تم اختيارها عن طريق السحب اليدوي .

البلدية	اسم المدرسة	عدد المعلمين	اسم المدرسة	عدد المعلمين
	1/ البشير الإبراهيمي	10	31/ القارة 1 (نماسي علي)	13
	2/ بوغفالة الجديدة	08	32/ القارة 2(مخرمش محمد)	10
	3/ بوغفالة الشرقية	07	33/ صفراني عبد القادر	20
	4/ بن عامر بلخير	15	34/ أحمد تمام	13
	5/ الإمام البخاري	14	35/ عثمان بن عفان القديمة	16
	6/ الطالب خمقاني	12	36/ عثمان بن عفان الجديدة	08
	7/ حي فارسي (المخادمة الجنوبية)	06	37/ الهامل دحمان	14
	8/ أول نوفمبر سيدي الشيخ	13	38/ خليل الشين	10
ورقة	9/ العقيد عميروش	08	39/ خليل عبد القادر الغربية	11
	10/ جمال الدين الأفغاني	12	40/ الإمام الغزالي	11
	11/ حي حجاج(الحاج الخيرحجاج)	14	41/ المجمع المدرسي	14
	12/ طارق بن زياد	14	42/ صلاح الدين الأيوبي	08
	13/ بالة(عطاب الشيخ)	08	43/ بني ثور الجديدة	12
	14/ الإمام الغزالي القديمة	19	44/ عانو محمد	15
	15/ ابن رشد	19	45/ عقبة بن نافع	14
	16/ لاسيليس(العفو محمد)	08	46/ الأمير عبد القادر	14
	17/ سيد روجو	18	47/ الأمير ع القادر الجديدة	08

13	48/ مدقن الطالب إبراهيم	20	18/ عائشة نواصر	
11	49/ غريوز الجديدة	08	19/ حي خضرة	
14	50/ بني أحسن القديمة	08	20/ غريوز الشرقية(سماحي علي)	
08	51/ بني أحسن الجديدة	13	21/ بونورة بوحفص	ورقلة
07	52/ سعيد الغربية	14	22/ الشيخ ابريقش	
12	53/ سعيد رقم 3	09	23/ بوعامر الجديدة(حمن يحمني)	
04	54/ جلولي عبد القادر	12	24/ سيدي عبد الرحمان	
12	55/ تخة ميلود	14	25/ رابعة العدوية	
23	56/ شنين مرجان ح النصر	15	26/ العموري محمد الأمين	
09	57/ حي النصر الجديدة	08	27/ سعيد رقم 1(خنقاوي الهاشمي)	
09	58/ بامنديل الجديدة	14	28/ أبو بكر الصديق	
10	59/ شنين قدور	11	29/ مش أحمد بن سعيد	
14	60/ 19 مارس 1962 ح ن	15	30/ مجمع الشرقية	
03	69/ عقلة الأربع	12	61/ فضيلة سعدان	
03	70/ ديبش	08	62/ العربي بن المهدي	
03	71/ الخبنة	08	63/ حي الثورة	
06	72/ حسيبة بن بوعلي	12	64/ احمد زهانة	أنقوسة
06	73/ صالح بوذراع	06	65/ حاسي الشتاء	
05	74/ حي المنكوبين أفران	09	66/ بونعامة الجيلالي	
06	75/ زيغود يوسف	04	67/ غرس بوغفالة	
		05	68/ أفران الجنوبية الدبل	
11	89/ مفدي زكرياء الجديدة2	20	76/ أول نوفمبر 1954	الرويسات
14	90/ وريدة مداد	07	77/ حي السلام	
08	91/ زياينة الجديدة	07	78/ الزاوية	

08	1962 / 18 فبراير	14	79/ البشير الإبراهيمي	
07	93/ مفدي زكرياء 3	15	80/ سكرة القديمة	
10	94/ حي الدوي	07	81/ سكرة رقم 2	
11	95/ حي بن عطاء الله	10	82/ سكرة رقم 3	
07	96/ حي المعلمين	11	83/ مفدي زكرياء القديمة	
14	97/ مسروق القديمة	12	84/ عمر بن عبد العزيز	
10	98/ الإمام مالك الحذب	08	85/ الأشوال	
07	99/ الحذب الجديدة 1	06	86/ حي بوزراع	الرويسات
06	100/ الحذب الجديدة 2	11	87/ الإمام علي	
08	101/ مسروق الجديدة	06	88/ الرويسات الجديدة	
08	104/ ح ب عبد الله القديمة	06	102/ ح ب عبد الله الجديدة 1	حاسي بن عبد الله
		12	103/ ح ب عبد الله الجديدة 2	
06	108/ الأمير عبد القادر	12	105/ المجاهد قفال جلول	سيدي خويلد
10	109/ سيدي خويلد القديمة	07	106/ عبد الحميد بن باديس	
		13	107/ الطالب بالخير ذكار	
13	115/ الشيخ المقراني 1	13	110/ الطالب حمزة خضران	عين البيضاء
06	116/ الشيخ المقراني 2	06	111/ الزبير بن العوام	
06	117/ علي حمدان الشط	13	112/ الشهيد روابح	
06	118/ عين البيضاء الجنوبية	12	113/ الإمام علي	
		12	114/ الشيخ بوعمامة	

نلاحظ من الجدول أن عدد المدارس التي تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة هو 35 مدرسة يعمل فيها 360 معلم و معلمة.

والجدول رقم(4) يبين عدد الإستمارات الصالحة للدراسة مقارنة بعدد المعلمين في المدارس المختارة :

الجدول رقم(4) يبين عدد الإستمارات الصالحة للدراسة مقارنة بعدد المعلمين في المدارس المختارة.

البلدية	المدرسة	عدد المعلمين	عدد الإستمارات الصالحة
ورقلة	1/ البشير الإبراهيمي	10	08
	7/ حي فارسي (المخادمة الجنوبية)	06	06
	8/ أول نوفمبر سيدي الشيخ	13	09
	10/ جمال الدين الأفغاني	12	07
	12/ طارق بن زياد	14	11
	17/ سيد روجو	18	13
	23/ بوعامر الجديدة(حمن يحمني)	09	06
	24/ سيدي عبد الرحمان	12	11
	33/ صفراني عبد القادر	20	17
	36/ عثمان بن عفان الجديدة	08	06
	40/ الإمام الغزالي	11	07
	43/ بني ثور الجديدة	12	05
	44/ عانو محمد	15	10
	48/ مدقن الطالب إبراهيم	13	10
	30/ مجمع الشرقية	15	13
أنقوسة	61/ فضيلة سعدان	12	09
	63/ حي الثورة	08	06
	66/ بونعامة الجيلالي	09	06
	72/ حسيبة بن بوعلي	06	06
	73/ صالح بوذراع	06	05
الرويسات	77/ حي السلام	07	05
	78/ الزاوية	07	06

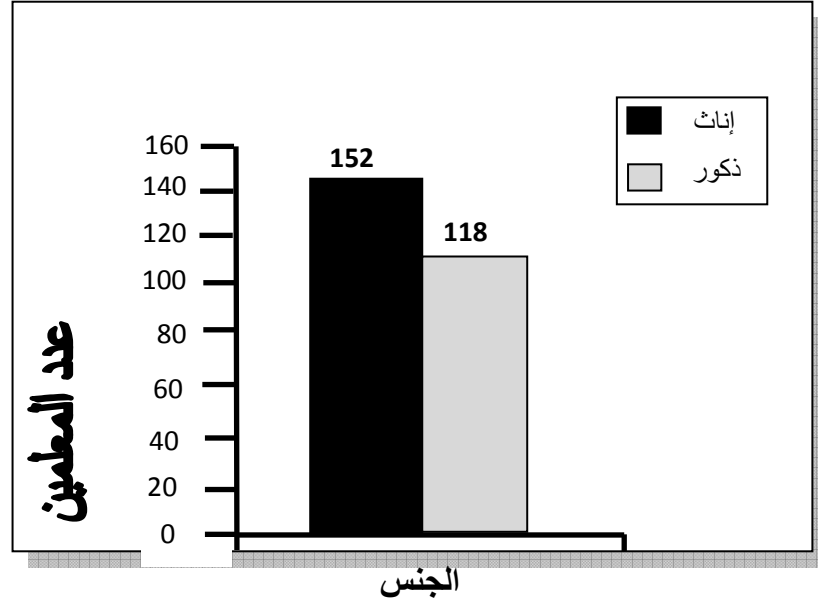
06	08	91/ زياينة الجديدة	الرويسات
12	15	80/ سكرة القديمة	
06	07	93/ مفدي زكرياء 3	
07	07	96/ حي المعلمين	
03	06	86/ حي بوزراع	
04	06	102/ ح ب عبد الله الجديدة 1	ح ع الله
10	12	105/ المجاهد قفال جلول	سيدي خويلد
06	07	106/ عبد الحميد بن باديس	
06	06	108/ الأمير عبد القادر	
09	12	113/ الإمام علي	عين البيضاء
09	12	114/ الشيخ بوعمامة	
05	06	117/ علي حمدان الشط	
11	13	115/ الشيخ المقراني 1	
270	360	35 مدرسة	المجموع
23,39%	31,19%	31,53 %	النسبة %

نلاحظ من الجدول أن عدد المدارس هو 35 أي بنسبة 31,53% من مجموع المدارس الكلي الذي يقدر بـ 111 مدرسة ، و هذه المدارس المختارة يعمل بها 360 معلما و معلمة أي بنسبة 31,19% من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 1145 ، أما نسبة الإستمارات الصالحة للدراسة فيقدر بـ 23,39% أما خصائص العينة في هذه الدراسة فهي تتصف بالخصائص التالية :

- من حيث الجنس: يوضح الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس:

الجدول رقم (5) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس.

النسبة المئوية	عدد المعلمين	جنس المعلمين
43,71%	118	ذكور
56,29%	152	إناث
100%	270	المجموع



الشكل رقم (11) يوضح التمثيل البياني لعدد أفراد عينة البحث موزعين حسب الجنس .

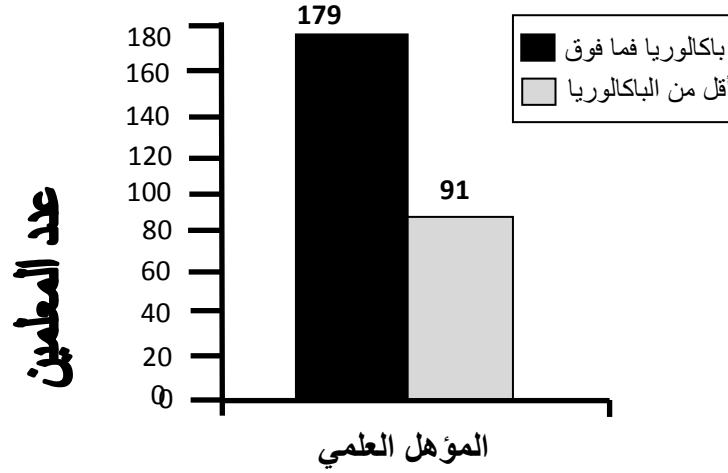
يلاحظ من الشكل رقم(11) أن عدد المعلمين الذكور يقدر بـ 118 معلما أي بنسبة 43,71% ، و أن عدد المعلمات يقدر بـ 152 معلمة أي بنسبة 56,29% .

- من حيث المؤهل العلمي:

- يتوزع أفراد عينة البحث حسب مؤهلاتهم العلمية من خلال الشكل الموضح في الجدول رقم (6) .

جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	عدد المعلمين	النسبة المئوية
اقل من البكالوريا	91	33,71%
بكالوريا فما فوق	179	66,29%
المجموع	270	100%



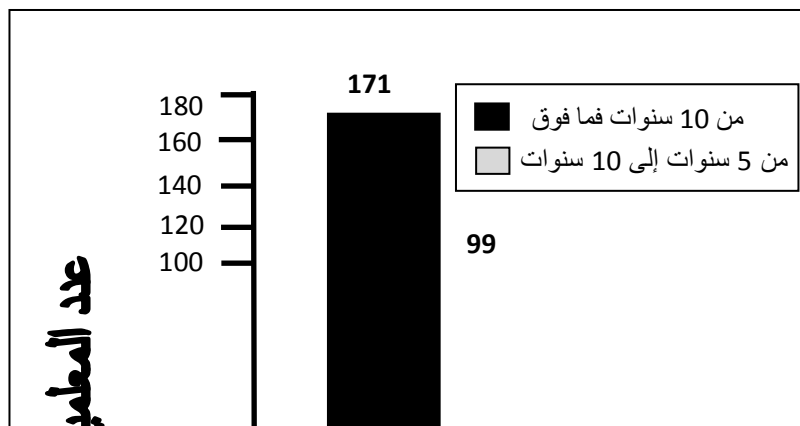
الشكل رقم (12) يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب المؤهل العلمي .

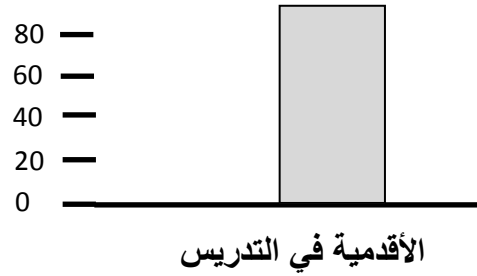
نلاحظ من الشكل رقم (12) أن فئة المعلمين الذين يمتلكون مؤهل (أقل من البكالوريا) يقدر عددهم بـ 91 معلم أي بنسبة 33,71% ، أما فئة المؤهل (بكالوريا فما فوق) فيقدر عددهم بـ 171 أي بنسبة 66,29% .

- من حيث الأقدمية في التعليم: يتوزع أفراد عينة البحث حسب أقدميتهم في التعليم على الشكل الموضح في الجدول رقم (7) .

جدول رقم (7) يبين توزيع افراد عينة البحث حسب الأقدمية في التدريس.

الأقدمية في التعليم	عدد المعلمين	النسبة المئوية
من 5 إلى 10 سنوات	99	36,67%
من 10 سنوات فما فوق	171	63,33%
المجموع	270	100%





الشكل رقم (13) يوضح التمثيل البياني لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في التدريس .

يوضح الشكل رقم (13) أن فئات المعلمين ذوي الأقدمية (من 5 إلى 10 سنوات) بلغ عددهم 99 معلما بنسبة 36,67% ، و بلغ عدد فئة المعلمين ذوي أقدمي (من 10 سنوات فما فوق) 171 معلما أي بنسبة 63,33% .

3- الدراسة الإستطلاعية :

3-1- أهداف الدراسة الإستطلاعية :

- تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هي :
- التأكد من قدرة العينة على الإستجابة على أدوات الدراسة الأساسية .
- التعرف على الصعوبات التي يمكن أن تظهر أثناء تطبيق الدراسة الأساسية.
- قياس الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات) لأدوات الدراسة بهدف التأكد من صلاحيتها للإستخدام في الدراسة الأساسية .
- التأكد من وضوح العبارات الواردة في أدوات الدراسة، من حيث الصياغة اللغوية و العلمية.
- تساعد الباحث على تخطي المخاوف الناجمة عن مواجهة العينة الأساسية.

3-2- عينة الدراسة الإستطلاعية :

تكونت عينة الدراسة الإستطلاعية من 51 معلما و معلمة ، ينحدرون من أربع مدارس و هي "مدرسة شنين المرجان " و " مدرسة 19 مارس 1962 " و " مدرسة بامنديل الشرقية " و " مدرسة حي النصر الجديدة " ، و قد تم تطبيق أداتي الدراسة على كل المعلمين في هذه المدارس حيث بلغ عددهم 55 معلما و معلمة و بعد أسبوع من توزيع الإستبيانات تم جمعها و تفريغها و بعد ذلك تم استبعاد الإستبيانات التي تتضمن أخطاء في الإستجابة أو عدم الإستجابة على

بعض البنود و بالتالي تحددت العينة الإستطلاعية بـ 51 معلم و معلمة و الجدول رقم (8) يوضح ذلك :

الجدول رقم (8) يوضح توزيع المعلمين على المدارس و العينة الإستطلاعية.

إسم المدرسة	عدد المعلمين	العينة الإستطلاعية
شنين المرجان	23	22
19 مارس 1962	14	12
حي النصر الجديدة	09	09
بامنديل الشرقية	09	08
المجموع	55	51

4- أدوات الدراسة :

بهدف الإجابة على التساؤلات و اختبار الفرضيات تم الإعتماد على أداتين لجمع المعلومات و البيانات ، حيث قامت الطالبة بتكييف أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه " لهيرسي و بلانشارد " حتى تتناسب مع أهداف و عينة الدراسة و ذلك لقياس النمط القيادي ، كما تبنت أداة الولاء التنظيمي " لبورتر و زملائه " لقياس متغير الولاء التنظيمي .

4-1- أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه (L.E.A.D) :

لقد تم اعتماد هذه الأداة من أجل قياس متغير النمط القيادي و قامت الطالبة بتكييف الأداة حتى تتناسب بنودها مع أهداف و عينة الدراسة ، و هي أداة طورها كل من " هيرسي و بلانشارد " و اعتمدها في البيئة العربية " عبد الكريم قرقرش 2002 " حيث حصل عليها من كتاب " هيرسي و بلانشارد " و قام بترجمتها من اللغة الإنجليزية الى اللغة العربية ثم قام بقياس صدقها عن طريق عرضها على مجموعة من خبراء اللغة العربية و الإنجليزية ثم تطبيقها على المجتمع الأردني ، كما قام الباحث بإستخراج ثباتها بالإستعانة بمعامل الثبات " ألفا كرومباخ " و كانت قيمته (0,75) وهذا يدل على أن قيمة معامل الثبات عالية . كما اعتمدها " المغيدي و آل ناجي 1999 " و " حسين 1999 " و " الصليبي 2008 " ، كما اعتمدها في البيئة الجزائرية " شايب الساسي 2007 " .

و قد حدد " هيرسي و بلانشارد " من خلال هذه الأداة أربعة أساليب قيادية يمكن التعرف عليها من خلال علاقة القائد مع مرؤوسيه و هي : أسلوب الإبلاغ ، أسلوب الإقناع ، أسلوب المشاركة و أسلوب التفويض .

و تشمل الأداة على 12 موقفا تعكس مستوى النضج الوظيفي للمرؤوسين و هي موزعة كآآتي :

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المنخفض.

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المنخفض إلى المعتدل.

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المعتدل إلى المرتفع.

- ثلاث مواقف خاصة تعكس مستوى النضج الوظيفي المرتفع.

و يختار المفحوص في كل موقف إجابة واحدة من بين أربع إجابات معطاة أما (أ) أو (ب) أو (ج) أو (د).

فقد تعكس الإجابة الإهتمام بالعمل بصورة أكبر من العلاقات الإنسانية و هو نمط الإبلاغ .

أو تعكس الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة عالية ، و هو نمط الإقناع .

أو تعكس الإهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية بصورة أقل ، و هو نمط التفويض .

وقد تم اعتماد هذه الأداة في الدراسة الحالية كونها تتناسب مع أهداف الدراسة حيث لا يهمننا بالدرجة الأولى النمط القيادي الذي يمارسه المدير و لكن ما يهمننا هو مستوى نضج المعلم و كيفية تفسيره للأسلوب القيادي الذي يمارس عليه و انعكاس ذلك على مستوى ولاءه التنظيمي.

- طريقة تصحيح أداة فاعلية القائد و تكيفه لهيرسي و بلانشارد :

يتم تصحيح الأداة عن طريق احتساب عدد تكرارات كل عمود من الأعمدة الأربعة (أ،ب،ج،د) حيث أن :

- الإجابة (أ) تعني استخدام أسلوب الإبلاغ.

- الإجابة (ب) تعني استخدام أسلوب الإقناع.

- الإجابة (ج) تعني استخدام أسلوب الإشارك.

- الإجابة (د) تعني استخدام أسلوب التفويض.

و العمود الذي يحصل على أكبر عدد من التكرارات هو الذي يمثل النمط القيادي المتبع (الأغبري ، 2000 ، ص 111 ص 113) .

- **تكيف أداة فاعلية القائد و تكيفه :**

حتى تتناسب الأداة مع أهداف و عينة الدراسة ، حاولت الطالبة تكيف الأداة من حيث البنود و الأجوبة ، فالأداة في الأساس موجهة للقادة كي يستجيبوا لها ، و كون عينة الدراسة الحالية تتمثل في معلمي المرحلة الابتدائية تم تعديل صياغة البنود و الأجوبة لكي يستطيع الإجابة عنها المعلمون كما تم تغيير بعض المفردات و العبارات و تبسيط البعض الآخر و هذا لكي تتلاءم مع خصائص العينة .

- **الخصائص السيكومترية للأداة :**

يقصد بالخصائص السيكومترية تقنين الأداة عن طريق حساب صدقها و ثباتها و ذلك بهدف التحقق من صلاحيتها للإستخدام في الدراسة الحالية .

- **صدق الأداة :**

تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه (عبد الحفيظ ، 2003 ، ص 146) و يوجد عدة طرق لقياس الصدق و في هذه الدراسة تم الإعتماد على ثلاثة أنواع من الصدق و هي : صدق المحكمين ، صدق المقارنة الطرفية و الصدق الذاتي .

- **أ- صدق المحكمين :**

بعد تكيف الأداة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة من داخل و خارج جامعة ورقلة و ذلك بهدف معرفة رأيهم و اقتراحاتهم حول مدى ملاءمة البنود و الأجوبة و سلامتها اللغوية مقارنة بالأداة الأصلية ، و مدى مناسبتها لعينة الدراسة و هل تخدم أغراض البحث، و بعد استرجاع الإستمارات تم الأخذ باقتراحات الأساتذة و ملاحظاتهم ، فقد اقترح أحد الأستاذ تطبيق الأداة على عينة صغيرة من المعلمين قصد معرفة مدى قدرتهم على الإستجابة ، و بناء عليه قامت الطالبة بتطبيق الأداة على عينة قوامها 20 معلما و معلمة و

كانت الإستجابات على الأداة بطريقة مناسبة ، كما تم تعديل و تصحيح بعض العبارات و الأجوبة بناء على اقتراحات الأساتذة .

و للتأكد أكثر من صدق الأداة عن طريق صدق المحكمين تم حساب نسبة اتفاق الخبراء و بلغت هذه النسبة 85 % علما أن من بين سبعة أساتذة محكمين واحد فقط اعترض على استخدام أداة فاعلية القائد و تكيفه ، و قد ذكر " بشير معمريّة 2002 ، ص183 " انه إذا كانت نسبة اتفاق الخبراء تساوي أو تفوق 80 % فالأداة صادقة .

ب- صدق المقارنة الطرفية :

و هو نوع من الصدق الذي يتم حسابه باستخدام معادلة النسبة التائية الدالة على الفرق بين متوسطي مجموعة الأفراد الأقوياء و يمثلون المجموعة العليا و المحدد نسبتهم ب 33% و بين المجموعة الدنيا و هم الضعفاء و نسبتهم 33 % (معمريّة، 2002، ص84).

و للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية تم تفريغ النتائج في جداول إحصائية ثم الإستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) و الجدول رقم (9) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه :

الجدول رقم (9) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه.

الأدوات / المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الدرجات العليا 33%	20,35	0,93	16,63	2,75	32	0,01
الدرجات الدنيا 33%	15,41	0,79				

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة (ت) المحسوبة لدلالة الفروق بين القيم العليا و القيم الدنيا لأداة فاعلية القائد و تكيفه و هي (16,63) أكبر من قيمة (ت) المجدولة و هي (2,75) و هذا عند مستوى الدلالة 0,01 ، أي أنها توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعة العليا و المجموعة الدنيا

و عليه فان الأداة تتمتع بالقدرة على التمييز بين المجموعة العليا والمجموعة الدنيا و بالتالي الأداة صادقة .

ج- الصدق الذاتي:

لزيادة الثقة في الأداة و التأكد من صلاحيتها للإستخدام في الدراسة تم حساب الصدق الذاتي الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، علما أن ثبات الإختبار عن طريق التجزئة النصفية يساوي 0,74 و بالتالي الجذر التربيعي $\sqrt{0,74} = 0,86$ و هي قيمة عالية و عليه نستنتج أن الأداة صادقة .

ثبات الأداة:

يقصد به درجة اتساق أو تجانس بين نتائج مقاييس في تقدير صفة أو سلوك ما (عبد الحفيظ ، 2003 ، ص 152)، و جاء في (مزياي، 1999، ص85) إننا نقول أن المقياس ثابت إذا كانت نتائجه مستقرة بتكرار تطبيقاته عبر الزمن ، و للتأكد من ثبات الأداة تم الإعتماد على طريقة التجزئة النصفية .

التجزئة النصفية : يتم في هذه الطريقة تقسيم الإختبار إلى قسمين متساويين على أساس الفقرات الفردية و الفقرات الزوجية و بعد تطبيق الأداة يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات الأفراد في الجزئين ، و يصحح هذا المعامل باستخدام معادلة سبيرمان بروان و ذلك للحصول على معامل الثبات ككل (مزياي ، 1999 ، ص87) .

و بعد تفرغ النتائج في جدول إحصائي تم الإستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) فتحصلنا على النتائج كما موضح في الجدول رقم (10) :

جدول رقم (10) يوضح نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة فاعلية القائد و تكيفه.

معامل الثبات بروان	معامل الارتباط بيرسون	
0 ,74	0 ,59	مقياس فاعلية القائد و تكيفه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن قيمة معامل الارتباط بيرسون هي (0,59) و بعد تعديلها و استخدام معادلة سبيرمان بروان تحصلنا على قيمة (0,74) و هي قيمة عالية ، و هي دالة عند

مستوى الدلالة (0,01) حيث أن قيمة " ر " المحسوبة أكبر من قيمة " ر " المجدولة و التي تساوي (0,35) عند درجة حرية (49) .

4-2- مقياس الولاء التنظيمي لبورتر و زملائه (Porter et Al) :

و هو مقياس أعده بورتر و مجموعة من الباحثين سنة 1974 حيث أعده بطريقة تمكن المستجيب من تقدير مدى اتفاق مضمون الفقرة مع ما يشعر به من ولاء للمؤسسة ، و قد ترجمه إلى اللغة العربية (القطان ، 1987) و قد ذكر (Battache, 2000) أن هناك اتفاق بين العلماء حول استخدام هذه الأداة لقياس الولاء التنظيمي . و قد اعتمدها الكثير من الباحثين في الدول الغربية مثل Battache, 2000 و Labelle, 1997.... الخ ، أما في البيئة العربية فقد استخدمها العديد من الباحثين في دراساتهم من بينهم : الردايدة 1988 ، المعاني 1990 ، العتيبي 1993 ، العجمي 1998 الكايد 1999 ، و العنزي 2008 . أما في البيئة الجزائرية و بالتحديد في مدينة ورقلة استخدمتها رويم 2010 ، و تتكون الأداة من خمسة عشرة (15) بند، و تصحح باستخدام مقياس " ليكارت " خماسي التدرج و يتم فيه تحديد درجة الإستجابة على النحو التالي : درجة كبيرة جدا (5) درجات ، درجة كبيرة (4) درجات ، درجة متوسطة (3) درجات ، درجة قليلة (2) درجة ، درجة قليلة جدا (1) درجة (Labelle ,1997,p743) .

و اعتمد الباحث في دراسته الحالية تقسيم الولاء التنظيمي بشكل عام إلى ثلاث مستويات و ذلك استنادا على دراسة " الرواشدة " 2007 و الموضحة كالتالي :

- الولاء التنظيمي المرتفع:

و يشمل هذا المستوى كل من كان متوسط درجاته على فقرات المقياس يقع ضمن المدى (4) درجات فأكثر .

- الولاء التنظيمي المتوسط:

و يشمل كل من كان متوسط درجاته على فقرات المقياس يقع ضمن المدى (3) إلى أقل من (4) درجات.

- الولاء التنظيمي المنخفض:

و يشمل كل من كان متوسط درجاته على فقرات المقياس أقل من (3) درجات.

و حددت الطالبة فقرات المقياس الإيجابية و السلبية حيث كانت الإيجابية ذوات الأرقام 1،2،4،5،6،8،10،13،14 أما الفقرات السلبية فهي ذوات الأرقام 3،7،9،11،12،15 . و اتفق هذا التقسيم مع تقسيم " الرواشدة " 2007 و تقسيم " العنزي " 2007 .

الخصائص السيكومترية للأداة : حتى تكون الأداة صالحة للدراسة و ملائمة لخصائص العينة تم حساب صدق و ثبات الأداة بعدة طرق و هي على النحو التالي :

أ- صدق المقارنة الطرفية :

للتأكد من صدق الأداة عن طريق صدق المقارنة الطرفية ، تم تفريغ النتائج في جداول إحصائية ، ثم تمت الإستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية (SPSS) و الجدول رقم (11) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة الولاء التنظيمي :

الجدول رقم (11) يبين نتائج صدق المقارنة الطرفية لأداة الولاء التنظيمي.

الأدوات المتغيرات	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	الانحراف المعياري S	ت المحسوبة	ت المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدالة
الدرجات العليا 33%	61,17	3,72	9,97	2,75	33	0,01
الدرجات الدنيا 33%	46,94	4,63				

يتضح لنا من خلال الجدول أن قيمة (ت) المحسوبة تساوي (9,97) و قيمة (ت) المجدولة تساوي (2,75) عند درجة حرية 33 و هي قيمة دالة عند 0,01 X مما يعني أن هناك فروق دالة بين المستوى العلمي و السفلي للدرجات و بالتالي فان الأداة صادقة .

ب- الصدق الذاتي :

بما أن الصدق الذاتي يحسب بالجذر التربيعي للثبات ، و بما أن ثبات الإختبار قدر بـ (0,79) و ذلك بالإعتماد على معامل الثبات " ألفا كروم باخ " و عليه فإن $\sqrt{0,79} = 0,86$ و هي قيمة عالية تدل على أن الأداة صادقة تمكننا من الثقة في استخدامها و التأكد أكثر من صلاحيتها و الإستخدام في هذه الدراسة .

ثبات الأداة : للتحقق من أن الأداة ثابتة تم الإعتماد على معاملين للثبات و هما على النحو التالي :

أ- ثبات " ألفا كرومباخ " :

و هو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للأداة فهو يربط بين ثبات الأداة و ثبات بنودها ، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات (معمرية ، 2002 ، ص 213) و بتطبيق معادلة " ألفا كرومباخ " على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن معامل الثبات يساوي (0,79) وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن الأداة ثابتة .

ب- ثبات التجزئة النصفية :

بعد تطبيق الأداة على العينة الإستطلاعية ثم تفريغ النتائج في الجداول تم الإستعانة بـ (SPSS) تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (12) يبين نتائج ثبات التجزئة النصفية لأداة الولاء التنظيمي.

معامل الثبات بروان	معامل الارتباط بيرسن	
0,62	0,45	الولاء التنظيمي

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن معامل الارتباط بيرسن هو (0,45) تم تصحيحه باستخدام معادلة سبيرمان بروان فأصبح (0,62) و هي قيمة يمكن الإعتماد عليها و هذا بناء على ما أشار إليه " ليكارت و زملائه " " Likert and Other,1934 " من إن قيمة معامل الثبات الواقعة بين (0,62) و (0,93) يمكن الإعتماد عليها (مهدي ، 1991 ، ص 101) و عليه فإن الأداة ثابتة ، و هي قيمة دال

إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) حيث أن قيمة " ر " المجدولة تساوي (0,35) و بالتالي فان " ر " المحسوبة أكبر من المجدولة عند درجة الحرية (49) و هذا ما يؤكد ثبات الأداة .

5- إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية :

تنقسم الدراسة الميدانية إلى قسمين ، أولهما الدراسة الإستطلاعية و التي تهدف في أساسها إلى تقنين أدوات الدراسة و ذلك من خلال قياس صدقها و ثباتها حيث تم تطبيق أدوات الدراسة على عينة استطلاعية قوامها 51 فردا موزعين على أربعة (4) مدارس بمدينة ورقلة و تم ذلك في شهر جانفي 2012 ، و بعد أسبوع من توزيع الاستمارات تم استرجاعها ثم تفرغها في جداول و بعدها تم حساب صدقها و ثباتها بالإستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) و قد أظهرت النتائج صلاحية الأدوات و مناسبتها لعينة الدراسة .

أما القسم الثاني فهو الدراسة الأساسية و التي تهدف إلى اختبار الفرضيات و هذه الدراسة دامت شهرين و هما مارس و أبريل 2012 و قد استغرق التطبيق مدة طويلة نتيجة توزع العينة في بلديات مختلفة من مقاطعة ورقلة الكبرى ، فبعد التأكد من خصائص السيكمترية لأدوات الدراسة و الحصول على المعلومات الضرورية للمجتمع الأصلي من مديرية التربية لولاية ورقلة و أخذ موافقة التطبيق من هذه الجهة و بعدها تم اختيار العينة بطريقة عشوائية بسيطة ، ثم تطبيق الأدوات على العينة التي تقدر بـ 360 معلما و معلمة ، و بعد استرجاع الإستمارات تحددت العينة بـ 270 فردا و ذلك بعد حذف الإستمارات التي لا تتوفر على الشروط الضرورية في هذه الدراسة.

6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة :

لقد استعان الباحث في هذه الدراسة ببرنامج الرزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSS) ، حيث استخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية و ذلك بهدف قياس الخصائص السيكمترية (الثبات و الصدق) لأدوات الدراسة من أجل تقنينها ، كما استخدمت الأساليب الإحصائية من أجل اختبار الفرضيات ، و هذه الأساليب هي :

6-1- معامل الارتباط بيرسن :

و قد استخدم في حساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية .

6-2- معامل سبيرمان بروان :

و قد اعتمد في تصحيح معامل الارتباط عن أثر التجزئة النصفية بهدف حساب معامل الثبات.

6-3- معامل الثبات ألفا كرومباخ:

و قد اعتمد للتأكد من ثبات أداة الولاء التنظيمي .

6-4- اختبار (ت) :

و استخدم لحساب صدق المقارنة الطرفية بهدف التأكد من صدق أداة فاعلية القائد و تكيفه و أداة الولاء التنظيمي .

6-5- الجذر التربيعي :

و استخدم في حساب الصدق الذاتي بهدف التحقق من صدق أدوات الدراسة .

6-6- النسبة المئوية و التكرارات:

و استخدمت في اختبار الفرضية الأولى و ذلك بهدف التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات الابتدائية في مقاطعة ورقلة الكبرى.

6-7- المتوسط الحسابي :

و قد استخدم في حساب متوسط الولاء التنظيمي .

6-8- الانحراف المعياري :

و قد استخدم في حساب تشتت عينات البحث .

6-9- تحليل التباين البسيط:

و قد استخدم في اختبار الفرضية الثالثة.

6-10- اختبار (ت) :

و قد استخدم لإختبار الفرضية الرابعة و الخامسة و السادسة و ذلك بعد التأكد من مدى تجانس العينتين و التأكد من اعتدالية التوزيع التكراري لعينة البحث.

الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها

تمهيد

- 1- عرض نتائج الفرضية الأولى.
- 2- عرض نتائج الفرضية الثانية .
- 3- عرض نتائج الفرضية الثالثة .

- 4- عرض نتائج الفرضية الرابعة .
- 5- عرض نتائج الفرضية الخامسة .
- 6- عرض نتائج الفرضية السادسة .

تمهيد

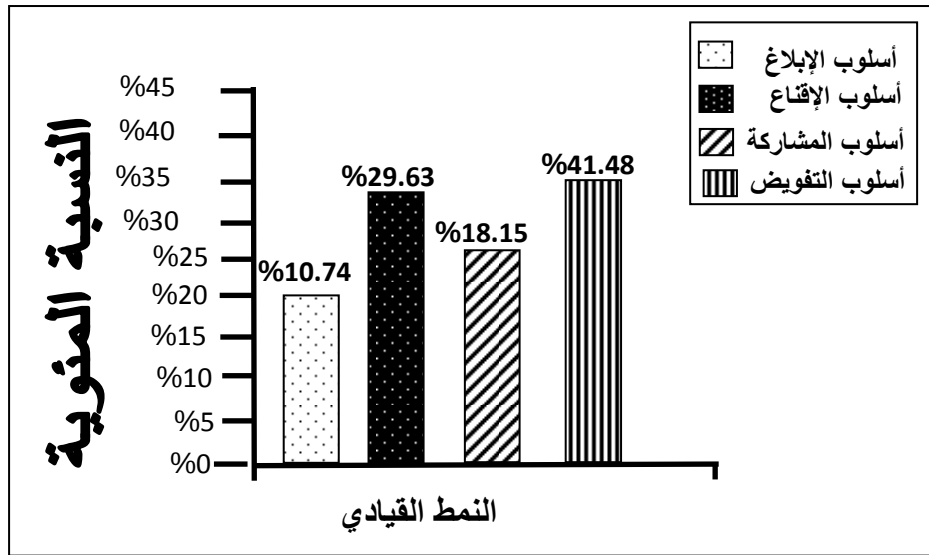
بعد المرور بأهم الخطوات اللازمة لإختبار فرضيات الدراسة ، و بعد تطبيق أدوات الدراسة على أفراد العينة، حيث تم تطبيق أداة وصف فاعلية القائد وتكيفه لهيرسي و بلانشارد، و أداة بورتر و زملائه لقياس الولاء التنظيمي ، ثم قامت الطالبة بتصحيح الأدوات ثم تفريغ البيانات في جداول إحصائية ، و توصلت إلى النتائج الآتية :

1- عرض نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على:

- نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد في مدينة ورقلة حسب نظرية "هارسي وبلانشارد " من وجهة نظر المعلمين هو الإقناع يليه التفويض.
- للإجابة عن هذه الفرضية فقد تم حساب التكرارات و النسب المئوية و هي لكل نمط من الأنماط القيادية، كما هو موضح في الجدول رقم (13):

جدول رقم (13) يبين التكرارات و النسب المئوية للأنماط القيادية المعتمدة في الميدان حسب أداة " هيرسي و بلانشارد ".

النمط القيادي	التكرار	النسبة المئوية
أسلوب الإبلاغ	29	10.74%
أسلوب الإقناع	80	29.63%
أسلوب المشاركة	49	18.15%
أسلوب التفويض	112	41.48%
المجموع	270	100%



شكل رقم (14) يبين التمثيل البياني لأفراد عينة البحث حسب النمط القيادي المعتمد.

يبين الجدول رقم (13) أن أسلوب التفويض هو الأسلوب الذي حصل على أكبر تكرار (112 تكرارا) بنسبة مئوية تقدر بـ (41.48 %) من مجموع التكرارات ، ثم يليه أسلوب الإقناع بـ (80 تكرارا) و بنسبة مئوية تقدر بـ (29.63 %)، في حين كان أسلوب المشاركة (49 تكرارا) بنسبة مئوية (18.15 %) ، و أما أسلوب الإبلاغ (29 تكرارا) و بنسبة مئوية (10.74 %) فكان في المرتبة الأخيرة .

مما يعني أسلوب التفويض يليه أسلوب الإقناع هما الأسلوبان السائدان في مدينة ورقلة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية .

و عليه يمكن القول أن فرضية البحث لم تتحقق ، و تتفق هذه النتيجة في جزئها الثاني - سيادة استخدام أسلوب الإقناع - مع دراسة (الحرحشة 2009) و دراسة (الصغير 2004) و تختلف نتيجة الدراسة - سيادة أسلوب التفويض - مع دراسة (قرقش 2002) و دراسة (أبو ندا 2007) و دراسة (الصليبي 2008) .

2- عرض نتائج الفرضية الثانية: تنص الفرضية الثانية على ما يلي:

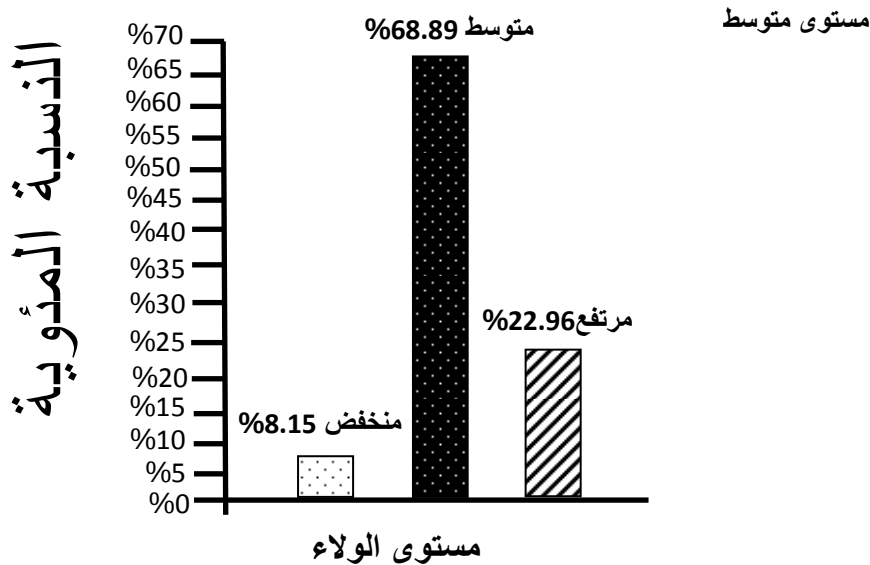
- هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة. بعد جمع البيانات التي تساعد في اختبار هذه الفرضية تم تفريغها ثم تحليلها عن طريق التكرارات و النسبة المئوية و المتوسط الحسابي الذي تم اعتباره في هذه الدراسة محكا في تحديد مستوى الولاء التنظيمي و الجدول الموالي يوضح نتائج الفرضية الثانية:

جدول رقم (14) يبين مستويات الولاء التنظيمي لمعلمي المرحلة الابتدائية.

مستوى الولاء				
أقل من 44	من 45 إلى 60	أكثر من 60	المجموع	
مستوى مرتفع	مستوى متوسط	مستوى مرتفع		
62	186	22	270	التكرارات
22.96 %	68.89 %	8.15 %	100 %	النسبة المئوية
52.71				المتوسط الحسابي

مستوى منخفض

مستوى مرتفع



شكل رقم (15) التمثيل البياني لأفراد عينة البحث حسب مستوى الولاء التنظيمي .

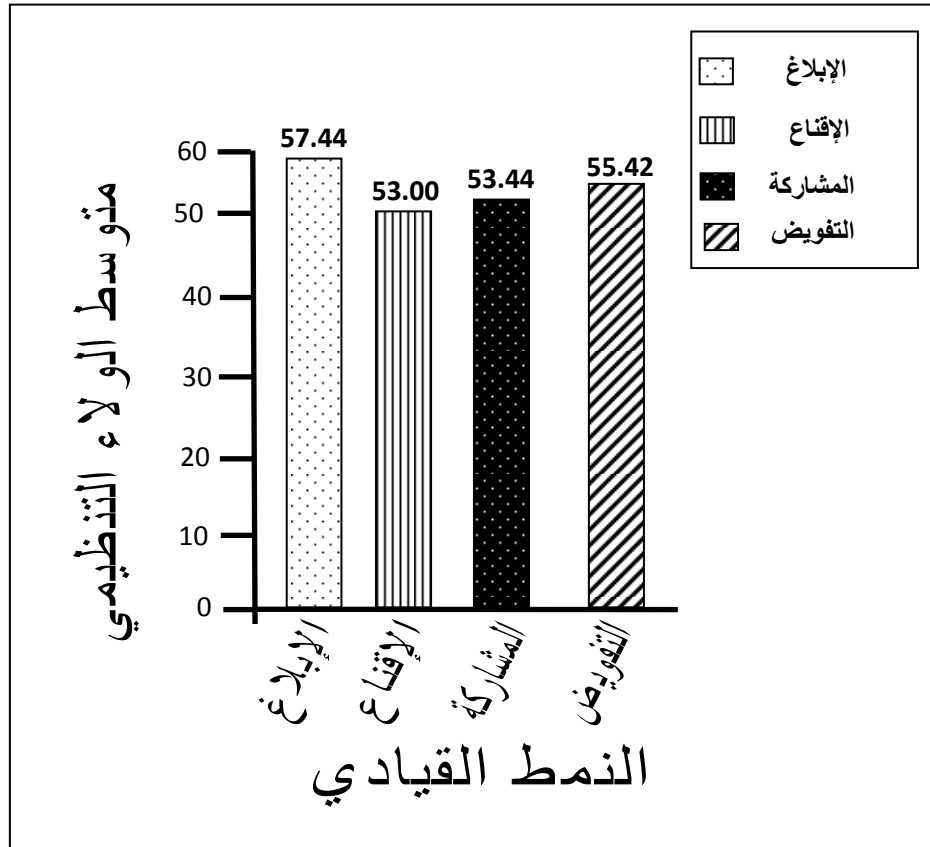
تشير نتائج الجدول رقم (14) أن نسبة الولاء المتوسط هي بأعلى النسب فقد وصلت إلى 68.89% ، و يليها الولاء المرتفع بنسبة 22.96% ، و بنسبة منخفضة للولاء المنخفض و قدرت بـ 8.15% ، و قدر المتوسط الحسابي لعينة البحث بـ 52.71 و عند مقارنة هذه القيمة مع التقسيم المحدد مسبقا لمستوى الولاء التنظيمي يتضح أن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة البحث هو مستوى متوسط و هذا يعني أن الفرضية المقترحة محققة و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (رويم 2010) و دراسة (ردايدة 1988) ، و دراسة (الحديدي 2003) و دراسة (النوياني 2003) و تختلف هذه النتيجة مع نتيجة (الرشيدى 2010) و دراسة (عورتان 2003) .

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة : تنص هذه الفرضية على الآتي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد" من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- للإجابة عن هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمستوى الولاء التنظيمي حسب النمط القيادي المعتمد في الميدان وفقا لأداة " هيرسي و بلانشارد " المكيفة ، كما هو موضح في الجدول رقم (15):

الإبلاغ	29	57.44	6.05
الإقناع	80	53.00	6.78
المشاركة	49	53.44	7.78
التفويض	112	55.42	6.33

جدول رقم (15) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمستوى الولاء التنظيمي حسب النمط القيادي المعتمد في الميدان .



الشكل رقم (16) يوضح التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة البحث حسب النمط القيادي من وجهة نظر المعلم .

يبين الجدول رقم (15) أن عدد المعلمين الذين ينتمون إلى مديرين يستخدمون أسلوب الإبلاغ من وجهة نظرهم يقدر بـ 29 معلم و أن متوسط الولاء بلغ 57.44 ، بانحراف معياري قدر بـ 6.05 ، و هو متوسط حسابي يمثل أعلى درجة بالنسبة لبقية المتوسطات ، أما فئة المعلمين الذين يستخدم المدير أسلوب التفويض بلغ عددهم 112 معلم ، و كان متوسط الولاء التنظيمي 55.08 بانحراف معياري 6.33 و هو متوسط يمثل ثاني أعلى درجة، في حين قدرت متوسطات مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة للمديرين الذين يستخدمون أسلوب المشاركة من وجهة نظر المعلمين 53.44 و انحراف معياري 7.78 أما عدد المعلمين الذين يستخدمون أسلوب المشاركة فيقد عددهم بـ 30 معلم، أما بالنسبة لأسلوب الإقناع فالمتوسط الحسابي قدر بـ 53.00 و انحراف معياري 6.72 ،

و بغية اختبار دلالة الفروق بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي الذي يستخدمه المدير من وجهة نظر المعلم، فقد تم اعتماد أسلوب تحليل التباين البسيط، و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (16):

جدول رقم (16) يبين تحليل التباين لأربع مجموعات في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي .

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	(ف) المحسوبة	(ف) المجدولة	(م) الدالة
الولاء التنظيمي	بين المجموعات	3	522.29	174.09	3.85	3.08	دالة عند $\alpha = 0.01$
	داخل المجموعات	266	12029.57	45.22			
	الكلي	269	12551.86	-			

يبين الجدول رقم (16) أن قيمة (ف) المحسوبة تقدر بـ 3.85 و هي اكبر من قيمة (ف) المجدولة عند درجة (3) و (266) و مستوى $\alpha = 0.03$ و المقدرة بـ 3.08 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي المستخدم في التسيير من وجهة نظر المعلمين.

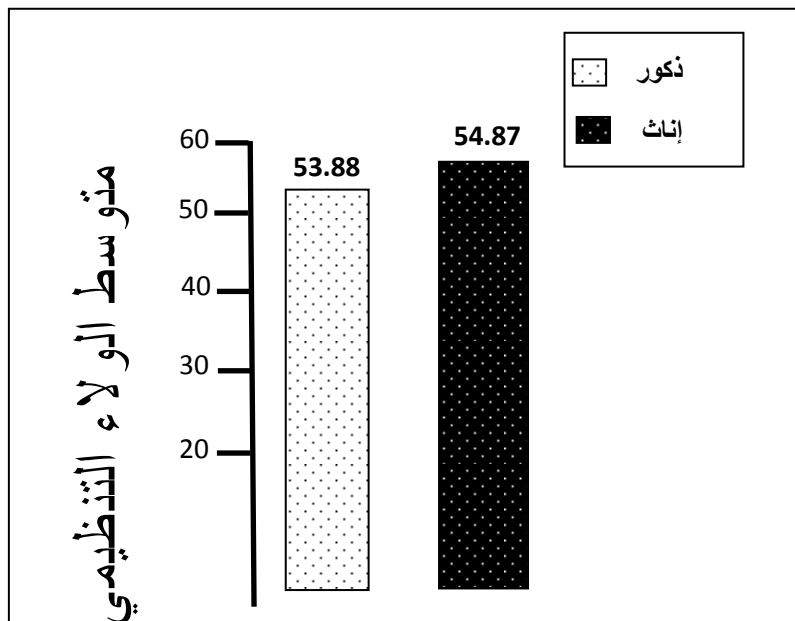
4- عرض نتائج الفرضية الرابعة : تنص الفرضية الرابعة على ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.

لإختبار هذه الفرضية فقد تم حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لمجموعتي الذكور و الإناث و تم حساب دلالة الفروق بينهما كما هو موضح في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية و قيم (ت) للفروق بين متوسطي الذكور و الإناث في مستوى الولاء التنظيمي .

متغير الجنس	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) المجدولة	الدلالة الإحصائية
ذكور	118	6.53	53.88	- 1.20	1.96	غير دالة
إناث	152	7.00	54.87			



10 —

0 —

الجنس

شكل رقم (17) يوضح التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث موزعين حسب الجنس .

يبين الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للإناث كان أعلى من المتوسط الحسابي للذكور ، حيث قدر عند الإناث بـ 54.87 و بانحراف معياري بلغ 6.53 بينما قدر المتوسط الحسابي للذكور بـ 53.88 و بانحراف معياري يساوي 7.00 .

ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، فكانت قيمة (ت) المحسوبة -1.19 و هي قيمة أصغر من قيمة (ت) الجدولة 1.96 عند درجة حرية 268 ، عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المعلمين ذكور و إناث في مستوى الولاء التنظيمي ، و منه فقد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرضية الصفرية ، و التي تنص على انه لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس .

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (حمدان 2008) و دراسة (Chismir 1998) و دراسة (لعضايمية 1995)، لكنها تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (علي 2003) و دراسة (تعجان 2007) و دراسة (وجليدي و يوشدهار 2009) .

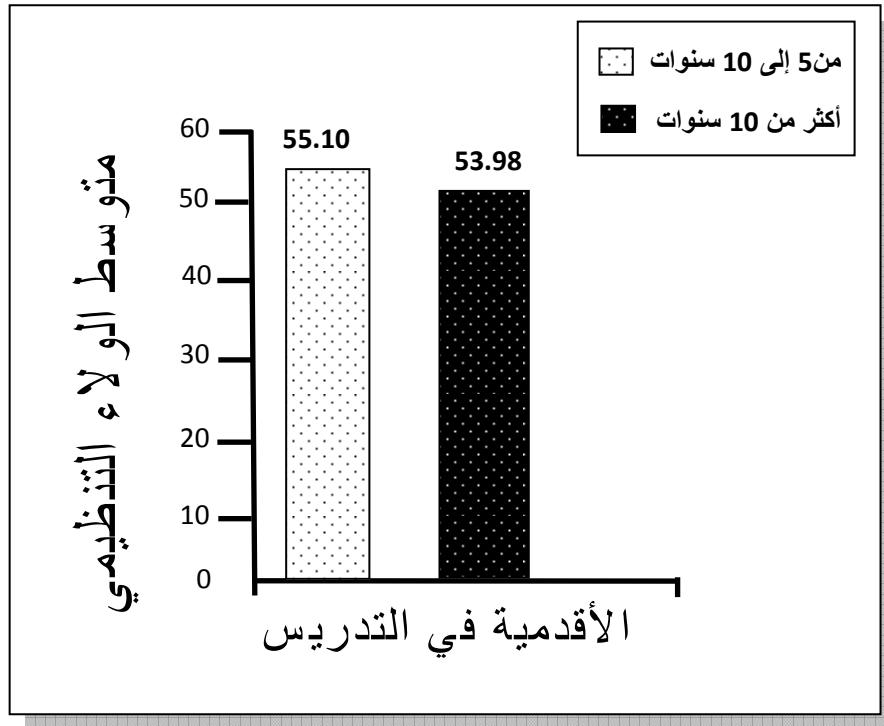
5- عرض نتائج الفرضية الخامسة: تنص الفرضية الخامسة على ما يلي:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس .

لإختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسطات الحسابية و كذا الإنحرافات المعيارية للولاء التنظيمي للمعلمين حسب الأقدمية في التدريس ، و كانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (18):

جدول رقم (18) يبين المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية للولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس .

المجموعات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 5 إلى 10 سنوات	99	55.10	6.57
أكثر من 10 سنوات	171	53.98	6.97



شكل رقم (18) يوضح التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث موزعين حسب الأقدمية في التدريس .

يبين الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لمجموعة المعلمين ذوي الأقدمية في التدريس من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 55.10 و بانحراف معياري 6.57، في حين جاءت مجموعة المعلمين ذوي الأقدمية في التدريس أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 53.98 و بانحراف معياري 6.97 ، و بالتالي متوسط المجموعة الأولى أكثر من المجموعة الثانية .

و لإختبار دلالة الفرق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين فكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (19):

جدول رقم (19) يبين الفروق في الولاء التنظيمي لعينة البحث حسب الأقدمية في التدريس.

متغير الأقدمية	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) المجدولة	الدلالة الإحصائية
من 5 الى 10 سنوات	99	55.10	6.57	1.31	1.96	غير دالة
أكثر من 10 سنوات	171	53.98	6.97			

يوضح الجدول رقم (19) أن قيمة (ت) المحسوبة و المقدّر بـ 1.31 أقل من قيمة (ت) المجدولة 1.96 عند درجة حرية 268 عند مستوى دلالة 0.01 ، و هذا يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المعلمين في الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس ، ومنه فقد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض الصفري و الذي ينص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس .

و اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المعاني ، 1990) و (الردايدة ، 1988) و كذلك دراسة (الطعجان ، 2007) ، و اختلفت مع نتيجة (علي ، 2003) و (حنونة ، 2006) .

6- عرض نتائج الفرضية السادسة: تنص الفرضية السادسة على ما يلي:

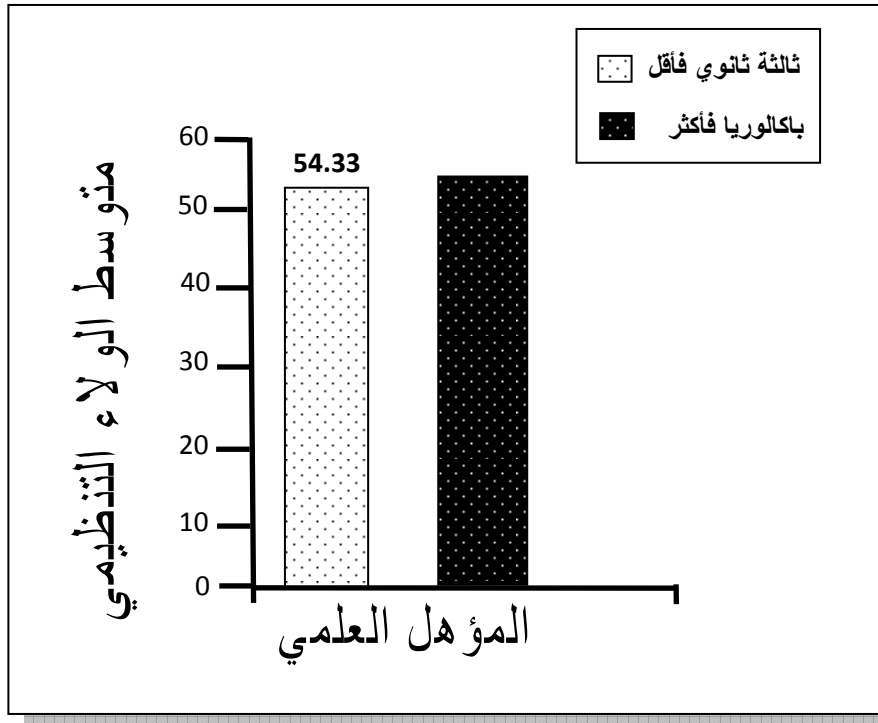
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي.

لإختبار هذه الفرضية تم حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمجموعة المعلمين ذوي مستوى ثلاثة ثانوي فأقل و مجموعة المعلمين ذوي مستوى باكالوريا فأكثر ، ثم تم حساب دلالة الفروق بينهما كما هو مبين في الجدول رقم (20):

جدول رقم (20) يبين المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و قيم (ت) للفروق بين متوسط مجموعتين .

متغير المؤهل العلمي	عدد الأفراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت) المحسوبة	(ت) المجدولة	الدلالة الإحصائية
---------------------	-------------	-----------------	-------------------	--------------	--------------	-------------------

ثالثة ثانوي فأقل	91	54.39	6.42	0.49 -	1.96	غيد دالة
مستوى البكالوريا فما أكثر	179	54.82	7.20			



شكل رقم (19) يوضح التمثيل البياني لمتوسط الولاء التنظيمي لأفراد عينة البحث موزعين حسب المؤهل العلمي .

يبين الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لمجموعة المعلمين ذوي مستوى البكالوريا فأكثر كان أعلى من مجموعة المعلمين ذوي مستوى ثالثة ثانوي فأقل ، حيث قدرت بـ 54.2 و بانحراف معياري بلغ 7.20 ، بينما قدر المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للمجموعة الثانية بـ 54.39 و بانحراف معياري 6.42 ، و لمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين ، فكانت قيمة (ت) المحسوبة - 0.49 أقل من قيمة (ت) الجدولة 1.96 عند مستوى

دلالة 0.01 ، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المجموعتين ، و منه قد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض البديل و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي .

و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المعاني ، 1990) و دراسة (علاونة ، 2006) و كذلك دراسة (الردايدة ، 1988) ، و اختلفت مع نتيجة (القطان ، 1987) و (البكري ، 1990) و كذلك دراسة (حنونة ، 2006) .

الفصل السادس: تفسير نتائج الدراسة.

تمهيد:

- 1- تفسير نتائج الفرضية الأولى .
- 2- تفسير نتائج الفرضية الثانية .
- 3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة .
- 4- تفسير نتائج الفرضية الرابعة .
- 5- تفسير نتائج الفرضية الخامسة .
- 6- تفسير نتائج الفرضية السادسة .
- 7- مناقشة عامة لنتائج الدراسة .

تمهيد:

تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " بالولاء التنظيمي من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمقاطعة ورقلة الكبرى ، لذلك قامت الطالبة بتكييف مقياس وصف فاعلية القائد و تكيفه " لهيرسي و بلانشارد" لقياس النمط القيادي ، كما قامت بتبني مقياس " بورتر و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي ، و بعد إجراء الدراسة الميدانية ثم عرض النتائج المتوصل إليها ، جاءت أهم خطوة في البحث و هي مناقشة نتائج اختبار فرضيات البحث.

1-تفسير نتائج الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على ما يلي:

- نتوقع أن يكون النمط القيادي السائد في مدينة ورقلة حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر المعلمين هو الإقناع ليليه التفويض.

بالرجوع إلى الجدول رقم (13) يتبين لنا أن أسلوب التفويض هو الأسلوب الذي حصل على أكبر تكرار (112 تكراراً) بنسبة مئوية تقدر بـ (41.48 %) من مجموع التكرارات ، ثم يليه أسلوب الإقناع بـ (80 تكراراً) و بنسبة مئوية تقدر بـ (29.63 %)، في حين كان أسلوب المشاركة (49 تكراراً) بنسبة مئوية (18.15 %)، و أما أسلوب الإبلاغ (29 تكراراً) و بنسبة مئوية (10.74 %) فكان في المرتبة الأخيرة .

مما يعني أسلوب التفويض يليه أسلوب الإقناع هما الأسلوبان السائدان في مدينة ورقلة من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية .

و تقاربت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الشايب 2007) ، إلى أن أسلوب الإقناع هو الأسلوب الأكثر استخداما من طرف المشرفين التربويين ، ثم يليه أسلوب التفويض .

و اتفقت النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية في جزئها الثاني مع دراسة (هول ، 1986 hall) و التي هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة و المساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم و كما يتصورها مديروا التعليم و الموجهون الذين يعملون معهم ، و قد استخدم الباحث أداة وصف فعالية القائد و تكيفه ، و كان من أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هو أن الأسلوب الأكثر استخداما هو أسلوب الإقناع.

و كذلك دراسة (مورغن ، 1988 Morgen) حول معرفة الأنماط القيادية للمرشدين في المدارس في ولاية فلوريدا في الولايات المتحدة الأمريكية ، و استخدم الباحث نظرية " هيرسي و بلانشارد " و كان من أهم نتائجها أن أسلوب التسويق أي أسلوب الإقناع هو الأكثر استخداما في أغلب الأحيان لدى المرشدين (الحراشة ، 2008 ، ص 327) .

و نفس النتيجة توصل إليها (ديرانية 1989) حول الأنماط القيادية السائدة لدى مديري كليات المجتمع الأردني ، حيث توصلت إلى أن النمط الإقناعي هو النمط السائد بشكل عام لدى عينة الدراسة (عورتاني ، 2003 ، ص 45) .

و اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (المغيدي و ناجي ، 1994) حول التعرف على الأساليب القيادية لعمداء كليات جامعة الملك فيصل ، و اعتمد الباحثان نظرية " هيرسي و بلانشارد " في وصف الأساليب القيادية و أشارت نتائج الدراسة إلى أن عمداء كليات جامعة فيصل يتميزون بممارسة أسلوب المشاركة و أسلوب الإقناع.

و اختلفت النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (علاوي ، 1992) حيث أن النمط القيادي السائد لدى عينة الدراسة هو الإبلاغ (الشايب ، 2007 ، ص 267) .

و أجرى (الصليبي 2005) دراسة حول الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية " هيرسي و بلانشارد " و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم و أدائهم ، و بينت النتائج سيادة النمط المشارك ثم يليه نمط الإبلاغ .

و تعتقد الطالبة أن شيوع استخدام أسلوب التفويض من وجهة نظر المعلمين يعكس التطور الذي حدث في المجتمع في جميع المجالات لا سيما في مجال تسيير الموارد البشرية ، حيث أصبح القادة يمنحون فرصا أكثر للتابعين في المنظمات للمشاركة في تسييرها ، كما ان التطور الحاصل في المستوى التعليمي للمعلمين و المديرين على حد سواء ، أثر في مستوى النضج فيصبحوا أكثر ثقة بذاتهم و أكثر قدرة على توجيه أعمالهم و أكثر قبولاً لتحمل المسؤولية .

2- تفسير نتائج الفرضية الثانية: تنص هذه الفرضية على الآتي:

- هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.

بالرجوع إلى الجدول رقم (14) يتضح لنا أن نسبة الولاء المتوسط هي بأعلى النسب فقد وصلت إلى 68.89% و يليها الولاء المرتفع بنسبة 22.96% و أخيرا و بنسبة منخفضة جدا للولاء المنخفض و قدرت بـ 6.31% ، أما المتوسط الحسابي لعينة البحث قدر بـ 52.71 ، و بمقارنة هذه القيمة مع تقسيم مستويات الولاء المذكورة سابقا يتضح لنا أن مستوى الولاء التنظيمي لعينة البحث هو متوسط ، و هذا يعني أن الفرضية محققة .

و تتفق هذه النتيجة مع دراسة (رويم 2010) و هي دراسة تهدف إلى استطلاع واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية في مدينة ورقلة ، و من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مستوى متوسط للولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة (رويم ، 2010 ، ص 108) .

كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الأحدي 2004) والتي كانت بعنوان الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة . و هدفت الدراسة إلى البحث في الولاء التنظيمي للمرضى في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض السعودية ، و من بين ما خلصت إليه الدراسة هو توفر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض (أبو العلا، 2009 ، ص 620) .

و كذلك دراسة كل من (العتبي و السواط 1997) اللذان اجريا دراسة تهدف إلى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لمنتسبي جامعة الملك عبد العزيز ، و تحديد العوامل المؤثرة لولائهم و أشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة كانت متوسطة (السعود و آخرون 2009 ، ص 208).

كما أن دراسة (حصة صادق 2000) حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي و الإتجاه نحو العمل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعتي قطر و الإمارات ، و أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي متوسط في الجامعتين (عطاري و آخرون ، 2000 ، ص 20) .

و تتفق كذلك هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الفهداوي و القطاونة 2004) و التي كانت بعنوان "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي لدى العاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك ، الطفيلية، معان) " و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن تصورات الباحثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة (الجريسي ، 2010 ، ص 105) .

كما توصلت دراسة (الخشالي 2003) حول التعرف على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية ، و توصلت إلى وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة البحث . كما تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الرزاق 2004) و التي هدفت إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي و الولاء التنظيمي و العلاقة بينهما لدى الأخصائيين الإجتماعيين العاملين في المجال التعليمي و المجال الطبي ، و توصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى كل من الأخصائيين الإجتماعيين بالمجال التعليمي و المجال الطبي كان متوسط (عويضة ، 2008 ، ص 53).

و توصلت دراسة (سيليب، 2002 , Celep) حول التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين ، الولاء للمدرسة ، و مهنة التعليم ، و العمل الجماعي ، و أظهرت النتائج أن ولاء المعلمين للمدرسة كان بدرجة متوسطة (الرواشدة ، 2007 ، ص 125) .

و اختلفت هذه النتيجة مع الكثير من الدراسات ، من بينها دراسة (جوليدي و يوشدهار 2009 , Joolideh,Yeshadhara) و التي هدفت إلى الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي لدى

معلمي المرحلة الثانوية في الهند ، و أشارت الدراسة إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة البحث .

و كذلك دراسة (يلماز ، 2009 ، Yilmaz) حول معرفة مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية في تركيا و علاقتها بالرضا الوظيفي ، و أشارت نتائج الدراسة إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين (الرشيد ، 2010 ، ص 40) .

و حتى دراسة (علاونة 2006) حول العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس و كانت النتيجة هو وجود مستوى مرتفع لدى عينة البحث (غنيم ، ص 10) .

من خلال العرض الموجز لبعض الدراسات التي اتفقت نتائجها مع النتيجة التي توصل لها البحث الحالي و بعض الدراسات التي اختلفت نتائجها مع هذه النتيجة ، نستنتج أن مستوى الولاء التنظيمي في كثير من المنظمات سواء في الدول العربية أو الغربية يتراوح بين مستوى متوسط و مرتفع ، و الولاء التنظيمي هو ثمرة جهود مضيئة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ، و لا شك أنها صرفت الكثير من الجهد و المال لغرض تحقيقه في انفس العاملين من أجل الغاية الكبرى و هي أهداف المؤسسة (الكردي ، 2010 ، 2012/09/05 On line) .

فالمنظمات تسعى لكسب ولاء العاملين فيها نتیجتا للاثار الإيجابية المترتبة عنه ، سواء على مستوى الفرد أو المنظمة ، فارتفاع الولاء التنظيمي يقلل من دوران العمل ، و يحسن مستوى أداء العاملين ، و يقلل الغياب و التوتر و صراع الدور (الرواشدة ، 2007 ، ص 93) .

و تفسر الطالبة النتيجة المتوصل إليها إلى الجهود المبذولة من طرف الجهات المعنية و التي تسعى إلى تطوير الظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية ، حيث تم الاهتمام بنظام الحوافز و المكافآت للعاملين بقطاع التربية بالإضافة إلى توفير فرص التدريب و التكوين للمعلمين ، و إشراك المعلمين في تسيير شؤون المؤسسات التربوية و اعتبارهم طرفا هاما في المؤسسة ، كما ان التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين الأفراد داخل المؤسسات يؤدي الى نشوء علاقات طيبة بينهم ، مما يجعلهم يشعرون بأنهم أسرة واحدة ، و هذا يزيد من الروح المعنوية في المؤسسة ، كل هذه العوامل أدت إلى تغيير اتجاهات المعلمين نحو المؤسسة التربوية .

3- تفسير نتائج الفرضية الثالثة: تنص الفرضية الثالثة على ما يلي :

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية .

بالرجوع إلى الجدول رقم (15) يتضح لنا أن عدد المعلمين الذين ينتمون إلى مديرين يستخدمون أسلوب الإبلاغ من وجهة نظرهم يقدر بـ 29 معلما و أن متوسط الولاء بلغ 57.44 ، بانحراف معياري قدر بـ 6.05 ، و هو متوسط حسابي يمثل أعلى درجة بالنسبة لبقية المتوسطات ، أما فئة المعلمين الذين يستخدم المدير أسلوب التفويض بلغ عددهم 112 معلما ، و كان متوسط الولاء التنظيمي 55.08 بانحراف معياري 6.33 و هو متوسط يمثل ثاني أعلى درجة، في حين قدرت متوسطات مستوى الولاء التنظيمي بالنسبة للمديرين الذين يستخدمون أسلوب المشاركة من وجهة نظر المعلمين 53.44 و انحراف معياري 7.78 أما عدد المعلمين الذين يستخدمون أسلوب المشاركة فيقدر عددهم بـ 30 معلما، أما بالنسبة لأسلوب الإقناع فالمتوسط الحسابي قدر بـ 53.00 و انحراف معياري 6.72 .

و يبين الجدول رقم (16) أن قيمة (ف) المحسوبة تقدر بـ 3.85 و هي اكبر من قيمة (ف) المجدولة عند درجة (3) و (266) و مستوى α 0.03 و المقدرة بـ 3.08 ، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المعلمين في عينة الدراسة في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي المستخدم في التسيير من وجهة نظر المعلمين، و تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (الراشدي 2010) حيث أظهرت وجود علاقة بين الأنماط القيادية و بين الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة ، و أن النمط الديمقراطي جاء في المرتبة الأولى .

و توصلت دراسة (العمري 1999) و التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين أنماط القيادة و الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، و ما توصلت إليه الدراسة هو وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي لصالح النمط الديمقراطي .

كما أجرى (عورتاني 2003) دراسة حول طبيعة العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، و توصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء المهني .

و خلصت دراسة (ماجي، 1999 , Maggie) إلى وجود علاقة ايجابية ثابتة بين الأنماط القيادية جميعها و الولاء التنظيمي في الولايات المتحدة (غنام ، 2005 ، ص 78) .

و نقصت دراسة أجراها (جون و تايلر، 1999 , John and Taylor) العلاقة بين النمط القيادي للمدير و المناخ المدرسي للولاء التنظيمي ، و أظهرت النتائج ترابط وثيق بين النمط القيادي للمدير و المناخ المدرسي للولاء التنظيمي (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 27) .

كما تتفق النتيجة السابقة مع ما توصلت إليه دراسة (مساد 1988) حول معرفة اثر نمط القيادة و جنس المعلم و خبرته على ولائه التنظيمي في الأردن ، و أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ولاء المعلم لعمله باختلاف نمط القيادة السائد في الأردن لصالح النمط الديمقراطي (عورتاني ، 2003 ، ص 46) .

و نفس النتيجة توصلت إليها دراسة (الصائغ و آخرون 1994) و هي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي لصالح النمط الديمقراطي (قرقرش، 2002 ، ص 34) .

كما أجريت دراسة بعنوان السلوك القيادي و فعالية المرؤوسين بالولاء التنظيمي لدى عمال المستشفيات الصينية ، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين السلوك القيادي و الولاء التنظيمي (Hsiioo,2011,p 346) .

بينما توصلت دراسة (ألينا ستوفا، 2006 , Elena Stoeva) إلى وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي و الولاء المعياري و العاطفي ، و عدم وجود علاقة بين النمط القيادي و الولاء المستمر (Stoeva,2006 , p 81) .

و اختلفت النتيجة التي توصلت إليها دراسة (اكوبالسي، 2009 , Aksu Balci) مع نتائج الدراسات السابقة الذكر، حيث أشارت بعدم وجود اثر للأنماط القيادية على مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين .

فنظرا لأهمية ظاهرة القيادة باعتبارها قمة الهرم التنظيمي ، كما أنها تعتبر احد المتغيرات المهمة التي تعمل على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المنشودة ، فحيوية المنظمة و ديناميتها و مدى استعدادها لإنجاز المهام الموكلة إليها ترتبط بطبيعة القيادة .

كما أن الولاء التنظيمي كظاهرة يعد من القيم المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة ، لما له من آثار ايجابية على المنظمة و التي تتمثل في زيادة الإنتاجية و قلة الغياب و قلة ترك العمل ، و يعتبر الولاء التنظيمي كظاهرة معقدة تؤثر فيه الكثير من العوامل منها الشخصية و منها التنظيمية ، لذلك اهتم الباحثون بدراسة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي و أهم تلك العوامل هو النمط القيادي حيث اهتمت كثير من الدراسات استقصاء العلاقة بين النمط القيادي و الولاء التنظيمي، و توصلت معظم الدراسات إلى وجود علاقة ايجابية و ثابتة بين الولاء التنظيمي و النمط القيادي .

4-تفسير نتائج الفرضية الرابعة: تنص الفرضية الرابعة على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.

بالرجوع إلى الجدول رقم (17) يتضح أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للإناث كان أعلى من المتوسط الحسابي للذكور ، حيث قدر عند الإناث بـ 54.87 و بانحراف معياري بلغ 6.53 بينما قدر المتوسط الحسابي للذكور بـ 53.88 و بانحراف معياري يساوي 7.00 .

ولمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين، فكانت قيمة (ت) المحسوبة -1.19 و هي قيمة أصغر من قيمة (ت) الجدولة 1.96 عند درجة حرية 268 ، عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المعلمين ذكور و إناث في مستوى الولاء التنظيمي ، و منه فقد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرضية الصفرية ، و التي تنص على أنه لا يوجد فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس .

و قد أثبتت العديد من الدراسات العلمية هذه النتيجة كدراسة (البكري ، 1990) و التي هدفت إلى تقدير درجة إدراك مديري المدارس الحكومية للحوافز المقدمة لهم و اثر هذه الدرجة في الولاء التنظيمي ، و أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة من الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.

و هو ما توصلت إليه دراسة (المعاني ، 1990) حول اثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، و بينت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق في درجات الولاء التنظيمي للمديرين تعزى إلى الجنس (الرواشدة ، 2007 ، ص 115 ص 120) .

و نفس النتيجة أشارت إليها دراسة (مساد ، 1989) و التي هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة و جنس المعلم و خبرته في التعليم ، على ولاء المعلم لعمله في منطقة وادي الأردن، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس .

و استقصت دراسة (ردايدة ، 1988) العلاقة بين الولاء التنظيمي و الإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومي ، و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود فروق دالة إحصائية في الولاء التنظيمي حسب الجنس (غنام ، 2005 ، ص 69) .

في حين وجدت بعض الدراسات عكس ذلك منها دراسة (Valency,1996) و التي هدفت إلى التعرف على تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين في المؤسسات المهنية لكلى الجنسين و بينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس لصالح الذكور (عويضة ، 2008 ، ص 61) .

و كذلك دراسة (عورتاني ، 2003) حول العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس لصالح الذكور .

أما دراسة (Aquino,1993) حول تأثير الحوافز غير المادية على الولاء التنظيمي و المهني لمدرسي المرحلة الجامعية في الفلبين و تبين أن النساء أكثر ولاء من الرجال .

كما أن دراسة (Mathieu and Zajak,1990) توصلت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس لصالح الإناث . (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 29) .

و تفسر الطالبة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور و الإناث سواء في التوظيف و كذا في التشريعات الخاصة بالعمل و هذا في كل المؤسسات الجزائرية لاسيما في سلك التعليم ، و ما يثبت ذلك هوان غالبية

المعلمين هم إناث ، و كذلك ارتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين مما ينعكس على سلوكياتهم و اتجاهاتهم نحو المؤسسات التي يعملون بها.

5- تفسير نتائج الفرضية الخامسة : تنص الفرضية الخامسة على ما يلي :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس.

و بالرجوع إلى الجدول رقم (18) يتبين لنا أن المتوسط الحسابي لمجموعة المعلمين ذوي الأقدمية في التدريس من 5 إلى 10 سنوات قدر بـ 55.10 و بانحراف معياري 6.57، في حين جاءت مجموعة المعلمين ذوي الأقدمية في التدريس أكثر من 10 سنوات بمتوسط حسابي قدر بـ 53.98 و بانحراف معياري 6.97 ، و بالتالي متوسط المجموعة الأولى أكثر من المجموعة الثانية .

و لإختبار دلالة الفرق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين و الجدول رقم (19) يوضح أن قيمة (ت) المحسوبة و المقدر بـ 1.31 أقل من قيمة (ت) الجدولة 1.96 عند درجة حرية 268 عند مستوى دلالة 0.01 ، و هذا يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المعلمين في الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس ، ومنه فقد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض الصفري و الذي ينص على انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب الأقدمية في التدريس .

و تتفق هذه النتيجة مع مجموعة من الدراسات من بينها دراسة (المخلافي 2001) حول أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة صنعاء ، حيث توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء المهني حسب متغير مدة الخدمة (المخلافي ، 2001 ، ص 207) .

و كذلك دراسة (Aquino , 1993) حول تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي و المهني لمدرسي المرحلة الجامعية في الفلبين ، و أشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخدمة (عطاري و آخرون ، 2006 ، ص 28) .

و استقصت دراسة (المحتسب و آخرون ، 2008) أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك بمحافظة الخليل ، و من بين النتائج التي توصلت لها الدراسة هو عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى مدة الخدمة .

و نفس النتيجة توصلت لها دراسة (غنام ، 2005) حول السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، فأشارت نتائجها إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف سنوات الخدمة .

و قام (الطعجان ، 2007) بدراسة بعنوان واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين و المديرات و علاقة ذلك بالولاء التنظيمي لهم ، فتوصلت إلى عدم وجود فروق تعزى إلى الخبرة (الرشدي ، 2010 ، ص 38) .

كما اختلفت النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية مع مجموعة من الدراسات ، فقد توصلت دراسة (العمري ، 2002) و التي هدفت إلى اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي و الرضا الوظيفي و ضغوط العمل على الأداء الوظيفي و الفعالية التنظيمية ، حيث أشارت نتائجها إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي حسب مدة الخدمة (العمري ، 2002 ، on line 06/10/2011).

و نفس النتيجة توصلت لها دراسة (الكايد ، 1999) حول الوقوف على مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الرسمية الأردنية ، فأشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة لصالح الذين خبرتهم 12 سنة فأكثر (الكايد ، 1999 ، on line 10/11/2011) .

و كذلك دراسة (المعيوف ، 2001) توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى سنوات الخبرة (عويضة ، 2008 ، ص 55) .

من خلال العرض الموجز لبع الدراسات و الأبحاث التي تناولت علاقة متغير سنوات الخبرة بالولاء التنظيمي ، نلاحظ ان نتائج هذه الدراسات تباينت حول وجود علاقة بين المتغيرين ، فبعضها توصل الى وجود علاقة موجبة بين مدة الخدمة في المؤسسة و الولاء التنظيمي و من أبرزها دراسة بوشنان (Buchanan) (1994) و الذي توصل الى ان مستوى الولاء يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة و

ذلك نتيجة التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف و زملاء العمل من جهة ، و الموظف و قياداته المباشرة من جهة ثانية ، و على خلاف ذلك توصلت دراسات أخرى الى عدم وجود علاقة بين سنوات الخدمة في المؤسسة الحالية و الولاء التنظيمي .

ان تداخل العوامل التي تتحكم في تكوين الولاء التنظيمي يجعل من الصعب تحديد أي منها محدد للولاء التنظيمي في حد ذاته ، فالولاء التنظيمي ظاهرة معقدة تتأثر بجملة من العوامل قد تكون تنظيمية او شخصية ، و ذكر ستيرز (1977) ان الخصائص الشخصية و خصائص العمل و خبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات و تكون ميل الفرد للإندماج بمنظمته و مشاركته لها و اعتقاده القوي بأهدافها و قيمها و قبول هذه الأهداف و القيم .

6- تفسير نتائج الفرضية السادسة: تنص الفرضية على ما يلي:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي.

و بالرجوع إلى الجدول رقم (20) يتضح لنا أن المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لمجموعة المعلمين ذوي مستوى باكالوريا فأكثر كان أعلى من مجموعة المعلمين ذوي مستوى ثلاثة ثانوي فأقل ، حيث قدرت بـ 54.2 و بانحراف معياري بلغ 7.20 ، بينما قدر المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي للمجموعة الثانية بـ 54.39 و بانحراف معياري 6.42 ، و لمعرفة دلالة الفرق بين هذين المتوسطين تم استخدام اختبار (ت) لعينتين غير متجانستين ، فكانت قيمة (ت) المحسوبة - 0.49 أقل من قيمة (ت) الجدولة 1.96 عند مستوى دلالة 0.01 ، مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية بين المجموعتين ، و منه قد تم رفض فرضية البحث و قبول الفرض البديل و بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي .

و هو ما أثبتته عدد من الدراسات العلمية كدراسة (المشعان ، 2005) بعنوان الولاء التنظيمي و علاقته بسلوك الإغتراب و المعانات النفسية ، و من بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي (الجريسي ، 2010 ، ص 105) .

و في نفس السياق قام (الطجم ، 1996) بدراسة حول معرفة مدى قدرة العوامل التنظيمية و الديمغرافية بالتنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، و أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب المؤهل العلمي (غنام ، 2005، ص71).

كما استقصى (العضائية ، 1995) العلاقة بين الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية ، فأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق للولاء التنظيمي باختلاف المؤهل العلمي (المحتسب ، 2008، ص 114).

و توصلت دراسة (Chusmir , 1998) حول تحديد مستوى الولاء التنظيمي بين الذكور و الإناث ، و تحديد العلاقة بينه و بين العوامل الشخصية كالجنس و العمر و المستوى التعليمي ، و أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي حسب المستوى التعليمي (عويضة ، 2008 ، ص 60).

و نفس النتيجة توصلت لها دراسة (علاونة ، 2006) حول مستوى الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي و العلاقة بينهما عند معلمي المدارس الخاصة بمدينة نابلس (غنيم ، On line, 05/06/2011) .

في حين وجدت بعض الدراسات عكس ذلك و منها دراسة (القطان ، 1987) حول قياس و مقارنة مستويات الولاء لأربع مجموعات ثلاث منها من العمالة الوافدة ، أما الرابعة فهي العمالة السعودية تجاه المنظمات التي يعملون لديهم، حيث توصلت الدراسة إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي (أبو العلا ، 2009 ، ص 71).

و نفس النتيجة توصلت لها دراسة (الفهداوي و القطاونة ، 2004) حول تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك ، الطفيلية ، معان) حيث أشارت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف المستوى التعليمي (الجريسي ، 2010 ، ص 105) .

نستنتج من خلال ما سبق ان هناك تضارب في نتائج الدراسات و البحوث المتعلقة بدراسة العلاقة بين المؤهل العلمي و الولاء التنظيمي و يعود ذلك كون ان الولاء التنظيمي كظاهرة تؤثر فيه عوامل كثيرة حيث يتأثر بمدى ارتياح العامل في المؤسسة و رضاه ، و تكيفه مع المهنة و توافقه مع

قيمتها و أهدافها ، و مدى تلبية هذه الأخيرة لإحتياجاته و سد رغباته ، و كذلك يتأثر بعوامل تنظيمية كالحوافز المادية ، و العلاقات الإنسانية و حتى الظروف الفيزيائية ، كما قد يتأثر بالخصائص الشخصية للفرد ذاته ، أما النتيجة التي توصلت لها الدراسة الحالية يمكن تفسيرها بعدة عوامل ، فعند الرجوع الى خصائص العينة و الإطلاع عليها يتضح لنا ان غالبية المعلمين يحملون شهادة باكالوريا فما فوق أي لا يوجد تباين في المستوى العلمي بين المعلمين ، كما ان التشريعات الخاصة بالعمل في ميدان التربية و التعليم لا يفرق بين أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة سواء في المكافآت و الحوافز او في مواقيت العمل ،بالإضافة الى ذلك هناك توفر التسهيلات الكافية للمعلمين لتحسين مستواهم الدراسي حيث تخصص ساعات مدفوعة الأجر خاصة للدراسة .

خلاصة البحث و التوصيات

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر المعلمين ، و مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، و علاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، و هل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي و الأقدمية في التدريس .و تكونت عينة الدراسة من 270 معلما و معلمة من معلمي المرحلة الابتدائية في مدينة ورقلة أي في بلديات (الرويسات و انقوسة وسيدي خويلد و عين البيضاء و حاسي بن عبد الله و ورقلة) و قد تم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة .

و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث أداتين و هما :

1-مقياس " هيرسي و بلانشارد " لتحديد النمط القيادي ، و تشمل الأداة على 12 موقف تعكس مستوى النضج الوظيفي ، و هي المستوى المنخفض ، و المنخفض إلى المعتدل ، و المعتدل إلى المرتفع ، و المرتفع ، و يشمل كل مستوى ثلاث مواقف ، و تتحدد بناء على ذلك أربعة أنماط قيادية و هي نمط الإبلاغ و يعكس الإهتمام بالعمل بصورة اكبر من العلاقات الإنسانية ، و نمط الإقناع و يعكس الإهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية بصورة عالية ، و نمط المشاركة

و يعكس الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بصورة أكبر من العمل ، و نمط التفويض و يعكس الإهتمام بالعمل و العلاقات الإنسانية بصورة أقل .

و قد قامت الطالبة بتكييف المقياس حتى يتناسب مع أهداف و عينة الدراسة .

2- مقياس " بورتر و زملائه " لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم ، و يتكون المقياس من 15 فقرة ، تصحح باستخدام مقياس " ليكرت " خماسي التدرج ، و تم تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاث مستويات و هي : الولاء التنظيمي المرتفع ، المتوسط ، المنخفض.

و بعد تطبيق أدوات الدراسة و عرض و تحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الآتية:

- إن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين ، يليها أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ .
- هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الأقدمية في التدريس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى المؤهل العلمي.

و من خلال النتائج السالفة الذكر توصل الطالبة إلى مجموعة من المقترحات و هي:

- إجراء دورات تدريبية للقادة في مجال تسيير الموارد البشرية.
- الإهتمام أكثر بنظرية " هيرسي و بلانشارد " في القيادة و ذلك من خلال إجراء دراسات و بحوث للكشف عن ايجابياتها و مدى ملائمتها للمجتمع المحلي.
- القيام بدراسات و بحوث تهتم ببناء برامج تدريبية أو إرشادية للرفع من مستوى الولاء التنظيمي للعاملين لما له من آثار ايجابية على المنظمة و الفرد على حد سواء .
- الإهتمام بنظام الحوافز والمكافآت و الإهتمام بالظروف التنظيمية في المؤسسات التربوية .

قائمة المراجع

أ/ المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب و الدراسات :

- 1- أبو العلا، محمد صلاح الدين (2009) ضغوط العمل و أثرها على الولاء التنظيمي ، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، دراسة مكملة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- 2- أبو النيل، محمود السيد(1985)علم النفس الصناعي، بحوث عربية و عالمية، ب ط، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت لبنان.
- 3- أبو قحف، عبد السلام (2001) محاضرات في السلوك التنظيمي ، ب ط ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان .
- 4- ابوندا ، سامية خميس (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة ، دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .

- 5- الأغبري، عبد الصمد (2000) الإدارة المدرسية ، البعد التخطيطي و التنظيمي المعاصر، ط 1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان .
- 6- الجريس ، بدر محمد (2010) علاقة المتغيرات الشخصية و أنماط القيادة بالالتزام التنظيمي و الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ، فلسطين .
- 7- الحراشنة ، محمد عبود (2008) النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس ، و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية و التعليم في محافظة الطفيلية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 24 ، العدد الأول ، سوريا .
- 8- الخي ، محمد (2001) مناهج البحث التربوي ، ط 1 ، دار الإعتصام للنشر ، الدار البيضاء ، المغرب .
- 9- الدوسري ، سعد بن عميقان سعد (2005) ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية على منسوبي شرطة المنطقة الشرقية ، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية .
- 10- الرشدي ، عبد الله بشير (2010) أنماط القيادة في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت و علاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ، مذكرة لنيل درجة ماجستير في التربية ، قسم الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط .
- 11- الرواشدة ، خلف سليمان (2007) صناعة القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 12- الزغبى ، دلال محمد (2003) علاقة الولاء المؤسسي لدى معلمي المدارس بالدعم المقدم من مدير المدرسة ، مجلة كلية التربية ، جامعة الإمارات العدد 26 ، جامعة الأردن .

- 13-** آل سعود ، منصور بن حامد بن سعود بن عبد العزيز (2009) الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية ، دراسة تطبيقية على العاملين في إمارتي منطقة الرياض ، اكااديمية نايف العلوم الأمنية ، السعودية .
- 14-** السعود ، راتب (2009) أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفق لنظرية " و تنس ليكر " و علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس ، المجلة الأردنية للعلوم الإدارية ، الأردن .
- 15-** الشايب ، محمد الساسي (2006 ، 2007) علاقة أساليب الإشراف التربوي (التفتيش) بكفايات المعلمين التدريسية و باتجاهاتهم نحو مهنة التدريس ، دراسة ميدانية بولايات ورقلة ، غرداية ، الوادي ، رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم النفس التربوي ، جامعة وهران ، الجزائر .
- 16-** السعود ، راتب ، سوزان سلطان (2009) درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة 25 العدد (2+1) ، جامعة عمان ، الأردن .
- 17-** الصغير ، محمد بن عبد الله (2004) مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج " هيرسي و بلانشارد " ، دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية ، بحث مكمل لنيل درجة ماجستير في قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .
- 18-** الصليبي ، محمود عبد المسلم (2008) الجودة الشاملة و أنماط القيادة التربوية وفق نظرية " هيرسي و بلانشارد " و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لمعلميهم و إدارتهم ، ط 1 ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

- 19- الكاساني ، مراد محمد (2000) اثر ضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي ، دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء ، جامعة آل البيت ، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الأردن .
- 20- العجمي ، محمد حسن ، حسن محمد حسان (2007) الإدارة التربوية ، ط 1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
- 21- العنزي ، عطاء الله بن فاحس راضي (2008) اتجاهات القيادة التربويين نحو التغيير التنظيمي و علاقتهم بالتزامهم التنظيمي بالمملكة العربية السعودية ، مذكرة مكملة لنيل درجة دكتوراه في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة المملكة العربية السعودية ، الرياض .
- 22- المحتسب ، لينا حسام ، جلود مروان سعيد (2008) أبعاد الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل ، مجلة جامعة القدس ، العدد 11 ، فلسطين .
- 23- العورتاني ، مأمون عبد القادر أمير (2003) العلاقة بين الولاء المهني و النمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية ، نابلس ، فلسطين .
- 24- الغامدي ، سعيد بن محمد آل عاتق (2009) النمط القيادي لمديري المدرسة و أثره على الإلتزام التنظيمي للمعلمين بالمدرسة الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، دراسة مكملة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة أم القرى ، السعودية .
- 25- الغيبوي ، ناصر سعدي ضيف الله (2003) علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية (دراسة مقارنة بين مستشفى الملك فهد

- للحرس الوطني و مجمع الرياضي الطبي) ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، السعودية .
- 26- الفارسي ، سليمان (2011) اثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلة 27 ، العدد الأول .
- 27- المخلافي ، أمل محمد سرحان (2008) الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية و الخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين و علاقتهم برضاهم الوظيفي ، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- 28- المخلافي ، محمد سرحان خالد (2001) أهمية الولاء التنظيمي و الولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء ، كليات التربية ، مجلة جامعة دمشق ، المجلة 17 ، العدد الثاني .
- 29- المغربي ، كامل محمد (2010) السلوك التنظيمي ، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، ط 4 ، دار الفكر ، المملكة الأردنية ، عمان ، الأردن .
- 30- الموسوي ، سنان (2004) الإدارة المعاصرة ، الأصول و التطبيقات ، ط 1 ، دار المجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 31- بطاح ، احمد (2006) قضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، دار الشروق ، ط 1 ، عمان الأردن .
- 32- بن محمد ، الفوزان ناصر (2003) اثر السياسة التنظيمية و المتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة ، جامعة الملك سعود ، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر ، السعودية .

- 33-** بوحفص ، عبد الكريم (2005) الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 34-** حسين ، سلامة عبد العظيم (2006) الإدارة المدرسية و الصفة المتميزة و الطريق إلى المدرسة الفعالة ، ط 1 ، دار الفكر المطابع المركزية ، الأردن .
- 35-** حمدان ، دانا لطفي (2008) العلاقة بين الحرية الأكاديمية و الولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين .
- 36-** رويم ، فايزة (2010) واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية لمدينة ورقلة ، منشورة في مجلة علمية نصف سنوية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- 37-** ريجيو ، رونالدي ، ترجمة فارس حلمي (1999) المدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي ، ط 1 ، دار الشرق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- 38-** عاشوري ، محمد علي (2004) مدى اهتمام أعضاء التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الحكومية بالبحوث المرتبطة بالتنوير التربوي ، جامعة اليرموك ، مجلة العلوم التربوية و النفسية ، المجلد الخامس ، العدد الأول ، الأردن .
- 39-** عايش ، احمد جميل (2008) تطبيقات في الإشراف التربوي ، ط 1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن .
- 40-** عبد الحفيظ ، مقدم (2003) الإحصاء و القياس النفسي و التربوي ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 41-** عطاري ، عارف و آخرون (2006) الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية و التدريب بمدارس وزارة التربية و التعليم، سلطنة عمان، المجلد الثاني عشر .
- 42-** عطوي ، جودت عزت (2010) الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي أصولها و تطبيقاتها ، ط 4 ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .

- 43-** عليّات ، صالح ناصر (2002) النمط القيادي لمديري المدارس الأساسية في محافظة المفرق و علاقته بالمناخ التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 18 ، العدد 1 ،
- 44-** غباين ، عمر ، محمود (2009) القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، ط 1 ، مكتبة الجامعة الشارقة ، عمان الأردن .
- 45-** غانم ، خاتم عبد الله علي (2005) السمات الشخصية و الولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس ، دراسة مكملة لنيل درجة ماجستير في الإدارة التربوية .
- 46-** غيات ، بوفلجة (2010) القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، مخبر البحث في علم النفس و علوم التربية ، ط 1 ، دار القدس العربي ، وهران ، الجزائر .
- 47-** قرقرش ، عبد الكريم قرقرش (2002) فاعلية القيادة الإدارية التربوية في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان من وجهة نظر المديرين و المديرات وفقا لنظرية " هيرسي و بلانشارد " ، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير في جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، جامعة عمان ، الأردن .
- 48-** قوراية، أحمد (2007) فن القيادة المرتكزة على منظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 49-** مجمي ، ناصر محمد إبراهيم (2004) أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة و علاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة مكملة لنيل درجة ماجستير الآداب في علم النفس ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية .
- 50-** محمود ، أبو علام ، رجاء (2004) مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية ، ط 4 ، دار النشر بجامعات مصر ، جامعة القاهرة ، مصر .

- 51- محمود ، بوسنة (2007) علم النفس القياسي ، المبادئ الأساسية ، ب ط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 52- مزيان محمد (1999) مبادئ في البحث النفسي و التربوي ، ط 1 ، دار العرب للنشر و التوزيع ، وهران .
- 53- مصطفى ، احمد سيد (1991) إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، ب ط ، مصر .
- 54- معمري ، بشير (2002) القياس النفسي و تصميم الاختبارات النفسية ، ط 1 ، منشورات شركة باتنتيت ، باتنة .
- 55- مكفس ، عبد المالك (2008 ، 2009) نمط القيادة في الإدارة المدرسية و علاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربوية ، جامعة باتنة ، الجزائر .
- 56- مورييس ، أنجريس (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ب ط ، دار القصبة للنشر و التوزيع ، الجزائر .
- 57- لوصيف ، سعيد (1991) أنماط القيادة في اطار التغيير التنظيمي في مؤسسة جزائرية ، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي ، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر .

2/ مواقع الإنترنت :

- 1- العمري ، عبيد بن عبد الله (on line 04/03/2011) بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء و الرضا على الأداء و الفعالية التنظيمي .
<http://www.acofps.com/ub/shawthread.php?+=772>

2- الكردي ، أحمد السيد (on line 24/09/2012) مستوى الولاء الذي يمكنه معلم التعليم العام في المملكة العربية السعودية لمهنته كمعلم و لوزارة التربية و التعليم كمنظمة تربية وطنية .

[Http://almarefh.org/new.php?action=shouild=1230](http://almarefh.org/new.php?action=shouild=1230)

3- الكايد ، جعفر أحمد محمد (on line 05/06/2011) الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية ، دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس <http://www.veecos.net/porta/index.php?optionor>

4- بوعلاق ، نوال (on line 25/03/2011) قياس العوامل المؤثرة في الولاء لدى العاملين <http://www.ulum.nl/E77.html/>

5- غنيم ، يوسف (on line 05/06/2011) العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس بجامعة النجاح الوطنية .
[_blogs.najah.edu/staff/yousif-ghneim/article-1/file/006.pdf](http://blogs.najah.edu/staff/yousif-ghneim/article-1/file/006.pdf)

ب/ المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Battache , Mustapha (2000) Les déterminants de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier québécois , Université de Montréal.
- 2- Bolden R , Gosling j , Marturano, and Dennison (2003) AREVIEW of leadership theory and competency framework , Edited version of a report for chose consulting and the Management standard centre v centre for leadership Studies , University of Exter, United King dom.
- 3- Hsiao,chiling,jung-chang, sung-hsieh(2011) Leadership and subordinate effectiveness of chinese hospitality , Mediating process of loyalty , Department of Business and Entrepreneurial

- Management , Kainan University , Taiwan, African journal of Business Management.
- 4- Gedrey , Christine R (1999) leadership effectiveness , a ressearch Report Submitted to the Faculty in partial Fulfillement of the Graduation Requirement advisor ;Lt col Sharon , Alabana, Max Well air college , Air University.
 - 5- Gosslin , Eric (2009) Influence des préoccupations de carrière sur la fluctuation des attitudes au travail , Université du Québec en Outaouais , Revue multidisciplinaire sur l'emploi , le syndicalisme et le travail , vol N°171 , Canada.
 - 6- Labelle , Cristaine , Thierry Wih et Gilles Guérin (1997) loyautés organisationnelle et professionnelle et choix de carrière , le cas des professionnels en ressources humaines au Québec Article de réudit , Relations induct , Vol N° 4 .
 - 7- Lavininia , Ioana (2005) the importance of loyalty of highly performing Employees for organizational performance , Institute for Busnes and public Administration from Bucharest , ASEBUSS,Academy of Economic Studies Bucharest.
 - 8- Louche, Claude (2001) psychologie sociale des organisations Armand Colin , VUEF, Paris.
 - 9- Miks Mutassim (2002) Commitment to organization versus commitment to profession , conflict or compatibility , jurnal Pengurusam.
 - 10- Keith A ,Adreson et Meredith Damien Gall (1993) Traduit par Jacques heynemand et Dolorès Gagnon , la Supervision Pédagogique , Méthodes et secrets , d'un superviseur clinicien , collection formation des maitre les éditions LOGIQUES , Montréal , Canada.
 - 11- Stoevas ,Elena (2006) La qualité des relations employés-supérieur et l'engagement organisationnel , Livre HEC MONTREAL.

الملاحق

الملحق رقم(1) استمارة فاعلية القائد و تكيفه لهيرسي و بلونشارد قبل التكيف

أداة وصف فاعلية القائد و تكيفه " LEAD "
لهيرسي و بلانشرد

الرقم	العبارة	الإجابة
1	في الآونة الأخيرة لم يعد مرؤوسوك متجاوبين لمحادثاتك الودية معهم و اهتمامك الواضح برفاهيتهم، و أصبح إنتاجهم متدنيا بشكل مطرد.	أ- أؤكد على استخدام إجراءات محددة ، و على ضرورة إنجاز المهمة. ب - أوضح استعدادي للمناقشة، ولكن لا أفرض نفسي عليهم. ج - أتكلم مع مرؤوسي، و أحدد بعد ذلك الأهداف . د - أتعمد ألا أتدخل في شؤون مرؤوسي.
2	الملاحظة إن إنجازات مرؤوسيك في إزدياد ، و أنك لا تزال تعمل لتتأكد من أن كل مرؤوسيك يدركون مسؤولياتهم، كما يدركون مستوى الأداء المنشود.	أ - أكون علاقة صداقة مع مرؤوسي للإستمرار في التأكد من أنهم يدركون مسؤولياتهم ، كما يدركون مستوى الإنتاج المتوقع منهم. ب - لا أخذ أي إجراء محدد. ج - أعمل كل ما أستطيع لأجل المرؤوسين يشعرون بأهميتهم و أهمية مشاركتهم. د - أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها.
163	مرؤوسوك غير قادرين على حل المشاكل	أ- أعمل مع مرؤوسي ، و نشترك معا في حل المشاكل.

الرقم	العبارة	الإجابة
4	لديك النية في إجراء بعض التغيير ، سجل مرؤوسيك يشير إلى جودة إنجازهم ، و مع ذلك هم يحترمون مبدأ التغيير .	أ - أدع جميع مرؤوسي يشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات . ب - أعلن عن التغيير ثم أعمل على تنفيذه و الإشراف عليه عن قرب . ج - أدع مرؤوسي يقومون بتحديد اتجاهاتهم . د - أخذ بعين الاعتبار اقتراحات مرؤوسي ، على أن أوجه التغيير بنفسني .
5	خلال الأشهر القليلة الماضية ، تدنى مستوى أداء مرؤوسيك و أصبحوا غير مهتمين بتحقيق الأهداف ، و كانت إعادة تحديد المسؤوليات و المهام قد ساعدت بشكل كبير في الفترة الماضية . فمرؤوسوك ما زالوا بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهماتهم في الوقت المحدد .	أ - أدع مرؤوسي يحددون اتجاهاتهم . ب - أخذ بالحسبان اقتراحات مرؤوسي ، و لكن أتأكد من تحقيق الأهداف . ج - أعيد تعريف المهام و المسؤوليات ثم أشرف على ذلك بعناية . د - أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأدوار و المسؤوليات ، مع عدم المبالغة في التوجيهات .
6	تم التحاقك بمؤسسة تسيير بكفاءة عالية ، كان مديرها السابق شديدا و حازما . تود أنت أن تحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقات الإنسانية داخل إطار المؤسسة .	أ - أعمل ما أستطيع لأجعل مرؤوسي يشعرون بأهميتهم و أهمية مشاركتهم . ب - أؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها . ج - أتعهد أن لا أتدخل في شؤون مرؤوسي . د - أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات ، و أتأكد من تحقيق الأهداف .

الرقم	العبارة	الإجابة
8	إنتاجية مرؤوسيك و علاقاتهم الشخصية جيدة، و لكن لديك بعض الشعور بوجود نقص في توجيه مرؤوسيك.	أ - أحدد التغيير و أشرف عليه بعناية. ب - أشرك مرؤوسي في تطوير إجراءات التغيير ، و أدع لهم الحرية في عملية التنفيذ. ج - أستعد لعمل التغييرات كما اقترحت ، و لكني أتولى عملية التنفيذ. د - أتجنب المواجهة، أدع الأمور تجري بشكل طبيعي.
9	عينك رئيسك على رأس مجموعة عمل ، كانت قد فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد ، حيث أن مرؤوسيك لا يعرفون أهدافهم بوضوح ، و كان حضورهم للجلسات ضعيفا ، و اجتماعاتهم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية، علما أن لديهم المواهب التي تساعد في إنجاز المهمة.	أ - أدع مرؤوسي دون تدخل من جانبي . ب - أناقش الموقف مع مرؤوسي، و بعد ذلك أتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير. ج - أتخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة و دقيقة . د - أساند مرؤوسي في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.
10	على الرغم من أن مرؤوسيك معروفون بقدرتهم على تحمل المسؤولية ، إلا أنهم لم يتجاوزوا مع تعليماتك الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب بالمهمة.	أ - أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم . ب - أخذ بعين الاعتبار توصيات مرؤوسي ، و أتأكد من تحقيق الأهداف. ج - أعيد تحديد الأهداف ، و أشرف عليها بعناية. د - أدع مرؤوسي يشاركون في تحديد الأهداف بحرية .
11	حصلت على ترقية في وظيفة جديدة، و كان المشرف السابق لا يتدخل في شؤون مرؤوسيه، و على الرغم من ذلك استطاعوا المحافظة على مهامهم و اتجاهاتهم و العلاقات الشخصية فيما بينهم في حالة جيدة .	أ - أخذ الخطوات اللازمة لتوجيه مرؤوسي للعمل بطريقة واضحة و دقيقة. ب - أشرك مرؤوسي في اتخاذ القرارات و أشجع المشاركة الجيدة. ج - أناقش وضع الإنجاز في الماضي مع مرؤوسي، ثم اختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد . د - أستمر في ترك مرؤوسي دون تدخل من جانبي.

الرقم	العبارة	الإجابة
12	أفادت المعلومات الحديثة عن وجود بعض الصعوبات الداخلية بين مرؤوسيك، علما بأن سجلاتهم تشير إلى إنجازهم العالي و حفاظهم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى، و أنهم كانوا يعملون معا بانسجام خلال السنة الماضية و جميعهم مؤهلون للقيام بالمهمة .	أ - أحاول عرض حلي على مرؤوسي ثم أختبر الحاجة إلى تطبيق إجراءات جديد ب - أدع مرؤوسي يحلون مشاكلهم بأنفسهم . ج - أتصرف بسرعة و بحزم لتصحيح الموقف، و تبني التوجيهات . د - أشارك في مناقشة المشكلة مع مرؤوسي مع تقديم الدعم لهم.

الملحق رقم (2) استمارة فاعلية القائد و تكيفه قبل التحكيم

جامعة قاصدي مرباح
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس

إستمارة تحكيم

أستاذي أساتذتي الكرام ،

في إطار إعداد مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم تحت عنوان " علاقة النمط
القيادي حسب نظرية - هيرسي و بلانشارد - بالولاء التنظيمي لدى عينة من
معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة "

يشرفني أن أضع بين أيديكم أداة الدراسة و هي مقياس فاعلية القائد " لهيرسي و بلانشارد " راجية منكم إبداء الرأي و تحكيم و تعديل فقراته حتى تتلاءم مع أهداف الدراسة.

و إليكم بعض المعلومات لتسهيل عملية التحكيم علما أن الطالبة قامت بتعديل فقرات المقياس حتى تتلاءم مع أفراد العينة و أهداف الدراسة .

معلومات عامة :

اسم و لقب الأستاذ :

الدرجة العلمية:

التخصص:

الجامعة:

تساؤلات الدراسة :

- 1/ ما هي الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة من وجهة نظر المعلمين حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " ؟
- 2/ ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
- 3/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي و بلانشارد " ؟
- 4/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الجنس ؟
- 5/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الأقدمية ؟
- 6/ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الحالة الاجتماعية ؟

التعريف الإجرائي للنمط القيادي :

هو النمط القيادي الذي يتبعه المدير للتأثير في مرؤوسيه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كما يدركه المعلم و المعبر عن بالدرجة التي يحصل عليها على المقياس المعد من طرف الطالبة بناء على مقياس فاعلية القائد " لهيرسي و بلانشارد " الذي يتحدد من خلال الأبعاد التالية : أسلوب الإبلاغ ، أسلوب الإقناع ، أسلوب المشاركة ، أسلوب التفويض .

تحتوي هذه الإستمارة على مجموعة من الأسئلة ، فالرجاء منكم أن تقرأوا العبارات جيدا و أن تجيبوا عليها دون ترك سؤال بدون إجابة بوضع دائرة أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

أداة وصف فاعلية القائد و تكييفه " لهيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر المعلم

1- لاحظ المدير أنكم لم تعودوا متجاوبين لمحادثاته الودية معكم، و اهتمامه الواضح برفاهيتكم، وإن إنتاجكم أصبح متدنيا بشكل مطرد، فهل تعتقد أنه ؟

أ- يؤكد على استخدام إجراءات محددة ، و علي ضرورة انجاز المهمة.

ب- يوضح استعداداه للمناقشة، و لكن لا يفرض نفسه عليكم.

ج- يتكلم معكم ، و يحدد الأهداف بعد ذلك .

د- يعتمد إلا يتدخل في شؤونكم.

2- لاحظ المدير أن انجازاتكم في ازدياد ، و رغم ذلك فمازال يعمل ليتأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم، كما تدركون مستوى الأداء المنشود، فهل تعتقد أنه ؟

أ- يكون علاقة صداقة معكم لاستمرار في التأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم ، كما تدركون مستوى الإنتاج المتوقع منكم .

ب- لا يأخذ أي إجراء محدد.

ج- يعمل كل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم و أهمية مشاركتكم.

د- يؤكد على أهمية المهمة و على الوقت المحدد انجازها .

3- لا حظ المدير إنكم غير قادرين على حل المشاكل بأنفسكم، و ترك لكم أمر حلها، و مع ذلك لا تزال علاقتكم الشخصية و إنتاجكم في مستوى جيد، فكيف يكون تصرف المدير من وجهة نظركم ؟

أ- يعمل معكم ، و يشارككم في حل المشاكل.

ب- يترك لكم أمر حل مشاكلكم بأنفسكم.

ج- يعمل بسرعة و عزم لتوجيه و تصحيح الوضع.

د- يشجعكم على العمل لحل المشاكل ، و يدعم مجهوداتكم.

4- يشير سجلكم إلى وجود انجازكم ن و المدير لديه النية في إجراء بعض التغيير و مع ذلك فأنتم تحترمون مبدأ التغيير ، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم ؟

أ- يدعمكم تشاركون في تطوير التغيير مع عدم المبالغة في التوجيهات.

ب- يعلن عن التغيير ثم يعمل على تنفيذه و الإشراف عليه عن قرب .

ج- يدكم تقومون بتحديد اتجاهاتكم .

د- يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتكم ، لكنه يوجه التغيير بنفسه.

5- لاحظ المدير أن مستوى أدائكم قد تدنى خلال الأشهر القليلة الماضية، وأنكم أصبحتم غير مهتمين

بتحقيق

الأهداف ، و رغم أنه أعاد تحديد المسؤوليات و المهام و هذا ما ساعدكم بشكل كبير في الفترة الماضية لكنكم مازلت بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهامكم في الوقت المحدد، فهل تعتقد أنه؟

.....
.....
.....

أ- يترككم تحددون اتجاهاتكم.

.....

ب- يأخذ بالحسبان اقتراحاتكم ، و لكن يتأكد من تحقيق الأهداف .

.....

ج - يعيد تعريف المهام و المسؤوليات ثم يشرف على ذلك بعناية.

.....

د- يترككم تشاركون في تحديد الأدوار و المسؤوليات مع عدم المبالغة في التوجيهات.

.....

6- إن مؤسستكم تسير بكفاءة عالية والمدير السابق كان حازما و شديدا ، و إلتحق بالمؤسسة مدير جديد يرغب في أن يحافظ على البيئة المنتجة بالإضافة إلى تحسين العلاقة الإنسانية داخل إطار المؤسسة ، فكيف سيتصرف في اعتقادكم ؟

.....
.....
.....

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم و أهمية مشاركتكم.

.....

ب- يؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد لإنجازها.

.....

ج- يعتمد أن لا يتدخل في شؤونكم .

.....

د- يشرككم في اتخاذ القرارات ، و يتأكد من تحقيق الأهداف .

.....

7- يسعى المدير لإجراء تغيير في تنظيم المؤسسة ، و هذا سيكون شيء جديد بالنسبة إليكم رغم أنكم ساهمت في بعض الاقتراحات التي تهدف إلى تغيير المطلوب وانتم تمتازون بالإنتاجية والمرونة و العمل ، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم ؟

.....
.....

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم و أهمية مشاركتكم.

ب- يؤكد على أهمية المهمة و الوقت المحدد للإنجاز.

ج- يعتمد أن لا يتدخل في شؤونكم .

د- يشرككم في اتخاذ القرارات و يتأكد من تحقيق الهدف.

8- يشعر المدير بوجود نقص في توجيهكم ، رغم أن إنتاجيتكم و علاقاتكم الشخصية جيدة، فهل تعتقد أنه؟

أ- يحدد المدير التغيير و يشرف عليه بعناية.

ب- يشارككم في تطوير إجراءات التغيير ، و يدع لكم الحرية في عملية التنفيذ.

ج- يستعد لعمل التغييرات كما اقترح ، و لكن يتولى عملية التنفيذ.

د- يتجنب المواجهة ، و يدع الأمور تجري بشكل طبيعي.

9- يلاحظ أنكم لا تعرفون أهدافكم بوضوح ، و أن حضوركم للجلسات ضعيف، وأن اجتماعاتكم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية ، رغم أنكم تتمتعون بمواهب تساعدكم في انجاز المهمة. لذلك تم تعيين مدير جديد على رأس مجموعة عمل فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة للتغيير في الوقت المحدد، ففي رأيكم كيف سيتعامل معكم ؟

أ- يدعكم المدير تعملون دون تدخل من جانبه.

ب- يناقش الموقف معكم ، و بعد ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير.

ج- يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة و دقيقة .

د- يساندكم في مناقشة المشكلة مع عدم المبالغة في التوجيهات.

10- إنكم معروفون بقدرتكم على تحمل المسؤولية ، لكنكم لا تتجاوبون مع تعليمات المدير الخاصة بتحديد معيار جديد لمستوى الإنجاز المطلوب بالمهمة، فكيف يكون تصرف المدير في رأيكم ؟

أ- يدعكم المدير تحلون مشاكلكم بأنفسكم.

ب- يأخذ بعين الاعتبار توصياتكم ، و يتأكد من تحقيق الأهداف .

ج- يعيد تحقيق الأهداف ، و يشرف عليها بعناية.

د- يدعكم تشاركون في تحقيق الأهداف بحرية.

11- رغم أن المدير لا يتدخل في شؤونكم ، إلا إنكم استطعتم المحافظة على مهامكم و اتجاهاتكم و العلاقات الشخصية فيما بينكم جيدة ، فهل تعتقد انه ؟

أ- اخذ المدير الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة و دقيقة.

ب- يشارككم في اتخاذ القرارات و يشجع المشاركة الجيدة.

ج- يناقش وضع الإنجاز في الماضي معكم .

د- هو مستمر في ترككم دون تدخل من جانبه.

12- لاحظ المدير وجود صعوبات داخلية بينكم و بين زملائكم ، رغم أن سجلاتكم تبين إلى انجازكم العالي و حفاظكم بفاعلية على أهداف المؤسسة بعيدة المدى ، و أنكم كنتم تعملون بانسجام خلال السنة الماضية و جميعكم مؤهلين للقيام بالمهمة ، فكيف سيتصرف في رأيكم ؟

.....
.....
.....

أ- يحاول المدير عرض الحل عليكم ثم يختبر الحاجة إلى تطبيق إجراء جديد.

.....

ب- يدعمكم تحلون مشاكلكم بأنفسكم.

.....

ج - يتصرف بسرعة و حزم لتصحيح الموقف ، و يتبنى التوجيهات.

.....

د - يشارك في مناقشة المشكلة معكم مع تقديم الدعم لكم.

.....

الملحق رقم (3) استمارة فاعلية القائد و تكيفه في صورتها النهائية.

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية

قسم علم النفس و علوم التربية

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة ،

في إطار انجاز مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان متمنين منك التعاون معنا و ذلك للإجابة بكل صدق على أسئلة الاستبيان .

و نحيطكم علما أن استجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي مع المحافظة على السرية التامة في استخلاص النتائج.

و في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر و العرفان .

للإجابة على هذا الاستبيان نرجو منك قراءة كل عبارة ثم اختيار إجابة على حسب ما يناسب تصرف مدير المؤسسة و يكون الاختيار بوضع علامة ☒ أمام الإجابة المناسبة.

مثال توضيحي:

خلال الأشهر المنصرمة لاحظ المدير أن أدائكم في تناقص مستمر ، كما أنكم لا تبدون اهتمام لتحقيق الأهداف ، لذلك فإنكم بحاجة مستمرة إلى من يذكركم بضرورة انجاز الأعمال ، فماذا تتوقعون أن يكون تصرف المدير ؟

أ/ يسمح للمجموعة بصياغة توجيهاتها . ☒

ب/ يقوم بتبني توصيات المجموعة مع التأكيد على ضرورة تحقيق الأهداف . ☐

ج/ يقوم بإعادة تحديد الأدوار و المسؤوليات و يشرف على المجموعة بشكل دقيق . ☐

د/ يسمح للمجموعة بالمشاركة في تحديد الأدوار . ☐

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس : ذكر ☐ مؤنث ☐

المؤهل العلمي : مستوى الثانوي فما اقل ☐ مستوى البكالوريا فما فوق ☐

الأقدمية : من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فما فوق ☐

• ملاحظة هامة : ضع علامة X أمام إجابة واحدة فقط .

1- في الآونة الأخيرة لاحظ المدير أن العلاقة الودية المتبادلة معكم أصبحت تمتاز بفتور رغم توفيره

لجميع الظروف الملائمة لعملكم، كما لاحظ تدني أدائكم، فهل تعتقد أنها؟

أ- يؤكد على استخدام إجراءات محددة ، و عليكم تطبيقها . ☐

ب- يبين استعداداه لمناقشة الوضعية دون فرض رأيه عليكم. ☐

ج- يفتح باب الحوار معكم و بعد ذلك يحدد الأهداف. ☐

د- يتعمد ألا يتدخل في شؤونكم. ☐

2- لاحظ المدير أن انجازاتكم في ازدياد، و رغم ذلك يعمل ليتأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم ،كما

تدركون مستوى الأداء المطلوب ، فهل تعتقد أنه؟

أ- يكون علاقة صداقة معكم لكي يتأكد من أنكم تدركون مسؤولياتكم ، كما تدركون الأداء

المتوقع منكم . ☐

ب- يبقى الوضع على حاله و لا يأخذ أي إجراءات إضافية. ☐

ج- يجتهد المدير بكل ما يستطيع لجعلكم تشعرون بأهميتكم و بأهمية مشاركتكم. ☐

د- يشجعكم و يمد لكم يد العون في حل المشاكل التي تعيق الأداء و يدعم مجهوداتكم. ☐

3- لاحظ المدير أنكم غير قادرين على حل المشاكل بأنفسكم، رغم أنه ترك لكم المبادرة لحلها في

ظروف تمتاز بالعلاقات الطيبة، و أدائكم في مستوى جيد، فكيف سيكون تصرف المدير من

وجهة نظركم؟

أ- يعمل معكم و يشارككم في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة. ☐

ب- يترك لكم أمر حل مشاكلكم دون تدخل منه. ☐

ج- يبادر بسرعة و عزم لتوجيه و تصحيح الوضع. ☐

د- يشجعكم على العمل لحل المشاكل، و يدعم مجهوداتكم. ☐

4- رغم أن سجلكم يبين أن أداؤكم جيد و مع ذلك فالمدیر يريد أن يجري بعض التغييرات، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم؟

أ- يدعمكم المدير تشاركون في تعديل البرنامج مع عدم المبالغة في التوجيهات. ☐

ب- يعلن المدير عن التعديلات و التغييرات و يعمل على تنفيذها و الإشراف عليها. ☐

ج- يعطي لكم الفرصة لتحديد آرائكم و اتجاهاتكم. ☐

د- يأخذ بعين الاعتبار اقتراحاتكم، لكنه يقوم بتوجيه التعديل و يشرف على التغيير بنفسه. ☐

5- لاحظ المدير أن مستوى أداؤكم قد تدنى خلال الأشهر الماضية، و أنكم أصبحتم غير مهتمين بتحقيق الأهداف، و رغم أنه أعاد تحديد المسؤوليات و المهام و هذا ما ساعدكم بشكل كبير في الفترة الماضية لكنكم مازلت بحاجة إلى التذكير بصورة مستمرة لإنجاز مهامكم في الوقت المحدد، فهل تعتقد أنه؟

أ- يترككم تحددون اتجاهاتكم. ☐

ب- يأخذ بعين الاعتبار مقترحاتكم، و يتأكد من تحقيق الأهداف المنشودة. ☐

ج- يعيد تعريف المهام، و يشرف شخصيا على تحقيقها. ☐

د- يدعمكم تشاركون في تحديد الأدوار و المسؤوليات المختلفة دون المبالغة في فرض توجيهاته.

6- في ظل التسيير الحازم و الشديد للمدير السابق للمؤسسة، كان الأداء جيدا و عاليا و مع التحاق المدير الجديد حاول أن يحافظ على الوضعية كما هي عليها مع محاولة تحسين العلاقات الشخصية داخل المؤسسة، فكيف سينصرف في اعتقادكم؟

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم و أهمية مشاركتكم. ☐

ب- يؤكد على أهمية البرنامج المسطر و تطبيقه في الوقت المحدد. ☐

ج- يعتمد ألا يتدخل في شؤونكم. ☐

د- يشارككم في اتخاذ القرارات و يتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة. ☐

7- إنكم تمتازون بالأداء الجيد و المرونة إلا أن المدير يسعى لإجراء تغيير في تنظيم المؤسسة و أنتم ساهمتم في وضع بعض الاقتراحات التي تهدف إلى التغيير، فكيف سيكون سلوك المدير في رأيكم؟

أ- يعمل ما يستطيع ليجعلكم تشعرون بأهميتكم و أهمية مشاركتكم. ☐

ب- يؤكد على أهمية المهمة و تطبيقها في الوقت المحدد. ☐

ج- يعتمد ألا يتدخل في شؤونكم. ☐

د- يشارككم في اتخاذ القرارات و يتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة. ☐

8- رغم أن العلاقات الشخصية جيدة و الأداء عالي، إلا أن المدير يشعر بنقص في تطبيق أوامره و توجيهاته فهل تعتقد أن المدير؟

أ- يقوم بوضع إجراءات التغيير و يشرف عليها بعناية. ☐

ب- يشارككم في اقتراح إجراءات التغيير، و يدع لكم الحرية في عملية التنفيذ. ☐

ج- يستعد لعمل التغييرات كما اقترح و يتولى عملية التنفيذ. ☐

د- يتجنب المدير المواجهة معكم، و يدع الأمور تجري بشكل طبيعي. ☐

9- رغم أنكم تتمتعون بمواهب و قدرات تساعدكم على تطبيق و إنجاز البرامج المسطرة إلا أن المدير لاحظ أنكم لا تعرفون أهدافكم بوضوح، و أن حضوركم للجلسات ضعيف، و اجتماعاتكم أصبحت عبارة عن مناسبات اجتماعية ، لذلك تم تعيين مسؤول جديد على رأس مجموعة العمل التي فشلت في إعداد التوصيات المطلوبة ، ففي رأيكم كيف سيتعامل معكم ؟

أ- يدعمكم المدير دون تدخل منه . ☐

ب- يناقش الموقف معكم و بعد ذلك يتخذ الإجراءات اللازمة للتغيير . ☐

ج- يتخذ الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة و دقيقة . ☐

د- يشارككم في مناقشة المشكلة ، مع عدم المبالغة في التوجيهات .

☐

10- إنكم معروفون بقدرتكم على تحمل المسؤولية ، لكنكم لا تتجاوبون مع تعليمات المدير ،

لتحقيق مستوى أفضل من الأداء ، فكيف سيتصرف المدير برأيكم ؟

أ- يدعمكم المدير تحلون مشاكلكم بأنفسكم .

☐

ب- يأخذ بعين الاعتبار توجيهاتكم ، كما يحرص على تحقيق الأهداف .

☐

ج- يعيد صياغة الأهداف ، ويشرف على تحقيقها بعناية .

☐

د- يدعمكم تشاركون في تحقيق الأهداف بحرية .

☐

11- أن المدير لا يتدخل في شؤونكم ، و مع ذلك فأنتم تؤدون واجباتكم و تحافظون على العلاقات

الشخصية فيما بينكم ، فهل تعتقد أنه ؟

أ- أخذ المدير الخطوات اللازمة لتوجيهكم للعمل بطريقة واضحة و دقيقة .

☐

ب- يشارككم في اتخاذ القرارات و يشجع مشاركاتكم .

☐

ج- يناقش وضع الإنجازات في الماضي معكم .

☐

د- هو مستمر في ترككم دون تدخل من جانبه .

☐

12- لاحظ المدير وجود مشاكل داخلية بينكم و بين زملائكم ، رغم أن أدائكم عالي و تحافظون على

تحقيق أهداف المؤسسة ، فكيف سيتصرف في رأيكم ؟

أ- يحاول المدير عرض الحل عليكم و بعدها يختبر تطبيق إجراء جديد .

☐

ب- يدعمكم تحلون مشاكلكم بأنفسكم .

☐

ج- يتصرف بسرعة و حزم لتصحيح الوضع ، و يقوم بالتوجيهات .

☐

د- يشارك في مناقشة المشكلة معكم مع تقديم الدعم لكم .

☐

الملحق رقم (4) استبيان الولاء التنظيمي .

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم علم النفس و علوم التربية

أستاذي الفاضل أستاذتي الفاضلة ،

الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أوافق	أوافق بشدة
-------	---------	---------------------	-------------	-----------------------------	-------	---------------

في إطار انجاز مذكرة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم ، يشرفني أن أضع بين يديك هذا الاستبيان متمنين منك التعاون معنا و ذلك للإجابة بكل صدق على أسئلة الاستبيان .

و نحيطكم علما أن استجاباتكم لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي مع المحافظة على السرية التامة في استخلاص النتائج.

و في الأخير تقبلوا منا جزيل الشكر و العرفان .

على الصفحة المرفقة عدد من العبارات التي تمثل المشاعر التي يمكن أن تكون لدى الفرد إزاء المؤسسة التي يعمل بها ، لذلك نرجو أن تقرأ كل عبارة و أن تضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن مشاعرك اتجاه المؤسسة التي تعمل بها .

مثال توضيحي :

الرقم	الفقرات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	لا أوافق ولا أعارض	أوافق	أوافق بشدة
01	اشعر بالفخر عندما أخبر أصدقائي بأني أعمل في هذه المؤسسة.				X	
02	يهمني كثيرا مستقبل هذه المؤسسة .			X		

01	أنا على استعداد لبذل مجهود كبير أكثر من المجهود المتوقع مني لمساعدة هذه المؤسسة على تحقيق النجاح المنشود.				
02	أقول لزملائي : أنه لأمر عظيم أن نعمل في هذه المؤسسة .				
03	أشعر بإخلاص قليل لهذه المؤسسة .				
04	سأقبل أية واجبات في سبيل بقائي في هذه المؤسسة.				
05	أعتقد أن ما لدى المؤسسة من قيم يشبه ما عندي من قيم.				
06	أنا أقول لزملائي و أصدقائي إنني فخور بانتمائي إلى هذه المؤسسة.				
07	لا يهمني أن أعمل سواء لدى هذه المؤسسة أو أية مؤسسة أخرى ما دمت أقوم بالعمل ذاته.				
08	هذه المهنة تلهمني لبذل أقصى جهد أستطيعه أثناء أداء العمل.				
09	سأترك هذه المؤسسة إذا ما طرأ أي تغير على ظروفي.				
10	أنا سعيد جدا باختياري هذه المؤسسة بدلا من المؤسسات الأخرى التي كنت أفكر في الالتحاق بها.				
11	لا يوجد هناك ما أستفيد من بقاء في هذه المؤسسة إلى ما لا نهاية.				
12	غالبا ما أجد صعوبة في فهم سياسات هذه المؤسسة نحو العاملين لديها ، و خاصة في القضايا المهمة ، أو قبولها.				
13	أنا أهتم بمصير هذه المؤسسة .				
14	بالنسبة لي هذه أفضل مؤسسة يمكن لي أن أعمل لديها.				
15	اختياري أو قراري للعمل في هذه المؤسسة كان خطأ كبيرا ارتكبته في حق نفسي .				

ملحق رقم (5) يبين أسماء المحكمين و تخصصاتهم و الجامعة التي ينتمون إليها

الأستاذ	التخصص	الدرجة العلمية	الجامعة
---------	--------	----------------	---------

تارزولت عمروني حورية	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر "أ"	ورقة
بن زاهي منصور	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر "أ"	ورقة
محجر ياسين	علم النفس العمل و التنظيم	أستاذ محاضر "ب"	ورقة
عواريب الأخضر	علوم التربية	أستاذ محاضر "أ"	ورقة
بوثلجة غيات	علم النفس التنظيمي	أستاذ التعليم العالي	وهران
هامل منصور	علم النفس	أستاذ محاضر "أ"	وهران