

جامعة مولود معمري - تيزي وزو -  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية  
قسم علم النفس



الموضوع :

## أنماط القيادة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال الوكالة العقارية أشرفوش كمال تيقزيرت ولاية تيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :  
- شيخاوي صلاح الدين

اعداد الطالبين:  
- فليسي عبد السلام  
- صابر ثينينة

السنة الجامعية: 2024-2025



## شكر و عرفان

نحمد الله سبحانه وتعالى بان وفقنا لإتمام هذا العمل, ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين محمد - صلى الله عليه وسلم -  
بعون الله وتوفيقه ( وما توفيقنا الا بالله ) اتمنا إنجاز هذا العمل بعد مشوار من البحث و العياء و الصبر و الطموح بهدف الوصول الى صيت مبتغانا .

يسرنا أن نتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان على ما وجدنا وما أوتينا وما كان لنا من نصح وتوجيه وإرشاد لمن يستحق الشكر بمعنى عبارة الشكر والتقدير، فإننا نبدأ ونضع بصمة الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور " شيخاوي صلاح الدين "

الذي تفضل بالإشراف علينا من خلال توجيهاته وتعليماته وتوصياته القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الى جميع موظفي عمال الوكالة العقارية أشرفوش كمال تيقزيرت ولايية تيزي وزو الذي نقدم والننا الاستقبال و المعلومة والتعاون خلال فترة التربص .

وأشكر كل من ساعدنا في اتمام هذا العمل و نخص بالذكر جميع الاصدقاء .

وفي الأخير نسأل العلي القدير الموفق لكل شيء، أن يجزيهم عنا خير الجزاء و الحمد لله رب العالمين .

**فليسي/صابر**

الإهداء

إلى من غرست في قلبي حب العلم، وسهرت من أجلي الليالي،  
إلى من كانت دعواتها سرّ توفيقِي، وابتسامتها تزرع الأمل في طريقي،  
إلى أُمي الحبيبة، رمز الحنان والعطاء، أُهديك هذا الإنجاز بكل فخر وامتنان.

وإلى من كان لي القدوة والسند،  
إلى أبي العزيز، الذي علّمني أن الإصرار يصنع المستحيل،  
كل حرف في هذه المذكرة هو ثمرة دعمك وثقتك، فلك كل التقدير والمحبة.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء،  
أنتم الرفقة الصادقة، والدعم الثابت في كل الظروف،  
بكم شعرت أن الطريق مهما طال لا يكون موحشًا... فلکم هذه المذكرة عربون محبة  
ووفاء.

وإلى أصدقائي الأعزاء: العربي، مقدودة، وظيفية،  
رفاق الروح، ومصدر الابتسامة في أحلك اللحظات،  
كنتم لي سندًا ومعينًا، فلکم مني كل الحب والتقدير،  
وهذه المذكرة عربون وفاء وامتنان.

## تذينة

### الإهداء

إلى نبع الحب والحنان، والتي سهرت من أجلي الليلي،  
إلى من كانت دعواتها سرّ توفيقني في هذه الحياة، وابتسامتها تزرع الأمل في طريقي،  
إلى أمي الغالية، رمز العطاء، أهديك هذا العمل بكل امتنان.

وإلى من أحمل اسمه بافتخار، وسندي في هذه الحياة  
إلى أبي العزيز، الذي علّمني أن الإصرار يصنع المستحيل،

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء،  
أنتم الرفقة الصادقة، والدعم الثابت في كل الظروف،  
بكم شعرت أن الطريق مهما طال لا يكون موحشًا... فلکم هذه المذكرة عربون محبة ووفاء.

وإلى من تحلو الأيام برفقتهم أصدقائي وزملاء الدراسة

عبد السلام

### ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي بالوكالة العقارية أشرفوش كمال المتواجدة ببلدية تقيزيرت ولاية تيزي وزو، مع التركيز بشكل خاص على مدى وجود علاقة بين أنماط القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لكونه الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة. ولجمع البيانات، تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية، حيث طُبِّق على عينة من المجتمع الأصلي لعمال الوحدة. تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، بما في ذلك النسب المئوية ومعامل الارتباط سبيرمان، وذلك بالاستعانة بالحرزمة الإحصائية SPSS. خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الديمقراطية والولاء التنظيمي لدى عمال الوكالة العقارية أشرفوش كمال المتواجدة ببلدية تقيزيرت ولاية تيزي وزو .
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الدكتاتورية والولاء التنظيمي لدى عمال الوكالة العقارية أشرفوش كمال المتواجدة ببلدية تقيزيرت ولاية تيزي وزو .
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الحرة والولاء التنظيمي لدى عمال الوكالة العقارية أشرفوش كمال المتواجدة ببلدية تقيزيرت ولاية تيزي وزو .
- بناءً على هذه النتائج، لم تتحقق الفرضية العامة التي افترضت وجود علاقة بين القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى عمال الوكالة العقارية أشرفوش كمال المتواجدة ببلدية تقيزيرت ولاية تيزي وزو .

. تشير هذه النتائج إلى أن أنماط القيادة المدروسة (الديمقراطية، الدكتاتورية، الحرة) لا ترتبط بشكل مباشر بالولاء التنظيمي في السياق محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: أنماط القيادة التنظيمية، الولاء التنظيمي

### Résumé :

L'objectif de notre étude visait à explorer la **relation entre les styles de leadership organisationnel et la loyauté organisationnelle** au sein de l'Agence Immobilière Acharfouch Kamal, située dans la commune de Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou. L'accent a été mis spécifiquement sur l'existence d'un lien entre les styles de leadership organisationnel et la loyauté organisationnelle chez les employés de cette institution. L'étude partait d'une hypothèse générale stipulant l'existence d'une relation entre les styles.

L'étude a adopté une **approche descriptive et analytique**, jugée la plus appropriée pour atteindre les objectifs de la recherche les articulateurs logique. Pour la collecte des données, un **questionnaire** a été utilisé comme outil principal, appliqué à un échantillon de la population totale des employés de l'unité. Les données ont été analysées à l'aide de **méthodes statistiques**

appropriées, notamment les pourcentages et le coefficient de corrélation de Spearman, en utilisant le logiciel statistique SPSS.

**Les principaux résultats de l'étude sont les suivants :**

- Il n'existe **pas de relation corrélation** statistiquement significative entre le leadership démocratique et la loyauté organisationnelle chez les employés de l'Agence Immobilière Acharfouch Kamal, située à Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou.
- Il n'existe **pas de relation corrélation** statistiquement significative entre le leadership autocratique et la loyauté organisationnelle chez les employés de l'Agence Immobilière Acharfouch Kamal, située à Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou.
- Il n'existe **pas de relation corrélation** statistiquement significative entre le leadership *laissez-faire* (libre) et la loyauté organisationnelle chez les employés de l'Agence Immobilière Acharfouch Kamal, située à Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou.

En conclusion, et sur la base de ces résultats, **l'hypothèse générale** qui postulait une relation entre les styles de leadership organisationnel et la loyauté organisationnelle chez les employés de l'Agence Immobilière Acharfouch Kamal, située à Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou, **n'a pas été confirmée.**

Ces résultats indiquent que les styles de leadership étudiés (démocratique, autocratique, et laissez-faire) ne sont pas directement liés au changement organisationnel dans le contexte de cette étude.

- Il n'existe pas une relation entre le leadership de l'anarchi et le changement organisationnel des travailleurs de l'Agence Immobilière Achrafouch Kamal, située à Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou.

-Ainsi, l'hypothèse générale selon laquelle il existe une relation entre le leadership et le changement organisationnel des del'Agence Immobilière Acharfouch Kamal, située à Tizirt, wilaya de Tizi Ouzou n'est pas réalisée .

**Les mots clés : styles de leadership organisationnel, loyauté organisationnelle**

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر و تقدير
	الاهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
أ	مقدمة
<b>الفصل الاول: الإطار العام للإشكالية</b>	
14	1- الإشكالية
19	2- الفرضيات
19	3- أسباب اختيار الموضوع
20	4- أهمية الدراسة
20	5- اهداف الدراسة
21	6- تحديد مصطلحات الدراسة
21	7- الدراسات السابقة
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: أنماط القيادة التنظيمية</b>	
32	تمهيد
33	1- تعريف القيادة
35	2- عناصر القيادة
35	3- أهمية القيادة
38	4- الصفات الأساسية للقائد
41	5- مهارات القائد
45	6- الأنماط القيادية
<b>الفصل الثالث: الولاء التنظيمي</b>	
49	تمهيد
50	1- تعريف الولاء التنظيمي
50	2- انواع الولاء
51	3- ابعاد الولاء التنظيمي
52	4- أهمية الولاء التنظيمي
53	5- استراتيجيات الولاء التنظيمي
55	6- عوامل التكوين التنظيمي
60	7- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

63	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الرابع: إجراءات المنهجية للدراسة</b>	
66	تمهيد
66	1- الدراسة الاستطلاعية
69	2- منهج الدراسة
69	3- أدوات المستخدمة في الدراسة
71	4- الخصائص السيكومترية
77	5- المجتمع الإحصائي للدراسة
81	6- حدود الدراسة الأساسية
82	7- الأساليب الإحصائية
83	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل وتفسير و مناقشة النتائج</b>	
85	تمهيد
86	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها
91	2. تفسير و مناقشة النتائج
95	الاستنتاج العام
96	الاقتراحات
97	المراجع
	الملاحق

### فهرس الجداول

الصفحة	الجدول
38	جدول رقم 01: يبين الفرق بين القيادة و الادارة
39	- جدول رقم 02 يبين الصفات الاساسية للقائد عند كوزس وبوسنر
41	جدول رقم 03: يبين الصفات الاساسية للقائد عند وارين بينيس
44	جدول رقم 04: يبين الأدوار القيادية عند كوزس و بوسنر
46	جدول رقم 05: يبين انماط القيادة
67	الجدول رقم (06) يمثل توزيع الدراسة حسب الجنس
68	الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية
70	الجدول رقم (08) يوضح محاور استبيان أنماط القيادة التنظيمية
71	الجدول رقم (09) يوضح استبيان أنماط القيادة التنظيمية
72	الجدول رقم (10) يوضح محاور استبيان الولاء التنظيمي
71	جدول رقم 11: يمثل البنود الموجبة و كذلك العكس للبنود السالبة
72	الجدول رقم (12) يوضح محاور استبيان الولاء التنظيمي
72	الجدول رقم (13) يمثل صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أنماط القيادة التنظيمية
73	الجدول رقم (14) يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان أنماط القيادة التنظيمية
74	الجدول رقم (15) يمثل ثبات بمعامل ألفا كرو نباخ لاستبيان أنماط القادة التنظيمية
75	الجدول رقم (16) يمثل صدق المحكمين لاستبيان الولاء التنظيمي
75	الجدول رقم (17) يمثل صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الولاء التنظيمي

76	الجدول رقم (18) يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان الولاء التنظيمي
77	الجدول رقم (19) يمثل ثبات استبيان الولاء التنظيمي بمعامل الفا كرو نباخ.
80	-الجدول رقم (20) يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير الجنس
81	-الجدول رقم (21) يمثل أفراد العينة الأساسية وفق الأقدمية المهنية
87	جدول رقم ( 22 ) يوضح علاقة بينأنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.
88	جدول رقم ( 23 ) يوضح علاقة بينأنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.
89	جدول رقم ( 24 ) يوضح علاقة بينأنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.
90	جدول رقم ( 25 ) يوضح علاقة بينأنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.

### فهرس الأشكال

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	ب
02	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس	67
03	دائرة نسبية تمثل متغير الأقدمية المهنية	68
04	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس الدراسة الأساسية	80
05	دائرة نسبية تمثل متغير الأقدمية المهنية	81

## مقدمة:

يتسم العصر الحالي بالولاء السريع والعميق والمتلاحق في الجوانب التكنولوجية والسياسة والاقتصادية، الادارية، مما ينعكس أثرها على التنظيم او المؤسسة بشكل خاص والتي اصبحت من اهم مهامها واهدافها تحقيق التكيف والتوافق مع هذه التغيرات السريعة والمتجددة، وهذا ما يتحتم عليها القيام بتشخيص شامل للعناصر المحيطة بها وذلك من اجل تحقيق نقاط القوة والضعف التي تمتاز من جهة واغتنام الفرص الموجودة من جهة اخرى.

اصبحت القيادة ضرورة حتمية في جل التنظيمات مهما كان نوعها او طابعها , فهي التي تعالج مشاكل المؤسسة سواء في حالة العادية او في حالة الازمات و الوسيلة الاساسية و الرئيسية في نجاح المؤسسة على المستوى الخارجي , فبنجاحها تنجح المؤسسة وبفسادها تفسد المؤسسة , فالقيام تعمل في ضوء الوعي الكامل بطبيعة الولاء وما يحتاجه من مقومات الازمة لنجاحه وذلك من خلال امتلاكه للرؤية و ثم قدرتها على تحويل هذه الخيرة الى واقع عن طريق جعل العاملين على دراية بالأسباب التي استدعت القيام بالولاء واشراكهم في جميع مراحلهم وتحفيزهم لتقديم افضل ما لديهم لجعلهم يتقبلون هذا الولاء كضرورة ملحة وليس مفروضا عليهم , ويتم ذلك من خلال العلاقة الموجودة بين القائد و تابعيه، بحيث ان اي نمط قد ينتجه له التأثير الكبير على تابعيه ومن تم على عملية الولاء التنظيمي، لهذا ارتأينا ان تكون دراستنا حول العلاقة بين الانماط القيادة وعملية الولاء التنظيمي، ومحاولة منا لإثراء دراستنا قمنا برسم منهج يتماشى بطبيعة الموضوع، قسمناه الى أربعة فصول اساسية في الجانب النظري وهي :

. الفصل التمهيدي سنخصصه للإطار العام للإشكالية، تحديد فرضيات البحث واهمية الدراسة، ثم سنحدد المفاهيم الاجرائية، وكذا عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

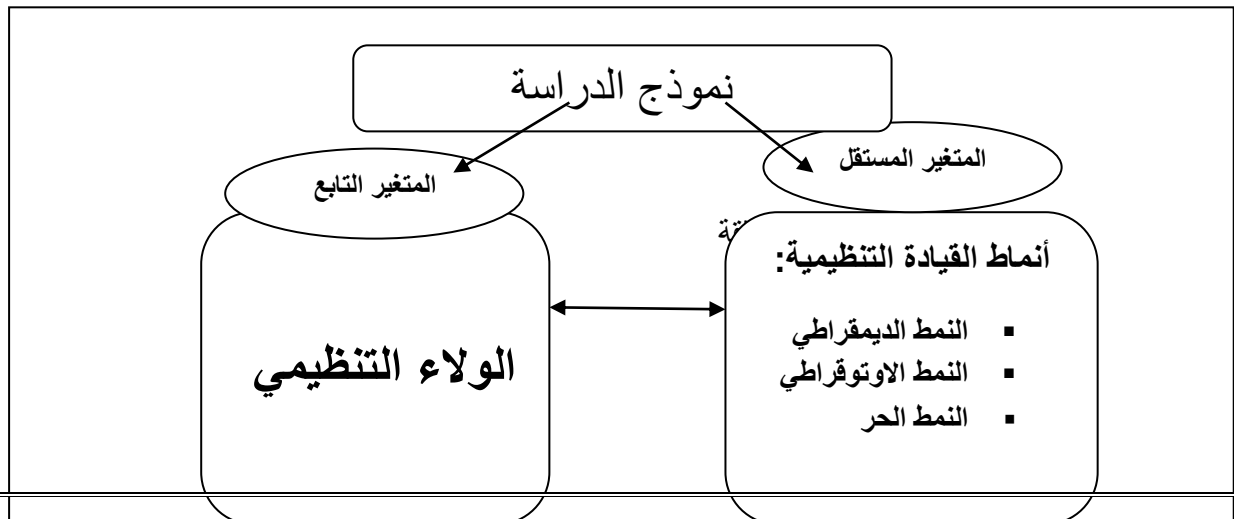
. الفصل الاول يتناول موضوع القيادة والتطرق الى المفاهيم والمصطلحات التي لها علاقة به.

- الفصل الثاني يتعلق بالولاء التنظيمي والعناصر المتعلقة به اما الجانب التطبيقي لدينا فصلين هما:

- الفصل الثالث سيخصص للإجراءات المنهجية المستعملة في الدراسة كالدراسة الاستطلاعية، التعريف بميدان الدراسة، العينة، ادوات جمع وتحليل البيانات

- الفصل الرابع سنقوم بعرض و تحليل النتائج التي توصلنا اليها من خلال الدراسة .

## والشكل أدناه يوضح نموذج الدراسة



من إعداد الطالبين

# الإطار العام لإشكالية الدراسة

الإطار العام للإشكالية

-الإشكالية.

-فرضيات الدراسة.

-أهمية الدراسة.

-أهداف الدراسة.

-تحديد المصطلحات الدراسة.

-الدراسات السابقة.

## 1-الإشكالية:

بالنظر إلى التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمات، والتي تختلف بشكل كبير عما كان عليه الحال في السابق، أصبح من الضروري تبني أساليب متجددة تسهم في تحقيق التميز وضمان موقع تنافسي على المستوى الدولي. ويتطلب ذلك استراتيجيات قائمة على التخطيط المدروس والقيادة الفاعلة، بهدف تحسين أداء المنظمات والوصول بها إلى مستوى عالٍ من الفعالية التنظيمية.

حيث يرى العديد من المختصين والمهتمين بعلم الإدارة بوجه عام، وبالسلوك التنظيمي على وجه الخصوص، أن المنظمات المعاصرة تواجه اليوم تحديات بالغة التعقيد والتطور، نتيجة التأثيرات المستمرة للبيئة الخارجية، سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية أو غيرها، هذه الظروف تفرض على المنظمات صعوبات وعوائق متعددة تعرقل تحقيق أهدافها المنشودة. ومن هنا تبرز الحاجة الملحة إلى إدارات تمتلك القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وإجراءات فعالة، بما يمكنها من التوصل إلى حلول إدارية وتنظيمية ناجعة ومواكبة لمتغيرات العصر. وهذا ما اشارت اليه "راوية حسن 2004" الى أن سياسات المؤسسات الساعية لتحقيق أهدافها نتيجة للتقدم التكنولوجي والتطور الصناعي، يجعلها من الضروري التركيز على العنصر البشري كعنصر فعال في التنظيم. وقد أدى ذلك إلى بروز مجال تسيير الموارد البشرية والاهتمام بأساليب حديثة في التوظيف والتوجيه. ومع أن العامل يُعد جزءًا أساسيًا في المؤسسة، إلا أنه لا يستطيع تحقيق الأهداف بمفرده دون إشراف وتوجيه، مما يبرز الحاجة إلى وجود قائد . (راوية حسن، 2004، ص 222)

وتُعد القيادة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء داخل المنظمات، إذ تلعب دورًا محوريًا في توجيه السلوكيات وتنمية القدرات وتحفيز العاملين نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وتتنوع أنماط القيادة (كالقيادة الديمقراطية، الأوتوقراطية وغيرها....)، حيث يترك كل نمط منها آثارًا مختلفة على بيئة العمل، وعلى مشاعر وانتماءات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

لم يعد دور القادة يقتصر على إدارة العمليات الروتينية، بل أصبح من الضروري أن يمتلكوا وعيًا استراتيجيًا يساهم في توحيد الجهود داخل المنظمة، وضمان اتساق التوجهات والأهداف. ويتطلب ذلك القدرة على مراجعة وتحديث الاستراتيجيات بصفة مستمرة، بما ينسجم مع متغيرات البيئة الخارجية.

إن امتلاك القيادة لنقاط قوة استراتيجية من شأنه أن يخلق فرصًا حقيقية لتنفيذ خطط فعالة تُلبّي تطلعات أصحاب المصلحة، وتدعم تحقيق مستويات عالية من النجاح، تستند إلى إمكانيات تنظيمية قوية ومستدامة

(عبد الله محمد النذير 2010، ص 07)

ومع تعقد بيئات العمل المعاصرة، وازدياد التحديات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية، أصبحت المؤسسات بحاجة ماسة إلى تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين لضمان الاستقرار وتحقيق الأداء الفعّال. ويُعد الولاء التنظيمي أحد المؤشرات المهمة على مدى رضا الموظف وشعوره بالانتماء، مما ينعكس مباشرة على إنتاجيته واستمراريته في العمل. وقد أشار " أحمد الترجمان 2019" الى أن القيادة الإدارية في المنظمات الحديثة من خلال أنماطها المتعددة، تُعد من الوسائل الضرورية والمهمة لبقاء المنظمات ونموها واستمراريتها، ومن الأسباب التي تعمل على تحقيق الأهداف وتوجيه التنظيم الإداري نحو التميز والإبداع، والتأثير في سلوك العاملين داخل التنظيم بهدف تقويم وتحسين أدائهم مما ينعكس على أداء المنظمة الكلي،

ومن ثمَّ فإن من الأسباب الرئيسة لنجاح المنظمات اختيار وتوظيف قادة إداريين لهم المعرفة والخبرة والمهارة في اختيار النمط القيادي المناسب والفعال سواء كان (نمطاً ديمقراطياً أو نمطاً أوتوقراطياً أو نمطاً حراً، أو نمطاً تحويلياً) للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم، ومن ثمَّ أداء المنظمة ككل. ( أحمد الترجمان، 2019، ص 03)

والقيادة في المؤسسات العقارية تُعد عنصرًا جوهريًا في نجاح هذا النوع من المؤسسات، نظرًا للطبيعة الديناميكية والمتغيرة لسوق العقار. فالقيادة في هذا المجال لا يقتصر دورهم على إدارة العمليات اليومية فحسب، بل يمتد إلى التوجيه الاستراتيجي، واستشراف فرص الاستثمار، واتخاذ قرارات فعالة في ظل التنافس الشديد وتقلب أسعار السوق.

ويتطلب العمل العقاري قيادة تتسم بالمرونة والقدرة على التفاوض وبناء العلاقات، سواء مع العملاء أو المستثمرين أو الجهات التنظيمية. كما يجب أن يكون القائد العقاري قادرًا على تحفيز فريق العمل، وإدارة فرق التسويق والمبيعات بكفاءة، بما يضمن تحقيق الأهداف المالية وتقديم خدمات عقارية متميزة.

وبالتالي، فإن القيادة الفعالة في المؤسسات العقارية تُسهم بشكل مباشر في بناء سمعة قوية للمنظمة، وتعزيز ثقة العملاء، وتحقيق نمو مستدام في ظل بيئة عمل تنافسية وملئمة بالتحديات.

و نظرا لكون الولاء التنظيمي كذلك من المواضيع التي اخذت حيزا كثير في مختلف السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها لدى العاملين باعتبار عاملا مهما يدفعهم لخدمة المنظمة و العمل على تحسين إنتاجها والالتزام من اجل تحسين العمل على زيادته وتنمية ما يجعل المنظمات تعمل على كسب ولاء موظفيها والمحافظة على اغتنام الموظف على اظهار و تنمية الجو المناسب، تجعل الولاء امرا عفويا على اساليب اتباع مهارات و المسؤولين وتدريبه , المساعدة و الترقيات ووضع منح الاجور و الحوافز للعمل و اهتمام المنظمة بسياسات المسطرة و تحقيق الابداع و اهدافها لبلوغ المنظمة .(العلمي سمية، 2017، ص 06)

تُعد القيادة في المؤسسات العقارية عاملاً محورياً في تحقيق الأداء الفعال، ليس فقط على مستوى العمليات والإنتاجية، بل أيضاً على مستوى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تعزز الولاء والانتماء لدى العاملين. ونظراً للطبيعة التنافسية والديناميكية العالية لسوق العقارات، تحتاج هذه المؤسسات إلى قادة يمتلكون رؤية استراتيجية، ومهارات تواصل فعّالة، وقدرة على التحفيز والتأثير في سلوك الأفراد.

فالقيادة الفعّالة تسهم في تهيئة بيئة عمل محفزة، تُشعر العاملين بقيمتهم داخل المؤسسة، وتشجعهم على المشاركة في صنع القرار، وتقدير جهودهم، مما يؤدي إلى رفع مستوى الرضا والالتزام الوظيفي. وكلمما شعر العاملون بالتقدير والدعم من طرف القيادة، زاد شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار الموارد البشرية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي. كما أن استخدام أنماط قيادية مناسبة، مثل القيادة التحويلية أو الديمقراطية، يُعد من أهم الأساليب التي تعزز الثقة المتبادلة وتُشجع على الابتكار، وهو أمر حاسم في قطاع العقارات الذي يعتمد على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وتحقيق نتائج مستدامة. وبالتالي، فإن نجاح المؤسسات العقارية لا يعتمد فقط على قوة استثماراتها أو موقعها السوقي، بل يركز كذلك على جودة القيادة ومدى قدرتها على تعزيز الولاء التنظيمي باعتباره عنصراً أساسياً في تحقيق الاستقرار والتقدم المؤسسي.

ومن هنا ونظرا للأهمية البالغة لموضوع القيادة ودورها في تنشيط وتطوير المنظمات وذلك بتسيير الحسن للعمل، ارتأينا دراسة موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي وسنحاول من خلال هذا العمل الاجابة على التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين انماط القيادة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو؟
- هل توجد علاقة بين نمط القيادة الديمقراطي و الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو ؟
- توجد علاقة بين نمط القيادة الاوتوقراطي و الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو؟
- توجد علاقة بين نمط القيادة الحر و الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو؟

## 2-الفرضيات

### 1-2 الفرضيات العامة:

توجد علاقة بين انماط القيادة التنظيمية و الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو.

### 2-2 الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو .

2- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الاوتوقراطي والولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو ..

3- توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الحر و الولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو .

### 3- اسباب اختيار الموضوع :

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي عدة مشاكل، ومعوقات سببها التطور السريع في شتى المجالات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. وعليه فهي تبحث عن القدر الكافي من الكفاءة والفعالية والأداء الجيد والتميز وهذا ما يفرض عليها الكثير من التعديل في اساليب وطرق العمل وتحقيق الانسجام ووحدة الأهداف. لذا تناولنا موضوع القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي، وهذا راجع الى عدة اسباب ومنها:

- محاولة ابراز الاهمية البالغة للموضوع و ابراز مستوى العلاقة بين القيادة و الولاء التنظيمي .

- الواقع الذي تعيشه المؤسسات الجزائرية اجتماعيا و الذي يشهد العديد من العلاقات السلبية و الصراعات و عدم التمسك بين الافراد و الجماعات وهذا ما ينتج عنه العديد من السلبيات .

- محاولة معرفة مدى تأثير القيادة على اداء الافراد .

- ابراز اهمية كل من القيادة و الولاء التنظيمي و الالحاح على ضرورة بقائها و ضمان استمراريتها .

### 4 - اهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة في التوعية و التحسيس بالأهمية البارزة للقيادة و الولاء التنظيمي و مدى حاجة المؤسسات اليها فكلتاها تساعدان على تحفيز وتشجيع الافراد وتطوير و انجاح المؤسسات و توجيههما في المنحى الصحيح .

- امكانية التعريف على واقع النظام و السياسة القيادية و علاقتها بالولاء .

- ابراز دور القيادة الناجحة في تحقيق الولاء التنظيمي في المنظمات الجزائرية العامة .

### 3- اهداف الدراسة:

اذ اي بحث علمي يهدف الى تحقيق اهداف و غايات محددة يسعى للوصول اليها بإتباع منهج علمي موضوعي يتلائم مع متغيرات البحث و الفرضيات المقترحة كحلول مؤقتة لمشكلة البحث، وفي تناولنا لموضوع القيادة و علاقتها بالولاء التنظيمي سطرنا الاهداف التالية :

- تسليط الضوء على العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي ومحاولة التطرق والتركيز على جميع جوانب الخاصة بهما.

- اختبار العلاقة الموجودة بين انماط القيادة و الولاء التنظيمي.

- محاولة التعرف على انجح الطرق الموجودة و الاساليب التي من شأنها ان تزيد من مستوى التسيير و السيطرة على أنماط القيادة و كذلك انجح الاستراتيجيات التي تزيد و تعزز عملية الولاء التنظيمي و انجاحها - ابراز أهمية كفاءة التسيير في القيادة و كذلك ثقافة الولاء التنظيمي .

- اثراء البحث العلمي من خلال هذه الدراسة المتواضعة التي قمنا بها حول موضوع أنماط القيادة والولاء التنظيمي .

### 5 - تعريف مصطلحات الدراسة:

- التعريف الإجرائي للمصطلحات :

- تعريف الإجرائي لأنماط القيادة التنظيمية : هو مجموع الدرجات التي يتحصل عليها الفرد من خلال اجابته عن بنود استبيان القيادة في مؤسسة العقارية أشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو .

- تعريف الإجرائي للولاء التنظيمي : هو مجموع الدرجات التي تحصل عليها الفرد من خلال اجابته عن بنود استبيان الولاء التنظيمي في المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو .

### 6 - الدراسات السابقة

## 1-6 - الدراسات المتعلقة بأنماط القيادة التنظيمية:

### 1.1.6- دراسة العازمي (2006): بعنوان القيادة الإدارية التحولية وعلاقته بالإبداع الاداري.

دراسة تطبيقية هدفت الى التعرف على مستوى العلاقة بين سمات القائد التحولي ومدى توافر الابداع الاداري لدى العاملين اذ طبقت الدراسة في ديون وزارة الداخلية في المملكة العربية السعودية، اذ اشتملت الدراسة العاملين الماديين فقط. واثارت التساؤلات ما مدى العلاقة بين القيادة التحولية وتنمية القدرات الابداعية لدى العاملين، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج منها:

وجود خصائص وسمات القيادة التحولية وتوافرها بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في الوزارة، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة فردية بين امتلاء القيادة الإدارية لسمات و خصائص القائد التحويل الناجح وامتلاك مروضيها لقدرات ابداعية ادارية، كما وصفت الدراسة بوضع السبل الكفيلة بزيادة امتلاك القيادات المدنية لسمات و خصائص القائد التحولي و الابداعي وفضلا عن تشجيع و تدريب القيادات المدنية على الاهداف الكلية للمنظمة .

### 2.1.6- دراسة صالح بن سعد المربع (2008):

بعنوان القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني الجامعة الملك فهد بين العبد العزيز المملكة العربية السعودية (2008).

تنحصر مشكلة الدراسة في التعريف على دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الاجهزة الامنية التوجيه العام والمديرية العامة للجوازات موجه الخاص محاولة الباحث ابراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي تدعم التطوير والابتكار ويترتب على تصريفها لانخفاض المستويات ومعدلات الاداء. ويحاول الباحث من خلال هذه المذكرة لإبراز ما يلي:

- أنماط القيادة الاستراتيجية في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع

- التنوع الثقافي والتنظيمي السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع.

- المدني و العلاقة بين انماط القيادة الاستراتيجية

- دور انماط القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية للدفاع المدني .

- المعوقات التي من فاعلية دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدني .

وقد خلصت هذه الدراسة الى ما يلي :

- وجود ارتباط طردي بين القيادة الاستراتيجية المشاركة بين كل من الثقافة المرنة و الثقافة .

- مساهمة القيادة الاستراتيجية المشار في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية .

**3.1.6. دراسة (مفتاح، 2010) بعنوان، "تنمية القيادات الإدارية وتأثيرها على فاعلية أداء المنظمة دراسة تطبيقية على الشركات النفطية في ليبيا"،** ويتمثل مجتمع الدراسة في الدراسة في القيادات الإدارية بالشركات قيد الدراسة والبالغ عددهم (93) وتم اتباع المسح الشامل لجميع البيانات. وأظهرت النتائج أن هناك إجماعاً بين القيادات الإدارية بالشركات النفطية أن الإدارة العليا بتلك الشركات لا تؤمن بأهمية البرامج التدريبية، وذلك يتضح من خلال عدم وجود نظام فعال لتنمية القيادات الإدارية، وعدم وجود آليات لتحديد تلك البرامج حسب متطلبات الشركة، نتيجة ضعف دعم الإدارة العليا لبرامج تنمية القيادات الإدارية أدى إلى ضعف في معارف ومهارات القيادة الإدارية بالشركات.

**4.1.6. دراسة قويدري رشيد 2019 بعنوان: أثر أنماط القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين دراسة حالة مؤسسة باتيسيك عين الدفلى**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور القيادة الإدارية في عملية تحفيز العاملين، فالقيادة الإدارية تقوم بعملية التحفيز لدفع الأفراد لأداء العمل المطلوب أداؤه، مع العمل على رفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم للعمل بروح الفريق، حيث تم إجراء دراسة ميدانية وفقاً لإشكالية وفرضيات الدراسة، استخدم فيها المنهج الوصفي التحليلي وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات وتمثل مجتمع البحث في المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والنحاس "باتيسيك غرب". تم توزيع (120) استبانة على الأفراد العاملين في المؤسسة استرد منها (112) استبانة منها (96) تم الاعتماد عليها في الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ممارسة القيادة الإدارية للمهام الخاصة بالنمط الديمقراطي مقارنة بالمهام الخاصة بالأنماط الأخرى (الديكتاتوري والتسبيبي) وموافقة الأفراد المبحوثين على المهام التحفيزية الممارسة من طرف القيادة الإدارية.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

**5.1.6- دراسة الجريسي 2010:** بعنوان الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الثورة السعودية.

واستهدفت الدراسة بحث علاقة الروح المعنوية بالولاء التنظيمي وتمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مجلس الثورة في المرتبة الخامسة الى المرتبة الرابع عشر والبالغ عددهم (575) موظف واتبعت الدراسة منهج المسح الوصفي باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج منها:  
- مستوى الروح المعنوية والولاء التنظيمي لدى العاملين بمجلس الثورة السعودي مرتفع.

- وجود علاقة طردية ذات الدلالة احصائية عنه مستوى (0,01) فأقل مستوى الروح المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي لدى العاملين في مجلس الثورة السعودي حيث يتضح انه كلما تحسنا مستوى الروح المعنوية لدى العاملين في مجلس الثورة كلما زادت ولأنهم التنظيمي.

**6.1.6- دراسة ابو علا (2010) بعنوان ضغوط العمل على الولاء التنظيمي:**

وهدفت للتعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الاسباب التي تزيد من ضغوط العمل، وأيضا التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين في الوزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزي للمتغيرات الشخصية وقد استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية للطبقية، حيث ان عدد افراد مجتمع الدراسة يضع (147) مدير من مدراء الوزارة الداخلية وللأمن الوطني. مختلف الاجهزة والإدارات و المديريات المدنية منها و العسكرية ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- ان مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف، حيث بلغ الوزن النسبي (03,13%) وان عبئ العمل قوة اكثر العوامل تأثيرا على الضغوط ثم صراع الدور ثم الثقافة التنظيمية.

- كما خلصت الدراسة الى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء بنسبة (82,49%)

- كما خلصت ايضا الدراسة الى عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي تعزز المتغيرات الشخصية للوظيفة.

**7.1.6- دراسة عويصة 2008:** بعنوان الرضى الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة على المنظمات الاهلية في قطاع غزة.

هدفت هذه الدراسة لتحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضى الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء التنظيمي والرضى لدى العاملين في المنظمات الاهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضى الوظيفي وذلك طبقا للمتغيرات الشخصية ومعرفة العوامل التي تعيق وجود الولاء التنظيمي في المنظمات الاهلية حيث يكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الاهلية الفلسطينية بمحافظة غزة والتي عددها (1061) منظمة. حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة اهلية اي حوالي (6%) من مجتمع الدراسة الاصلية وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت (360) موظف ومن بينهم ( مدير المؤسسة، مدير الفرع ، ورؤساء القسم والمنسقين والموظفين الاداريين والفنيين والعمال) وقد توصلت الدراسة الى انه يوجد مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الاهلية بمحافظة غزة بقدر (81%) عبرت عنه العينة المستطلعة اراءها، يوجد مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضى الوظيفي للعاملين في المنظمات الاهلية بمحافظة غزة يقدر ب(72%) ووجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضى الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة و بين العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي للموظفين في اعمالهم ومنظمتهم الأخرى، وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة المبحوثين حول اثر الرضى الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الاهلية الفلسطينية بمحافظة قطاع غزة وقت توصلت الدراسة الى ضرورة تعزيز الرضى عن الوظيفة من خلال العمل على تحسين نظام الاجور ووضع نظام الحوافز كذلك اعادة صياغة نظام الترقيات المطبق وضع نظام عادل لتقييم الموظفين , العمل على تطوير قدرات ومهارات العاملين وكذلك تعزيز اهتمام ادارة المنظمات الاهلية بالأساليب الادارية الحديثة في التعامل مع الموظفين. تفعيل وتعزيز العلاقات الانسانية بين العاملين في المنظمات وضرورة العمل على تحسين بيئة العمل ووضع نظام خاص يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وتعزيز ثقافة الانتماء للعمل والولاء للمنظمة.

### 8.1.6. دراسة موفق سهام 2023 بعنوان: المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز

#### الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- انموذجا

تهدفت الدراسة معرفة اتجاهات عينة من موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- حول مدى مساهمة ممارسة المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين بأبعاده (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر)، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة تضمنت (36) عبارة على (50) موظف، تم استرجاع (40) استمارة منها صالحة للتحليل الإحصائي. وبعد تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS :V:24 ، توصلت الباحثة إلى إثبات وجود تأثير معنوي للمسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين، كما تم وضع عدد من التوصيات التي

من شأنها تعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، مما يجعل منها توجها استراتيجيا من شأنه تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين.

#### 7: الدراسات المشابهة:

1.1.7. دراسة بن حفيظ شافية 2017 بعنوان: علاقة الانماط القيادية حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى فئة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، وذلك من وجهة نظر المعلمين، بالاعتماد على نظرية هيرسي وبلانشارد للقيادة التنظيمية. كما سعت الدراسة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى هؤلاء المعلمين، واستكشاف العلاقة بين النمط القيادي والولاء التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، بحثت الدراسة في مدى اختلاف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والأقدمية في التدريس.

تكونت عينة الدراسة من (270) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الابتدائية في ست بلديات بمدينة ورقلة (رويسات، إنقوسة، سيدي خويلد، عين البيضاء، حاسي بن عبد الله، وورقلة)، وتم اختيار المدارس بطريقة عشوائية بسيطة.

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على أداتين رئيسيتين:

1. مقياس هيرسي وبلانشارد لتحديد النمط القيادي: يتكون من (12) موقفاً تعكس مستويات النضج الوظيفي (منخفض، منخفض إلى معتدل، معتدل إلى مرتفع، ومرتفع). يحدد المقياس أربعة أنماط قيادية: نمط الإبلاغ (اهتمام بالعمل أكثر من العلاقات)، نمط الإقناع (اهتمام عالٍ بالعمل والعلاقات)، نمط المشاركة (اهتمام بالعلاقات أكثر من العمل)، ونمط التفويض (اهتمام أقل بالعمل والعلاقات). قامت الباحثة بتكييف المقياس ليتناسب مع أهداف وعينة الدراسة.

2. مقياس بورتر وزملاؤه لقياس مستوى الولاء التنظيمي: يتألف من (15) فقرة تُصحح باستخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج، ويصنف الولاء التنظيمي إلى ثلاثة مستويات: مرتفع، متوسط، ومنخفض.

أهم النتائج المتوصل إليها:

- كان أسلوب التفويض يليه أسلوب الإقناع هما الأكثر استخداماً في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين، يليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ.
- أظهر معلمو المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة مستوى متوسطاً من الولاء التنظيمي.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي المتبع حسب نظرية هيرسي وبلانشارد، وذلك من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تُعزى لمتغير الجنس.

2.1.7. دراسة هبال عبدالمالك 2018 بعنوان : أثر إدراك أعضاء هيئة التدريس لممارسة أبعاد القيادة الإستراتيجية على ولائهم التنظيمي - دراسة ميدانية بجامعة المسيلة-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة القيادة الادارية بجامعة المسيلة لأبعاد القيادة الاستراتيجية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس. وقد تم اختبار علاقة التأثير هذه على عينة حجمها 285 عضو تدريس، وبعد تحليل البيانات بواسطة الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.22 أظهرت النتائج أن ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية بالجامعة محل الدراسة كانت بدرجة متوسطة من وجهة نظر عينة البحث، كما بينت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي لأساتذة الجامعة كان مرتفعا، وفي الاخير توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير دالة احصائيا بين ممارسة أبعاد القيادة الاستراتيجية والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وعلى ضوء هذه النتائج صيغت عدت توصيات أبرزها ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية لدى إدارة الجامعة.

3.1.7. دراسة بن خليف آسيا و بوزيد أحمد عمر. 2023 بعنوان القيادة الخادمة كدعامة لتعزيز الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية

هدفت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي بفحص عينة من العمال بوزارة المالية بالجزائر العاصمة، حيث جرى توزيع (38) استمارة استرجع منها (33). حُدِّدَ البحث بفرضية رئيسية أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة الخادمة والولاء التنظيمي. استخدمت هذه الدراسة البرنامج الإحصائي SPSS. V25 لمعالجة البيانات واختبار صحتها، إذ بينت النتائج صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية بوجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد القيادة الخادمة والولاء التنظيمي، ولا يوجد أثر لأبعاد القيادة الخادمة مجتمعة على الولاء التنظيمي. توصلت الدراسة إلى ضرورة تبني أسلوب القيادة الخادمة من قبل الإدارات في الوزارة، والعمل على تعزيز هذا النوع من القيادة لما له من تأثير في تعزيز ولاء العاملين.

- التعقيب عن الدراسات السابقة:

- تنوع الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون بين دراسات أجريت في البيئة المحلية، ودراسات أخرى أجريت في بيئات عربية.
- أن غالبية الدراسات السابقة تكاد تتشابه في أهدافها، وقد ركزت على التعرف خصائص الأنماط القيادية، وعلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي، أو التعرف على علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى.

- تتفق الدراسات السابقة إلى حد كبير في المنهج البحثي المستخدم، وأدوات وطرائق جمع البيانات، والتحليل الإحصائي، إلا أنها تختلف بشأن بعض الجوانب، كأحجام العينات وطرائق اختيارها.
- ركزت الدراسات السابقة على متغيرات هذه الدراسة بشكل مباشر، فتناولت المتغير المستقل الأنماط القيادية وعلاقتها ببعض المتغيرات، وكذلك المتغير التابع الولاء التنظيمي، وعلاقته ببعض المتغيرات.
- هناك اختلاف واضح في النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات؛ لذلك أوصت عديد الدراسات بزيادة البحث في موضوع الدراسة القيادة والولاء التنظيمي.

#### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث: بيئة الدراسة، فقد تمت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة عن بيئة هذه الدراسة، التي لها خصوصية وطبيعة خاصة، فالعمل في المؤسسات العقارية يحتاج ظروفًا معينة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الزمان، فقد تمت الدراسات السابقة في مراحل زمنية سابقة، وتتم هذه الدراسة في المدة الحالية التي تشهد ظروف وتغيرات مختلفة في البيئة الليبية وخاصة قطاع الصحة.
- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في: مجال التطبيق، فهي تطبق في القطاع الخاص.

## الفصل الثاني

### أنماط القيادة التنظيمية

#### ■ تمهيد

1 - تعريف القيادة

2 - عناصر القيادة

3 - أهمية القيادة

4 - الصفات الأساسية للقيادة

مصادر القوة و التأثير القيادي

6 - انماط القيادة

## تمهيد :

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الاساسية التي تشهد تطورات سريعة ومستمرًا سواء كعلم او كممارسة حيث ظلت القيادة هاجسا على مر العصور الانسانية وفي كل مجالات الحياة السياسية و الاقتصادية و العسكرية و الاجتماعية والعلمية .

ولكن اهمية القيادة في المنظمات قد تزايدت بصورة ملحوظة في العصر الحديث وذلك بسبب ما تشهده هذه المنظمات من تحديات ومتطلبات عديدة ومعقدة مترابطة ومنافسة حادة وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية وأصبح نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها واستمرار نموها يتوقف كثير على القيادة الناجحة .لذلك اتجهها الكثير من الباحثين والمختصين الى دراسة علم القيادة والاهتمام بتطويره واصلو لذلك اصولا ونظريا وقواعد وأسس ونماذج ، شكلت ارضية ينطلق منها قادة المنظمات في تحقيق اهدافها وربط دراسات القيادة بأبعاد أخرى لها علاقات بالقيادة .

ويهدف الطالبين من خلال هذا المبحث الى استعراض بعض الأدبيات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة

## 1- تعريف القيادة:

يوجد الكثير من التعريفات للقيادة حيث يعرف كل باحث للقيادة وفقا لمنظوره الشخصي او يعرفها حسب تعلقها بالسمات والأنماط والتأثير والأهداف ومن هذه التعاريف : نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر بعض التعريفات:

عرف (مجممي، 2004، 12)، القيادة الإدارية بأنها: سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف محددة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق هذه الأهداف، ويقصد بالقيادة أيضاً مجموعة من الأفراد داخل بيئة اجتماعية واحدة لهم القدرة على التأثير المباشر وغير المباشر في جماعات العمل بمستويات العمل المختلفة في الإدارة أو الإنتاج. ويؤكد هذا التعريف علاقة التأثير بين القائد والعاملين من أجل تحقيق أهداف محددة. كما عرف (بلال، 2005، 226)، القيادة الإدارية بأنها: قيام شخص بتوجيه الجماعة وتنسيق جهودهم والإشراف عليهم لإنجاز عمل. ويبين هذا التعريف أهمية التوجيه والتنسيق مع العاملين لتحقيق الغايات.

وعرفها كذلك (الأحجل، 2015، 12)، بأنها: مقدرة قادة المنظمة على تخطيط وتنظيم وتوجيه كافة مواردها: (المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية)، والتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة عالية، ومواجهة التحديات والأزمات وإدارتها والتغلب عليها وضمان عدم تكرارها. ويركز هذا التعريف على القدرات التي يمتلكها القادة في ظل ظروف وإمكانيات معينة، والتنسيق الفعال لتحقيق غايات وأهداف المنظمة، ومواجهة جميع المشاكل التي تعترضها.

كما عرفها أيضا (أبورس، 2014، 17)، بأنها: عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقاً. نلاحظ أن هذا التعريف يؤكد ضرورة توفر صفات وخصائص خاصة يتمتع بها القائد الإداري الناجح للقيام بتوجيه العاملين نحو تحقيق أهداف محددة بشكل مسبق من قبل إدارة المنظمة.

- القيادة هي وظيفة لمعرفة ذلك أولاً وامتلاك رؤية واضحة وبناء ثقة بين الزملاء والأخذ بعمل فعال لأدراك إمكاناتك القيادية.

القيادة هي : عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد والطرف الاخر الاشخاص يتلقون هذا التوجيه والارشاد الذي يستهدف تحقيق اغراض معينة .

القيادة هي عملية يمارس من خلالها شخص ما تأثيراً مقصوداً على الآخرين لغرض إرشادهم أو التنظيم وتسهيل الأنشطة والعلاقة بين مجموعة من الأفراد أو في منظمة ما بغية تحقيق الأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

## القيادة حسب التعريف koozes. J.m.posner (1955) :

هي فن تعبئة الناس لما يريدون يشق طريقهم لتحقيق طموحاتهم المشتركة .

ويرى (2002) yuiki ان القيادة هي عملية التأثير على الآخرين للوصول الى فهم وتوافق مشترك حول الاعمال المطلوب اداؤها وكيفية انجازها بفعالية .

القيادة هي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس بموقف معين يترتب عليه التحديد اهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق الاهداف .

ويتبنى الباحث تعريف طارق السويدان للقيادة حيث يرى انه يجمع المعاني السابقة للقيادة ويوجزها في قوله " القيادة هي القدرة على تحريك الناس نحو الهدف. (شافية بن حفيظ، 2013، ص 27)

### 2 - عناصر القيادة:

باستعراض للتعريفات السابقة في مجملها تتفق على وجود عدة عناصر اساسية في عمليات القيادة وهذه العناصر.

#### 2-1 وجود جماعة من الناس :

وهم من يطلق عليهم (الاتباع)، يعتبر وجود اتباع قيادة اساسية من قواعد وقوانين القيادة، حيث لا قائد بلا اتباع قد يصح ان نقول على رجل انه لديه استعداد قيادي لكنه لن يكون قائد حتى يكون له اتباع فعليين.

2-2 وجود شخص بين اعضاء الجماعة قادر على التأثير الايجابي في سلوك بقية الناس.

وهو عنصر القائد او بتعبير ادق القدرة على القيادة المتوفرة في الشخص ، فنحن نتحدث هنا عن قائد يملك القدرة على التأثير على اتباعه وتوجيههم الى تحقيق الاهداف .

2-3 ان تستهدف عمليات التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى اليه .

### 3 - اهمية القيادة :

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الاداري الى القول بان القيادة جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الادارة وان اهمية مكنتها ودورها النابع في كونها تقوم بدور اساسي يسري في كل الجوانب العملية الادارية فتجعل الادارة اكثر ديناميكية وفعالية وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق اهدافها و اصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه النجاح اي تنظيم اداري .

#### 2.3. اهمية القيادة تكمن في النقاط التالية :

- انها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- البوتقة التي تظهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات
- (ثابت عبد الرحمن إدريس 2012 ص 83)
- تدعيم القوة الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الامكان .
- السيطرة على مشكلات العمل وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة كما ان الافراد يتخذون القائد قوة لهم .
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة .

ومن ثمَّ فإنَّ أهمية القيادة الإدارية تتضح من خلال مجموعة من النقاط، أهمها: ( أبو القاسم، 2018؛ المعيلي، 2007، العمري، 2009):

- إن القيادة الإدارية هي حلقة الوصل والتواصل بين العاملين في المنظمة والذين يتوقف عليهم عملها من خلال ما يقومون به من مهام وواجبات محددة وفق الهيكل التنظيمي المعتمد، وبين ما تحددها المنظمة من خطط وسياسات خاصة وعامة وفق ظروف ومتغيرات معينة تتعلق بمستقبلها وطموحاتها.
- تُعد القيادة الإدارية الوعاء الذي يحتوي جميع البرامج والسياسات والاستراتيجيات والخطط لكونها تتعلق بقمة هرم المنظمة.
- تسهم القيادة الإدارية في دعم كل ما هو إيجابي في المنظمة من خلال سعي القادة للبحث عن كل ما هو جديد ومفيد وتوجيه المرؤوسين وحثهم نحو تقديم الأفضل، كذلك العمل على الحد من المشاكل والصعوبات التي تعترضها قدر الإمكان.

ان اي منظمة مهمة تتضمن العاملين ذوي الكفاءة والإمكانات فأنها تظل بحاجة دائما الى قيادة توجهها و تنسق بين الجهود وتحفز الهمم وتبث روح الحماس لتحقيق الاهداف .

وحول هذا الهدف تدور عملية القيادة حيث تسعى القيادة من خلال الاتباع الى تحقيق عدة اهداف تسعى اليها المنظمة وهذه الاهداف هي ميرر وجود ونشاط المنظمة .

وعند التدقيق في العناصر الثلاثة السابقة والتي ذكرها الدكتور كنعان ، نجد انها اربع عناصر وليس ثلاثة وهي :

- القدرة التي يملكها القائد ويطلق بعض المختصين على هذا العنصر ( القائد ) وذلك باعتبار ان القدرة محلها القائد نفسها .
  - التحريك : يسميه البعض ( التأثير ) وهناك عدة ادوات للتحريك والتأثير يمكن ان تستخدمها القيادة سنذكرها لاحقا .
  - الاتباع : مجموعة من الناس الذين يتبعون القائد وهم يختلفون عن المعجبين او الموظفين .  
الهدف : هو المؤخر النهائي الذي تسعى المنظمة و القيادة الى تحقيقه
- (ثابت عبد الرحمن إدريس 2012 ص 84)

### 3-2- أهمية القيادة وتميزها عن الإدارة:

جدول رقم 01: الفرق بين القيادة و الإدارة	
القيادة	تركز على العلاقات الانسانية وتهتم بالمستقبل ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم هي الامور ، وتهتم بالرؤية و التوجيهات الاستراتيجية وتمارس اسلوب القدوة والتدريب وقضاء الاوقات الطويلة مع الاتباع و الاهتمام بهم كبشر ، باختصار فهي تركز على : المستقبل والناس
الإدارة	تركز على الانجاز و الأداة في الوقت الحاضر ، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الاداء و الاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة ، والتأكد من رفع الانجازات على المدى القريب باختصار فهي تركز على :

4 - الصفات الأساسية للقائد عند كوزس و بوسنر:

قام عالما القيادة كوزس و بوسنر بدراسة بحثية امتدت على مدار عشرين عاما شملت الدراسة التي اجريت على فترات (1987، 1995، 2002)، ما يزيد على (200) الف شخص عبر القارات الست: افريقيا، امريكا الشمالية، امريكا الجنوبية، اسيا ن اوروبا، استراليا، وتم فيها سؤالهم عن الصفات الأساسية التي يبحثون عنها في القائد المثالي؟ وضلت خمس صفات تتربع على عرش هذه الصفات (كوزس و بوسنر).

(جيمس كوزيسن، بارى بوسنر: 2016، ص213)

- جدول رقم 02 الصفات الأساسية للقائد عند كوزس و بوسنر :

الرقم	الصفة	معناها
1	المصداقية	صادق، امين ، جدير بالثقة ، صاحب قيم و اخلاق تمثلها
2	الرؤية	متطلع على المستقبل وله رؤية ثابتة يعرف خطواته المستقبلية
3	الكفاءة	يمتلك القدرات والإمكانيات التي تمكنه من تحقيق النتائج وانجاز المهام الصعبة ، ولديه القدرة ، على التوجيه المنظمة والإفراد لتحقيق الفعالية .
4	التحفيز	متحمس و ايجابي ونشيط ، ويمارس رفع الروح المعنوية والدعم والتشجيع المستمر مع فريقه
5	الذكاء	يقرا ما وراء السطور ، ويفه بسرعة ويعرف ماذا يحرك كل شخص من حوله

1-4 صفات القائد :

تحدث الكثير من العلماء و الباحثين عن الصفات الواجب توفرها في القائد و بعضهم في جعلها نظرية في القيادة ، اي ان تتوفر فيه مجموعة صفات معينة يصبح قائدا . وسأكتفي بذكر رأي ثلاث من كبار العلماء القيادة فيما يخص الصفات القيادية وهم : وارين بينيس ، وكوزس بوسنر .

ويجب تتوافر في هذه القيادة الإدارية الناجحة (إدريس، 2007؛ العزو، 2010):

1. غالباً ما يكون القائد الإداري المثل الحسن والقوة الجيدة للعاملين من حيث توفر صفات إيجابية حسنة مثل الصدق والأمانة والمهنية والالتزام والولاء وغيرها.
2. يمتلك القائد الناجح الخبرات والمهارات والقدرات والمعارف الإدارية المميزة التي تؤهله للقيام بممارسة العملية الإدارية بكل سهولة ويسر لتحقيق أهداف التنظيم بفاعلية.
3. يرتبط القائد الإداري بعلاقات إنسانية طيبة في التعامل مع المرؤوسين، ومحاولة خلق جو من الانسجام والتعاون معهم، والعمل على تشجيعهم وتحفيزهم وإثارة دافعيتهم للعمل لمصلحة المنظمة بالدرجة الأولى، ومن ثم تحقيق مصلحتهم الخاصة.
4. لابد أن يتميز القائد بالقدرة والمهارة العالية على تحقيق الاتصال الفعال بين إدارة المنظمة والعاملين فيها بشكل مستمر للوقوف على احتياجات جميع الأطراف.
5. العمل بكل جدية وتفانٍ لخلق التكيف والتوافق مع ظروف البيئة المحيطة بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، وتوفير المناخ الملائم للابتكار والإبداع في العمل.

**جدول رقم 03: الصفات الأساسية للقائد عند وارين بينيس:**

الرقم	الصفة او المقوم الأساسي	معناها
1	الرؤية المرشدة	لديه فكرة واضحة عامة يريد تحقيقه ، مهنيا و شخصيا ، ويملك العزيمة وعدم اليأس امام العقبات وحتى امام الفشل
2	العاطفة	لديه عاطفة كامنة تدفعه نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل وأيضا رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل
3	المصادقية ( النزاهة )	مصداقيته ونزاهته مشتقة من معرفة الذات الصراحة والنصح يعرف نقاط قوته وضعفه ، صادق اتجاه مبادئه ويتعلم من التجربة العمل مع الاخرين والتعلم منه.
4	الثقة	يكسب ثقة الناس ، والثقة لا يتم منحها مجانا ، انما يكتسبها القائد باستحقاقه لها وبدون الثقة لا يمكن ان يعمل القائد
5	الفضول	يتساءل عن كل شيء ويريد ان يتعلم بقدر ما يستطيع
6	الجرأة	مستعد لقبول المخاطر والتجارب وتجربة اشياء جديدة

## 5. مهارات القائد :

و الانجاز حيث تشكل المهارات القدرة على القيام بعمل او امر تمكن اهمية المهارات في انها ترفع الإنتاجية وإتقان ،ولاشك ان القائد يحتاج مهارات اساسية لتمكنه من ممارسة دوره القيادي و ما بسهولة و سلاسة في الاخرين لتحقيق الاهداف وكثير من الدراسات تحدثت عن المهارات اللازمة للقائد ومن ابرز تلك التأثير المهارات التي تم تحديدها والحديث عنها .

### 1.5 - مهارات ذهنية / فكرية:

كالتفكير والتشخيص والإبداع والابتكار والقدرة على التصور والقدرة على التحميل و التربص بين الامور والاستنتاج .

### 2.5 - مهارات انسانية / اجتماعية:

كالعلاقات والاتصال وفن الاستماع و التحفيز وفهم الذات وفهم الاخرين ومهارات للإقناع.

### 3.5 - مهارات ادارية :

اللجان ، مهارة ادارة وتشمل عدة مهارات منها : مهارة اتخاذ القرارات ، مهارة ادارة الاجتماعات و تشكيل الولاء ومهارة ادارة الوقت .

ومن احدث الجهود التي حاولت تحديد المهارات القيادية الرئيسية التي لا بد منها للقائد الفعال ، ما قام به الدكتور طارق السويدان في ( مقياس مهاراتك القيادية ) ، حيث يقول فيه ( هناك مهارات قيادية لا حصر لها يحتاجها القائد ، ولكننا بعد النظر في الابحاث ولكننا بعد النظر في الابحاث العلمية والكتب الادارية، والمقياس القيادية ، وخبراتنا في التدريب القيادي ، وجدنا ان اهم المهارات القيادة ما يلي :

✓ **فهم الذات:** مدى معرفة القائد بنفسه وفهمه لذاته وتحديد قدراته ومهاراته و ادارته وتعامله مع مشاعره .

✓ **فهم القيادة:** مدى فهم القائد بنفسه وفهم ذاته وتحديد قدراته ومهاراته وإدارته لحياته وتعامله مع مشاعره .

✓ **التفكير الفعال :** مدى عمق التفكير لدى القائد وامتلاكه منهجيات لتفكير والتحليل واتخاذ القرارات والمواقف ومدى المرونة الفكرية و الابداعية عنده .

✓ **الرؤية المرشدة :** هناك اجماع بين علماء القيادة على ان مهارات تشكيل الرؤية المنشورة هي من اهم المهارات القيادية ويقصد بالرؤية ( رأي الصورة المحددة للمستقبل المنشود ) ويقصد بالمرشد (اي التي تحكم وتوجه جميع قرارات واختبارات القائد ) .

✓ **تحليل المعلومات:** تتعلق هذه المهارات بمدى متابعة القائد لما يجري حوله ومدى التفريق بين الآراء والحقائق والمعلومات الفعالة عن غيرها وامتلاك القائد لمنهجية واضحة في جميع المعلومات وتحليلها

✓ **تحليل الشخصيات:** القائد الفعال لديه مهارات خاصة في تحليل الشخصيات ويعرف الناس ويستطيع تحليل شخصياتهم وبالتالي يعرف كيف يتعامل مع كل نمط من الشخصيات والذي يحركه ويحفزه وهذا هو لب القيادة (القدرة على تحريك الناس نحو الهدف).

✓ **تحليل المواقف :** القائد الفعال لديه مهارات خاصة في تحليل المواقف و الموقف يتضمن الظروف العامة وأهمها الاوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية و مستوى التقنية كلما يتضمن الظروف الخاصة بالموقف الخاصة و اهمها طبيعة المهمة المطلوبة ومستوى الحماس وكفاءة الشخص المنفذ

✓ **منهجية اتخاذ القرارات:** لا بد للقائد من امتلاك منهجية واضحة لاتخاذ القرارات وتنفيذها (وفق خطوات متسلسلة) وان يعرف كيف يتميز بين القرارات العامة وغيرها وان يتمكن من تحليل الاثار القريبة والبعيدة لكل قرار .

**4.5 - ادوار ومهام القائد:** هناك ادوار رئيسية تمثل ممارستها مكونا رئيسيا من مكونات عملية القيادة المنوطة بالقائد وقد تعددت الدراسات التي حددت هذه الادوار وذلك تحت مسميات مختلفة تتحدث عن نفس المضمون مثل: الادوار، المهام، الممارسات. ( محمد قاسم القريوتي، 2014 ص 176 )

- جدول رقم 04: الأدوار القيادية عند كوزس و بوسنر:

الرقم	الادوار ( الممارسات )	الالتزامات
1	وضع نموذج للأداء	- اظهر صوتك من خلال اظهار قدراتك الشخصية - كن قدوة عن طريق ربط الافعال بالقيم المشتركة
2	بناء رؤية مشتركة	- ضع رؤية للمستقبل يخيل الامكانيات المحفزة و العظيمة - اخلق رؤية مشتركة مع الاخرين بصياغة الطموحات المشتركة
3	التحدي	- اقتنص الفرص عن طريق ايجاد طرق مبتكرة للتغيير و النمو و التحسن - حض التجربة و المخاطر من خلال التوليد الدائم للمكاسب الصغيرة والتعلم من الاخطاء

(البدرى، فليسي، 2021، 40 - 42).

- مصادر القوة و التأثير القيادي : لكي يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة للإتباع ، لابد له من امتلاك ادوات و مصادر للقوة و التأثير يوظفها ليحرر الاتباع ويوجههم و يحفزهم لتنفيذ المهام المنوطة بهم و التي تقود في النهاية على تحقيقها للأهداف وقوة القائد تأتي من عدة مصادر ، فقد تأتي من المركز الوظيفي الذي من قبل و وظيفته او من الخصال الشخصية التي يتمتع بها القائد او من الجماعات المرجعية التي يؤمن بها القائد او من جميع هذه المصادر الاربعة المشار اليها و من مصادر القوة و التأثير القيادي كما يرى كثير من الباحثين :

- ✓ قوة الخبرة و التجربة
- ✓ قوة المعلومات
- ✓ قوة الاعجاب و الاقتداء
- ✓ القوة الشرعية ( القانونية )

✓ قوة التحفيز و المكافأة

✓ قوة العلاقات

✓ قوة الاكراه و العقاب

✓ قوة الابداع

## 6 - الانماط القيادية

### 6.1. نمط القيادة المتهربة:

هذا النمط يبذل جهد قليلا الاهتمام بالمهمة والعاملين وبالحد الأدنى ويعمل فقط للمحافظة على عضوية العاملين في المنظمة.

### 6.2. نمط القيادة البيروقراطية - المتسلطة:

درجة أدنى من الاهتمام بالعاملين.

3.6. نمط قيادة النادي - المباشرة

4.6. نمط القيادة التوافقية

5.6. نمط القيادة التنفيذية - الفريق

**6/6 نمط الاوتوقراطي ( التسطي ) المستغل :** يمثل هذا النمط على درجات الديكتاتورية و المركزية ، حيث يحاول القائد ان يستغل مرؤوسيه ويستخدم التخويف والإكراه ولا يثق الرئيس بمرؤوسيه ، ويحفظهم بالخوف ، الاكراه . ودائما ما يصدر قراراته للتنفيذ فقط دون نقاش . ( أحمد ماهر 2007 ص 200 )

### 6/6 نمط الاوتوقراطي الخير او العادل:

تزداد ثقة الرئيس بمرؤوسيه في اتخاذ القرارات و يعطي بعض الحرية في اداء الاعمال ولكن و فقل لإجراءات المحددة ومن خلال مراقبة مكثفة. وسنغوض للأنماط القيادية حسب ابرز نظريات في القيادة

### جدول رقم 05:انماط القيادة

الرقم	النظرية	المرتكبات	الانماط القيادية
-------	---------	-----------	------------------

1	التقسيم التقليدي	- سلوك القائد - طريقة الاستخدام و صلاحيات التأثير .	القيادة الديمقراطية (الاستشارية)
2	نظرية النظم الادارية الأربعة	- الثقة بالعاملين - قدرة العاملين	القيادة الاوتوقراطية العادلة (الخيرة)
3	- نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين	- الاهتمام بالعمل - الاهتمام بالعاملين	القائد الرسمي (العلمي)
4	- النظرية الفاعلية و الكفاءة	- الاهتمام بالعاملين - الاهتمام بالعمل - درجة الفاعلية	القائد الانتاجي ( الاوتوقراطي ) (الديكتاتوري)
5	- نظرية التوجيه والدعم DSDC	- درجة التوجيه - درجة الدعم والمساندة	- القائد المساند (الداعم)
6	- نظرية DISC	- درجة التوجيه - درجة الدعم و المساندة	- القائد المستقر

الرقم	النمط القيادي	السمة الجوهرية	الخصائص	ظواهر ترافق النمط
1	القيادة الاوتوقراطية	يتخذ من السلطة الرسمية اداة تحكم والضغط على المرؤوسين لإجبارهم	يسعى دائما الى ابقاء السلطة والقرار بيده وحده	بروز النزعة العدائية بين افراد المنظمة وضعف التماسك
			ينفرد بوضع الخطط و الاهداف وسياسات العمل	ضعف التفاعل الاجتماعي بين الافراد

(غربي شمام ، 2017، ص 37 - 42)

## الفصل الثالث

### الولاء التنظيمي

تمهيد

- 1- انواع الولاء التنظيمي
- 2 - ايجاد الولاء التنظيمي
- 3 - اهمية الولاء التنظيمي
- 4 - استراتيجيات الولاء التنظيمي
- 5 - عوامل تكوين الولاء التنظيمي
- 6 - اسباب ومظاهر ضعف الولاء التنظيمي
- 7 - نماذج مفسرة للولاء التنظيمي.

## تمهيد :

حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي ، كما انتقل الاهتمام به لاحقاً الى المؤسسات التربوية .

وقد تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، لقد عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين وكذلك بالتمييز بين انواع الولاء، بينما عنى اخرون بدراسة علاقة الولاء ببعض البنى التنظيمية الافتراضية، مثل الفاعلية والانتاجية. وهناك فريق اخر من الباحثين اهتم بآثار الولاء على المنظمة وعلى درجة انجاز العمل بها وحمائته من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل ، وعدم الرضا الوظيفي ، وترك العمل .

### 1. تعريف الولاء التنظيمي :

ويعني اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظف اهتمامه ورغبته في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الي يحصل عليه منها او هو حالة يتمثل فيها العامل قيم واهداف المنظمة والرغبة والمحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق اهدافها. (إدريس، ثابت عبد الرحمن 2009، ص107)

### 2- انواع الولاء:

- ولاء الفرد لنفسه: حتى يكون لهذا الولاء معنى يجب ان يكون سعي الفرد لرجاء النفع وإبعاد الضرر الذي قد يأتيه من الغير وبالتالي لابد من وجود الغير ليكون الولاء ، حتى في جماعة من الناس احداث الزلزال بقريتهم ما احداث النجدة لهم بالطعام و الفراش، وانتظر المتأثرون بالزلزال مغرفة الغارف كل مديدة طويلة حرصا منه ان ينال نصيب ولو في كثير من التأذب ولكن في عزم و تأهب اكيد الجواب على مثل هذا السلوك انه الولاء للنفس .

ان الولاء للنفس طبع لدى الانسان وانه وقاء له من التهلكة ولكن في الانسان طباع اخرى ، فهناك الجود TO GRANT GEWEROUSLY وان تجود مما عندك وان تعطي مما تملك ، والجود هنا هو ان تجود بفضل ما عندك وليس ان تجود بكل ما عندك وذلك هو المعقول و المفهوم في الاحوال العادية و هناك طبع الرحمة Mercy التي يتميز بها البعض انها نوع من الانواع الولاء ولكن ما دوافعهم يقول انها جاء في الثواب وان يرد الفعل بالرحمة عند من امن بالثواب ، انه ولاء لمعنى من معاني الانسانية السامية لنريد ان يتدخل احد فيه بالتحليل و التفسير منطقي في ذلك هو ان جمال الوردية في ان لا تلمسها يد الانسان فتعكرها في سبيل البحث و التقيب : ولاء الفرد لأهله : ( امه ، ابيه ، ابنائه ، بنيه )

ولاء الام والأب فمطبوع و ممنوع فينا ، المرء يدفع الضرر عن ابويه بحكم الطبع ، ويدفع عنهما الخطر بحكم الالتزام بوفاء دين انه دين التربية و الرعاية وهنا يظهر معنى الواجب ، اما ولاء الفرد لأبنائه يظهر عندما يدفع الاب عن ابنائه الفرع فهو يدفع عن الابناء في فورة و ثورة لا تؤدن له بثانية من الزمن حتى يفكر فيها و يتردد ويدفع حتى الموت وهذا الولاء يأتي فوق ولاء الفرد لنفسه .

والثاني هو ولاء ممنوع هو ولاء السياسة والحكم و الولاء يتغير بتغير الاحوال .

- الولاء المهني ( الوظيفي ) : وهو الولاء للوظيفة التي يشغلها الفرد العامل ، و كلما التزم بقيم و اخلاقيات هذه الوظيفة و قام بمهامه بإخلاص و اتقان و ساهم في تحقيق اهدافها دل ذلك على و لائه الوظيفي .

### 3 - ابعاد الولاء التنظيمي:

رغم اتفاق معظم الباحثين في موضوع الولاء التنظيمي على تعدد ابعاده إلا اننا نجد اختلافهم في تحديد هذه الابعاد فيحدد كل من " ستاو و سلانيك " ابعاد الولاء التنظيمي ببعدين هما :

**1.3. الولاء الاتجاهي:** ويعني الامور التي تؤدي الى تطابق اهداف وقيم الفرد مع اهداف وقيم المنظمة، بحيث تزداد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة.

**2.3. الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبط بالمنظمة، بسبب سلوكه السابق فالجهد الذي بذله الفرد والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضو فيها.

اما كيدرون KIDRON فيحدد بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي:

**3.3- الولاء الادبي (الاخلاق): MORAL COMMITMENT:** ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه واهدافه. ( محمد قاسم القرويني:2014، ص77)

**4.3 - الولاء المحسوب:** ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم من وجود عمل بديل في منظمة اخرى وبمزايا أفضل. ( احمد ماهر 2003 ص336)

كما ميز ماير والن سميث ALLEN , MAYER يبين ثلاثة ابعاد للولاء التنظيمي وهي:

**5.3. الولاء العاطفي او المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة الفرد للخصائص المتميزة لعملة من درجة استقلالية، واهمية وكيان والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة احساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

**6.3. الولاء الاخلاقي (المعياري):** ويقصد به احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

**7.3. الولاء المستمر:** درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات اخرى. (فاضل سمية، 2016، ص 20-22)

**4 - اهمية الولاء التنظيمي:** ان المنظمات في وقتنا الحاضر تعتمد في تحقيق اهدافها على الافراد مما دعت الى بذل الجهد والوقت وإنفاق المال للاختيار أفضل الافراد كفاءة، وتقوم بتوفير فرص التدريب المناسبة والحوافز المعنوية والمادية والتي تسهم كثيرا في سد احتياجاتهم المختلفة.

وتسعى المنظمات من ذلك كله للحصول على ولاء هؤلاء الافراد اتجاهاها و الاخلاص في خدمتهم ، من خلال تقديم الاداء المتميز الذي يحقق اهداف هذه المنظمات . ولقد لخصت الدراسات و الابحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الولاء التنظيمي بما يلي :

- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي احد المقومات الرئيسية والمؤثر على خلق الابداع لدى العاملين في المنظمة.
- ✓ الاداء المتميز للعمل.
- ✓ الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الاثار التي قد تنتج عن دوران العمل.
- ✓ ان انخفاض الولاء التنظيمي لدى العاملين يحصل المنظمة مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من السلوكيات السلبية كالاضطرابات ولا مبالاة في العمل و السرقة .

#### 5 - استراتيجيات الولاء التنظيمي (أحمد ماهر، 2017، ص 311)

- ان المؤسسة او المنظمة الناجحة والتي تبحث عن التمييز وهي التي تسعى الى تطبيق منهج الادارة القائم على الولاء وتعتمد الى اختبار موظفيها بنية الابقاء عليهم وهو ما يعني تحديد معاني دقيقة للاختبار وتطبيق سياسات متوازية للتدريب والرقابة وتوفير حوافز فعالة تكفل حفاظ المؤسسة على موظفيها، ان المنظمة الناجحة هي التي تعمل على ايقاع اصحابها في حب منظماتهم والولاء لها وذلك من خلال اندماجهم وارتباطهم بها ولكي تحقق ذلك ينبغي عليها ان تقوم باتّباع هذه الاستراتيجيات الخمس:

✓ بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة: حيث ان اعلى مستويات الاداء يأتي من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطاعت المنظمة ان تصل الى قلوب مواردها وحاجاتها، فتستطيع ان تقدم هذه الموارد أرقى مستوى اداء يمكن للبشر ان يحققوا.

✓ التلاحم و الاندماج : وهو شعور العمل بالتحام و الانتماء للمؤسسة التي يعمل بها و ذلك من خلال سعيه الى الاداء الجيد و اعتبار ان العمل ليس فقط مجرد وسيلة يتحملها للوصول الى النهاية .(محمد قاسم القريوتي 2014، ص157)

✓ تحقيق الاستقرار العائلي : ان المؤسسة عندما تولي اهتمام بالفرد العامل و تحقيق له الاستقرار في حياته الاسرية كالضمان الاجتماعي ، السكن ، المنح ، و تقديم العلاوات في كل المناسبات كالعيد الاضحى و الدخول المدرسي فالعامل يدرك و يشعر حينها ان المؤسسة ترى في احساسه و ظروفه و تصونه و عائلة ، ومنه يستطيع الخروج بنجاح من الصراع النفسي بين متطلبات العمل و متطلبات الحيات السرية و من ثمة الحياة الاجتماعية .

✓ تعزيز التعلم و التدريب : هناك تضاعف كبير في المعارف و المعلومات و المهارات التي يتقنها العامل اليوم قد لا تكون ذات قيمة عند مرور بعض السنوات و لذلك يجب ان يكون هناك تعلم

وتدريب على تقنيات ومعارف اخرى وذلك في لمواكبة التطورات الجديدة ولتحقيق ذلك يجب تحقيق الامن للعامل وبالتالي يمنح هذا الاخير المؤسسة الولاء وقمة الاداء .

✓ التمكين وتحرير الفعل : التمكين هنا معناه منح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاته و افعاله والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة على المستويين الشخصي و المهني في ضوء سياسات واطر عامة مساعدة على ذلك حيث تمنح المؤسسة حرية المحاولة والخطأ للعامل من خلال امكانية التجريب و الاكتشاف الجديد .بالإضافة الى ما سبق يجب على المؤسسة تصميم برنامج خاص للتمكين .(ليلة سايب،2010 ، ص 34)

#### 6 - عوامل التكوين التنظيمي:

- أولاً: توفير الصفات المهمة:

والمتمثلة في المدخلات و المخرجات التنظيمية التي تتجلى في الجدول التالي :

جدول رقم 05: عوامل التكوين التنظيمي

المدخلات	المخرجات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الصفات الشخصية</li> <li>- المناخ</li> <li>- العلاقات الاجتماعية</li> <li>- المكانة في التنظيم</li> <li>- الاستقلال في التنظيم</li> <li>- الاستقلال في العمل</li> <li>- الرضا عن العمل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سهولة استجابة التنظيم لمتغيرات البيئة</li> <li>- سلوك ايجابي اتجاه التنظيم</li> <li>- تدني نسبة الغياب و ارتفاع نسبة الحضور</li> <li>- تقليل نسبة الدوران الوظيفي</li> <li>- ارتفاع الروح المعنوية</li> <li>- ارتفاع معدلات الاداء</li> </ul>

	<p>- القيــــــــادة</p> <p>- الرغبة في الانجاز</p> <p>- تحديد الادوار</p> <p>- درجة المشاركة في العمل</p> <p>- نظام الحوافز</p>
--	--

- فان كانت هذه المدخلات متوفرة في التنظيم، حيث تتمتع البيئة التنظيمية بمناخ تنظيمي صحي، فان عملية تكوين الولاء التنظيمي حاصلة، وسيدفع الافراد تلقائيا للعمل بهدف الحصول على مخرجات التنظيمي.

### 2.6. وضوح الأهداف:

حيث يساعد وضع الاهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدي الافراد العاملين، فكلما كانت الاهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء التنظيمي وللمنظمة الاكبر، وينطلق ذلك على المنهج والفلسفة والكفاءة الادارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الادارة واضحة كلما ادى ذلك الى زيادة الولاء التنظيمي والاخلاص والانماء للتنظيم.

### 3.6. العمل على تنمية مشاركة الافراد العاملين في التنظيم:

حيث تساعد المشاركة من قبل الافراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق اهداف التنظيم فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي و العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة و المساهمة لتحقيق الاهداف الجماعية ، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الاهداف وهنا يمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي :

- تنطوي المشاركة للمساهمة في تحقيق اهداف التنظيم على المشاركة العقلية و الفكرية القائمة على استخدام الاسس العملية لجعل عملية ناجحة وفعالة ، اكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية او المشاركة غير الفعالة كما اكدت الدراسات في السلوك التنظيمي ان المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي و يجعل الافراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل اكبر بحيث يعتبرون ان ما يواجه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم ولأمنهم واستقرارهم الامر الذي يؤدي الى تقبلهم روح المشاركة.

- تعمل على زيادة حافزية الأفراد وتدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة، وإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات والرمية التي تحقق الاهداف.

#### 4.6- العمل على تحسين المناخ (محمد قاسم القريوتي، 2014، ص 241)

هنا يثير مفهوم المناخ التنظيمي الى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها و خصائصها اذا يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الافراد العاملين من حيث تشكيل و تغيير وتعديل القيم والاتجاهات و السلوك وتختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من بيئة الى اخرى وريشارد سيترز ، يعرفه بأنه البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم من خلال اثارها في سلوكهم فالمنتج التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق و الاساليب و الادوات و العناصر و العلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الافراد، وبناء على ذلك يمكن النظر الى المناخ التنظيمي على انه يمثل شخصية المنظمة الناجحة ونجاحها يعتمد على جو العمل السائد ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل ايجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للإفراد ولتنظيم ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرار و رسم السياسات و شعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة ...الخ، الان تمتع العاملين بالمناخ التنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون و العدالة والمساواة للوصول الى تحقيق الاهداف التنظيمية والفردية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية وتدني الانتاجية.

#### 5. نمط القيادة:

ان الدور الكبير الذي يجب على الادارة القيام به هو اقتناع الاخرين و في جو مناسب ، بضرورة انجاز الاعمال بدقة و فعالية فالإدارة الناجحة هي تلك الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الإدارية باستخدام انظمة الحوافز المناسبة وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة في الكثير من الكتابات والأبحاث نظرا لي اهميته كمدخل في تنمية الولاء التنظيمي لدلى الافراد في منظمات العمل فقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص القائد للتأثير في سلوك الاخرين لإجبارهم على التعاون و تحقيق الاهداف ، كما تم تعريفها بأنها ذلك الفن في قدرة التأثير على الاشخاص و توجيههم بطريقة تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم .تعاونهم للوصول الى الاهداف وبناء على ذلك فان مسؤولية القيادة لها اهمية عالية في حياة المنظمات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الاهداف وتنمية ولاء الافراد وانتماهم وبناء الثقة وتحقيق الاهداف، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي و يدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم، ويبعث قيم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع

، وينمي فيهم الرغبة في المحافظة على العلاقات التنظيمية الجيدة والعمل على تطوير الافراد من حيث الاحترام ومراعاة للمشاعر وزيادة رغبتهم بالعمل.

### 1.5. تطبيق انظمة مناسبة من الحوافز: (أحمد ماهر، 2017، ص358)

يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد انظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة فتوافر الانظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضى عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف حيث قد اشار بعض الباحثين الى ان المنظمات العاملة في القطاع العام من اقل المنظمات استخداما للحوافز الجيدة، وبالتالي تقع عليها مسؤولية الاهتمام بهذا الجانب لضمان تحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين.

### 2.5. العمل على بناء الثقافة المؤسسية:

ان الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير اداء متميز لإفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الادارة وبين الافراد العاملين وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات كل ذلك سترتب عليه قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها، وهذا ما تميزت به الادارة في البيان التي استطاعت ان تشكل قوة هائلة نتيجة للتماسك والاحترام والثقة المتبادلة.

### 6 - اسباب ومظاهر ضعف الولاء في المنظمة:

يعود الولاء في منظمات الاعمال المختلفة لجملة من الاسباب ندون في ادناها اهمها:

- ✓ تقصير الادارة في فهم مدى اقناع العاملين بأهمية اعمالهم و كونهم أعضاء نافعين في هذا المجتمع
- ✓ عدم وضوح مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب حيث ان عدم وضع الفرد في العمل الذي يتناسب فيه وقدراته و ميوله واتجاهاته و مؤهلاته يعكس على درجة ولائه .
- ✓ الشعور بالقلق و عدم الاستقرار حيث ان شعور الفرد بان منظمته لا توليه اهتمامها ولا تعمل على رعايته تخلف عنده شعور بعدم الاطمئنان و القلق .
- ✓ فرص الترقى و التقدم : وقوف ادارة المنظمة امام فرص التقدم والترقية وعدم اتاحتها بصورة عادلة امام العاملين من شأنها احداث حالة الاحباط وتحطم الروح المعنوية عنده ومن جانب اخر فان مظاهر عدم الانتماء والشعور بضعف الولاء في عموم المنظمة بأخذ اشكالا مختلفة من فرد لي اخر او من جماعة لأخرى، ولكن الجوهر لضعف الولاء واحد لا يتغير ويمكن تثبيت بعض تلك المظاهر للإفادة :

✓ ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة ، وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور للاستقرار و الاطمئنان - ازدياد ظاهرة الغياب و التمارض و عدم احترام مواعيد العمل وكثرة حوادثه ، ضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء و المرؤوسين وظهور حالات التذمر و كثرة الشكاوي .

✓ تعالي القيادة الادارية للمنظمة وابتعادها عن العاملين. (فاضل سمية،2016، ص57)

## 7 - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

### 1.7. نموذج اتزيوني 1961 etzione

- تعتبر كتابات " اتزيوني " من اهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي حيث يستند الى القوة او السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة و هذا ما يسما بالولاء او الالتزام ويأخذ ثلاثة اشكال وهي :

#### 1.1.7 - الولاء المعنوي:

يمثل الاندماج الحقيقي بين الافراد والمنظمة والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهاذ الاهداف والمعايير.

#### 2.1.7 - الولاء القائم على اساس المزايا المتبادلة:

وهو اقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من ان تخلص لها ويعمل على تحقيق اهدافها، بها فالعلاقة هنا علاقة نفع بين الطرفين (الفرد والمنظمة).

#### 3.1.7 - الولاء الاغترابي:

وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل فيها ، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن ارادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد .

### 2.7. نموذج ستاو وسلانيك: STAW AND SLANIK 1971

ويعتمد على ضرورة التفريق بين نموذجين من الولاء وهما:

2.1.7- الولاء الموقفي: وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي و ينظر اليه على انه يشبه " الصندوق الاسود " حيث ان محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية و الشخصية من حيث السمات الشخصية و خصائص الدور الوظيفي و الخصائص تحدد سلوكيات الافراد في المنظمة من التسرب الوظيفي و الحضورية الغياب و الجهود التي تبذل في العمل و مقدار المساندة التي يقدمها الافراد لمنظماتهم

2.2.7. الولاء السلوكي: يعكس هذا النوع من الالتزام وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على اساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديد الخبرات المكتسبة، على تطور علاقة الفرد بمنظمتهم حيث يصبح الافراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك او التصرف داخل المنظمات نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت وهذه المزايا للإقلاع عن هذا السلوك.

### 3.7- نموذج " ستيفنز " وزملائه 1978: ( محمد قاسم القريوتي، 2014، 189)

يقسم هذا النموذج الالتزام التنظيمي الى اتجاهين نظريين هما:

3.1.7- الاتجاه التبادلي: يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها كما يركز على العضوية الفردية كمحدد اساسي لما يستحقه الموظف من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد و المنظمة و بموجب هذه الترقية فان انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما تحصل عليه من حوافز و عطايا و تتلخص محددات الاتجاه التبادلي بان هذا الاتجاه بنفس درجة رضا الشخص على الحوافز المقدمة له ، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا افضل في منظمة اخرى فانه 2 للمنظمة او البقاء فيها.

### 3.2.7- الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه اوردته ايضا " ستيفنز " وتبناه « بودتر " و" سميث " 1996:

حيث وصفو الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو النظم وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها وكذلك رغبة قوية في البقاء عضوا فيها فهذا الاتجاه يصور الالتزام التنظيمي على انه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة واهدافها.

وهو يغطي ابعاد اكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على الحوافز و درجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياسا لدرجة التزامه ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الاهداف الفردية و اهداف المنظمة و عليه فان العاملون الذي يؤمنون بأهداف المنظمة يشعرون بالانتماء لها ، ويظهرون رغبة قوية في العمل و ايماننا كبير في قيم المنظمة و اهدافها .(ليلة سايب ، 2010 ، ص ص

(34-29-22)



## خلاصة :

ان من المواضيع البالغة الاهمية داخل الادارة موضوع الولاء التنظيمي باعتباره من المواضيع المهمة في الحقول الادارية ، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة و الفرد العامل و لهذا تعتبره سلوكا مرغوبا فيه من طرف الموظف و قائد المنظمة ، مادام يعكس الغرض الذي يطمح له كلا الطرفين و هو تحسين اداء العاملين مما يؤدي الى تحقيق الفعالية في الانتاج و الكفاءة في العمل ، فضلا عن زيادة مشاعر الثقة و الانتماء التي يتجه بها الفرد نحو منظمته و تتجلى القيمة الحقيقية للولاء التنظيمي من خلال قدرة المنظمة على تحقيق جو عمل محفز من اجل الابقاء على سيرورة الدافعية ، كاستمرار مبالغ مالية لتدريب موظفيه ومنحهم حوافز معنوية و اخرى مادية لإتباع حاجاتهم المتعددة و المختلفة ، حينما يحسن الفرد العامل بالارتياح و الطمأنينة و الامان الوظيفي مما يؤدي به الى الرضا عن عمله و بذل اقصى ما بوسعه من اجل استمرارية منظمته.

# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

1 - الدراسة الاستطلاعية

2 - المنهج المستخدم

3 - ادوات الدراسة

4 - الخصائص السيكومترية

**تمهيد:** بميدان الدراسة حيث يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات حول موضوع بحثه وتظهر مدى تطابق المنهج المعتمد بناء على قيمة نتائج الدراسة علميا وعمليا ونستهله الدراسة الاستطلاعية ميدان اجراء الدراسة منهج الدراسة مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها وكذلك أدوات جمع البيانات وصدق وثبات أداة الدراسة أساليب المعالجة الإحصائية وفي الأخير خلاصة الفصل.

### 1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى في إعداد البحث العلمي يقوم بها الطالبين من أجل كسر الحاجز النفسي لعينة البحث و الإلمام بجميع جوانب الموضوع و مشكلة البحث و معرفة خصائص العينة و عليه قمنا بتصميم و مشكلة البحث و معرفة خصائص العينة، و عليه قمنا بتصميم استبيانين لقياس متغير انماط القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي، حيث تكون الاستبيان الخاص بأنماط القيادة التنظيمية على (15) بند، موزعة على ثلاث محاور (النمط الديمقراطي ، النمط الاوتوقراطي، النمط الحر)، في حين اشتمل الاستبيان الخاص بالولاء التنظيمي على 12 بندا موزعة على ثلاث ( الولاء المعياري ، الولاء العاطفي، الولاء المستمر). وقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية في الفترة الزمنية الممتدة من فيفري 2025 الى مارس 2025.

### 1-1- خصائص العينة الاستطلاعية:

بعد نزول الطالبين إلى ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تقزيرت ولاية تيزي وزو. وبعد توزيع أداة البحث وتقصي عينة الدراسة الاستطلاعية موزعين وفقا لمتغيرات الدراسة حسب اختلاف الجنس، والأقدمية المهنية وسيوضح ذلك من خلال الجداول الآتي:

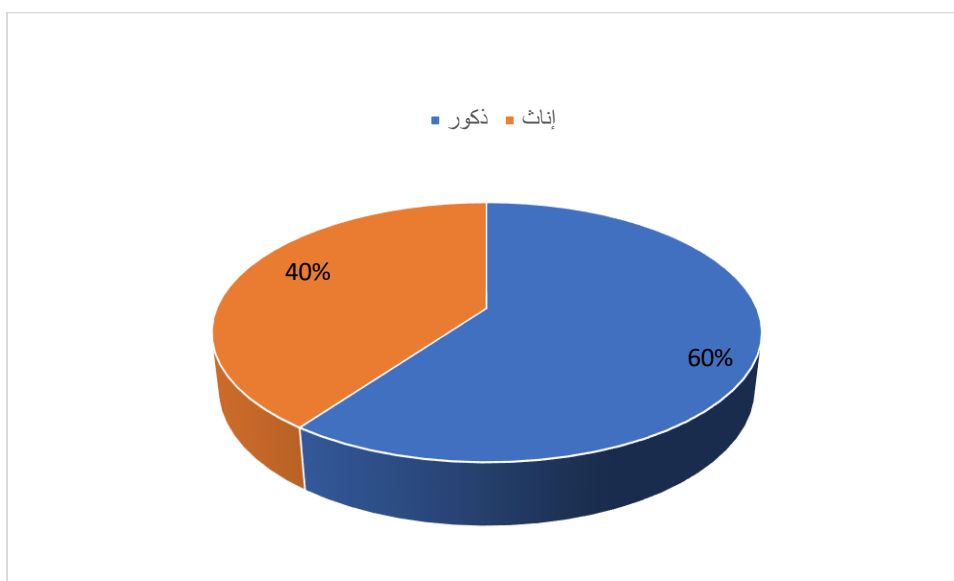
\*- متغير الجنس:

-الجدول رقم (06) يمثل توزيع الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	15	60 %
إناث	10	40 %
المجموع	25	100 %

المصدر: من أعداد الطالبين

دائرة نسبية تبين متغير الجنس



يتضح من خلال الجدول رقم (06) والدائرة النسبية أن نسبة الذكور تفوق نسبة الذكور (15) عاملا، أي ما يعادل نسبة (60%) أما عدد الإناث فقدر ب (10) عاملات، أي ما يعادل نسبة (40%)

يتضح من خلال الجدول أن عينة الدراسة في المؤسسة العقارية لولاية تيزي وزو باختلاف رتبهم الوظيفية من عون إدارة عامل وملحق إدارة قد بلغ تعدادها (100) عاملا موزعين حسب الدول أعلاه.

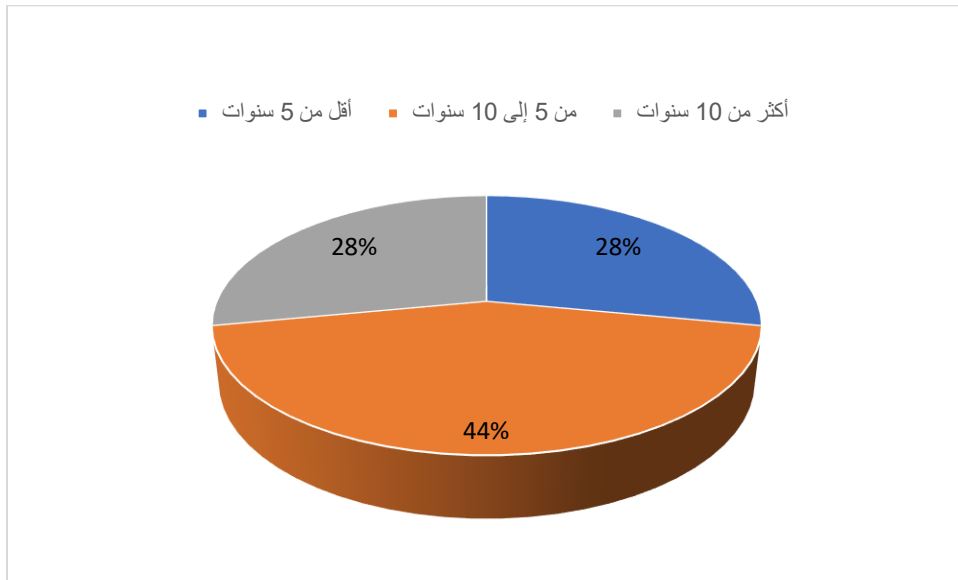
\*- حسب متغير الأقدمية المهنية:

-الجدول رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	11	28
من 5 إلى 10 سنوات	11	44%
أكثر من 10 سنوات	7	28
المجموع	25	100

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن نسبة الأفراد الذين تقل مدة خدمتهم عن (5) سنوات هي (4) وعدد الذين تتراوح مدة خدمتهم عن (5) إلى (10) سنوات هو (11) أي ما يعادل نسبة (44) وعدد الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من (10) سنوات هو (3) أفراد أي ما يعادل (12)

دائرة نسبية توضح متغير سنوات الخبرة المهنية لعينة الدراسة



### 2- منهج الدراسة:

يعتبر اختيار المنهج العلمي المتبع في البحث الخطوات الأساسية بل هو أساس كل بحث علمي مهما كانت طبيعة الموضوع المعالج و العينة المستهدفة في الدراسة، و يتوقف اختيار نوع المنهج المستخدم في أي دراسة أو بحث علمي على:

- طبيعة المتغيرات و أهداف الدراسة و الفرضيات التي وضعها الطالبين كإجابة مؤقتة لتساؤلات البحث و تحاول التأكيد من صحتها ميدانية و بالتالي قبولها أو رفضها و على اعتبار أن هذا البحث يسعى لإيجاد علاقة ترابطية بين متغيرين هما القيادة و الولاء التنظيمي : فإن ذلك يدفعها إلى اختيار المنهج الوصفي و الذي يعدُّ أحد أشكال الوصف و التحليل و التفسير العلمي المنظم لظاهرة، أو مشكلة محددة بغية وصف الظاهرة كما وكيفا بواسطة جمع المعلومات النظرية و المعطيات الميدانية و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة. و لقد اخترنا المنهج الوصفي لأنه يتماشى و طبيعة الدراسة بهدى وصف الظاهرة القيادة و علاقتها بالولاء التنظيم و لأنه ملائم لموضوع الدراسة تم تحليل النتائج المتحصل عليها و الحكم على الفرضيات بالقبول أو النفي.

### 3- أدوات المستخدمة في الدراسة:

#### 1.3. أدوات جمع البيانات:

1.1.3. الاستبيان: يعتبر الأداة الأساسية التي بني عليها بحثنا فقد قمنا بتصميم استبيانين لقياس متغيرات الدراسة والمتمثل في أنماط القيادة كمتغير مستقل، والولاء التنظيمي كمتغير تابع تم

توزيعها على أفراد العينة، يحتوي الاستبيان على معلومات هامة حول العمال المتمثلة في الجنس، الأقدمية المهنية، وكذلك المتغيرات الأساسية، حيث يتكون من 27 بند مقسما كما يلي:

- المتغير الأول: ألا وهو أنماط القيادة التنظيمية ويتشكل من 15 بند مقسمة على ثلاث محاور وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (08) يوضح محاور استبيان أنماط القيادة التنظيمية**

المحور (البعد)	عنوان المحور	عدد العبارات
المحور الأول	نمط القيادة الديمقراطية	1ع ، 2ع ، 3ع ، 4ع ، 5ع.
المحور الثاني	نمط القيادة الأوتوقراطية	6ع ، 7ع ، 8ع ، 9ع ، 10ع
المحور الثالث	نمط القيادة الحر	11ع ، 12ع ، 13ع ، 14ع ، 15ع

المصدر: من إعداد الطالبين

وطريقة تصحيح استبيان انماط القيادة التنظيمية لدى العمال، فقد تم الاعتماد على المقياس ليكرت الثلاثي، حيث يتكون السلم من 3 إجابات محتملة تتراوح ما بين موافق، محايد، معارض.

**الجدول رقم (09) يوضح استبيان أنماط القيادة التنظيمية**

الإجابة	موافق	محايد	معارض
الدرجة	1	2	3

- هذا الجدول يمثل البنود الموجبة

- المتغير الثاني:

الولاء التنظيمي ويتشكل من 12 بندا، وينقسم على ثلاث محاور وفق الجدول التالي:

**الجدول رقم (10) يوضح محاور استبيان الولاء التنظيمي**

المحور (البعد)	عنوان المحور	عدد العبارات
المحور الأول	الولاء المعياري	1ع ، 2ع ، 3ع ، 4ع

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المحور الثاني	الولاء العاطفي	ع5، ع6، ع7، ع8،
المحور الثالث	الولاء الاستمراري	ع9، ع10، ع11، ع12،

### من إعداد الطالبين

و طريقة تصحيح استبيان الولاء التنظيمي لدى المؤسسة العقارية لولاية تيزي وزو فقد تم الاعتماد على مقياس ثلاثي التدرج حيث يتكون السلم من ثلاث إجابات محتملة و موافق، محايد، معارض.

الإجابة	موافق	محايد	معارض
الدرجة	1	2	3

جدول رقم 11: يمثل البنود الموجبة و كذلك العكس للبنود السالبة.

### 2- الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

#### 2-1- استبيان أنماط القيادة التنظيمية

##### 4-1-1- الصدق الظاهري لإستبيان انماط القيادة التنظيمية:

تم حساب صدق المحكمين لاستبيان أنماط القيادة التنظيمية، إذ تم توزيع الاستبيان على خمس (5) أساتذة، في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، وأبدوا موافقتهم على أبعاد القيادة التنظيمية، أنظر الملحق رقم (01)، والجدول أدناه يوضح مدى اتفاق المحكمين على محاور الاستبيان

#### الجدول رقم (12) يمثل صدق المحكمين للاستبيان أنماط القيادة التنظيمية

##### الجدول رقم (12) يوضح محاور استبيان الولاء التنظيمي

المحور (البعد)	عنوان المحور	يقيس	لا يقيس
المحور الأول	نمط القيادة الديمقراطية	5/5	5/0
المحور الثاني	نمط القيادة الأوتوقراطية	5/5	5/0
المحور الثالث	نمط القيادة الحر	5/5	5/0

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة الموافقة على أبعاد استبيان أنماط القيادة التنظيمية، قد بلغت نسبة مئة بالمئة، مما جعل الطالبين يعتمدون الأداة على صورتها الأولية دون استبعاد أي بعد من أبعاد الاستبيان.

##### 4-1-2- صدق الاتساق الداخلي: تعريفه

لقد جرى التحقق من صدق استبيان أنماط القيادة التنظيمية عن طريق حساب الاتساق الداخلي للعبارات، والذي يعتمد على حساب معامل سبيرمان بين العبارات، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وكذا معامل الارتباط بين درجات الأبعاد، والدرجة الكلية للمقياس، والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل إليها:

الجدول رقم (13) يمثل صدق الاتساق الداخلي لأبعاد أنماط القيادة التنظيمية

الإستبيان	الأبعاد	الارتباط	Sig قيمة
أنماط القيادة التنظيمية	النمط الديمقراطي	0.62	0.00
	النمط الأوتوقراطي	0.70	0.00
	النمط الحر	0.66	0.00

ن إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن معامل الارتباط يتراوح ما بين 0.62 و0.70 وهذا يعني أن الإستبيان يتسم بدرجة معتبرة من الصدق ويمكن تطبيقه في الدراسة الأساسية

4-2- حساب ثبات إستبيان أنماط القيادة التنظيمية :

4-2-1- حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية :

الجدول رقم (14) يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان أنماط القيادة التنظيمية

الإستبيان	عدد العبارات	معامل الارتباط بين العبارات الزوجية والفردية	معامل التصحيح سبيرمان براون	معامل التصحيح جوتمان
أنماط القيادة التنظيمية	15	0.36	0.53	0.53

من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط سبيرمان بين العبارات الفردية والزوجية لاستبيان أنماط القيادة التنظيمية قد قُدرت ب 0.36 وهذا قبل التصحيح وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قُدر ب 0.53 بعدها تم تأكيد تصحيحه بمعادلة التصحيح جوتمان وقُدرت ب 0.53 وهي نفس القيمة التي أظهرتها معادلة سبيرمان براون وهي قيمة مرتفعة وجيدة ومنه يمكن القول أناستبيان أنماط القيادة التنظيمية يتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية و يمكن استخدامه للمقياس.

4-2-2- حساب الثبات بمعامل ألفا كرو نباخ:

تم التأكد من ثبات استبيان أنماط القيادة التنظيمية عن طريق معامل الثبات ألفا كرو نباخ الجدول

التالي يوضح النتائج المتوصل إليها :

الجدول رقم (15) يمثل ثبات بمعامل ألفا كرو نباخ لاستبيان أنماط القيادة التنظيمية

المتغير	الأبعاد	معامل ألفا كرو نباخ
أنماط القيادة التنظيمية	النمط الديمقراطي	0.55
	النمط الأوتوقراطي	0.55
	النمط الحر	0.61

يتضح

من الجدول رقم (15) أن قيم معامل ألفا كرو نباخ لمحاور استبيان أنماط القيادة التنظيمية بين 0.55 كأدنى قيمة و0.61 كأعلى قيمة حيث بلغت حدها الأعلى في محور النمط الحر ب 0.61 وحدها الأدنى نجده بين المحورين النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي بقيمة قُدرت ب 0.55 وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مقبولة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية .

#### 4-3 - حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان الولاء التنظيمي

##### 4-3-1 - الصدق الظاهري لاستبيان الولاء التنظيمي :

تم حساب صدق المحكمين لاستبيان الولاء التنظيمي إذ تم توزيع الاستبيان على خمس أساتذة في تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، وأبدوا موافقتهم على أبعاد محاور استبيان الولاء التنظيمي، والجدول أدناه يوضح ذلك .

الجدول رقم (16) يمثل صدق المحكمين لاستبيان الولاء التنظيمي

الإستبيان	الأبعاد	يقيس	لا يقاس
الولاء التنظيمي	الولاء المعياري	5	0
	الولاء العاطفي	5	0

0	5	الولاء الاستمراري
---	---	-------------------

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة الموافقة على أبعاد استبيان الولاء التنظيمي قد بلغت (100%) مما جعل الباحث يعتمد الأداة على صورتها الأولية دون استبعاد أي بعد من أبعاد الاستبيان.

#### 4-3-2- صدق الاتساق الداخلي :

الجدول رقم (17) يمثل صدق الاتساق الداخلي للأبعاد الولاء التنظيمي

الإستبيان	الأبعاد	الارتباط	Sig قيمة
الولاء التنظيمي	الولاء المعياري	0.89	0.00
	الولاء العاطفي	0.35	0.08
	الولاء الاستمراري	0.81	0.00

نلاحظ من خلال الجدول رقم(17) أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0,35 و 0,89 وهذا ما يعني أن درجة صدق هذا المحور مقبولة ، ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية.

#### 4-3-3- حساب ثبات استبيان الولاء التنظيمي:

##### 4-3-3-1 الثبات

##### 4-3-3-2 بطريقة التجزئة النصفية:

الجدول رقم (18) يوضح حساب الثبات عن طريق التجزئة النصفية لاستبيان الولاء التنظيمي

الاستبيان	عدد العبارات	معامل الارتباط بين العبارة الزوجية والفردية	معامل التصحيح سبيرمان	معامل التصحيح جوتمان
الولاء التنظيمي	12	0,53	0.91	0,74

يتبين من خلال الجدول رقم (18) أن عامل الارتباط بين العبارات الزوجية والفردية لاستبيان الولاء التنظيمي قد قدرت ب 0,53 وهذا قبل التصحيح وبعد تصحيحه بمعامل سبيرمان براون لتصحيح الطول قدر ب 0,91 بعدها تم تأكيد تصحيحه بمعادلة التصحيح لجوتمان ويقدر ب 0,74 وهي نفس القيمة تقريبا التي اظهرتها

معادلة التصحيح لسبيرمان براون وهي قيمة مرتفعة ومنه يمكن القول إن استبيان الولاء التنظيمي يتميز بثبات عال بطريقة التجزئة النصفية ويمكن استخدامه للقياس.

### 4-3-3-3 حساب ثبات ألفا كرونباخ:

تم تأكيد ثبات استبيان الولاء التنظيمي عن طريق معامل الثبات الفا كرونباخ والجدول التالي يوضح النتائج المتوصل اليها.

الجدول رقم (19) يمثل ثبات استبيان الولاء التنظيمي بمعامل الفا كرونباخ.

المتغير	الابعاد	معامل الفا كرونباخ
الولاء التنظيمي	الولاء المعياري	0,70
	الولاء العاطفي	0,80
	الولاء الاستمراري	0,59
	الدرجة الكلية للاستبيان	0.66

يتضح من الجدول رقم (19) أن قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور استبيان الولاء التنظيمي بين 0,59 كأدنى قيمة و0,80 كأعلى قيمة، حيث بلغت حدها الأعلى في محور الولاء العاطفي ب 0,80 وحدها الأدنى في محور الولاء الاستمراري قدرت ب 0,59 وهذا ما يؤكد تمتع المقياس بدرجة مقبولة من الثبات وصلاحيته للاستخدام مع العينة النهائية للدراسة الحالية.

## 5- المجتمع الاحصائي للدراسة :

### 5-1- ميدان الدراسة :

- المؤسسة العقارية: شركة الترقية العقارية تيقزيرت لولاية تيزي وزو دائرة تيقزيرت بلدية تيقزيرت قرية تيفرا اشرفوش كمال

### • Entreprise de promotion immobilière ACHARFOUCH KAMEL

### Tigzirt wilaya TIZI OUZOU district Tigzirt Commune Tigzirt village Tifra

- فالترقية العقارية هدفها الأساسي هو بناء السكنات و عليه يمنع على المقاول تشييد بناءات من اجل تلبية أغراض أخرى غير السكن و امام نقص العرض للبناء المعد للأنشطة الاقتصادية تم

70 المتعلق بالترقية العقارية و هذا من خلال تحويل\التحويل على مضمون القانون رقم 91 و الذي مفاده ان البناءات التي تم تشييدها أساسا للسكن و بمساهمة السلطات العمومية غالبا او بمنح مزايا للمقاول في بعض الأحيان الى بناءات معدة الى أغراض أخرى و عليه كان من الاحسن فتح المجال و ذلك ما نص عليه القانون 70 المؤرخ في 4 مارس 1998م المتعلق بالترقية العقارية .

#### 5-1-1- تعريف المؤسسة العقارية:

تعرف أن المؤسسة العقارية على أنها تستهدف الأملاك الوطنية و تتمثل هذه الأخيرة التي تكيف حسب الحاجات الاجتماعية في مجال السكن، في بناء عمارات أو مجموعات تستعمل في السكن أساسا، و تشمل بصفة ثانوية على محلات ذات الطابع مهني و تجارية، تقام أمامها لكي تقوم بإنجازها دون أن تتحمل الخزينة العمومية أتعابها.

كما تعرف على أنها مجموعة العمليات تعبئة الموارد العقارية و المالية و كذا إدارة المشاريع العقارية، كما يمكن أن تعرف على أنها عملية إنجاز أو تجديد للبناءات من قبل محترفين مخصصين للبيع أو الإنجاز و تلبية حاجات خاصة بحيث تمتد هذه البناءات على نطاق واسع .

(العربي باي يزيد، 2010، ص 13).

#### 5-1-2 نطاق المؤسسة العقارية :

يشمل نطاق المؤسسة العقارية عدة نشاطات منها:

##### (1) بيع العقار بناء على التصاميم :

يعتبر بيع العقار بناء على التصاميم من بيع الصيغ السكنية المهمة التي أقرها المشرع الجزائري 70 المتعلق بالنشاط العقاري الملغى بموجب القانون الحالي بموجب المرسوم التشريعي 80 74/166 المحدد للقواعد المنظمة لنشاط المؤسسة العقارية، و التي فتح المجال للمرقبين الخواص للقيام ببناء وحدات سكنية وفقا لهذه الصيغة لمساعدة الدولة للقضاء على مشكلة السكن.

بعد ما كان هذا القطاع كما ذكرناه سابقا محتكرا من طرف هذه الأخيرة عن طريق مؤسساتها العمومية

#### 5.2. مجتمع الدراسة:

يعني مجتمع الدراسة جميع المفردات الظاهرة التي يقوم الطالبين بدراستها والمتمثلة في أنماط القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو، لكن ذلك

يتطلب جهدا كبيرا ووقتا طويلا مما أوجب علينا اختيار المجتمع الأصلي المتكون من 100 عامل واخذنا 25 عامل للقيام بالدراسة الاستطلاعية حيث قمنا باختيارها عشوائيا لتحقيق أهداف البحث. والحكم عليها بالقبول أو الرفض والتأكد من تطابق الإطار النظري للدراسة مع الميدان.

### 5.3. عينة البحث وخصائصها:

لقد قمنا باختيار عينة من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 75 عامل للمؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو حيث قمنا بتوزيع الإستميان على 75 عامل بمختلف وحدات المؤسسة ثم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة لكي تكون ممثلة لكل عناصر المجتمع الأصلي و كانت كما يلي :

$$\%25 = \frac{100 \times 25}{100}$$

### 5.2. خصائص العينة :

بعد نزول الطالبين إلى ميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة العقارية اشرفوش كمال بلدية تيقزيرت لولاية تيزي وزو وبعد توزيع أداة البحث وتقصي لعينة الدراسة موزعين وفقا لمتغيرات الدراسة حسب اختلاف الجنس والأقدمية المهنية وسيوضح ذلك أكثر من خلال الجداول التالية.

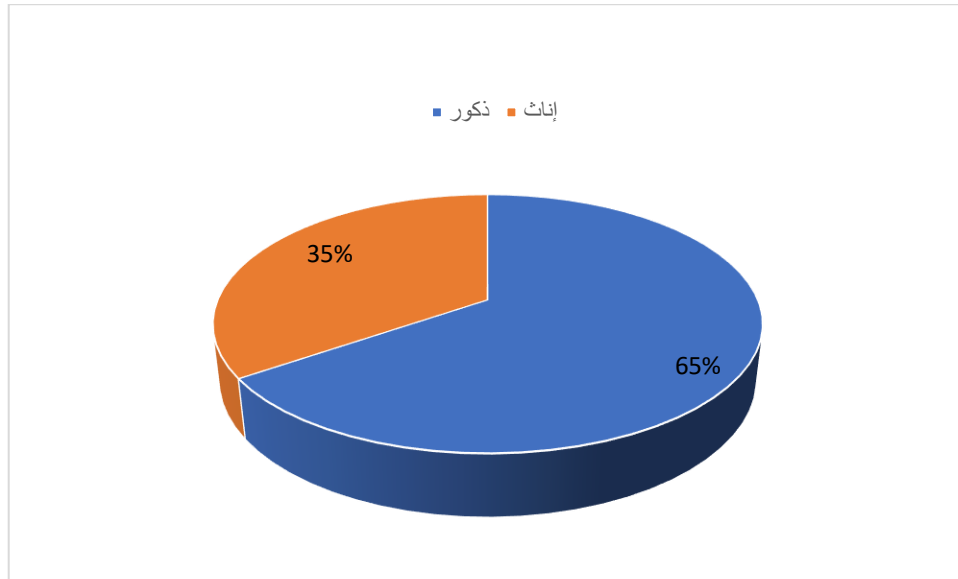
### الجنس

-الجدول رقم (20) يمثل توزيع أفراد العينة الأساسية وفق متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	38	65.7
إناث	26	34.7
المجموع	75	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث قدر عدد الذكور ب 49 فردا أي

ما يعادل نسبة 65.7 أما عد الإناث قدر ب 26 فرد أي ما يعادل نسبة 34.7



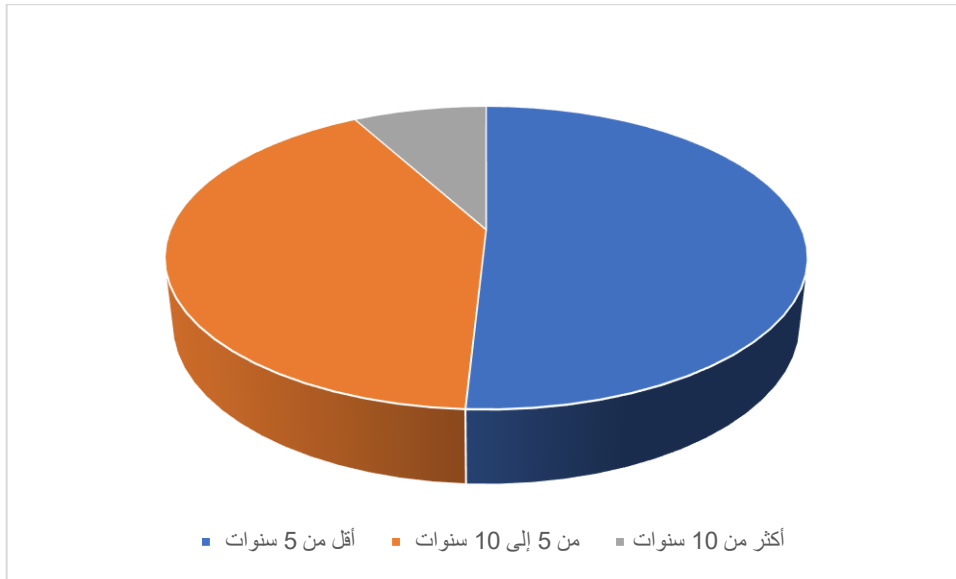
الشكل رقم (06) يوضح خصائص العينة وفق متغير الجنس

#### -الأقدمية المهنية

-الجدول رقم (21) يمثل أفراد العينة الأساسية وفق الأقدمية المهنية

الأقدمية المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	38	50.7
من 5 إلى 10 سنوات	31	41.3
أكثر من 10 سنوات	6	8.0
المجموع	75	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن أفراد العينة الذين تقل مدة خدمتهم عن 5 سنوات هو 38 فرد أي ما يعادل نسبة 50.7 في حين عدد الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم من 5 إلى 10 سنوات ب 31 فرد أي ما يعادل 41.3 ونسبة الأفراد الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات هي 8.0 أي ما يعادل 6 أفراد.



#### 6. حدود الدراسة الأساسية:

- حدود مكانية: مؤسسة الترقية العقارية اشرفوش كمال بلدية تيفزيرت ولاية تيزي وزو
- حدود زمانية: الفترة الممتدة بين 2024/12/22 إلى 2024/12/26
- حدود موضوعية:
- حدود بشرية:
- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس: 26 اناث و38 ذكورا

#### 7. اساليب التحليل الإحصائي:

- قمنا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والوسائل أثناء قيامنا بالدراسة لموضوع بحثنا وهذا لمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرات وفي دراستنا اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:
- استعملنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية SPSS ver22 لتجميع وتحليل البيانات المستعمل عليها واستعملنا الأساليب التالية:
  - **النسب المئوية:**

استعملنا النسب المئوية كوسيلة للمقارنة بين متغيرات أسئلة بحثنا و هي تعتبر من أدوات الإحصاء الوصفي معتمداً بذلك على التوزيعات التكرارية فقط.

ولحساب النسب المئوية تقسم التكرارات على المجموع الكلي ثم الضرب في 100 ويتم حساب هذه النسب بالطريقة التالية:

$$\text{قانون النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{مجموع العينة الكلي}} \times 100$$

- **معامل سبيرمان**

- يستخدم لقياس درجة و قوة العلاقة بين متغيرين رتبيين
- مفيد في حالة عدم تحقق شروط الارتباط الخطي (مثل شرط التوزيع الطبيعي)
- مجال معامل سبيرمان يتراوح بين
  - 1+ ( علاقة طردية تامة)
  - 0 (لا توجد علاقة)
  - 1- (علاقة عكسية تامة)
- كلما اقتربت القيمة من +1 او -1 كانت العلاقة اقوى
- معامل الثبات ألفا كرونباخ
- معامل جوتمان لتصحيح الطول
- معامل سبيرمان بروان لتصحيح الطول .

#### الخلاصة :

تم التعرض في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية و التطبيقية المتبعة من طرف الطالبين في الدراسة الميدانية بالمؤسسة العقارية و التي تمكننا من كشف العلاقة بين أنماط القيادة و الولاء التنظيمي من خلال استعمال المنهج الوصفي و كذا استعمال أدوات التي يتيحها للبحث.

الفصل الخامس  
عرض وتحليل ومناقشة النتائج

**تمهيد:**

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة، ذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة و استعراض أبرز نتائج الإستبانة و التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، و الوقوف على الدراسة التي شملت على الدراسة الوصفية لمجتمع البحث(الجنس الأقدمية المهنية،العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي) لذا تم اجراء المعالجة الإحصائية للبيانات من استبانة الدراسة. التي سيتم عرضها و تحليلها فيهذا الفصل.

**1- عرض وتحليل نتائج الدراسة وفرضياتها:**

بعد تطبيق مقاييس الدراسة وجمع البيانات تم تفرغها في البرنامج الإحصائي (SPSS) من أجل استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث، قبل البدء في معالجة النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة ، و يجب على الطالبين أن يتحقق من أن البيانات تتوزع توزيع اعتدالي أي التحقق من شرط التوزيع الطبيعي ، والذي يعتبر كشرط أساسي لاختبار الأسلوب الإحصائي الأنسب ، لمعالجة البيانات الإحصائية لمتغيرات الدراسة ، والجدول أدناه يوضح اختبار " shapiro & Smirnov" لحساب شرط التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة .

الجدول (22) يوضح قياس التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

القرار	Kolmogorov-Smirnov test			المتغيرات
	معنوية sig	درجة الحرية df	الاحصاءات	
دالة	0.002	74	0.13	أنماط القيادة التنظيمية
	0.000		0.19	الولاء التنظيمي

من خلال القراءة الاحصائية للجدول رقم (22) تبين أن قيم المتغيرات دالة إحصائية، فحسب قيم اختبار سيمرنوف كولموغروف فان كل قيم "إستبيان أنماط القيادة التنظيمية"، و"إستبيان الولاء التنظيمي، كانت دالة إحصائية، عند مستوى الدلالة ألفا (a= 0.05)، وان جميع بيانات متغيرات الدراسة تتوزع توزيعا غير اعتداليا ، وبناء على نتائج "Kolmogorov-Smirnov test" للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي - فان الطالبين سيستخدمان في معالجته للبيانات أساليب الاحصاء اللابارمترية باعتبارها الأنسب ثم الحصول على نتائج تم تبويبها في جداول ستناولها على النحو التالي:

1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة: التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو .

جدول رقم ( 22 ) يوضح علاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.

الدالة	SIG	مستوي الدلالة	قيمة سبيرمان براون	المتغيرات الإحصائية	
				متغيرات الفرضية	العينة
غير دالة إحصائية	0.881	0.05	0.018	أنماط القيادة	75
				الولاء التنظيمي	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) الذي يهدف من ذلك التحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، تبين ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون تشير الى (-0.018) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة Sig التي تساوي (0.881) حيث تبين أن القيمة المرافقة اكبر من مستوى الدلالة.

وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو لم تتحقق .

**1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الاولى:** التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو .

جدول رقم ( 23) يوضح علاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.

المتغيرات الإحصائية	المتغيرات الفرضية	قيمة سبيرمان براون	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
75	النمط الديمقراطي	0.149	0.05	0.204	غير دالة إحصائياً
	الولاء التنظيمي				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الذي يهدف من ذلك التحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، تبين ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون تشير الى (-0.149) وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة Sig التي تساوي (0.204) حيث تبين أن القيمة المرافقة اكبر من مستوى الدلالة.

وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو لم تتحقق .

**1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية:** التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو .

جدول رقم ( 24 ) يوضح علاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.

المتغيرات الإحصائية	قيمة	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
متغيرات الفرضية	سبيرمان براون			
النمط الأوتوقراطي	0.037	0.05	0.750	غير دالة إحصائيا
الولاء التنظيمي				

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) الذي يهدف من ذلك التحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، تبين ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون تشير الى (0.037) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة Sig التي تساوي (0.750) حيث تبين أن القيمة المرافقة اكبر من مستوى الدلالة.

وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو لم تتحقق.

**1-2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:** التي مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الأوتوقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو .

جدول رقم ( 25) يوضح علاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو.

المتغيرات الإحصائية	المتغيرات الفرضية	المتغيرات الإحصائية	قيمة سبيرمان براون	مستوي الدلالة	SIG	الدلالة
المتغيرات الإحصائية	المتغيرات الفرضية	النمط الحر	0.097	0.05	0.407	غير دالة إحصائيا
		الولاء التنظيمي				
العينة						75

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) الذي يهدف من ذلك التحقق من وجود علاقة بين متغيرات الفرضية، تبين ان قيمة معامل الارتباط سبيرمان براون تشير الى (0.097) وهي قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

من أجل التحقق من مدى صحة الفرضية التي تشير إلى إمكانية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو، تم مقارنة مستوى الدلالة (0.05) بقيمة Sig التي تساوي (0.407) حيث تبين أن القيمة المرافقة أكبر من مستوى الدلالة.

وبالتالي نستطيع القول أن الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو لم تتحقق .

## 2- تفسير النتائج

### تفسير الفرضية العامة :

التي مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو ، و من خلال النتائج تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة يمكن ان يعود السبب الى بيئة العمل التي قد تتسم بتحديات اقتصادية أو فرص عمل محدودة، قد يصبح الأمن الوظيفي والعوائد المادية (الرواتب والمزايا) هي المحرك الأساسي لبقاء الموظفين والتزامهم، بغض النظر عن

أسلوب المدير. بعبارة أخرى، قد يكون الولاء الاستمراري (النتائج عن الخوف من فقدان الوظيفة أو صعوبة إيجاد بديل) أقوى من الولاء العاطفي أو المعياري، والذي يتأثر بشكل أكبر بالقيادة الملهممة أو الديمقراطية.

علاوة على ذلك، قد تلعب العوامل الثقافية دوراً؛ فقد تكون هناك أولويات أو توقعات معينة من القيادة متأثرة بالثقافة المحلية، لا تتوافق بالضرورة مع النماذج القيادية الغربية، مما يقلل من تأثيرها المباشر على الولاء. كما أن الكفاءة الفعلية للقادة في تطبيق الأنماط القيادية قد تكون عاملاً؛ فالنمط النظري قد لا يُترجم إلى ممارسات فعالة على أرض الواقع. أخيراً، قد تكون المنهجية البحثية المستخدمة في الدراسة غير قادرة على التقاط العلاقات المعقدة أو المتداخلة، أو قد تكون هناك عوامل وسيطة أخرى لم تُؤخذ في الاعتبار، مثل الرضا الوظيفي العام أو العدالة التنظيمية، التي هي بدورها تتأثر بالقيادة وتؤثر في الولاء.

و توصلت دراسة (Podsakoff et al. (1990، والتي ركزت على أبعاد القيادة التحويلية وتأثيرها، إلى أن تأثير القيادة على الولاء قد لا يكون مباشراً دائماً، بل يتوسطه عوامل أخرى مثل الرضا الوظيفي، العدالة التنظيمية، أو تمكين الموظفين. فإذا كانت هذه العوامل الوسيطة ضعيفة أو غير موجودة في بيئة العمل فقد لا يترجم الأسلوب القيادي الجيد إلى ولاء تنظيمي فإذا لم يرى الموظفون فرصاً حقيقية للنمو أو شعروا بالظلم في التوزيعات، فإن ولاءهم قد يتأثر سلباً بغض النظر عن أسلوب القيادة.

### تفسير الفرضية الأولى:

التي مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو، و من خلال النتائج تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة يمكن ان يعود السبب إلى تطبيق شكلي للنمط الديمقراطي، حيث يُطلب رأي الموظفين دون الأخذ به فعلياً، مما يولد الإحباط بدلاً من الولاء. كما أن الثقافة التنظيمية السائدة قد لا تدعم المشاركة الحقيقية، ففضل الهياكل الهرمية وثقافة الولاء. الأهم من ذلك، في بيئة اقتصادية قد تتسم ببعض التحديات، قد تكون الأمن الوظيفي والأولوية للماديات هي المحرك الأساسي لبقاء الموظف (الولاء الاستمراري)، متجاوزة تأثير أسلوب القيادة. بالإضافة إلى ذلك، ضعف الثقة بين الإدارة والموظفين قد يُقلل من فعالية أي محاولة ديمقراطية. لذا، يُصبح فهم هذا "اللاارتباط" مرهوناً بتحليل أعمق للظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تُشكل وعي الموظف وقراره في تيزي وزو.

و نتائج دراستنا جاءت مغايرة لنتائج دراسة (Likert, R. (1967 التي توصلت إلى أن النظام الإداري الرابع (الديمقراطي التشاركي) يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا والولاء، لأن الموظفين يشعرون بالانتماء للمجموعة واتخاذ القرارات المشتركة فالقيادة الديمقراطية تبني جسور الثقة بين القائد والمرؤوسين من خلال الشفافية في المعلومات وعمليات صنع القرار، مما يُعزز التزام الموظفين

## تفسير الفرضية الثانية :

التي مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاوتوقراطي والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو ، و من خلال النتائج تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة يمكن ان يعود السبب إلى هيمنة الولاء الاستمراري؛ ففي بيئات تتسم بتحديات اقتصادية أو ندرة في فرص العمل، قد يلتزم الموظفون بوظائفهم بدافع الضرورة الاقتصادية وخوفاً من فقدان المزايا، بصرف النظر عن أسلوب القيادة. قد تكون هذه الظروف أقوى من تأثير النمط الاوتوقراطي في تحديد ولاء الموظف. كما أن الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات، خاصة البيروقراطية منها، قد تُساهم في قبول هذا النمط. إضافة إلى ذلك، قد تتأثر العلاقة بعوامل أخرى مثل كفاءة القائد العالية في تحقيق النتائج، أو جاذبية الحوافز المادية، مما يطغى على التأثير السلبي المتوقع للقيادة الأوتوقراطية على الولاء العاطفي

و توصلت دراسة **Yukl, G. (2013)** إلى أن الأنماط التسلطية، وإن كانت فعالة في بعض الأحيان لتحقيق مهام محددة بسرعة، إلا أنها لا تُسهم في بناء العلاقات الإيجابية أو الولاء طويل الأجل للمنظمة.

## تفسير الفرضية الثانية:

التي مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الحر والولاء التنظيمي في شركة عقارية تيقزيرت بولاية تيزي وزو ، و من خلال النتائج تبين عدم وجود علاقة بين متغيرات الدراسة يمكن ان يعود السبب يكمن في عوامل متعددة قد تكون المؤسسة تضم موظفين ذوي كفاءة ذاتية عالية لا يحتاجون لتوجيه مستمر، ويُشكل شعورهم بالإنجاز الذاتي أساساً لولائهم. كما أن طبيعة المهام التي تتطلب إبداعاً واستقلالية، أو الثقافة التنظيمية الداعمة التي تعوض غياب القائد، يمكن أن تُحافظ على الولاء. إضافة إلى ذلك، قد تكون المزايا المادية أو الأمن الوظيفي أقوى من تأثير نمط القيادة في تحديد قرار الموظف بالبقاء، مما يُضعف الارتباط بين القيادة الحرة والولاء. هذه العوامل السياقية تجعل العلاقة أكثر تعقيداً من التوقعات النظرية المباشرة.

و توصلت نتائج دراسة **Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994)** القادة الذين يتبنون النمط الحر بشكل مفرط قد يُنظر إليهم على أنهم غائبون أو غير مباليين، مما يُفقد الموظفين الشعور بالدعم، التقدير، أو حتى معرفة ما هو متوقع منهم. هذا يمكن أن يؤدي إلى الارتباك، انخفاض الروح المعنوية، وبالتالي ضعف الارتباط العاطفي بالمنظمة. عندما لا يقدم القائد توجيهًا أو دعمًا كافيًا، قد يشعر الموظفون بأنهم مهملون وغير مهمين للمنظمة، مما يُقلل من رغبتهم في الانتماء أو البقاء طواعية.

### الاستنتاج العام:

من خلال تناولنا هذا الموضوع ذو الأهمية البالغة أنا وهو " أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى الوكالة العقارية أشرفوش كمال بلدية تيقزيرت ولاية تيزي وزو"، بحيث تعتبر القيادة عنصر مؤثر بنسبة كبيرة على العنصر البشري وبإمكانها قيادته إلى الجانب الإيجابي كما بإمكانها قيادته إلى الجانب السلبي و موضوع الولاء التنظيمي لا يقل كذلك أهمية عن موضوع القيادة، وهو تقبل وتطبيق وإقناع القادة للعمال بعملية الولاء إلى الأحسن وإلى الأرقى.

وهذا هو الأمر الذي دفعنا إلى البحث ومحاولة معرفة ما إذا كانت توجد علاقة بين القيادة و الولاء التنظيمي لدي عمال مصلحة الوكالة العقارية أشرفوش كمال تيقزيرت ولاية تيزي وزو .

وعليه قمنا بافتراض أنه توجد علاقة، وبعد النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة الميدانية والتي أدرجناها في إطار منهجي وعلمي، واستعمال الاستبيان و غيره من الأدوات الإحصائية توصلنا إلى نتيجة أنه لم تتحقق الفرضية العامة والقائلة أنه توجد علاقة بين متغيري أنماط القيادة التنظيمية والولاء التنظيمي.

#### اقتراحات:

- تعزيز النمط الديمقراطي لما له من تأثير إيجابي على فعالية القرار، و الابتعاد عن العمل بالنمط الديكتاتوري و الفوضوي عند صنع القرار في المصلحة المدنية.
- يجب على المدير إشراك العاملين ما أمكن عند صنع القرار لأن إشراك العاملين و تقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين مواقف إيجابية نحو القرار.
- إن مدى تقبل القرار مهما جدا لفعاليته و تنفيذه ، و عليه يجب على القادة بالمؤسسة معرفة آراء المرؤوسين الذين يشاركون في التنفيذ و منحهم أدوار في ذلك حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه ومن ثم تحقيق النتائج المطلوبة.
- ضرورة الاهتمام بإشراك جميع الرتب في عملية الولاء التنظيمي.
- ضرورة الاستفادة من العاملين ذو الخبر الطويلة في إنجاح عملية الولاء التنظيمي.

. قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. أبوراس، نورالدين (2014)، "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.
2. الأحجل، أحمد عبدالله(2015)، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات - دراسة ميدانية بالشركة العامة للكهرباء"، رسالة ماجستير غير منشورة، طرابلس، الأكاديمية الليبية.
3. أحمد ماهر، 2007، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر
4. إدريس، ثابت عبد الرحمن، 2017 السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. إدريس، ثابت عبدالرحمن (2007)، إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية.
6. بشير معمريّة، (2011) أساسيات القياس النفسي و تصميم ادواته، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر
7. بلال، محمد إسماعيل،(2005)، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق الدار الجامعية الجديدة، القاهرة.
8. بن خليف وآسيا وبوزيد وأمحمد عمر. (2023). القيادة العاملة كدعمة لتعزيز الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية تحليلية بوزارة المالية (الجزائر العاصمة). دفاتر العلمية الجديدة , 11 (1), 408-422.
9. الترجمان، أحمد يوسف (2019)، " الأنماط القيادية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي للعناصر الطبية المساعدة "دراسة ميدانية بمستشفى مصراتة المركزي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الاكاديمية الليبية ، جامعة مصراتة ليبيا.
10. ثابت عبد الرحمن إدريس 2012: السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع عمان، الأردن.
11. الجريسي، بدر بن محمد، & حمزاوي، محمد سيد. مشرف. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للحفلات بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم (أطروحة دكتوراه).

12. الجريسي، بدر بن محمد، & حمزاوي، محمد سيد. مشرف. (2010). الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للحفلات بمجلس الشوري السعودي من وجهة نظرهم (أطروحة دكتوراه).
13. جودة، محفوظ أحمد (2010)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
14. جيمس كوزيسن، باري بوسنر:، 2016، مكتبة جرجير ، الرياض المملكة العربية السعودية.
15. حسن، راوية محمد: 2004 إدارة السلوك التنظيمي. الدار الجامعية، الإسكندرية. مصر.
16. زوخ، وفاطمة. متابعة المهام الوظيفية وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية لأساتذة التعليم المتوسط ببليدية ورقلة (رسالة دكتوراه, univ-ouargla).
17. السكارنة، بلال خلف (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
18. شافية بن حفيظ: 2013، علاقة الانماط القيادية حسب نظرية هيرسي و بلانشارد بالولاء التنظيمي لدى فئة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
19. العاروري. (2024). دور القيادة المدرسة في تنمية الإبداع من أجل الاستدامة لدى معلمي المرحلة الأساسية الدنيا (الحكومية) التابعة لمديرية بيرزيت من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية (أسيوط) ، 40 (5)، 138-171.
20. عباس محمود عوض،(2006)، القياس النفسي بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر .
21. عبد الحفيظ مقدم ،(2011) الاحصاء و القياس النفسي و التربوي ، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر .
22. عبد الله ثاني محمد نذير: 2010، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة نفضال الجزائر، قسم علوم الاعلام والاتصال جامعة وهران، الجزائر.
23. عدنان حسين الجادري (2016) الأسس المنهجية والاستخدامات الاحصائية، ط2 ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن
24. العمري احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل لبناء المهارات، ط 7 ، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
25. فاطمة عوض صابر ، ومرفت علي خفاجة(2002)، أسس مبادئ البحث العلمي ، مكتبة و مطبعة الاشعاع الفنية ، الاسكندرية ، مصر.

26. فايز جمعة النجار، وآخرون، (2013) أساليب البحث العلمي من منظور تطبيقي، ط3، دار الحامد، الأردن .
27. محمد قاسم القريوتي: 2014 دراسة الإنساني في المنظمات، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

#### المجلات:

28. قوادري، ورشيد. (2019). أثر مؤثر في الإدارة الإدارية في تحفيز العاملين دراسة حالة باتيسيك عين الدفلى. مجلة الاقتصاد الحديث ، 2 (1)، 25-07 .
29. محمد احمد سعد الغالي: 2015، ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في قطاع التعليم بالمملكة العربية السعودية، قسم الإدارة العامة، كلية إدارة الاعمال، جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
30. موفق, سهام. (2023). المسؤوليات الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للعاملين مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة-نموذج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية كمدخل لتعزيز الولاء التنظيمي للموظفين مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة- نموذج. مجلة دفاتر الاقتصادية، 14 (1)، 400-383.
31. هبال، & عبدالمالك. (2018). ينضم إلى أعضاء هيئة التدريس القوى الدافعة لجميعهم التنظيمي- الدراسة الميدانية في المسيلة. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير العلوم التجارية ، 11 (1)، 269-286.

#### ثانيا: الأطروحات:

32. العربي باي يزيد: 2010، النظام القانوني للترقية في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العقاري، كلية الحقوق جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر.
33. العمري، قاسم شاهين (2009)، "أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية – دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق.
34. ليلي سايب: 2010 ، الولاء التنظيمي وعلاقته بالضغط المهني، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية والأورطوفونيا، جامعة الجزائر.

- 35.مجمعي، ناصر محمد (2004)، "أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- 36.مفتاح، الفيتوري (2010)، "تنمية القيادات الإدارية وتأثيرها على فاعلية أداء المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركات نفطية في ليبيا"، رسالة ماجستير غير منشورة.
- 37.منال سليمان محمود طه ابو سنيينة. (2017). بعد حصوله على وظيفة وأثرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة الداخلية الفلسطينية (أطروحة دكتوراه، جامعة القدس).
- 38.النطاق، صالح بن سعد، & محمود، محمد فتحي مشرف. (2008). اعتنوا بها في تطوير الثقافة العامة في الأجهزة الأمنية الإدارية العامة للجوازات والمديرية العامة المدنية (أطروحة دكتوراه).
- 39.وليد عبد اللطيف، نوفل الصيفي: 2016 ، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بإدارة الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات في قطاع غزة، مذكرة لنيل الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الازهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين.

#### رسائل الماستر:

- 40.العلمي سامية: 2017، التأثير التنظيمي على الولاء التنظيمي بمندوبية الحرس البلدي، مذكرة لنيل شهادة الماستر، في علم الاجتماع، تخصص التنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي الجزائر.
- 41.غربي شمام: 2017 أنماط القيادة ودورها في الولاء التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص إدارة وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدينة، الجزائر.
- 42.فضل سامية: 2016 ، الولاء التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، د صالح زرداني، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تنمية وتسيير الوارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي ، الجزائر.
- 43.ليبيديري: 2021 ، القيادة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى أعوان الوكالة العقارية أشرفوش كمال تقريرت ولاية تيزي وزو لدائرة دلس ولاية بومرداس، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة تيزي وزو.



الرقم	العبارة	موافق	محايد	معارض
	النمط الديمقراطي			
1	ابدي قدرا ملحوظا من الثقة للمرؤوسين			
2	اوجد قدرا من التفاعل المتبادل بيني و بين المرؤوسين			
3	استخدم الاتصال المتبادل بيني و بين المرؤوسين في العمل			
4	اتعامل مع جميع المرؤوسين بالعدل و الانصاف			
5	يفوض جانبا لاسباس به من صلاحيته للمرؤوسين			
	النمط الاوتوقراطي			
1	لا يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين			
2	لا يثق في قدرات المرؤوسين			
3	يصدر الاوامر			
4	يركز على ان جميع السلطات في يده			
5	يمارس أسلوب الضغط في العمل			
	النمط الحر			
1	اعطي حرية كبيرة للمرؤوسين من اجل تنفيذ الاعمال			
2	اتجنب استخدام أسلوب التهديد و العقاب			
3	اكرس اغلب وقتي لصالح العمل			
4	افسح المجال في المشاركة عن اتخاذ القرارات			
5	اشجع في ابداء ارائهم في تخطيط العمل و تنفيذه للمرؤوسين			

معارض	محايد	موافق	العبرة	الرقم
			<b>الولاء المعياري</b>	
			اشعر بالاعتزاز حينما اتحدث عن المؤسسة التي اعمل بها مع الاخرين	1
			لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل فيها	2
			يهتم المسؤول دائما بمساعدة الناس في العمل	3
			لدي استعداد لتقديم مجهودات اكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة	4
			<b>الولاء العاطفي</b>	
			اتقيد بمواقيت دوام العمل والاستراحة	1
			اعتقد انني اخطأت عندما قررت العمل في هذه المؤسسة	2
			احترم السلم الاداري في المؤسسة	3
			اشعر بالاستقلال في العمل	4
			<b>الولاء الاستمراري</b>	
			راتبي لا يكفي لاشباع حاجاتي و رغباتي	1
			تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة اخرى	2
			انا واثق ان ارتباطي اتجاه المؤسسة التي اعمل فيها يناسب حاجاتي	3
			المشاركة في اتخاذ القرارات	4