



شسي جامعة أحمد دراية أدرار



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: إدارة اعمال

بعنوان

أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية أدرار

إشراف الأستاذ:

حدادي عبد الغاني

إعداد الطالبين:

بقادر رببعة

بريشي الغالية

لجنة المناقشة

| | | |
|----------------|------------------------|-------------------------|
| رئيساً | جامعة أحمد دراية أدرار | أ.د بن عبد الفتاح دحمان |
| مشرفاً ومقرراً | جامعة أحمد دراية أدرار | د. حدادي عبد الغاني |
| مناقشاً | جامعة أحمد دراية أدرار | د. بكادي مسعود |

الموسم الجامعي: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University Ahmed Draia of Adrar
The central library



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أحمد دراية- أدرار
المكتبة المركزية
مصلحة البحث البيولوجرافي

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): حدادي عبد الغني

المشرف على مذكرة الماستر الموسومة بـ : اثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية بالإدارة المحلية بولاية أدرار

من إنجاز :

الطالب(ة) بقادر ربيعة

الطالب(ة) بريشي الغالية

كلية : العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير


القسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الأعمال

تاريخ تقييم / مناقشة: 2022/06/01

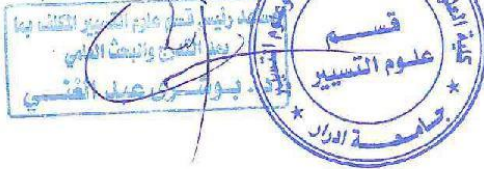
أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها، وبإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

امضاء المشرف:


حدادي عبد الغني

17 JUN 2022

ادرار في : مساعد رئيس القسم:



ملاحظة: لاتقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ

عِلْمًا^{طه} وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي

فَضَّلَنَا عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ

الْمُؤْمِنِينَ ﴿

(النمل: 15)

الإهداء:

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن
وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى
الوالدين الكريمين حفظهم الله وأدامهم نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات
إلى جدي وجدتي رحمة الله عليهم اللذان لم يبخلان عليا
بالدعاء ولو دقيقة.

إلى كل من كان له أثر على حياتي، وإلى كل من أحبهم
قلبي ونسيهم قلبي.

التشكرات:

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات واعاننا
على إتمام هذا العمل بعد أن سافرنا لنضع النقاط على
الحروف ونكشف ما وراء ستار العلم والمعرفة فها هي ثمار
علمنا قد اينعت وحن قطافها.

هذه كلماتنا المبعثرة نهمس بينها في أذان كل من سيفتح
هذه المذكرة لينهل معها ما يشاء ويشتهي وينقد ما يرفض
وينبغي.

هي ايضا كلمات شكر إلى كل من حثنا وغرس فينا الأمل
والإرادة إلى الأستاذ المشرف حدادي عبد الغني وإلى الأستاذ
ولد باحمو سمير الذي لم يبخل عنا كان لنا نعم المرشد
والرفيق وفقه الله وسدد خطاه وجزاه الله عنا كل خير.

الفهرس

| الصفحة | العنوان |
|---|---|
| ج | الاهداء |
| د | الشكر |
| ح | قائمة الجداول |
| ي | قائمة الأشكال |
| ي | قائمة المختصرات |
| 12 | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي | |
| 17 | تمهيد |
| 18 | المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية. |
| 18 | المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية |
| 18 | أولاً: تعريف القيادة |
| 19 | ثانياً: تعريف القيادة التشاركية |
| 20 | المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة التشاركية |
| 20 | أولاً: خصائص القيادة التشاركية |
| 20 | ثانياً: أهمية القيادة التشاركية |
| 21 | المطلب الثالث: أهداف وأسس القيادة التشاركية |
| 21 | أولاً: أهداف القيادة التشاركية |
| 22 | ثانياً: أسس القيادة التشاركية |
| 24 | المطلب الرابع: مجالات القيادة التشاركية ومعيقاتها |
| 24 | أولاً: مجالات القيادة التشاركية |
| 25 | ثانياً: معوقات القيادة التشاركية |
| 26 | المبحث الثاني: الإطار النظري للولاء التنظيمي |
| 26 | المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي |

| | |
|---|---|
| 26 | أولاً: تعريف الولاء |
| 26 | ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي |
| 29 | المطلب الثاني: أنواع الولاء التنظيمي وخصائصه |
| 29 | أولاً: خصائص الولاء التنظيمي |
| 29 | ثانياً: أنواع الولاء التنظيمي |
| 30 | المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي والعوامل المؤثر فيه. |
| 30 | أولاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي |
| 32 | ثانياً: مداخل الولاء التنظيمي |
| 33 | المطلب الرابع: مداخل الولاء التنظيمي ومراحله |
| 33 | ثانياً: مراحل الولاء التنظيمي |
| 35 | خلاصة الفصل الأول |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي | |
| 37 | تمهيد |
| 38 | المبحث الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التشاركية |
| 38 | المطلب الأول: الدراسات العربية |
| 43 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 44 | المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي |
| 44 | المطلب الأول: الدراسات العربية |
| 49 | المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية |
| 50 | المبحث الثالث: مناقشة الدراسات السابقة. |
| 50 | المطلب الأول: مناقشة مضامين الدراسات العربية وأوجه الإفادة منها |
| 51 | المطلب الثاني: مناقشة مضامين الدراسات الأجنبية وأوجه الإفادة منها |
| 53 | خلاصة الفصل الثاني |
| الفصل الثالث | |
| 55 | تمهيد |
| 56 | المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة |

| | |
|-----|---|
| 56 | المطلب الأول: صلاحية مجتمع وعينة الدراسة |
| 56 | أولاً: صلاحية مجتمع الدراسة. |
| 57 | ثانياً: صلاحية عينة الدراسة |
| 58 | المطلب الثاني: صلاحية استبانة الدراسة |
| 58 | أولاً: تصميم الاستبيان |
| 59 | ثانياً: صدق الاستبيان |
| 63 | ثالثاً: ثبات فقرات الاستبيان |
| 66 | المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة |
| 66 | المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات |
| 73 | المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب المتوسطات والانحرافات |
| 77 | المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة |
| 78 | أولاً: عرض خصائص محور القيادة التشاركية |
| 79 | ثانياً: عرض خصائص محور الولاء التنظيمي |
| 81 | المبحث الثالث: اختبار الفروض |
| 81 | المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى |
| 87 | المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية |
| 92 | المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة |
| 95 | خلاصة الفصل الثالث |
| 97 | خاتمة |
| 101 | قائمة المصادر والمراجع |
| 104 | قائمة الملاحق |
| 144 | ملخص الدراسة |

فهرس الجداول:

| رقم الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|---------------|--|---------------|
| 60 | الصدق الداخلي لعبارات محور القيادة التشاركية | 01/03 |
| 61 | الصدق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي | 02/03 |
| 63 | صدق الاتساق البنائي للاستبيان | 03/03 |
| 64 | الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لمحور القيادة التشاركية | 04/03 |
| 65 | الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ لمحور الولاء التنظيمي | 05/03 |
| 65 | الثبات بطريقة ألفا كرو نباخ للاستبيان | 06/03 |
| 66 | توزيع أفراد العينة حسب عامل النوع | 07/03 |
| 67 | توزيع أفراد العينة حسب عامل السن | 08/03 |
| 69 | توزيع أفراد العينة حسب المستوى | 09/03 |
| 70 | توزيع العينة حسب عامل الوظيفة | 10/03 |
| 72 | توزيع أفراد العينة حسب عامل الخبرة | 11/03 |
| 73 | خصائص عامل النوع حسب تأثيره على الإجابات | 12/03 |
| 74 | خصائص عامل السن حسب تأثيره على الإجابات | 13/03 |
| 75 | خصائص عامل المستوى حسب تأثيره على الإجابات | 14/03 |
| 75 | خصائص عامل الوظيفة حسب تأثيره على الإجابات | 15/03 |
| 76 | خصائص عامل الخبرة حسب تأثيره على الإجابات | 16/03 |
| 77 | المتوسطات المرجحة للأسئلة ذات الخمس خيارات | 17/03 |
| 78 | البيانات الوصفية لعبارات محور القيادة التشاركية | 18/03 |
| 80 | البيانات الوصفية لعبارات محور الولاء التنظيمي | 19/03 |
| 82 | اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور القيادة التشاركية | 20/03 |
| 83 | تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى | 21/03 |

| | | |
|----|--|-------|
| 84 | تحليل التباين للفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى | 22/03 |
| 85 | تحليل التباين للفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى | 23/03 |
| 86 | تحليل التباين للفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى | 24/03 |
| 87 | اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور الولاء التنظيمي | 25/03 |
| 89 | تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى | 26/03 |
| 90 | تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى | 27/03 |
| 91 | تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الأولى | 28/03 |
| 92 | تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى | 29/03 |
| 93 | نموذج تحليل الانحدار بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي | 30/03 |
| 93 | تحليل التباين في المتوسطات بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي | 31/03 |
| 94 | تحليل الانحدار للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي | 32/03 |

فهرس الأشكال:

| رقم الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 31 | عوامل بناء وتدعيم الولاء التنظيمي النتائج المترتبة | 01/01 |
| 32 | مداخل الولاء التنظيمي | 02/01 |
| 34 | يوضح مراحل الولاء التنظيمي | 03/01 |
| 67 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل النوع | 01/03 |
| 68 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل السن | 02/03 |
| 70 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى | 03/03 |
| 71 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الوظيفة | 04/03 |
| 72 | توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الخبرة | 05/03 |

قائمة المختصرات

| الرقم | الاختصار | |
|-------|----------|--------------------------------------|
| 01 | Spss | المجموعة الاحصائية للعلوم الاجتماعية |

المقدمة

توطئة:

إن منظمات الأعمال اليوم باختلاف نوعها خاصة كانت أو عمومية تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة التي تحدث في بيئتها، حيث أصبحت بحاجة إلى قيادات قادرة على التكيف مع هذا التغير وتجنب آثاره السلبية. باتت المنظمات في حاجة إلى قيادة تقوم على أساس التشارك والتشاور بين أفرادها وتهتم بالعلاقات الإنسانية واستطلاع الآراء وتفويض السلطة وتحفيز العمال، وهذا ما نجده في نمط القيادة التشاركية الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق الولاء التنظيمي.

إشكالية البحث:

مما سبق ذكره حول القيادة التشاركية، ومن أهمية الولاء التنظيمي، واستنادا على دراسة حالة في الإدارة المحلية لولاية أدرار لسنة 2022 فإن إشكالية هذا البحث يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف تأثر القيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

تساؤلات البحث:

بالاعتماد على الإشكالية المطروحة تأتي التساؤلات التالية:

- ✓ فيما تتمثل الأطر العامة لكل من القيادة التشاركية والولاء التنظيمي؟
- ✓ فيما تكمن العلاقة بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي؟
- ✓ هل يوجد تطبيق لمفاهيم القيادة التشاركية والولاء التنظيمي في أوساط المؤسسات العمومية الجزائرية؟

فرضيات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة نضع الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5%.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5%.
- لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية على الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية عند مستوى معنوية 5%.

أهداف البحث:

من خلال العرض السابق لمشكلة البحث، تمثل هذه الدراسة محاولة نظرية وتطبيقية لمعرفة الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي، وعليه فإن هذه الدراسة تهدف لتحقيق ما يلي:

- ✓ تسليط الضوء على الأدوار التي تلعبها القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.
- ✓ تبيان أهمية القيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي.
- ✓ ضرورة الحرص على تطبيق القيادة التشاركية وإعطاءها الأولوية.

أهمية البحث:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع البحث، والذي يخص أثر القيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي، حيث شهد هذا المجال تأثير كبيراً في الأداء نتيجة لحاجته إلى الولاء التنظيمي، وبالتالي التأثير الكبير على القيادة التشاركية، فلهذا أولت عناية خاصة لهذا المتغير.

دوافع اختيار موضوع البحث:

- الدوافع الذاتية:
- الميل الشخصي لمعرفة كيفية تأثير القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي.
- الدوافع الموضوعية:
- قلة الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التشاركية.

- إثراء المكتبة بهذا النوع من البحوث.

حدود البحث:

• الحدود المكانية:

اقتصر البحث على الإدارة المحلية لولاية أدرار

• الحدود الزمنية:

جرى البحث نظريا ابتداء من شهر ديسمبر من عام 2021 إلى غاية نهاية الشهر من نفس العام، أما الجانب الميداني فكان ابتداء من شهر يناير من عام 2022 إلى غاية شهر أبريل من نفس السنة.

المنهج البحث.

من أجل تحقيق غاية البحث أستخدم كل من المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي، والمنهج التحليلي، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي في الفصل الاول من الدراسة لتوضيح الإطار النظري للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي، وذلك عن طريق تجميع المراجع العلمية المتعلقة بالموضوع.

وفي الفصل الثاني تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي من خلال الرجوع إلى عديد الدراسات النظرية المتعلقة بالقيادة التشاركية والولاء التنظيمي من اجل توضيح المفاهيم المتعلقة بهم والعناصر المشكلة لهم.

أما الفصل الثالث فقد استخدم المنهج التحليلي بغية تحليل واستنتاج البيانات المأخوذة من واقع القيادة التشاركية على مستوى الإدارة المحلية بولاية أدرار.

صعوبات البحث:

اعترض الباحثين مجموعة من المحددات عند إعدادهما لهذه الدراسة، ففي الجانب النظري كان المحدد الأساسي هو قلة المصادر العلمية لموضوع الدراسة والرابطة بين المتغيرين والتي يمكن أن تفيد في هذا الجانب.

أما الجانب التطبيقي فقد واجه الباحثين محددتين أساسيين يكمن الأول في صعوبة الحصول على مقياس ملائم ينسجم مع تطبيق هذه الدراسة في المؤسسات ذات الطابع عمومي نظرا لاختلاف طبيعة الدراسة مع المفاهيم المكتسبة من طرف عمال المؤسسة محل البحث. أما المحدد الثاني فهو صعوبة تكييف المعلومات المأخوذة مع منهج الدراسة.

تقسيمات البحث:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع تم تجميع المادة العلمية الضرورية وتقسيمها إلى ثلاث فصول يكمل بعضها بعضا ندرجها كما يلي:

• الفصل الأول:

في هذا الفصل تم التطرق للأدبيات النظرية للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي من خلال مبحثين، يضم المبحث الأول القيادة التشاركية ويليه المبحث الثاني حول الولاء التنظيمي.

• الفصل الثاني:

في الفصل الثاني تركز الدراسة على الأبحاث التي سبقت في الموضوع من خلال عرضها، مناقشتها والتعليق عليها.

• الفصل الثالث:

الفصل الثالث تتم فيه الدراسة الميدانية من خلال ثلاث مباحث، يحتوي المبحث الأول على صلاحية أداة الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول اسقاط الجانب النظري على عينة المؤسسة محل الدراسة. وانتهى المبحث الثالث إلى اختبار الفرضيات والاجابة على إشكالية الدراسة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية للقيادة التشاركية

والولاء التنظيمي

تمهيد:

تشكل القيادة دورا مهما ترتكز عليه مختلف نشاطات المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، في ظل تطورها وكبر حجمها وتنوع العلاقات وتأثرها بالبيئة الخارجية، كلها أمور تستدعي إحداث تغيير مستمر وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة محكمة وواعية

تعتمد القيادة على التأثير في سلوك العاملين، ويتجلى هذا في أسلوب القيادة التشاركية التي تعمل على تطوير ورفع مستوى الولاء التنظيمي، بإتباع منهجية علمية تستند إلى تقاسم السلطة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات المناسبة.

سنحاول عرض محتوى الفصل الأول بتقديم التأسيس النظري لمتغيرات الدراسة والذي يضم مفاهيم حول القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار النظري للقيادة التشاركية.

تعتبر القيادة فكر إنساني بحث وضرورة حتمية لأي تنظيم ، بحيث يرتبط وجودها بوجود العنصر البشري، وتعد القيادة التشاركية من المواضيع الحديثة في عالم الإدارة التي بدأ الاهتمام بها في الوقت الحالي.

المطلب الأول: ماهية القيادة التشاركية.

لقد عرف الكثير من الباحثين القيادة التشاركية بتعريفات كثيرة كل حسب وجهة نظره، وحسب الدراسة التي طبقها، ولغرض توضيح مفهوم القيادة التشاركية سوف نعرض أهم التعاريف للوصول إلى تعريف ملائم لموضوع الدراسة.

أولاً: تعريف القيادة.

1. لغة: مشتقة من الفعل "قاد " أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود.¹

2. اصطلاحاً: عرفها كوهين: " هي فن التأثير في الآخرين لبذل أقصى ما في وسعهم لتنفيذ أي مهمة أو هدف أو مشروع"، وقد عرفها طارق البديري: " هي توجه سلوك الأفراد، وتنسيق جهودهم، وموازنة دوافعهم ورغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية"²

كما يمكن تعريفها "بأنها عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة"³

¹ ليلي محمد حسني أبو العلا، الإدارة والقيادة التربوية، دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، ص71.

² عبد العزيز الحر، القيادة التربوية، مكتب التربية العربية لدول الخليج المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2010، ص 3.

³ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ص14.

ثانيا: تعريف القيادة التشاركية.

1. لغتا: شرك / الشركة ويقال اشتركنا بمعنى تشاركنا وقد اشتركا الرجلان وتشاركنا، وشارك أحدهما الآخر.

2. اصطلاحا: اختلفت تعريف القيادة التشاركية كل حسب وجهة نظره.

يقصد بهذا النوع من القيادة، مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفر نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.⁴

كما عرفها القيسي بأنها: " دعوة المدير إلى مرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها، ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، مما يوجد لديهم الثقة، ويحفزهم إلى بذل الجهود لتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية وخاصة عند أخذه بالتوصيات والمقترحات الفردية أو الجماعية التي يقدمها المرؤوسين التي بدورها تيسر له تحديد الأهداف واتخاذ القرارات ".⁴

ويعرفها kocolowski بأنها: "العملية الجماعية التي يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين ".⁵

⁴ ناريمان يونس لهوب وماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2012، ص 21.

⁵ حميد بن سالم الرويثي، المجلة التربوية، العدد 55، نوفمبر 2018، ص 224 و 225.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية القيادة التشاركية.

أولاً: خصائص القيادة التشاركية.

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث إن اللقاءات الدورية بين القادة والعاملين ومشاركتهم في صنع القرار تكسبهم المزيد من الثقة المتبادلة، وتساهم في تحفيزهم لبذل قصارى جهدهم، وزيادة الروح المعنوية لديهم، وبدوره يحقق أهداف المنظمة. ونلخص خصائص القيادة التشاركية فيما يلي:

- ✓ تفويض السلطة للمرؤوسين.
- ✓ اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ✓ الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وبقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- ✓ رفع الروح المعنوية للمرؤوسين، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق.
- ✓ سهولة ووضوح الاتصال بين القائد ومرؤوسه.
- ✓ احترام الفروق الفردية بين العاملين.
- ✓ احترام الوقت وحسن إدارته.
- ✓ مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- ✓ الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- ✓ حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.⁶

⁶ - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2008، ص

ثانياً: أهمية القيادة التشاركية.

تعمل القيادة التشاركية على شحذ الهمم وتقوية الشعور بالمسؤولية لدى العاملين في الطبقات الدنيا من المنظمات ويجعلهم يقبلون على العمل بمسؤولية وروح إيجابية وفي النهاية تكون المسؤولية جماعية مما يقلل العبء على الإدارة العليا، كما أن اختلاف وجهات النظر والذي ينتج عن القيادة التشاركية يمكن أن يستغل لصالح العمل وتطويره وتقدمه، وأن قدرة وفعالية صغار الموظفين والعمال لها قوة الدفع في القيادة التشاركية وعلى القياديين الأخذ بآراء الموظفين وخاصة الناجحة منها.

كما أن عمليات صنع القرار الجماعي لا بد أن تكون مركزاً لاهتمام القادة، كونها تعزز الفاعلية التنظيمية والتي تتطلب بالضرورة قيادة تشاركية، كما أن السلطة والتأثير في القيادة التشاركية مفتوحان لأي مستفيد من المنظمة استناداً إلى خبرته وحقه المشروع في الاختيار وإلى دوره المهم في تنفيذ القرارات، ويتوقف على القيادة التشاركية وقيادة الفريق منح مزيد من السلطات للهيئات المحلية، ومزيد من الممارسات الديمقراطية للعاملين، ومزيد من المساءلة للقادة المحليين من قبل الإدارة المركزية والمجتمع المحلي، كما أن مشاركة المرؤوسين تقلل من الصراعات داخل المنظمة، وتزيد روح المعنوية للعاملين، وتقلل من حالات الغياب عن العمل، وأنها تقوم على فريق أو مجموعة أو مجتمع بدلاً من الفرد، ولها دور في الاعتماد المتبادل والمتربط والتلاحم داخل المنظمة، تهيئ القيادة التشاركية فرصة للتمكين بدلاً من السيطرة وتملك القرار في المنظمة.¹

المطلب الثالث: أهداف وأسس القيادة التشاركية.**أولاً: أهداف القيادة التشاركية.**

تتمثل أهداف القيادة التشاركية فيما يلي:

¹-حمدي بن سالم، مرجع سبق ذكره، ص 226 و 227.

- ✓ تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- ✓ تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- ✓ تراعي السيطرة الذاتية من خلال فهم الآخرين للأهداف.
- ✓ تعود المرؤوسين نحو الاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم.
- ✓ مواجهة النزاع وحله.
- ✓ تقديم حوافز سلبية وإيجابية.
- ✓ الاتصال بالنسبة للقيادة التشاركية يتم بشكل ثنائي.
- ✓ اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع إشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
- ✓ تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
- ✓ تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وفعاليتها في التنظيم.
- ✓ يتيح للمرؤوسين المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم.
- ✓ المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل فضلا عن أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتخفف من العقبات التي تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.¹

ثانيا: أسس القيادة التشاركية.

تركز القيادة التشاركية على تقدير العاملين لحجم مهامهم والموضوعات التي تهمهم، بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية، ويشجعهم على العمل كفريق متكامل،

¹ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين (دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كويا بولاية الجلفة)، أطروحة الدكتوراه، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، سنة 2019، ص 148 و149.

ويعتمد ذلك على قوة العلاقة بين المدير والعاملين، ومدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، والاتصال الإداري، وتقويم الأداء، ومدى تشجيع المدير لهم لتحقيق الأهداف المحددة وفيما يلي بعض الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية:

✓ تحديد الفروق الفردية بين العاملين، والحفاظ عليها، والسماح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات واتجاهات، وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة.

✓ تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل الشركة بشكل واضح بما يؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب.

✓ إشراك جميع العاملين في إدارة الشركة من خلال مشاركتهم في وضع سياسة الشركة، اتخاذ القرار، وضع الأهداف وكيفية تنفيذها.

✓ تكافؤ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك منحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

✓ إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين، وبين العاملين بعضهم البعض داخل الشركة

✓ اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل وكذلك الرغبة عند إسناد العمل للمرؤوسين، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب مع التأكيد على عدالة توزيع المهام دون تحفيز أو محاباة.

✓ الاعتماد على الترغيب والإقناع بدلا من الترهيب والتهديد، وتشجيع الحوافز المادية والمعنوية من أجل تحسين الأداء ونمو الشركة وتطورها.¹

¹- بسام سمير الرميدي، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية، العدد 20، جوان 2018، ص 47.

المطلب الرابع: مجالات القيادة التشاركية ومعيقاتها.

أولاً: تشمل المجالات التالية:

1- المشاركة في صنع القرار:

ويقصد به اشتراك أعضاء هيئة التدريس في القسم مع رؤساء الأقسام وتعاونهم معا في صناعة القرارات ضمانا لوضوح الرؤيا وتبادل الآراء بينهم، كما أن اللجوء إلى تبادل الرأي مع من يهتمهم القرار؛ من أجل ضمان تعاونهم اختياريًا والتزامهم بالتنفيذ، الأمر الذي يسهل عمل رؤساء الأقسام.

2- تفويض السلطة:

ويقصد بتفويض السلطة عملية السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، وعندما يقبل هذا الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

3- العلاقات الإنسانية:

وهي حصة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس، والمؤسسات التي يتعامل معها، وفق قوانين المجتمع ومعاييره الاجتماعية، وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات العمل وجمعات الرفاق والأقارب ومؤسسات المجتمع المختلفة.

4- الاتصال وبناء المعلومات:

هو مجموعة من الإجراءات والطرق والوسائل والترتيبات، والتي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، صحيحة التوقيت.¹

ثانياً: معوقات القيادة التشاركية.

¹ حمدي بن سالم - مرجع سبق ذكره - ص من 228 إلى 229.

تتفاوت حدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى، كما أن فاعلية المشاركة تتفاوت حسب حجم المعوقات التي تتعرض حركة العاملين بموجب النمط التشاركي، وهناك ثلاثة أصناف من المعوقات وهي:

أ- **المعوقات المؤسسية:** تلك المعوقات التي تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تتمثل في منظومة القيم والأعراف التي تسود المؤسسة، والتي تعكس نفسها على المناخ المؤسسي بشكل عام، إذا كانت هذه القيم ترى في العالم كثير التساؤل والناقد بأنه "صانع للمشاكل" فكيف يمكن توفير مناخ مؤسسي منفتح بناء على ما تقدم فإنه لا بد من العمل على تفكيك هذه الثقافات السائدة واستبدالها بثقافات أكثر إيجابية تدعم الإدارة التشاركية.

ب- **معوقات نابعة من المديرين أنفسهم:** هذه المعوقات نابعة من الميل الطبيعي لدى المديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وفي كثير من الحالات يشعر المديرون بالخوف والريبة اتجاه الدعوة إلى التفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، كل هذه الأمور بلا شك تنعكس سلباً على فعالية العاملين ومشاركتهم في الإدارة.

ج- **معوقات تكمن في الموظفين:** كثيراً ما نصادف العاملين يرون أن دورهم في المؤسسة مجرد العمل المكلفين به ليس إلا، وإن مجرد إعطائهم مسؤوليات جديدة حتى ولو كان مع بعض الصلاحيات، فإنه يعتبره عبئاً إضافياً يلقي عليهم، وهذا الأمر بالتأكيد يقف عائقاً أمام تفعيل النمط التشاركي في إدارتهم.¹

المبحث الثاني: ماهية الولاء التنظيمي.

يعد الولاء التنظيمي موضوعاً مهماً للأفراد والجماعات، إذ تتبع أهميته من أن رضا الفرد عن وظيفته سيؤدي إلى شعوره بالرضا النفسي والاجتماعي والذي يؤدي إلى رفع كفاءته الإنتاجية، وهي ما تؤدي بدورها إلى تحقيق ولاء الأفراد للمؤسسة، وبالتالي

¹ - محمد معمري، مرجع سبق ذكره، ص 154

ينعكس ذلك ايجابيا على المنظمة التي يعمل إذ يصبح هدف المؤسسة العام من هدفه الخاص.

المطلب الأول: ماهية الولاء التنظيمي.

أولاً: تعريف الولاء لغوياً: يشير هذا المصطلح إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

1. شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 2. شعور الفرد بمسئوليته اتجاه شيء هام في حياته.
 3. حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
 4. الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهم الإنسان.
 5. خاصية سائد للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهم الإنسان.
- وعليه يمكن القول أن الولاء هو نوع من الشعور والإحساس ينتاب الفرد اتجاه شيء معين فيخلص له ويشعر بالانتماء نحوه والإخلاص له ¹.

ثانياً: تعريف الولاء التنظيمي: تعددت التعاريف بالنسبة للولاء التنظيمي والتي منها. عرف على انه نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها². عرفه هابوك: "انه كل الظروف النفسية والفيزيولوجية والوظيفية والأوضاع البيئية التي تجعل الشخص يقرر بأنه راض عن عمله"³. هناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه¹.

¹ مدحت محمد أبو النصر، تنمية المهارات (بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة)، إيتراك النشر والتوزيع، القاهرة، ط الأولى، سنة 2005، ص 39،38.

² عبد الرحمان احمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص20.

³ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص60.

كما عرف على انه " منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من الزبائن ².

يعرف أيضا بأنه " الولاء التنظيمي على انه درجة تطابق الفرد مع منظمته ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ³.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو ذوبان وانصهار سلوك الفرد العامل في التنظيم الذي ينتمي إليه من خلال تفكيره وسلوكه واتجاهاته، تجعل منه صاحب التزام وانضباط ومبادرة وحرص لتحقيق أهداف التنظيم ⁴.

ثانياً: أنواع الولاء التنظيمي.

1-الولاء العاطفي:

ويشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانياً ونفسياً مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء بها والتوحد مع هويتها ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، من حيث درجة استقلاليته وأهمية العمل وهوية العمل، وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الإشراف كما أن هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالية في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل والفرد نفسه.

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص119.

² طارق السويدان، وآخرون، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، ص61.

³ رفعت عبد الحليم الفاعوري، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا الوظيفي والولاء الوظيفي (بحوث محكمة ومقتناة)، المنظمة العربية لتنمية البحوث الإدارية، القاهرة، ص 56.

⁴ الطاهر لكحل، محددات الولاء التنظيمي في أقطار نظرية كلايتون الدرغر للدافعية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2 - الجزائر، سنة 2015-2016، ص 27.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويقصد به الإحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة، وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي فقط في تطبيق الإجراءات وإنجاز العمل، بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

3- الولاء المستمر:

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من أجل البقاء في المنظمة باعتباره جزءا منها. فهم هذا المكون من خلال النظر إلى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي تحكمها القيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل فمثلا تقدم السن وطول العمر الوظيفي يعد من المؤشرات لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار بعمله وذلك على إقراض أن الفرد قد استمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة.

كما نجد نوع آخر من الولاء التنظيمي وهو ولاء الهوية: هذا الأخير يشير إلى جميع القوى التي تسمح للفرد اختيار التفاعل مع بيئته التي تعكس بدقة هويته، هذا النوع من الولاء يسمح بالحفاظ على الشعور العالي بالتماسك بين هوية الفرد وطريقة أدائه لوظائفه اليومية¹.

المطلب الثاني: خصائص الولاء التنظيمي وأهميته.**أولا: خصائص الولاء التنظيمي.**

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

¹ الطاهر لكحل، مرجع سبق ذكره، ص 34،35.

- يعبر الولاء التنظيمي عن استعداد الفرد لبيذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء فيها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد لتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أنه يفقد خاصية الثبات بمعنى أن الولاء قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.
- يستغرق الولاء التنظيمي وقتاً طويلاً في تحقيقه لأنه يجسد قناعة تامة للفرد كما أن التخلي عنه لا يكون لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل بمعنى الولاء يضع ويكتسب وليس فطرة في الفرد.
- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تجسد مدى ولائهم.
- الولاء إذن ليس ملموس وإنما يمكن استنباطه من مجموع تصرفات العامل¹.

ثانياً: أهمية الولاء التنظيمي.

أن طبيعة العمل الحديث مع تعاظم التأكيد على أهمية التكنولوجيا في العمل والمساءلة، تعد من العوامل الضاغطة، وكذا الشعور بالعزلة، كلها عوامل توضح مدى الحاجة للعناية بالفرد وتفهمه لكسب ولائه، ومن هنا تأتي أهمية الولاء التنظيمي المتضمنة في النقاط التالي:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2005، ص 322.

- أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها اعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في المؤسسة أو تركها.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها.
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفعالية المنظمة.
- أن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المنظمات.
- أن شعور الأفراد بالولاء يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين وبالتالي سهولة في تحقيق الأهداف¹.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ومداخله.

أولاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

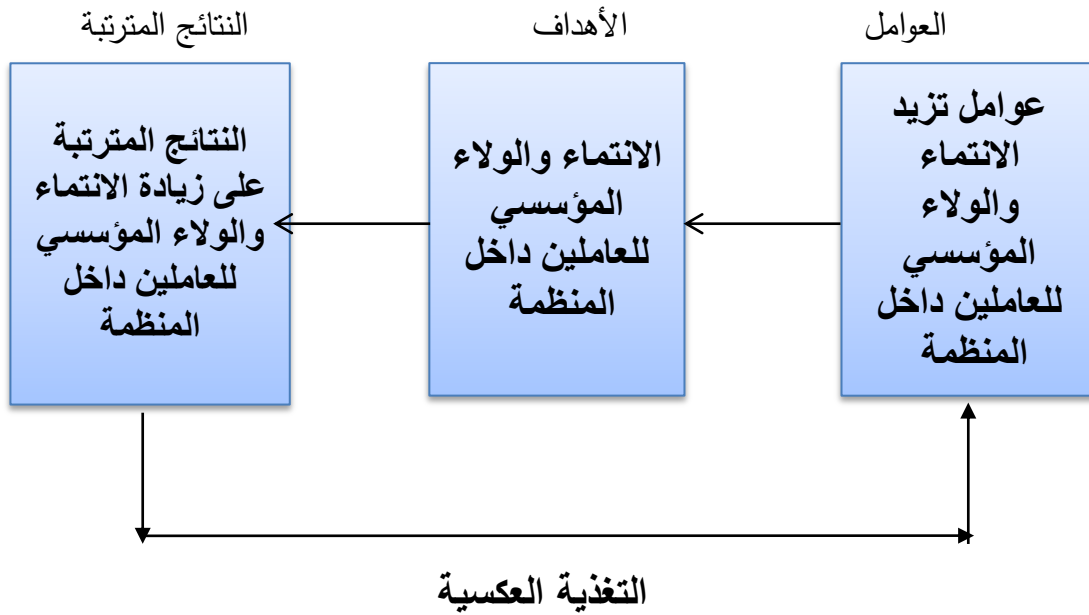
تتعدد العوامل التي تؤثر في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العامل أهمها: التدريب والتطوير: يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير على زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وقد أصبح التدريب من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أنه قد يكون سببا من أسباب نجاح أو فشل المنظمة.

الأجر المناسب: لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور، وبين العمل الأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزء وإذ انعدم هذا الأخير فإن الاستمرار في العمل وولاء العمال للمؤسسة يصبح محل شك، ولا بد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد، وتعد أنظمة

¹ خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص46.

الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأهميتها في المحافظة على العاملين وكسب إخلاصهم للمؤسسة. نمط القيادة: يمكن تعريف الولاء على أنه درجة انسجام الفرد مع منظمته ورغبته في تقديم أفضل ما لديه لصالح المنظمة التي يعمل فيها معا، وتعتبر القيادة من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الولاء التنظيمي¹.

الشكل (1): عوامل بناء وتدعيم الولاء التنظيمي النتائج المترتبة



المصدر: مدحت محمد ابو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 67.

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 67 68

ثانيا: مداخل الولاء التنظيمي.

توجد ثلاث مداخل للالتزام التنظيمي:

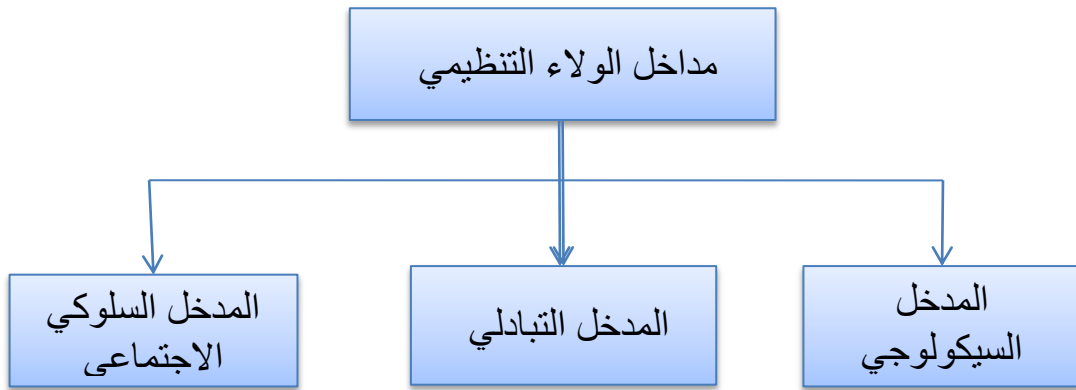
1- المدخل السيكولوجي: حيث يركز هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم

حيث يرى شيلدون 1971 أن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط بين الفرد والمنظمة.

2- المدخل التبادلي: ينظر للالتزام التنظيمي على أنه محصلة للعلاقات التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع.

3- المدخل الاجتماعي: يرى "كانتر" أن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي¹.

يوضح الشكل (2): مداخل الولاء التنظيمي.



المصدر: طاهر لكحل، محددات الولاء التنظيمي في إطار نظرية كلاثيون الدرغن للدافعية ص 28

¹ طاهر لكحل، مرجع سبق ذكره، ص 28.

المطلب الرابع: مراحل الولاء التنظيمي.

تنوعت آراء الكتاب والباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، فهناك من يرى أن للولاء مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

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

- **مرحلة الالتزام الوظيفي:** أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

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

- **مرحلة الإذعان أو الالتزام:** حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التوافق والتماثل بين الفرد والمنظمة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الالتزام نتيجة تطابق الأهداف والقيم¹.

ويؤكد المعاني (1996) المراحل الثلاث للولاء التنظيمي هي:

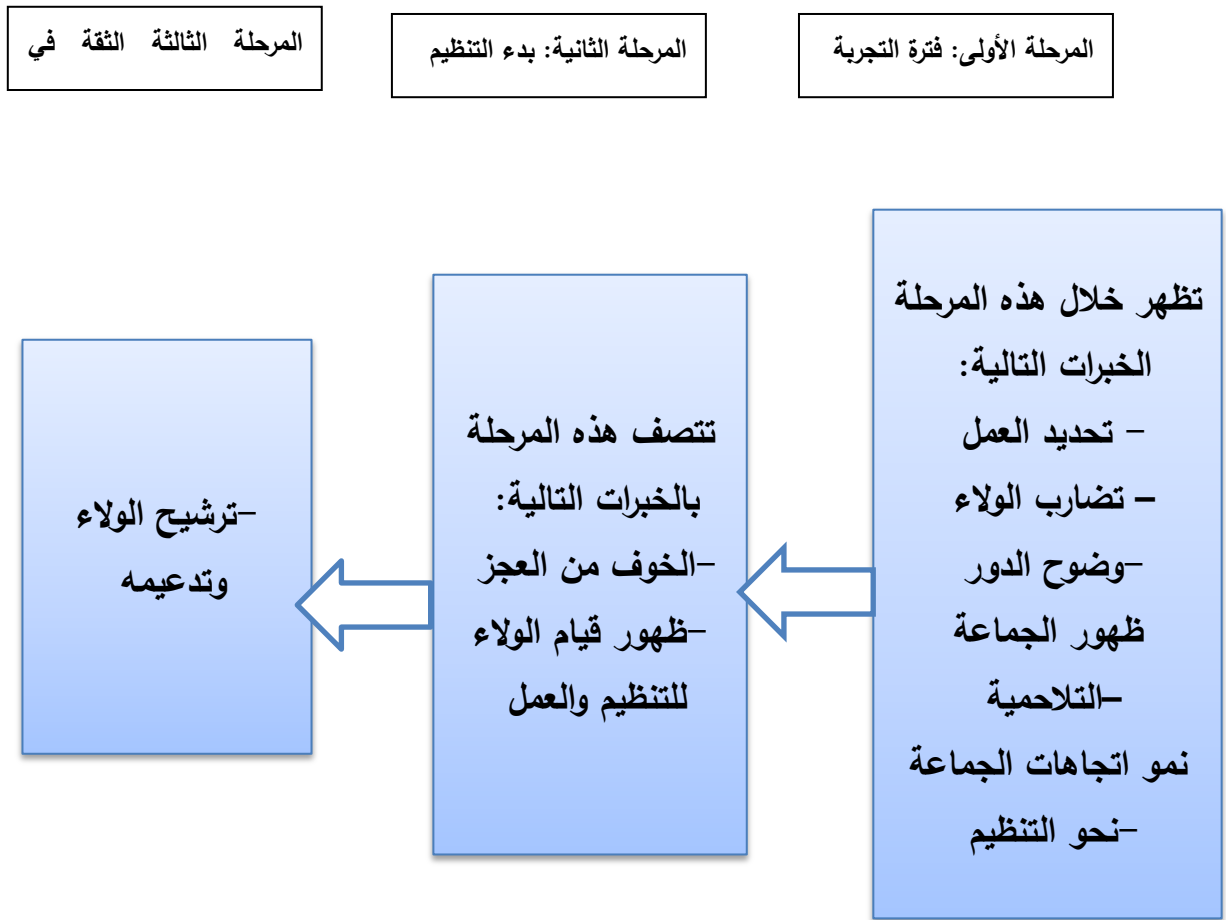
1- **مرحلة التجربة:** وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها وتكييف اتجاهاته مع التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار خبراته ومهاراته في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

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دار وائل، 1994، ص117.

2- **مرحلة العمل والإنجاز:** تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور ذهنه وضوح الولاء التنظيمي للعمل وللمنظمة¹.

3- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج².

يوضح الشكل (3): يوضح مراحل الولاء التنظيمي.



المصدر: أيمن عودة المعاني: الولاء التنظيمي - سلوك منضبط وإنجاز مبدع، ص23.

¹ أيمن عودة المعاني، الولاء التنظيمي، عمان، مؤسسة الوراق، سنة 1996، ص 23.

² موسى منصور المزدي، مفاهيم ادارية ونفسية واجتماعية، سلسلة المهارات الادارية، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع، ط الأولى، 2005، ص100.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية القيادة التشاركية والولاء التنظيمي , من خلال تناولنا مفهوم القيادة التشاركية ومجالاتها والولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه توصلنا إلى أن القيادة التشاركية تحتل أهمية كبيرة بمساهمتها في إحداث التغيير المستمر وتحقيق الأهداف بطريقة غير عادية , وتولي أهمية بالغة للمرؤوسين من حيث تشجيعهم وإتاحة حرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية وحل المشاكل , كل هذا سوف يضمن ولاء العمال للمنظمة وإخلاصهم لها .

وللفهم والتعمق أكثر سيتم تطبيق ما تم عرضه في الجانب النظري في الجانب التطبيقي حول أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة الإدارية المحلية لولاية أدرار .

الفصل الثاني

الدراسات السابقة للقيادة التشاركية

والولاء التنظيمي

تمهيد:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت إلى القيادة التشاركية والولاء التنظيمي وربطتهم بمتغيرات أخرى وتناولهم من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف نستعرض هذه الدراسات التي تمت الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملامحها، وكذلك تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية، حيث شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي.

سنبين في هذا الفصل إلى عرض بعض الدراسات التي تطرقت للقيادة التشاركية والولاء الوظيفي، حيث تناولنا دراسات عربية وأخرى أجنبية وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، سنتطرق في البحث الأول إلى الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية وفي الثاني البحث إلى الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي أما في البحث الثالث سيتم مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

المبحث الاول: الدراسات المتعلقة بالقيادة التشاركية.

من أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت القيادة التشاركية نذكر منها:

المطلب الأول: الدراسات العربية.

1-دراسة: م. محمد عبد الله الزعبي (2009). بعنوان: أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في شركات الصناعة الكويتية رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا. جامعة عمان العربية للدراسات العليا.

إشكالية الدراسة: صيغت من خلال الأسئلة التالية:

- هل تؤثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية؟
 - هل تختلف تأثيرات القيادة التشاركية باختلاف تجربة الصناعات الشركات الكويتية؟
 - هل تختلف درجة تحسين الموارد البشرية باختلاف تجربة الشركات العاملة بالقطاع الصناعي الكويتي؟
- أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان أثر القيادة التشاركية على تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الصناعية الكويتية.
- منهج الدراسة: أتبع الباحث في هذه الدراسة (المنهج الصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها).

نتائج الدراسة: وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التشاركية ككل بالإضافة إلى كل فقرة من فقرات القيادة التشاركية (القائد يقرر، القائد يستشير الأفراد، القائد يستشير فريق العمل، يكون عمل القائد تسهيل العمل، تفويض الصلاحيات) على تحسين أداء الموارد البشرية (كفاءة الأداء، المستوى التشغيلي، تقليل الكلف، دوران العمل).

القيادة التشاركية بين القادة والعاملين بوضع الأهداف المطلوب تحقيقها كانت أساسا للتحسين والتطوير في أداء العاملين.

2-دراسة القرشي (2013): هدفت الى التعرف على " درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف". والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع تعدى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة بالعمل الإداري).

المنهج المتبع: تابعة الدراسة المنهج الوصفي المسحي.

وتم استخدام الاستبانة أداة للدراسة. وكانت عينة الدراسة (147) مديرا ومديرة.

نتائج الدراسة: اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

-ان ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة.

-ان اسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، المالية، والبيئية، والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة.

3-دراسة: حمدي بن سالم الرويثي (2018) بعنوان: درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية. رسالة دكتوراة.

إشكالية الدراسة: ما درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

منهج الدراسة: أتبع الباحث في هذه الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها).

أهداف الدراسة: سعى الباحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية.

-التعرف على المعوقات التي قد تواجه ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية.

-الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين استجابات أفراد عينة البحث حول درجة ممارسة القيادة التشاركية في الأقسام الأكاديمية تبعا لمتغير الكلية.

نتائج الدراسة: توصلت دراسة هذا البحث إلى:

-إن درجة ممارسة القيادة التشاركية بشكل عام في الجامعات السعودية من وجهة نظر أفراد عينة البحث كانت بدرجة عالية جدا.

-توجد فروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى (0.05) بين افراد عينة البحث حول الدرجة الكلية حول ممارسة القيادة التشاركية ومجالاتها تبعا لمتغير الكلية.

4-دراسة: محمد معمري (2019) بعنوان: دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر /كوبا بولاية الجلفة، رسالة دكتوراه.

-إشكالية الدراسة: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر بولاية الجلفة؟

-منهج الدراسة: أتبع الباحث في هذه الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي: لوصف الظاهرة ومتغيراتها).

-أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

أ-معرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين).

ب-يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

-نتائج الدراسة: أهم النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ما يلي:

-ان البحث الميداني الذي أجرى على مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائري /كوبا بولاية الجلفة يعبر عن محاولة التعرف على الواقع الحقيقي للقيادة التشاركية من خلال أبعادها: تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مساهمة العلاقات الإنسانية وذلك اعتماد على الحصر الشامل للمجتمع المتمثل في عمال مستشفى.

- يفسر الباحث ذلك الى العلاقات الايجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة

التشاركية أهمية تفويض السلطة وضرورته للعملية الإدارية، كما ان ممارسة قادة المستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى، فإجاد الثقة بين القائد والعاملين من خلال تعامل الواضح والصريح، وتحديد المهام والصلاحيات بدقة، فينعكس هذا بدوره على تحسين اداء العاملين.

- يفسر الباحث ذلك الى العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية، حيث يدرك القائد الذي يمارس القيادة التشاركية أهمية العلاقات الإنسانية وضرورتها للعملية الإدارية، كما أن ممارسة قادة مستشفى للقيادة التشاركية يؤثر إيجابيا في مناخ العام للمستشفى ، لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ، وتزيد من حماسهم للعمل ، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين .

5-دراسة: د. بسام سمير الرميدي (جوان 2018) بعنوان: دراسة أهمية نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية. جامعة مدينة السادات. مصر.

مشكلة الدراسة: هل حقق تطبيق نمط القيادة التشاركية آثارا ايجابية في الشركات السياحية المصرية في وقت الازمات؟

اهداف الدراسة: تهدف الدراسة لتحقيق ما يلي:

-ابرار مفهوم واهمية القيادة التشاركية في الشركات.

-دراسة أثر تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية على مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين، الاداء، الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى بعض النتائج على النحو التالي

1-تطبق شركات السياحة نمط القيادة التشاركية بدرجة كبيرة نسبيا، الا ان هناك بعض المجالات التي تحتاج الى تحسين بشكل أكبر نسبيا

2-يتميز العاملون في شركات السياحة المصرية بالأداء المتميز، والتزامهم تجاه شركاتهم نتيجة درجة الرضاء الوظيفي الجيدة، وكذلك ارتفاع روحهم المعنوية داخل عملهم بشركاتهم.

3-هناك علاقة ارتباطية ايجابية بين تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ومستوى الرضاء الوظيفي للعاملين وادائهم، وروحهم المعنوية، والتزامهم التنظيمي، تجاه عملهم بالشركة.

4-يؤثر تطبيق القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية بنسبة 32.5 % على مستوى الرضاء الوظيفي للعاملين بهذه الشركات، ونسبة 26.6% على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين، ونسبة 24.9% على الروح المعنوية لهؤلاء العاملين. واخيرا بنسبة 17.1% على اداء العاملين بهذه الشركات.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الاجنبية.

1-دراسة (HUNG et. al.2010): هل تعزز القيادة التشاركية الاداء في العمل عن طريق الحث على الثقة، او تفويض السلطة؟ ، التأثيرات التبائية للمرؤوسين الاداريين وغير الاداريين بالصين.

-اهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى التعرف عما إذا كان سلوك القيادة التشاركية مرتبطا بتحسين الاداء في العمل عن طريق عملية تحفيزية، او عملية قائمة على اساس التبادل والتعاون.

-منهج الدراسة: اما المنهج المتبع، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الدراسة نموذجين نظريين، وهما النموذج التحفيزي والنموذج التبادلي، لاكتشاف الالية النفسية لأثر سلوك القيادة التشاركية للرؤساء على السلوك العملي للمرؤوسين.

-نتائج الدراسة: وقد توصل الباحث الى نتائج الدراسة التالية:

- النموذج التحفيزي للقيادة التشاركية لديه قوة تفسيرية اقوى من النموذج القائم على التبادل للمرؤوسين الإداريين.

- النموذج القائم على التبادل اقوى قوة توضيحية من النموذج التحفيزي للمرؤوسين غير الاداريين.

2-دراسة (Abidoun & OloRunsola . 2011)

اهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية اكيوتي، و التعرف عما اذا كان اشتراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار متصلة بصفاتهم الشخصية .

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، نكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في ولاية اكيوتي، تم اختيار عينة مكونة من 200 معلم.

نتائج الدراسة: وقد اظهرت هذه الدراسة ان مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في تقديرات افراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل والعمر.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي.

في هذا المبحث سنتناول أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات العربية.

1-دراسة إيهاب أحمد عويضة (2008) بعنوان: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المحافظات الأهلية محافظة غزة.

- أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية , تحديد وتحليل وتقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقا لمتغيرات الشخصية ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي 6% من مجتمع الدراسة الأصلي وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف .

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من ثلاثة أجزاء حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف وفيه تسع فقرات والجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفيه ثلاثون فقرة.

- نتائج الدراسة:

- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة بمقدار 81.76%.
 - هناك مستوى جيد نسبيا لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين بمحافظة غزة بقدر 72.65%.
 - كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة المبحوثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظة غزة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومكان العمل.
- 2-دراسة محمد صلاح أبو العلا(2009): بعنوان ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على مدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة.

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى:

- التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن الوطني بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد من ضغوط العمل.
 - التعرف على فروق المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي في وزارة الداخلية بقطاع غزة والتي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 147 مدير من مدراء وزارة الداخلية والأمن الوطني من مختلف الأجهزة والإدارات المدنية منها والعسكرية.
- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى:
- إن متوسط ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف.

- عدم وجود فروق بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغوط العمل التي تعزى للمتغيرات الشخصية الوظيفية.

3-دراسة د. سليمان الفارس (2011) بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة.

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتباين العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربعة مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات).
- نتائج الدراسة: من أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:
 - عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
 - وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

4-دراسة عبد الله حمد الجاساسي (2011): بعنوان أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، الأكاديمية العربية البريطانية للعلوم العالي.

- أهداف الدراسة: هدفت إلى:

تحليل أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي , تكونت عينة الدراسة من 290 مفردة من رؤساء الأقسام والموظفين العاملين في المديرية التعليمية العامة التابعة لوزارة التربية والتعليم على مستوى المناطق التعليمية .

- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل في اتجاهات الدراسة حول (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) باختلاف العمر والحالة الاجتماعية والمستوى التعليمي والمسمى الوظيفي.

- عدم وجود ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين اتجاهات أفراد الدراسة العاملين في مسقط وافراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار-الباطنة شمال - البريمي) حول (أثر الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان) لصالح افراد الدراسة العاملين في (الظاهرة - الداخلية - ظفار-الباطنة شمال - البريمي).

5-دراسة د. عبد الوهاب بن بريكة، د. سميرة هيشر(2018) بعنوان: مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية جامعة بسكرة /الجزائر.

- إشكالية الدراسة هل يوجد أثر للحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بمستشفى زيوشي محمد؟

- أهداف الدراسة: يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على الأثر الذي يخلفه توفير الحوافز بشقيها المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي، إلى جانب السعي للوصول إلى مجموعة من الأهداف نختصرها فالآتي:

- إعطاء إطار نظري خاص لكل من الحوافز والولاء التنظيمي.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في مستشفى زيوشي محمد.
- إبراز أثر تقديم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بمستشفى زيوشي محمد.

- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج التحليلي الوصفي، تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 40 موظف.

- نتائج الدراسة: لقد أكدت الدراسة وجود علاقة قوية بين تقديم الحوافز وتحقيق الولاء بمستشفى زيوشي محمد طولقة، بحيث أكدت الدراسة على أن تقديم الحوافز يساهم في تحقيق كل من الولاء المستمر والولاء المعياري، في حين أن الولاء العاطفي لا يتأثر بالحوافز.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1-دراسة Abu-Bakr Boussalem (2014) بعنوان: Predicting employees organizational loyalty–case study on algerian .communications company

- أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي في شركة الاتصالات الجزائرية، حيث تم تقسيم تمكين الموظفين إلى

أربعة أبعاد تتمثل في: المعنى وتقرير المصير وكفاءة الموظفين والتأثير على الوظيفة.

- **منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصف التحليلي، حيث تم توزيع الاستبانة على 71 موظفا بشركة الاتصالات.

- **نتائج الدراسة:** من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود تأثير إيجابي كبير في تمكين الموظفين على الولاء التنظيمي.
- وجود تأثير إيجابي كبير لبعدي المعنى والكفاءة على الولاء التنظيمي.
- عدم وجود تأثير لبعدي تقرير المصير والتأثير على الوظيفة على الولاء التنظيمي.

2- دراسة **Atef khoshnami and Ali mehdad (2016)** بعنوان:

Predicting employees organizational loyalty through perceived organizational justice component.

- **أهداف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للموظفين، حيث تم تقسي العدالة التنظيمية لثلاثة أبعاد هي العدالة التوزيعية والعدالة الاجرائية والعدالة التفاعلية.

- **منهج الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبانة تم توزيعها بطريقة العينة المريحة أو الميسرة على 197 موظفا بالمؤسسة العامة الكبيرة طهران.

- **نتائج الدراسة:** أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين العدالة والولاء التنظيمي كما أن لأبعاد العدالة التنظيمية الثلاث علاقة إيجابية بالولاء التنظيمي للموظفين.

المطلب الثالث: مناقشة الدراسات السابقة.

أولاً: مناقشة مضامين الدراسات العربية وأوجه الإفادة منها.

استعرضنا عدة دراسات سابقة خاصة بمتغيري الدراسة الحالية، عبر تسلسل زمني من 2008 م إلى غاية 2019 م، بحيث اختلفت كلها في أهدافها وميدان تطبيقها وتشابهت في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والأبعاد المعتمدة.

- إن كل الدراسات السابقة اعتمدت ثلاثة مجالات للقيادة التشاركية (تفويض السلطة، العلاقات الانسانية، المشاركة في صنع القرار) باستثناء دراسة حمدي أضافت مجال (الاتصال وبناء المعلومات)، أما الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي فاعتمدت على نفس المجالات مقارنة بالدراسة الحالية.
 - كانت معظم الدراسات قد تمت في بيئة عمومية.
 - إن معظم الدراسات توصلت إلى إجابة نهائية على الإشكالية المطروحة، مما انعكس على واقع تلك المؤسسات التي أسقط عليها ما تم دراسته نظرياً.
 - وقد استفادت دراستنا من تلك الدراسات في ما يلي:
 - تعتبر الدراسات السابقة كمرجع للدراسات الحالية.
 - تم الاعتماد على الدراسات السابقة كأساس لتحديد إشكالية رئيسية.
 - كما كانت الدراسات السابقة كمرجع في صياغة أسئلة الاستبيان.
- ثانياً: مناقشة مضامين الدراسات الأجنبية وأوجه الإفادة منها.

لقد استعرضنا أربع دراسات أجنبية متعلقة بمتغيري الدراسة الحالية، عبر التسلسل الزمني من 2010م إلى 2016م، بحيث اختلفت كلها في أهدافها وميدان تطبيقها وتشابهت في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي.

- إن كل الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي التحليلي لإتمام الجانب النظري واعتمادها أداة الاستبانة لجمع وتحليل البيانات لاستكمال الجانب التطبيقي.

- توصلت جل الدراسات السابقة إلى إجابة نهائية عن الإشكالية المطروحة مما انعكس على واقع تلك المؤسسات التي أسقط عليها ما تم دراسته نظرياً. وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات فيما يلي:

- تعتبر كمرجع للدراسة الحالية كونها تناولت أحد متغيري الدراسة.

- كانت كمنطلق لخطة أولية للدراسة الحالية.

- تم الاعتماد على الدراسات السابقة في بناء إشكاليات وفرضيات الدراسة.

في الأخير يمكن القول إن دراستنا الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في عدة أوجه فيما تختلف عنها في أوجه أخرى ويمكن تلخيصها فيما يلي:

❖ **من حيث الهدف:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في معرفة العلاقة بين المتغيرين.

❖ **المنهج الوصفي التحليلي:** اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في اتباعها هذا المنهج.

❖ **أداة الاستبانة:** اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها لهذه الأداة.

أما أوجه اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فتكمن فيما يلي:

❖ **من حيث الهدف:** هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي.

- ❖ من حيث البيئة: تمت الدراسة الحالية بولاية أدرار بخلاف الدراسات السابقة تمت خارج الولاية وبعضها خارج الوطن.
- ❖ من حيث المتغيرات: إيجاد العلاقة بين المتغير المستقل القيادة التشاركية، والمتغير التابع الولاء التنظيمي.
- ❖ من حيث الزمن: الدراسات السابقة تمت قبل 2022 م بخلاف الدراسة الحالية تمت لسنة 2022.

وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة فيما يلي:

- الاهتمام إلى بعض المصادر الأجنبية والعربية التي تناولت البحث.
- بناء الخلفية النظرية للموضوع محل الدراسة الحالية كونها تناولت أحد متغيري الدراسة.
- الاطلاع على الأدوات المستخدمة للدراسات السابقة وبالتالي وجود ما يتناسب مع الدراسة الحالية تمهيد لبناء أداة الاستبانة.
- الاستفادة من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في تقديم اقتراحات وتوصيات.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مختلف الدراسات العربية و الأجنبية , وذلك من خلال المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة واستخلاص أوجه التشابه و الاتفاق وتم عرض أوجه الاستفادة منها في الدراسة الحالية .

الفصل الثالث الجانب التطبيقي

تمهيد:

بعد التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة حولها، سنحاول من خلال هذا الفصل التطبيقي إسقاط ما تم التطرق إليه نظريا على ميدان الدراسة والمتمثل في الإدارة المحلية لولاية أدرار، حيث يتضمن هذا الفصل وصفا للطريقة التي اتبعت في البحث في تحديد مجتمع الدراسة، وبناء أداة الدراسة وخطوات التحقق من صدق وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات. سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

المبحث الأول: صلاحية أداة الدراسة.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار الفروض.

المبحث الاول: صلاحية أداة الدراسة.

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل أداة الدراسة واختبار صلاحيتها ابتداء من صلاحية المجتمع للدراسة وصولاً إلى اختبار صلاحية الاستبيان ومروراً باختبار صلاحية العينة للدراسة.

المطلب الأول: صلاحية مجتمع وعينة الدراسة.

في هذا الجزء نقدم المتطلبات التي تستوجب تجليها في المجتمع والعينة حتى يكونان قابلاً للدراسة، وحتى تكون نتائج الدراسة مؤهلة لاعتمادها كإجابة منطقية لإشكالية الدراسة.

أولاً: صلاحية مجتمع الدراسة.

تعتبر أرض الميدان مصدراً لجمع البيانات عن طريق الاستمارات أو التعداد أو أخذ عينة من المجتمع الإحصائي ممثلة لكافة خصائص المجتمع، ولكي يكون المجتمع المدروس مؤهلاً لإجراء الدراسة الميدانية عليه يشترط أن يتسم بخاصيتين أساسيتين هما خاصية التحديد وخاصية التجانس.

1. خاصية التحديد:

يقصد بالتحديد أن يكون مجتمع الدراسة معروف ومحدد للقارئ بحيث يمكن التمييز بسهولة بين العناصر التي تنتمي لمجتمع الدراسة والعناصر التي لا تنتمي إليه، كما يعني أن مجتمع الدراسة هو من يستطيع تقديم إجابات عن موضوع الدراسة دون سواه، وفي دراستنا الحالية حددنا مجتمع الدراسة بناء على الأفراد التي تنتمي للإدارة المحلية لولاية أدرار، وبالتالي يمكن القول ان مجتمع الدراسة هو محدد ومعروف ويمكنه الإجابة على مختلف النقاط التي تتعلق القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

2. خاصية التجانس:

يعني التجانس أن يكون كل عناصر المجتمع لهم نفس الفرصة في الإجابة على الأسئلة حسب كل الخيارات المتاحة للإجابة، بمعنى ان كل عنصر من المجتمع يجب الا يتم حصر اجابته في خيار معين ولأي سبب كان، وبالتالي تكون المقارنات في المتوسطات بكامل العدالة والحيادية وفي دراستنا الحالية يتجلى تجانس عناصر مجتمع الدراسة في كونهم جميعهم على دراية بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التشاركية والولاء التنظيمي، ومنه يمكن القول ان مجتمع الدراسة هو مجتمع متجانس ويمكنه الإجابة على مختلف النقاط التي تتعلق القيادة التشاركية والولاء التنظيمي بشكل عادل.

ثانيا: صلاحية عينة الدراسة.

نظرا لكبر حجم عناصر المجتمعات الإحصائية وتشتتها جغرافيا لاسيما بالنسبة للمواضيع ذات الطابع الاجتماعي، فإن الالمام بإجابات كل هؤلاء العناصر يعد صعب جدا أو مستحيل، لا سيما ان كانت الإجابات تأخذ وقت معين. وعليه تم اختصار الإجابات على عينة محددة من هذا المجتمع يتم اختيارها وفق شروط وبكيفية دقيقة بغية التمثيل المنطقي والعادل.

1. أساس تحديد عينة الدراسة:

في دراستنا هذه كان مجتمع الدراسة يشمل الافراد الذين على دراية بالقيادة التشاركية في مؤسسات الجماعات المحلية، وقد بينا فيما سبق تجانس المجتمع ومعلوماته، وعليه فإن عينة الدراسة يمكن تحديدها بالأسلوب العشوائي المنتظم أو العشوائي البسيط

2. كيفية تحديد عينة الدراسة:

بعد حصر مجتمع الدراسة المتمثل في عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار تبين ان مجتمع الدراسة يشمل حوالي 40 عنصر، ولكون الدراسات الاقتصادية تتباين الآراء فيها حول عدد العينة اللازمة للدراسة فإن دراستنا لم تخرج عن المؤلف في هذا الصدد واعتمدت على عينة تفوق 30 مفردة.

المطلب الثاني: صلاحية استبانة الدراسة.

سيتم في هذا الجزء عرض وتحليل أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، والتأكد من صلاحيتها للهدف المصممة من أجله، من خلال قياس الصدق والثبات.

أولاً: تصميم الاستبيان.

بعد ان قمنا بتحديد الهدف من الاستبيان وهو معرفة وجهات نظر افراد عينة الدراسة بخصوص أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي قمنا بكتابة فقراته وأسئلته استنادا إلى نماذج معتمدة من استبيانات كثيرة سابقة للموضوع، وشمل الاستبيان على أنماط مختلفة من الأسئلة منها ما يشمل خيارات محددة ومنها ما يكون في فئات. كما ان هذه الأسئلة أيضا منها ما هو ذو طبيعة كمية، ترتيبية وإسمية.

الأسس المعتمدة في تصميم الاستبيان:

بعد مراجعة الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة وجدت الباحثان أن التقسيم الامثل لجمع المعلومات داخل الاستبيان هو وضع أربعة محاور أساسية مبينة كالتالي:

أ. المحور الأول: البيانات الشخصية.

تضمن هذا المحور البيانات الشخصية للمبحوثين وعددها خمسة، وتتمثل في:

- النوع، في فئتين إسميتين.
- السن، في ثلاثة فئات كمية.

- المؤهل العلمي، في أربعة فئات ترتيبية.
- الوظيفة، في ثلاثة فئات ترتيبية.
- الخبرة المكتسبة، في ثلاثة فئات كمية.

ب. المحور الثاني: القيادة التشاركية.

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على مدى تطبيق القيادة التشاركية في الإدارة المحلية لولاية أدرار، وهي موضوعة في فقرة واحدة تم قياسها من خلال 10 عبارات.

ج. المحور الثالث: الولاء التنظيمي.

تضمن هذا المحور مجموعة من الأسئلة للتعرف على مدى ولاء موظفي الإدارة المحلية لولاية أدرار، وهي موضوعة في فقرة واحدة تم قياسها من خلال 10 عبارات.

ثانيا: صدق الاستبيان.

قامت الباحثتان بإجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته مستخدمة في ذلك تحكيم الخبراء بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق كما يلي:

أ. صدق التحكيم:

تم عرض الاستبيان بعد تصميمها بالاعتماد على مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية السابقة في مجالات الموضوع وعرضها على المحكمين للتحقق من خلوها من أي عيب أو خلل علمي أو منهجي، ومن تم الأخذ بملاحظاتهم، وتعديلها بما يتلاءم والهدف المراد الوصول إليه من الدراسة (انظر الملحق رقم ...).

ب. صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان:

بعد تحكيم الاستبيان من طرف المتخصصين في البحث العلمي واعداد الاستبيانات، تم حساب الاتساق الداخلي للاستبيان على عينة مكونة من 20 مفردة، وطلب منهم إبداء الرأي حول أية عبارة تبدو غير مفهومة أو غير محددة، ثم جمع الملاحظات وتفرغها، وعلى ضوء ذلك جرى تعديل العبارات التي أبدت الملاحظات بشأنها، كما تم حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون Pearson Corrélation Coefficient بين كل عبارة والقيمة الكلية للفقرة، وكذلك حساب الاتساق الداخلي من خلال حساب قيمة معامل الارتباط بين كل فقرة والقيمة الكلية للمحور.

ويقصد بصدق الاتساق الداخلي هو قدرة الاستبيان على قياس ما وضع من اجله، وبالتالي فهو يعني ان افراد العينة قد فهموا ما يصبو الباحث اليه. ويكون ذلك من خلال الدقة في تشكيل المحاور وال فقرات وكذا الدقة في ترتيب العبارات بشكل يسهل على افراد العينة التفاعل مع الأسئلة الموجهة لهم.

أ: صدق الاتساق الداخلي للمحاور.

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق الداخلي للعبارات داخل المحاور، وبالتالي فهي تقيس مدى سير كل العبارات المدرجة في سياق المحاور التي وضعت ضمنها، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذا المحور كما يلي:

. الصدق الداخلي لعبارات محور القيادة التشاركية:

1. يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات محور القيادة التشاركية ما يلي:

الجدول رقم (01): الصدق الداخلي لعبارات محور القيادة التشاركية.

| الرمز | العبارة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---|----------------|----------------|
| X1 | يضع مجلس الإدارة خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة الموظفين. | 0.568 | 0.000 |
| X2 | يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين. | 0.462 | 0.004 |

| | | |
|-------|-------|---|
| 0.000 | 0.546 | X3 يسمح المدير بأن يأخذ الموظفين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال. |
| 0.179 | 0.830 | X4 يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات. |
| 0.278 | 0.673 | X5 يستمع مديرك لأرائك وأراء العاملين معك. |
| 0.451 | 0.479 | X6 العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار. |
| 0.001 | 0.520 | X7 وجود تعاون بين الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة. |
| 0.000 | 0.553 | X8 وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. |
| 0.000 | 0.776 | X9 يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم. |
| 0.011 | 0.415 | X10 الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر. |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور القيادة التشاركية، يتراوح ما بين 0.520 و 0.830 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه المحور. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارات هذه المحور صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى استيعاب افراد مؤسسات ولاية أدرار - الإدارة المحلية - لمفاهيم الاستبيان.

2. الصدق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي:

يبين الجدول الموالي الصدق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي ما يلي:

الجدول رقم (02): الصدق الداخلي لعبارات محور الولاء التنظيمي.

| الرمز | العبرة | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|-------|---|----------------|----------------|
| Y1 | مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل | 0.664 | 0.000 |

| | | مساعدة المؤسسة على النجاح. | |
|-------|-------|--|-----|
| 0.000 | 0.620 | مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة. | Y2 |
| 0.000 | 0.807 | تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها. | Y3 |
| 0.004 | 0.465 | أحرص على عدم إضاعة وقت العمل. | Y4 |
| 0.000 | 0.753 | الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل. | Y5 |
| 0.000 | 0.759 | يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي | Y6 |
| 0.000 | 0.756 | أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد . | Y7 |
| 0.000 | 0.699 | أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتحت لي فرص عمل أخرى . | Y8 |
| 0.000 | 0.812 | وجودي في المؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل. | Y9 |
| 0.000 | 0.652 | تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها. | Y10 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط لجميع عبارات محور الولاء التنظيمي، يتراوح ما بين 0.620 و0.812 وهذا يعني وجود ارتباط قوي بالمجموع الكلي للعبارات المتعلقة بهذه المحور. ويلاحظ أيضا أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من 0.05 بمعنى أن جميع العبارات دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.05 وبذلك فإن عبارات هذه المحور صادقة لما صممت لقياسه، وأنها ترتبط بفرضية هذا المحور والمتمثلة في مدى استيعاب افراد مؤسسات ولاية أدرار -الإدارة المحلية -لمفاهيم الاستبيان.

3. صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

يتضمن هذا الجزء على قياس صدق الاتساق البنائي للاستبيان، وبالتالي فهو يقيس مدى سير كل المحاور المدرجة في سياق الاستبيان ككل، وكانت معاملات الارتباط ومستوى المعنوية لهذه المحاور كما يلي:

الجدول الموالي يبين صدق الاتساق البنائي للاستبيان:

الجدول رقم(03): صدق الاتساق البنائي للاستبيان

| الترتيب | الاستبيان | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---------|-----------------------------------|----------------|----------------|
| 1 | المحور الثاني: القيادة التشاركية. | 0.753 | 0.000 |
| 2 | المحور الثالث: الولاء التنظيمي. | 0.831 | 0.000 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نجد أن معامل الارتباط بين معدل كل من المحور الأول والثاني من الدراسة ومعدل كل عبارات الاستبيان تراوح بين 0.753 و0.831، وهذا يدل على وجود ارتباط قوي بين معدل المحاور، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية للمحاور أقل من 0.05 مما يعني أنهم صادقون لما صمموا لقياسه، وبالتالي تسير المحاور في السياق الكلي للاستبيان، وأنها ترتبط بفرضية هذه الدراسة والمتمثلة في وجهة نظر افراد مؤسسات لأثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي.

ثالثاً: ثبات فقرات الاستبيان.

يقصد بالثبات أنه لو أعيد تطبيق الأدوات على نفس العينة المدروسة وفي نفس ظروف التطبيق نحصل على نفس الردود، أو ردود قريبة من التطبيق الأول، ويرى علماء القياس أنه لو طبقت على عينة إحصائية أخرى مسحوبة من نفس المجتمع وب نفس شروط سحب العينة الأولى فإن الإجابات تكون نفسها، وبالتالي تطمئن الدراسة للنتائج التي نتحصل عليها ويمكن تشميلها أو تعميمها على المجتمع

الإحصائي بأريحية تامة. وقد قامت الباحثتان باختبار الثبات بأسلوبين هما: طريقة التجزئة النصفية split-half ومعامل الثبات ألفا كرونباخ cronbach's alpha.

1. طريقة ألفا كرونباخ cronbach's alpha:

ألفا كرونباخ هو ثبات اتجاهات العينة المدروسة نحو الظاهرة محل البحث، وهو قيمة تتراوح بين الصفر (0) والواحد الصحيح (1)، وكلما اقترب من الصفر كلما دل على عدم وجود ثبات، وكلما اقترب من الواحد الصحيح دل على وجود ثبات قوي جداً، ولا توجد قيمة ثابتة يمكن الاعتماد عليها في قياس الثبات في جميع أنواع الدراسات، إلا أنه يعتمد قبول القيمة حسب توطن ظاهرة القياس في مجتمع الدراسة وعدد العبارات التي تقيس الظاهرة محل البحث ويعتمد عليها الباحث في قبول درجة الثبات. وقامت الباحثتان بحساب معامل ألفا كرونباخ لكل فقرات محاور البحث التي تقيس متغيرات البحث وكل محور، بالإضافة إلى معامل ألفا كرونباخ الكلي، كما يلي:

أ. ثبات مقياس محور القيادة التشاركية بطريقة ألفا كرونباخ:

قيست معاملات ألفا كرونباخ للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (04) : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور القيادة التشاركية .

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا |
|-------------------|--------------|------------|
| القيادة التشاركية | 10 | 0.777 |

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.777 وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول كما أنها تشير إلى جودة مقياس محور القيادة التشاركية، لتؤكد أيضاً

على صدق الأداة طبقا لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثتان.

أ. ثبات مقياس محور الولاء التنظيمي بطريقة ألفا كرونباخ:

قيست معاملات ألفا كرونباخ للمحور ككل، والنتائج موضحة في الجدول كما يلي:

الجدول رقم (5) : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لمحور الولاء التنظيمي

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا |
|------------------|--------------|------------|
| الولاء التنظيمي. | 10 | 0.822 |

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معامل ألفا كرونباخ كان 0.822 وهو يشير إلى ثبات قوي ومقبول كما أنها تشير إلى جودة مقياس محور الولاء التنظيمي، لتؤكد أيضا على صدق الأداة طبقا لقاعدة القياس "كل اختبار ثابت صادق، وليس كل اختبار صادق ثابت" مما يؤكد على جودة الاستبيان وحسن قياسه، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثتان.

د. ثبات مقياس كل عبارات الاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (06) : الثبات بطريقة ألفا كرونباخ للاستبيان

| معايير | عدد العبارات | معامل ألفا |
|-------------------------|--------------|------------|
| محور القيادة التشاركية. | 10 | 0.777 |
| محور الولاء التنظيمي. | 10 | 0.822 |
| كل عبارات الاستبيان | 20 | 0.844 |

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من الجدول السابق يتضح أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور تراوحت بين 0.777 و0.822 وجميعها تشير إلى ثبات قوي ومقبول، ومعامل ألفا كرونباخ لكامل عبارات

الاستبيان كان 0.844، وهو بدوره يشير إلى ثبات قوي ومقبول، مما يؤكد النتائج السابقة، وبالتالي جودة الاستبيان وحسن قياسه لكل متغيرات الدراسة، والفهم المتساوي لعينة الدراسة، بحيث يكون فهم العينة هو الفهم الذي قصدته الباحثتان.

المبحث الثاني: التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب النسب والتكرارات.

في هذا الجزء سوف نحاول التطرق لخصائص عينة الدراسة من خلال الوقوف على مختلف النسب والتكرارات ومحاولة تحليلها بما يتماشى وطبيعة العامل المدروس.

1. عرض توزيع العينة حسب عامل النوع:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل النوع ما يلي:

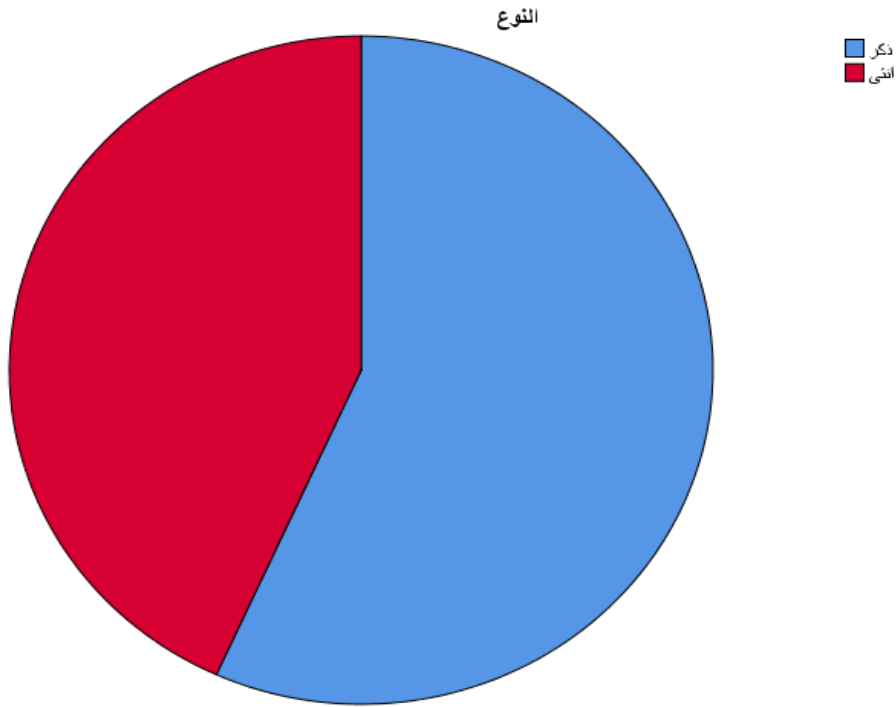
الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب النوع.

| الجنس | التكرار | النسبة المئوية% |
|---------|---------|-----------------|
| ذكر | 21 | 56.8 |
| أنثى | 16 | 43.2 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة الذكور ، حيث بلغت نسبتهم 56.8% أما فئة الإناث فهم يمثلون نسبة 43.2% وهم اقل من فئة الذكور ذلك أن الفارق هو خمس مفردات من عينة الدراسة، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة كونها تتطلب خراجات عمل ميدانية كثيرة وبالتالي اعطاء اولوية تواجد العنصر الذكوري أكبر من العنصر النسوي.

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الجنس:



الشكل رقم(01): توزيع افراد عينة الدراسة حسب النوع .

المصدر : من إعداد الباحثان وفقا لمخرجات برنامج Spss.

2- عرض توزيع العينة حسب عامل السن:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل

السن ما يلي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب السن.

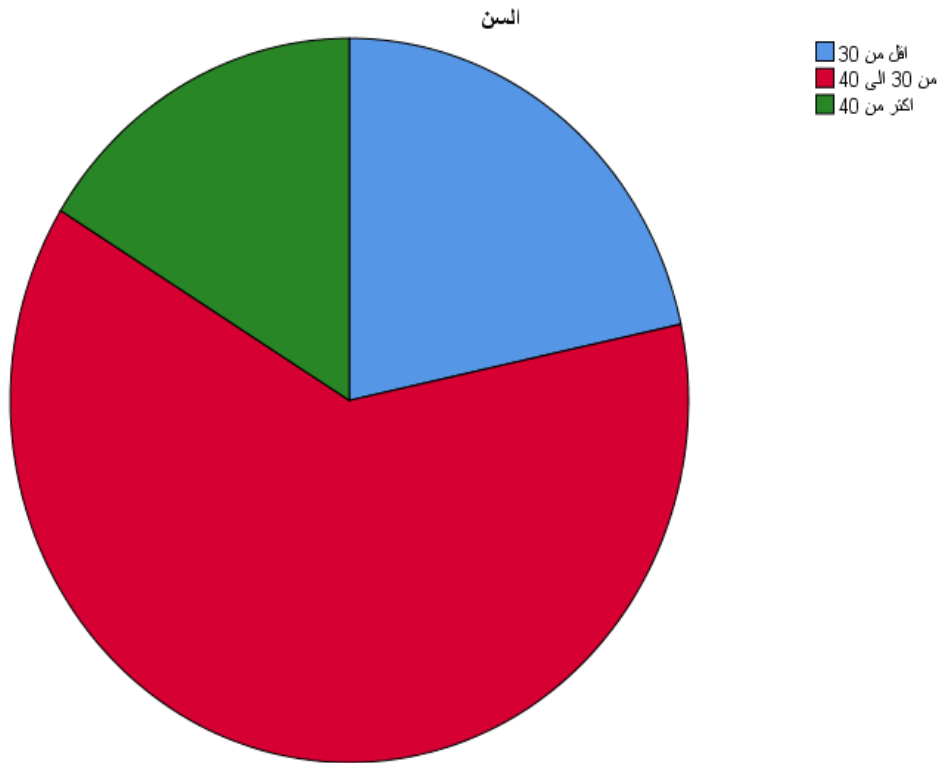
| السن | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------|---------|------------------|
| أقل من 30 | 8 | 21.6 |
| من 30 إلى 40 | 23 | 62.2 |
| أكثر من 40 | 6 | 16.2 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب الأفراد المستجوبين هم فئة (من 30 إلى 40 سنة)، حيث بلغت نسبتهم 62.2% تليها فئة (أقل من 30 سنة) بنسبة 21.6% بفارق 15 مفردة ، وفي الأخير فئة (أكثر من 40 سنة) بنسبة 16.2% ب6 أفراد ، ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على عنصر الشباب في عملها إذ يمثلون ما يزيد عن 60 % وهو مؤشر يدل على اهتمام المؤسسة بالفئة الشبانية في تحقيق أهدافها .

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل السن:

الشكل رقم (02): توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن.



3- عرض توزيع العينة حسب عامل المستوى:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل المستوى ما يلي:

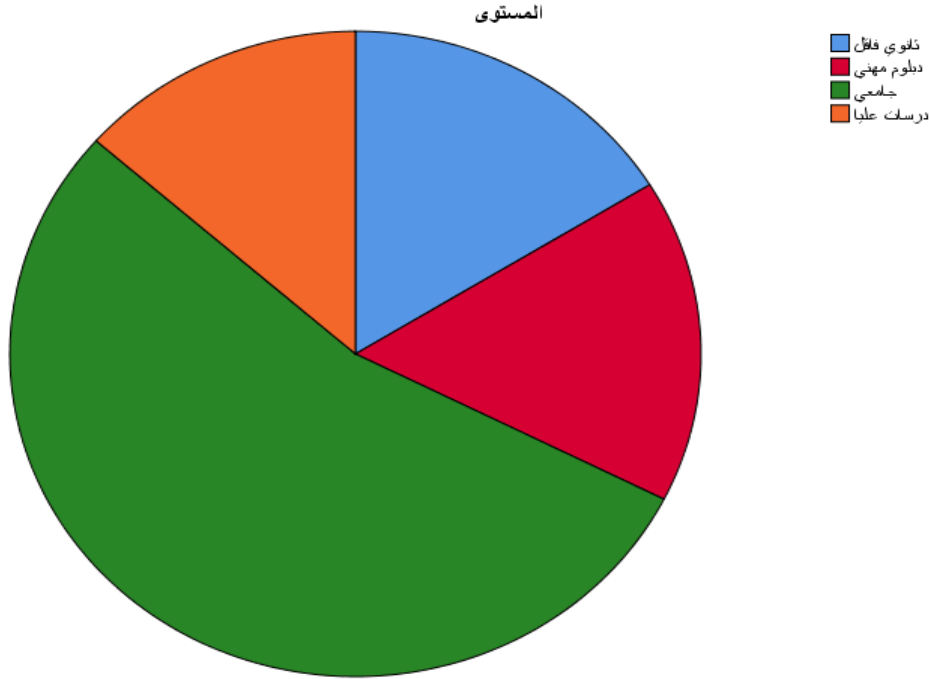
الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى.

| المستوى | التكرار | النسبة المئوية% |
|-------------|---------|-----------------|
| ثانوي فأقل | 6 | 16.2 |
| دبلوم مهني | 6 | 16.2 |
| جامعي | 20 | 54.1 |
| دارسات عليا | 5 | 13.5 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق المتعلق بالمستوى التعليمي يتضح أن أكبر نسبة لمجتمع الدراسة كانت فئة الجامعيين بنسبة 54.1% وقد بلغ عددهم 20 فرد ، وتليها فئة ثانوي فأقل ودبلوم مهني بفارق 14 مفردة من عينة الدراسة بنسبة متساوية وهي 16.2% ، وبعدها فئة دراسات عليا ب5 أفراد بنسبة 13.5% من عينة الدراسة ، وهذا يدل على أن عينة دراستنا تتمتع بمؤهلات علمية متنوعة ومقبولة المستوى ، وبما أن المستوى الجامعي جاء بالنسبة الأكبر فإن الإدارة المحلية لولاية أدرار تتمتع بمؤهلات وكفاءات عالية .

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الوظيفة:
الشكل رقم (03): توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى.



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات spss

4- عرض توزيع العينة حسب عامل الوظيفة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الوظيفة مايلي:

الجدول رقم(10) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.

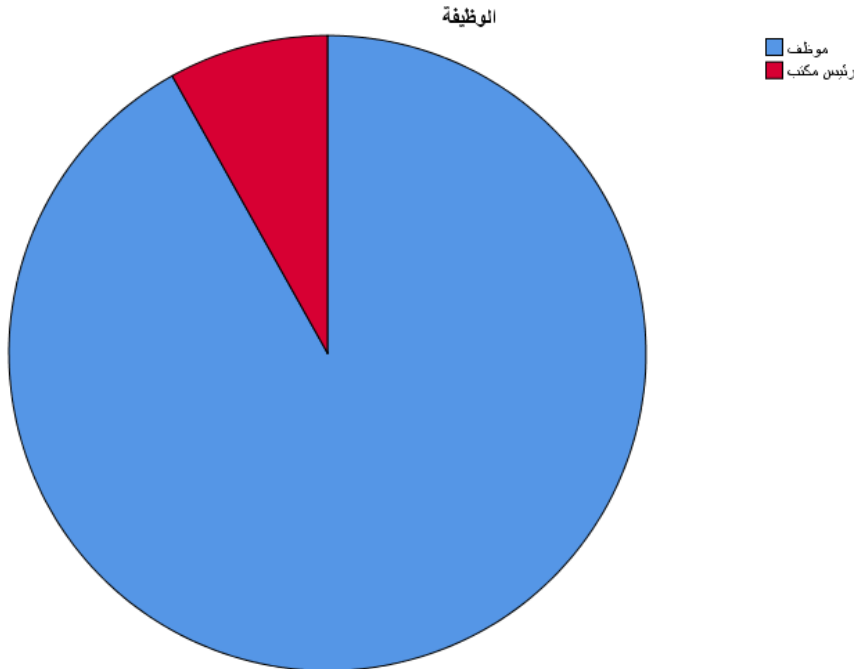
| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------|---------|------------------|
| موظف | 34 | 91.9 |
| رئيس مكتب | 3 | 8.1 |
| المجموع | 37 | 100 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح بأن أغلب نسبة من أفراد عينة الدراسة هي فئة الموظفين بنسبة 91.9% وقد بلغ عددهم 34 فرد ، في حين بلغت نسبة أفراد العينة من فئة رئيس مكتب 8.1% وكان عددهم 3 أفراد ، وهذه النسب متفاوت وهذا راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة .

والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الوظيفة:

الشكل رقم (04): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر : من إعداد الباحثين وفقاً لمخرجات spss

5- عرض توزيع العينة حسب عامل الخبرة:

يوضح الجدول الموالي نتائج التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة المتعلقة بعامل الخبرة ما يلي:

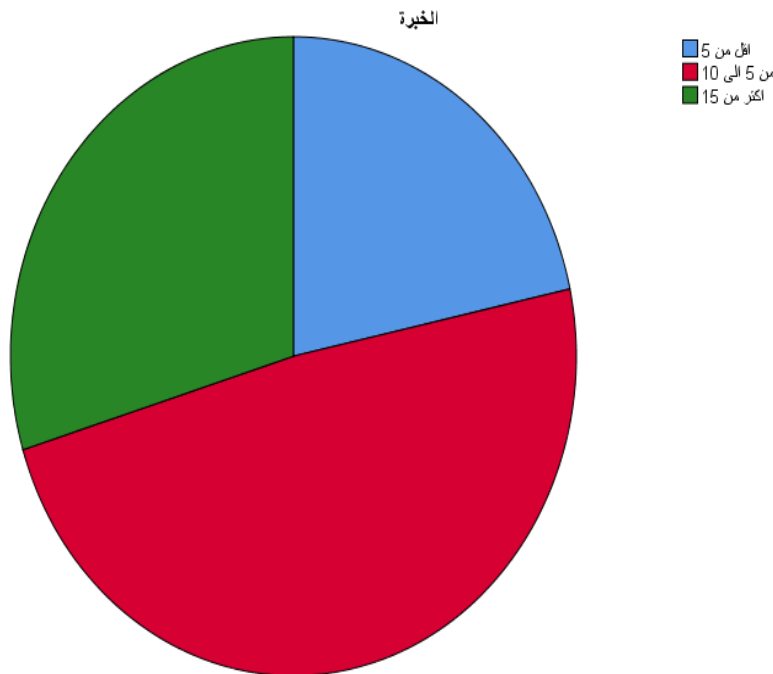
الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

| الخبرة | التكرار | النسبة المئوية% |
|----------------|---------|-----------------|
| أقل من 5 سنوات | 8 | 21.6 |

| | | |
|------|----|-------------------|
| 48.6 | 18 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 29.7 | 11 | أكثر من 15 سنة |
| 100 | 37 | المجموع |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر المبحوثين هم فئة (من 5 إلى 10) حيث بلغت نسبتهم 48.6% , تليها فئة أكثر من 15 سنة فهم يمثلون نسبة 29.7% وهم أقل من الفئة السائدة ذلك أن الفارق هو 7 مفردات من عينة الدراسة، وفي الأخير فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 21.5%، وهذا يدل على أن المؤسسة تتوفر على أشخاص ذوي خبرة عالية ومؤهلين للعطاء إذا توفرت الظروف الملائمة. والشكل الموالي يوضح طبيعة توزيع افراد عينة الدراسة حسب عامل الخبرة: الشكل رقم (05): توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الباحثين وفقا لمخرجات spss.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة حسب المتوسطات والانحرافات المعيارية.

في هذا الجزء سوف نقوم بعرض خصائص عينة الدراسة بالتركيز على مساهمتها في صنع الفوارق في الإجابات على أسئلة الاستبيان، بحيث نعرض الفوارق في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب الفئات المدرجة لكل عامل.

1. حسب عامل النوع:

ينقسم هذا العامل إلى فئتين، وبالتالي سوف تكون هناك مجموعتين من المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم (12): خصائص عامل النوع حسب تأثيره على الاجابات

| العامل | الفئة | المدى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اعلى قيمة | أدنى قيمة |
|--------|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| النوع | ذكر | 2.25 | 3.4357 | 0.57536 | 4.60 | 2.35 |
| | أنثى | 1.50 | 3.4219 | 0.47328 | 4.20 | 2.70 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث النوع حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الذكور 3.4357 في حين بلغ في فئة الإناث 3.4219 وبديل هذا الاختلاف على ان فئة الذكور هي الأكثر اتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة الإناث هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الإناث هي الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري 0.47328 في حين تعتبر فئة الذكور هي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 0.57536.

2. حسب عامل السن:

ينقسم هذا العامل إلى ثلاثة فئات، وبالتالي سوف تكون هناك ثلاثة مجموعات من المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم (13): خصائص عامل السن حسب تأثيره على الاجابات

| العامل | الفئة | المدى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اعلى قيمة | أدنى قيمة |
|--------|--------------|-------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| السن | أقل من 30 | 1.30 | 3.3813 | 0.45821 | 4 | 2.70 |
| | من 30 إلى 40 | 2.25 | 3.4500 | 0.57347 | 4.60 | 2.35 |
| | أكثر من 40 | 1.20 | 3.4167 | 0.52658 | 4 | 2.80 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث السن حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الاولى 3.3813 في حين بلغ في فئة الثانية 3.4500, أما الفئة الثالثة فكانت قيمته 3.4167 ويدل هذا الاختلاف على ان فئة الثانية هي الأكثر اتفاقاً مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة الأولى هي الأقل اتفاقاً مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الأولى هي الفئة الأقل تشتتاً فيما بينها بانحراف معياري 0.45821 في حين تعتبر فئة الثانية هي الفئة الأكثر تشتتاً فيما بينها بقيمة 0.57347 .

3- حسب عامل المستوى:

ينقسم هذا العامل إلى أربع فئات، وبالتالي سوف تكون هناك أربع مجموعات من المؤشرات كما يلي:

الجدول رقم (14): خصائص عامل المستوى حسب تأثيره على الاجابات

| العامل | الفئة | المدى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | اعلى قيمة | أدنى قيمة |
|---------|-------------|-------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| المستوى | ثانوي فأقل | 1.70 | 3.5167 | 0.68166 | 4.20 | 2.50 |
| | دبلوم مهني | 1.80 | 3.7250 | 0.58801 | 4.60 | 2.80 |
| | جامعي | 2.05 | 3.3900 | 0.23875 | 4.40 | 2.35 |
| | دارسات عليا | 0.60 | 3.4297 | 0.52658 | 3.35 | 2.75 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث المستوى حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الاولى 3.5167 في حين بلغ في الفئة الثانية 3.7250 ، أما الفئة الثالثة بلغ 3.3900 في حين بلغت قيمته في الفئة الرابعة 3.4297 وبديل هذا الاختلاف على ان فئة الثالثة هي الأكثر اتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين ان فئة الثانية هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان، وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الثالثة (جامعي) هي الفئة الأقل تشتتا فيما بينها بانحراف معياري 0.23875 في حين تعتبر فئة الأولى (ثانوي فأقل) هي الفئة الأكثر تشتتا فيما بينها بقيمة 0.68166 .

4- حسب عامل الوظيفة:

ينقسم هذا العامل إلى فئتين , وبالتالي سوف تكون هناك مجموعتين من المؤشرات كما يلي :

الجدول رقم (15): خصائص عامل الوظيفة حسب تأثيره على الإجابات

| العامل | الفئة | المدى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أعلى قيمة | أدنى قيمة |
|---------|-----------|-------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| المستوى | موظف | 2.25 | 3.3897 | 0.49997 | 4.60 | 2.35 |
| المستوى | رئيس مكتب | 1.35 | 3.8833 | 0.72858 | 4.04 | 3.05 |

يتضح من خلال الجدول السابق الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث المستوى حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الاولى 3.3897 في حين بلغ في الفئة الثانية 3.8833 ويدل هذا الاختلاف على أن الفئة الثانية هي الأكثر اتفاقا مع أسئلة الاستبيان في حين أن الفئة الأولى هي الأقل اتفاقا مع أسئلة الاستبيان , وتظهر الانحرافات المعيارية للفئات مختلفة بحيث تعتبر فئة الموظفين هي الأقل تشنتا فيما بينها بانحراف معياري 0.49997 في حين أن فئة رئيس مكتب هي الأكثر تشنتا فيما بينها بانحراف معياري 0.72858 .

5-حسب عامل الخبرة:

ينقسم هذا العامل إلى ثلاث فئات، وبالتالي سوف تكون هناك ثلاث مجموعات من المؤشرات.

الجدول رقم (16): خصائص عامل الخبرة حسب تأثيره الإجابات.

| العامل | الفئة | المدى | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | أعلى قيمة | أدنى قيمة |
|--------|-------------------|-------|-----------------|-------------------|-----------|-----------|
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 1.30 | 3.3813 | 0.46975 | 4 | 2.7 |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 1.85 | 3.4556 | 0.45500 | 4.60 | 2.75 |
| | أكثر من 10 سنوات | 2.05 | 3.4227 | 0.69906 | 4.40 | 2.35 |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتضح الاختلاف بين المتوسطات الحسابية لفئات أفراد العينة من حيث المستوى حيث جاء المتوسط الحسابي لفئة الاولى 3.3813 في حين بلغ في الفئة الثانية 3.4556 , أما الفئة الثالثة فكان 3.4227 ويدل هذا الاختلاف على أن الفئة الثانية هي الأكثر اتفاقا مع أسئلة الاستبيان, وتظهر الانحرافات معيارية للفئات المختلفة , بحيث تعتبر فئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات

(هي الأقل تشتتاً فيما بينها بانحراف معياري 0.45500 , تليها فئة (أقل من 5 سنوات) بانحراف معياري 0.46975 , أما فئة (أكثر من 10 سنوات) هي الأكثر تشتتاً فيما بينها بانحراف معياري 0.69906 .

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

نقوم في هذا الجزء بالتحليل الوصفي لخصائص محاور الدراسة: محور القيادة التشاركية ومحور الولاء التنظيمي.

وبما ان الإجابات المرتبطة بأسئلة المحاور تتمثل في 5 خيارات فإنه تجدر الإشارة إلى أن المتوسط الحسابي المرجح للعبارات يكون وفق التقسيم التالي:

المدى = عدد المسافات بين الخيارات / عدد الخيارات

وبما ان عدد الخيارات هي 5 فإن المسافات تكون = 5-1 ومنه:

$$\text{المدى} = 5/1-5 = 0.80$$

إذن تكون المتوسطات المرجحة كما يلي:

الجدول رقم (17): المتوسطات المرجحة للأسئلة ذات الخمس خيارات

| الخيار المقابل -الاتجاه- | الترجيح |
|--------------------------|------------------|
| غير موافق بشدة | من 1 إلى 1.79 |
| غير موافق | من 1.80 إلى 2.59 |
| محايد | من 2.6 إلى 3.39 |
| موفق | من 3.4 إلى 4.19 |
| موافق بشدة | من 4.2 إلى 5 |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على برنامج Excel

أولاً: عرض خصائص محور القيادة التشاركية.

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليله وصفيًا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (18) : البيانات الوصفية لعبارات محور القيادة التشاركية.

| الترميز | العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه |
|---------|--|-----------------|-------------------|---------|
| X1 | يضع مجلس الإدارة خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة الموظفين. | 3.5676 | 1.11904 | موافق |
| X2 | يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين. | 3.5405 | 0.93079 | موافق |
| X3 | يسمح المدير بأن يأخذ الموظفين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال. | 3.6216 | 0.86124 | موافق |
| X4 | يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات. | 3.5676 | 1.04191 | موافق |
| X5 | يستمتع مديرك لأرائك وأراء العاملين معك. | 3.6486 | 0.97799 | موافق |
| X6 | العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار. | 4.0270 | 1.04047 | موافق |
| X7 | وجود تعاون بين الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة. | 3.6216 | 0.86124 | موافق |
| X8 | وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات. | 3.7568 | 1.27814 | موافق |
| X9 | يتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم. | 3.6216 | 1.08912 | موافق |
| X10 | الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر. | 3.0811 | 1.23330 | محايد |
| | المتوسط العام لمحور القيادة التشاركية | 3.6054 | 0.60688 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور القيادة التشاركية تراوحت بين 3.0811 و 4.0270 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاهات موافق و محايد ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.86124 و 1.23330 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وتشير أغلب القيم الاحتمالية SIG إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، أي أن أغلب العبارات هي دالة عند مستوى معنوية 0.05، وقد سجلت العبارة المسماة ب: العمل بروح الفريق يساعدي في اتخاذ القرار أعلى متوسط حسابي باتجاه موافق ، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر أدنى متوسط حسابي مما يدل على انها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، وسجلت العبارة المسماة ب: يسمح المدير بأن يأخذ الموظفين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال أقل انحراف معياري بـ 0.86124 ، مما يدل على انها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات أكبر انحراف معياري بـ 1.27814 مما يدل على انها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر افراد العينة.

وعموما فإن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ 3.6054 وهو يقابل الاتجاه موافق مما يعني ان افراد عينة الدراسة متفقون مع عبارات هذا المحور بانحراف معياري قدره 0.60688.

ثانيا: عرض خصائص محور الولاء التنظيمي.

يتكون هذا المحور من فقرة واحدة، ويتم تحليله وصفا من خلال: المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، الاتجاه والقيمة الاحتمالية Sig لاختبار ستودنت مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(19): البيانات الوصفية لعبارات محور القيادة التشاركية.

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة | الترميز |
|---------|-------------------|-----------------|---|---------|
| موافق | 1.05522 | 3.5278 | مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح | Y1 |
| محايد | 0.96796 | 3.2973 | مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة. | Y2 |
| محايد | 1.03758 | 3.0811 | تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها. | Y3 |
| موافق | 0.72182 | 3.9189 | أحرص على عدم إضاعة وقت العمل. | Y4 |
| محايد | 1.28633 | 2.8919 | الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل | Y5 |
| محايد | 0.91287 | 3.0000 | يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي | Y6 |
| محايد | 1.17724 | 3.0541 | أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد. | Y7 |
| محايد | 1.02301 | 2.8108 | أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيت لي فرص عمل أخرى. | Y8 |
| محايد | 1.00599 | 3.3514 | وجودي في المؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل. | Y9 |
| موافق | 0.95625 | 3.5946 | تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها. | Y10 |
| محايد | 0.71748 | 3.2541 | المتوسط العام لمحوّر القيادة التشاركية | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لمحور الولاء التنظيمي تراوحت بين 2.8108 و 3.9189 وهي تتراوح بذلك بين الاتجاهات موافق و محايد ، وجاءت الانحرافات المعيارية بين 0.72182 و 1.28633 وهي تشير بذلك إلى عدم وجود تشتت كبير في آراء افراد عينة الدراسة حول المتوسطات الحسابية، وتشير أغلب القيم الاحتمالية SIG إلى 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة

0.05، أي أن أغلب العبارات هي دالة عند مستوى معنوية 0.05، وقد سجلت العبارة المسماة بـ: أحرص على عدم إضاعة وقت العمل (Y4) أعلى متوسط حسابي باتجاه موافق ، مما يدل على انها العبارة الأكثر توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة: أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى (Y8) أدنى متوسط حسابي مما يدل على انها العبارة الأقل توافقا مع وجهات نظر افراد العينة، وسجلت العبارة المسماة بـ: أحرص على عدم إضاعة وقت العمل أقل انحراف معياري بـ 0.72182 ، مما يدل على انها العبارة الأكثر اتفاقا عليها بين افراد العينة، في حين سجلت العبارة المسماة بـ: الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل أكبر انحراف معياري بـ 1.28633 مما يدل على انها العبارة الأقل اتفاقا عليها بين وجهات نظر افراد العينة.

المبحث الثالث: اختبار الفروض.

في هذا المبحث سوف يتم اختبار فرضيات الدراسة، بحيث يتم اختبار مدى قبول أو رفض الفرضيات، كما يلي:

المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال ولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع. يتم استخدام T-TEST لاختبار هذه الفرضية، نظرا لكونها تحتوي متوسطين لمجموعتين فقط، ونضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H0: يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع.

H1: لا يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل

الجنس.

وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (20): اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور القيادة التشاركية.

| العامل | معنوية ليفيني | قيمة T | درجات الحرية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--------|---------------|--------|--------------|----------------|---------|
| النوع | 0.844 | -0.713 | 35 | 0.480 | غير دال |
| | | -0.718 | 33.241 | 0.478 | غير دال |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0.844 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على البيانات تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر الأول للنتائج.

من خلال قراءة السطر الأول من الجدول نجد أن قيمة T بلغت -0.713 بدرجة حرية 35 وبمستوى معنوية 0.480 وهي أكبر من 0.05، ومنه يمكن القول انه لا يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور القيادة التشاركية،

ومنه نجيب على هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن.

وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (21) : تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.204 | 3 | 0.068 | 0.172 | 0.915 |
| داخل المجموعات | 13.055 | 33 | 0.396 | | |
| الكلي | 13.259 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.172$ وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 33 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.915 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى.

وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (22): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.204 | 3 | 0.068 | 0.172 | 0.915 |
| داخل المجموعات | 13.055 | 33 | 0.396 | | |
| الكلي | 13.259 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.172$ وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 33 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.915 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (23): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية

الأولى

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 1.154 | 1 | 1.154 | 3.337 | 0.076 |
| داخل المجموعات | 12.105 | 35 | 0.346 | | |
| الكلي | 13.259 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F=3.337$ وذلك بدرجات حرية للسط 1 ودرجات حرية للمقام 35 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.076 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (24): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الأولى

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.092 | 2 | 0.046 | 0.119 | 0.888 |
| داخل المجموعات | 13.167 | 34 | 0.387 | | |
| الكلي | 13.259 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.119$ وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 34 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.888 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الأولى كالآتي: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5%. وتتجزأ منها الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال لمفاهيم الإدارة المحلية لولاية أدرار عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

يتم استخدام T-TEST لاختبار هذه الفرضية، نظرا لكونها تحتوي متوسطين لمجموعتين فقط، ونضع فرضيتي هذا الاختبار كما يلي:

H0: يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

H1: لا يوجد تساوي المتوسطات بين فئات المجتمع حسب عامل النوع

وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (25): اختبار T-TEST للفرق بين متوسطي النوع لمحور الولاء التنظيمي.

| العامل | معنوية ليفيني | قيمة T | درجات الحرية | مستوى المعنوية | الدلالة |
|--------|---------------|--------|--------------|----------------|---------|
| النوع | 0.566 | 0.719 | 35 | 0.17232 | دال |
| | | 0.706 | 29.910 | 0.17232 | دال |

المصدر: من اعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن مستوى المعنوية لاختبار ليفيني بلغت 0.566 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 مما يدل على أن البيانات تحقق شرط تساوي المتوسطات وعليه يتم قراءة السطر الأول للنتائج.

من خلال قراءة السطر الأول من الجدول نجد أن قيمة T بلغت 0.719 بدرجة حرية 35 وبمستوى معنوية 0.17232 وهي أكبر من 0.05، ومنه يمكن القول انه لا يوجد فرق جوهري بين فئتي الدراسة في فهم محور الولاء التنظيمي،

ومنه نجيب على هذه الفرضية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية ادرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.

2. الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية ادرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن.

وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (26): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.205 | 2 | 0.103 | 0.190 | 0.828 |
| داخل المجموعات | 18.327 | 34 | 0.539 | | |
| الكلية | 18.532 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.190$ وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 34 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.828 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن.

3. الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (27): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 4.509 | 3 | 1.503 | 3.537 | 0.025 |
| داخل المجموعات | 14.023 | 33 | 0.425 | | |
| الكلية | 18.532 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 3.537$ وذلك بدرجات حرية للبسط 3 ودرجات حرية للمقام 33 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.025 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل برفض الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى.

4. الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (28): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.319 | 1 | 0.319 | 0.613 | 0.439 |
| داخل المجموعات | 18.213 | 35 | 0.520 | | |
| الكلية | 18.532 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.613$ وذلك بدرجات حرية للبسط 1 ودرجات حرية للمقام 35 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.439 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال لمفاهيم الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة. وحيث أن التباينات والعينات التي تم سحبها هي عشوائية ومستقلة، فيمكن إكمال تحليل التباين، وفيما يلي جدول تحليل التباين التالي:

الجدول رقم (29): تحليل التباين لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الثانية

| ANOVA | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط مجموع المربعات | المؤشر الإحصائي F | القيمة الاحتمالية SIG |
|----------------|----------------|-------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| بين المجموعات | 0.059 | 2 | 0.029 | 0.054 | 0.947 |
| داخل المجموعات | 18.473 | 34 | 0.543 | | |
| الكلية | 18.532 | 36 | | | |

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نجد أن $F = 0.054$ وذلك بدرجات حرية للبسط 2 ودرجات حرية للمقام 34 كما أن القيمة الاحتمالية المقابلة المحسوبة بلغت 0.947 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبهذا يتوافر لدى الباحث دليل بقبول الفرض القائل: لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

تم صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي: لا يوجد دور ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 لاختبار هذه الفرضية نقوم باستخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي البسيط، كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (30): نموذج الانحدار بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

| النموذج | R | معامل التحديد | الارتباط المعدل | الخطأ المعياري |
|------------------------------------|-------|---------------|-----------------|----------------|
| القيادة التشاركية والولاء التنظيمي | 0.260 | 0.067 | 0.041 | 0.70271 |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن قيمة معامل الارتباط بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي بلغت 0.260 وهي تدل على أنه يوجد ارتباط موجب بين المتغيرين وهو ارتباط متوسط، وبلغ معامل التحديد 0.067 أي أن ما نسبته 6.7 % من التغير في الولاء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة بأدرار ناتج عن التغير في مستوى الاهتمام القيادة التشاركية.

الجدول رقم (31): تحليل التباين في المتوسطات بين القيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

| القيمة الاحتمالية SIG | المؤشر الإحصائي F | متوسط مجموع المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | النموذج |
|-----------------------|-------------------|----------------------|-------------|----------------|----------------|
| 0.121 | 2.529 | 1.249 | 1 | 1.249 | بين المجموعات |
| | | 0.494 | 35 | 17.283 | داخل المجموعات |
| | | | 36 | 18.532 | الكلي |

المصدر: من إعداد الباحثتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول اعلاه أن قيمة F بلغت 2.529 عند مستوى معنوية 0.121 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار المقترح هو ملائم للدراسة، وعليه يمكن مواصلة تحليل الانحدار بين المتغيرين وتحديد القيمة الثابتة والميل في معادلة النموذج.

الجدول رقم (32): تحليل الانحدار للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي.

| النموذج | المعاملات غير المعيارية | | المعاملات المعيارية | T | مستوى المعنوية |
|-------------------|-------------------------|-------|---------------------|-------|----------------|
| | B | الخطأ | Beta | | |
| القيمة الثابتة | 2.148 | 0.705 | | 3.045 | 0.004 |
| القيادة التشاركية | 0.307 | 0.193 | 0.260 | 1.590 | 0.121 |

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS23.

يتضح من خلال الجدول اعلاه وفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن القيمة الثابتة للنموذج بلغت 2.148 وهي قيمة لا تتغير بتغير X وبخطأ معياري 0.705، أما بالنسبة لميل معادلة الانحدار الخطي فقد بلغ 0.307 أي أن التغير في X بدرجة واحدة سوف يغير 30.7 % ضمن معادلة الانحدار وذلك بخطأ معياري قدره 0.193، وعليه، وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة 0.121 يمكن القول إنه هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية في الولاء التنظيمي بمعادلة تنبؤ نصيغها على النحو التالي:

$$Y = 0.307 X + 2.148$$

أي أن:

$$\text{الولاء التنظيمي} = 0.307 \text{ القيادة التشاركية} + 2.148$$

وعليه نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيادة التشاركية في الولاء التنظيمي لدى عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة:

يأتي هذا الفصل كتكملة للأفكار النظرية والمنهجية التي تم التطرق لها في الفصول النظرية، وذلك ما ينسجم منها مع مشكلة البحث وفرضياته، حيث تم التركيز على تحليل نتائج اختبار كل من فرضيات الدراسة في ظل آراء المستجوبين، وذلك فيما يخص بعض الخصائص والمؤشرات التي تم تشخيصها واعتبرت كعوامل أساسية في تطبيق القيادة التشاركية والتي تساعد في تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسات.

الختامة

هدف هذا البحث إلى تبيان أهمية القيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي ، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري للقيادة التشاركية والولاء التنظيمي أما الفصل الثاني تناول أهم الدراسات السابقة في الموضوع ، ثم دعمنا دراستنا بفصل ثالث ميداني استخدمنا فيه مجموعة من الأساليب الإحصائية واستنادا لإشكالية البحث التي تمحورت حول ما هو أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي ومما سبق تم استعراض الجوانب المشكلة لموضوع البحث والمتمثلة في القيادة التشاركية كمتغير مستقل، وأيضا الولاء التنظيمي كمتغير تابع، فإننا توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات.

نتائج الدراسة:

أولا: النتائج العامة.

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم استقراؤه، نستنتج ما يلي:

- القيادة التشاركية هي مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل والتي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تعطي القيادة التشاركية حرية إبداء الرأي والمناقشة دون تعصب.
- الولاء التنظيمي هو مدى انسجام الفرد مع منظمته ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.
- يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد.

ثانيا: نتائج دراسة الفرضيات.

- من خلال دراسة المتغيرات المتعلقة بفروض الدراسة الميدانية يتبين لنا ما يلي:
- لا توجد فروق معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.
 - لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل السن.

- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم القيادة التشاركية عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية في إدراك مفاهيم القيادة التشاركية في الإدارة المحلية بولاية أدرار، ومن خلال الفرضيات الفرعية السابقة نجد أن المستجوبين عموماً لديهم إدراك لمفاهيمه في عينة الدراسة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل النوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل المستوى.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الوظيفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في إدراك عمال الإدارة المحلية لولاية أدرار لمفاهيم الولاء التنظيمي عند مستوى معنوية 5% تعزى لعامل الخبرة.
- لا توجد فروق معنوية في تطبيق مفاهيم الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية بولاية أدرار، ومن خلال الفرضيات الفرعية السابقة نجد أن المستجوبين عموماً هناك لديهم إدراك لمفاهيمه في عينة الدراسة.
- يوجد دور مهم للقيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية بولاية أدرار، ويجب هذا على إشكالية الدراسة في إن كان هناك دور للقيادة التشاركية في تحقيق الولاء التنظيمي، وبالتالي فإننا نحصل على متغير جديد يُضم إلى مجموعة أخرى من المتغيرات والتي تشكل في مجملها أساس الدراسة.

توصيات الدراسة:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنه يمكن طرح عدد من التوصيات والتي نأمل أن تساهم في مجال التطوير والتحديث في هذا المجال:

1. ضرورة تعميق مفهوم القيادة التشاركية لدى عمال الإدارة المحلية بولاية أدرار.
2. على المؤسسة وضع أساليب تحفيز وتشجيع من أجل جعل الموظفين يعطون أفضل ما لديهم.
3. على المؤسسة أن تأخذ بآراء الموظفين وتبني أفكارهم.
4. على المؤسسة وضع نظام حوافز ومكافآت للعاملين الذين يقومون بأداء متميز.

أفاق الدراسة:

ختاماً، هذه الدراسة لا تقدم رؤية كاملة ونهائية عن موضوع القيادة التشاركية والولاء التنظيمي وذلك باستخدام الاستبيان على عينة من الإدارة المحلية بولاية أدرار، ويرجع هذا لحدائثة مفهوم القيادة التشاركية ولتوسع مفهوم الولاء التنظيمي، وإمكانية دراستهما من عدة جوانب وأبعاد مختلفة، وبالتالي فهذه الدراسة هي بحاجة إلى أبحاث ودراسات أخرى مكملة لتسد القصور في الجهد والفهم. وترى الباحثين أن من أهم الدراسات التي تكمل هذا البحث هي ما تعلقت بالقيادة التشاركية، كذلك الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي، إضافة إلى الأبحاث التي أجريت في الإدارة المحلية لولاية أدرار.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- ليلي محمد حسني أبو العلا, الإدارة والقيادة التربوية , دار يافا للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى 2013 .
- 2- عبد العزيز الحر، القيادة التربوية , مكتب التربية العربية لدول الخليج المملكة العربية السعودية , الطبعة الثانية 2010 .
- 3- بشير العلق , القيادة الإدارية , دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع .
- 4- ناريمان يونس لهوب و ماجدة أحمد الصرايرة , مهارات القيادة التربوية الحديثة , دار الخليج للنشر و التوزيع , الطبعة الأولى 2012.
- 5- رافدة الحريري , مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القرارات الإدارية , دار المناهج للنشر والتوزيع , سنة 2008 .
- 6- مدحت محمد أبو النصر , تنمية المهارات (بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة) , إيتراك النشر والتوزيع , الطبعة الأولى , سنة 2005 .
- 7- عبدالرحمان احمد محمد هيجان ، الولاء التنظيمي للمدير السعودي , أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية , الرياض , 1998 .
- 8- موسى اللوزي , التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) , دار وائل للنشر , الأردن , سنة 2010.
- 9- طارق سويدان وآخرون , خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين , دار ابن حزم , بيروت لبنان .
- 10- صلاح الدين عبد الباقي , مبادئ السلوك التنظيمي , الدار الجامعية الإسكندرية , سنة 2005 .

11-خلف سليمان الرواشدة , صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي , عمان , الأردن, سنة 2007 .

12-موسى اللوزي , التطوير التنظيمي , أساسيات ومفاهيم حديثة , عمان , دار وائل للنشر , سنة 1994.

13-أيمن عودة المعاني , الولاء التنظيمي , عمان , مؤسسة الوراق , سنة 1996 .

14-موسى منصور المزيدي , مفاهيم ادارية ونفسية واجتماعية , سلسلة المهارات الإدارية , دار ابن حازم للنشر والتوزيع , الطبعة الاولى , سنة 2005 .

الأطروحة

1-محمد معمري , دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العامل (دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون , الجزائر /كوبا بولاية الجلفة) , أطروحة دكتوراة , جامعة محمد خيضر - بسكرة , الجزائر . 2019.

2-طاهر لكحل , محددات الولاء التنظيمي في اطار نظرية كلايتون الدرفر للدافعية, مذكرة ماجستير, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-الجزائر , سنة 2016/2015.

المجلات

1-بسام سمير الرميدي , دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في الشركات السياحية المصرية , الأكاديمية للدراسات الاجتماعية , العدد 20 , جوان . 2018.

2-حمدي بن سالم الرويثي , المجلة التربوية , العدد55 , نوفمبر 2018.

الملاحق

جامعة ادرار
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والعلوم التسيير

استبيان

السيدات الفضليات، السادة الأفاضل:

السلام عليكم تحية طيبة للجميع :

نتشرف أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب تخصيص جزء من وقتكم للإجابة على مضمون هذا الاستبيان والذي يندرج ضمن إطار التحضير لمذكرة ماستر موسومة بـ "عنوان أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي" تخصص إدارة أعمال حيث تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آرائكم حول القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي تعاونكم معنا في الإجابة على هذا الاستبيان هو مساهمة في دعم البحث العلمي وإثراء لنتائج هذه الدراسة. كما نحيطكم علما بأن إجاباتكم ستحظى بكامل السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

للإجابة على الأسئلة ضع علامة X في الخانة المناسبة

القسم الأول: البيانات الشخصية

1. النوع: *

ذكر انثى

2. السن: *

اقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 40 سنة

3. المستوى التعليمي: *

ثانوي فأقل دبلوم مهني جامعي دراسات عليا

4. الوظيفة: *

موظف رئيس مكتب رئيس مصلحة أو مدير

5. الخبرة المهنية: *

أقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات أكثر من 15 سنة

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الاول: القيادة التشاركية.

| الرقم | العبارة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | يضع مجلس الإدارة خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة الموظفين. | | | | | |
| 02 | يبادر المدير بتفويض بعض الصلاحيات للموظفين | | | | | |
| 03 | يسمح المدير بأن يأخذ الموظفين أدوار قيادية حسب ما يوكل إليهم من أعمال . | | | | | |
| 04 | يشجع المدير الموظفين على المشاركة في صناعة القرارات | | | | | |
| 05 | يستمتع مديرك لأرائك وأراء العاملين معك | | | | | |
| 06 | العمل بروح الفريق يساعدني في اتخاذ القرار | | | | | |
| 07 | وجود تعاون بين الموظفين في تنفيذ القرارات المتخذة | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 08 | وضوح المسؤوليات والأهداف تعطيني الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات |
| | | | | | 09 | يُتيح المدير للموظفين فرصة تقديم مقترحاتهم وتوصياتهم |
| | | | | | 10 | الأجر الذي تتقاضاه يحفزك على العمل أكثر |

المحور الثاني: الولاء التنظيمي.

| الرقم | العبارات | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 01 | مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح. | | | | | |
| 02 | مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة. | | | | | |
| 03 | تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها. | | | | | |
| 04 | أحرص على عدم إضاعة وقت العمل | | | | | |
| 05 | الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل | | | | | |
| 06 | يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي | | | | | |
| 07 | أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد . | | | | | |
| 08 | أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى . | | | | | |
| 09 | وجودي في المؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل. | | | | | |
| 10 | تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها . | | | | | |

T-Test

Group Statistics

| | النوع | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|---|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| x | ذكر | 21 | 3.5429 | .62416 | .13620 |
| | انثى | 16 | 3.6875 | .59316 | .14829 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | |
|---|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|
| | | F | Sig. | T | Df |
| x | Equal variances assumed | .039 | .844 | -.713- | 35 |
| | Equal variances not assumed | | | -.718- | 33.241 |

Independent Samples Test

| | | t-test for Equality of Means | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|-----------------|-----------------------|--|
| | | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference Lower |
| x | Equal variances assumed | .480 | -.14464- | .20278 | -.55630- |
| | Equal variances not assumed | .478 | -.14464- | .20135 | -.55417- |

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of
the Difference

Upper

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| x | Equal variances assumed | .26701 |
| | Equal variances not assumed | .26489 |

ONEWAY x BY السن

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|-------------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .034 | 2 | .017 | .044 | .957 |
| Within Groups | 13.225 | 34 | .389 | | |
| Total | 13.259 | 36 | | | |

ONEWAY x BY المستوى

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

x

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .204 | 3 | .068 | .172 | .915 |
| Within Groups | 13.055 | 33 | .396 | | |
| Total | 13.259 | 36 | | | |

الوظيفة ONEWAY x BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

x

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 1.154 | 1 | 1.154 | 3.337 | .076 |
| Within Groups | 12.105 | 35 | .346 | | |
| Total | 13.259 | 36 | | | |

الخبرة ONEWAY x BY

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

x

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .092 | 2 | .046 | .119 | .888 |
| Within Groups | 13.167 | 34 | .387 | | |
| Total | 13.259 | 36 | | | |

T-Test

Group Statistics

| النوع | N | Mean | Std. Deviation | Std. Error Mean |
|-------|----|--------|----------------|-----------------|
| Y ذكر | 21 | 3.3286 | .67834 | .14803 |
| انثى | 16 | 3.1563 | .77715 | .19429 |

Independent Samples Test

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | |
|---|-----------------------------|---|------|------------------------------|--------|
| | | F | Sig. | T | Df |
| Y | Equal variances assumed | .335 | .566 | .719 | 35 |
| | Equal variances not assumed | | | .706 | 29.910 |

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

| | | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference Lower |
|---|-----------------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|--|
| Y | Equal variances assumed | .477 | .17232 | .23970 | -.31430- |
| | Equal variances not assumed | .486 | .17232 | .24425 | -.32657- |

Independent Samples Test

t-test for Equality of Means

95% Confidence Interval of the Difference

Upper

| | | |
|---|-----------------------------|--------|
| Y | Equal variances assumed | .65895 |
| | Equal variances not assumed | .67121 |

Oneway

ANOVA

y

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .205 | 2 | .103 | .190 | .828 |
| Within Groups | 18.327 | 34 | .539 | | |
| Total | 18.532 | 36 | | | |

ONEWAY y BY المستوى

/MISSING ANALYSIS.

Oneway

ANOVA

y

| | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| Between Groups | 4.509 | 3 | 1.503 | 3.537 | .025 |
| Within Groups | 14.023 | 33 | .425 | | |
| Total | 18.532 | 36 | | | |

Oneway

ANOVA

y

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .319 | 1 | .319 | .613 | .439 |
| Within Groups | 18.213 | 35 | .520 | | |
| Total | 18.532 | 36 | | | |

ONEWAY y BY الخبرة

Oneway

ANOVA

y

| | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|----------------|----------------|----|-------------|------|------|
| Between Groups | .059 | 2 | .029 | .054 | .947 |
| Within Groups | 18.473 | 34 | .543 | | |

| | | | | | |
|-------|--------|----|--|--|--|
| Total | 18.532 | 36 | | | |
|-------|--------|----|--|--|--|

Regression

Variables Entered/Removed^a

| Model | Variables Entered | Variables Removed | Method |
|-------|-------------------|-------------------|--------|
| 1 | x ^b | . | Enter |

a. Dependent Variable: y

b. All requested variables entered.

Model Summary

| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1 | .260 ^a | .067 | .041 | .70271 |

a. Predictors: (Constant), x

ANOVA^a

| | Model | Sum of Squares | Df | Mean Square | F | Sig. |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 1.249 | 1 | 1.249 | 2.529 | .121 ^b |
| | Residual | 17.283 | 35 | .494 | | |
| | Total | 18.532 | 36 | | | |

Coefficients^a

| Model | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
|--------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
| | B | Std. Error | Beta | | |
| 1 (Constant) | 2.148 | .705 | | 3.045 | .004 |
| x | .307 | .193 | .260 | 1.590 | .121 |

المخلص

المخلص

تعتبر القيادة التشاركية أحد أهم أنماط القيادة الادارية التي ترتبط بالمواضيع الهامة خاصتا الولاء التنظيمي الذي يعتبر ركيزة أساسية تسعى المؤسسة لتحقيقها لأنها تخص أهم مورد في المؤسسة المتمثل في المورد البشري الذي لا بد على المؤسسات السعي نحو تحقيق رضائه وولائه باعتباره أحد مقومات نجاحها

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر القيادة التشاركية على الولاء التنظيمي في الإدارة المحلية لولاية أدرار بأدرار , حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية مكونة من 40 مفردة في المؤسسة.

كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة , وقد توصلنا في الأخير إلى أنه يوجد تأثير للقيادة التشاركية على الولاء التنظيمي بالإدارة المحلية لولاية أدرار .

الكلمات المفتاحية : القيادة , الولاء , القيادة التشاركية , الولاء التنظيمي .

Summary

Participatory leadership is considered one of the most important items of administrative leadership that is related to important topic, especially organizational loyalty, which is a basic pillar that the organization seeks to achieve because it belongs to the most important resource in the organization represented in the human resource that institutions must strive to achieve its satisfaction and loyalty as one of the elements of its success.

This study claimed to identify the impact of participatory leadership on the organizational loyalty in local administration of the state of Adrar, where the questionnaire was based on as a main tool collecting primary data and it was applied to a random sample of 40 individuals in the institution.

The statistical program SPSS was also used to process and analyze the data, and we concluded in the end that there is an impact of participatory leadership on organizational loyalty in the local administration of adrar state.

Keywords: leadership, loyalty, participatory leadership, organizational loyalty.