

## القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين

### *Management leadership and its role in promoting organizational loyalty among staff*

ط.د دايرة عايدة<sup>1\*</sup> ، د يخلف لمياء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، [daira.aida@univ-annaba.org](mailto:daira.aida@univ-annaba.org)

<sup>2</sup> مخبر دراسات وأبحاث في الاتصال جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، [ikhlef.lamia@gmail.com](mailto:ikhlef.lamia@gmail.com)

تاريخ الإستلام: 2021 / 05 / 12 تاريخ القبول: 2021 / 09 / 20 تاريخ النشر: 2021 / 09 / 30

#### ملخص:

يهدف هذا المقال إلى إبراز الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين، وهذا انطلاقاً من الأهمية والمكانة التي باتت تحظى بها في جل المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعتها نشاطها. فقد أضحت القيادة الإدارية مفتاح الإدارة الرشيدة كونها المرجع الذي يستند إليه في اتخاذ القرارات في كل المجالات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والحفز والرقابة، بل من أهم العوامل المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي هذا الأخير الذي يعتبر أحد أهم المؤشرات التي تسمح للمؤسسة بالتنبؤ بسلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، والذي يظهر مدى رغبتهم في الاستمرار بالعمل والبقاء بالمؤسسة. لذا سنحاول في هذا المقال إبراز هذا الدور، من خلال تطرقنا إلى الأنماط القيادية المؤثرة في تعزيز الولاء، وإلى خصائص القائد ووسائل التأثير القيادي المعتمد عليها في تعزيزه، بالإضافة إلى العلاقة التي بين القيادة والولاء. الكلمات المفتاحية: القائد الإداري؛ القيادة الإدارية؛ النمط القيادي؛ الولاء التنظيمي.

\*\*\*

#### Abstract:

The purpose of this study is to examine the role played by management leadership in promoting organizational loyalty among staff, due to its current importance and position in most various institutions of different types activities. Management leadership has become the key to good governance since it is the reference point for decision-making in all administrative areas such as planning, management, motivation, and oversight. One of the most important factors affecting the promotion of organizational loyalty is the latter, which is one of the most important indicators to allow the institution to predict individual behaviors and attitudes.

So in this article, we will try to highlight this role, by tackling the relationship between leadership and loyalty.

**Keywords:** Administrative leader; administrative leadership; leadership pattern; organizationl loyalty.

## 1. مقدمة

تعمل المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها وتعدد مجالاتها في ظل بيئة متغيرة مليئة بالعديد من التحديات الناتجة عن ظاهرة العولمة والرغبة في مسايرة التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصالات، وهذا بغية مواجهة المنافسة الحادة التي قد تتعرض لها من قبل منافسها في القطاع الذي تعمل فيه، وتحسين أدائها والحصول على ميزة تنافسية والارتقاء بمستوى الخدمة المقدمة لضمان البقاء والقدرة على التكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية أو الخارجية على حد سواء.

كل هذا فرض على المؤسسات اليوم الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الركيزة الأساسية والدعم الحقيقية الذي تركز عليه المؤسسات الحديثة، والذي يحقق لها ميزة تنافسية، فقد أثبتت العديد من الدراسات بأن قوة المؤسسات في الوقت الراهن أصبحت تقاس بما تمتلكه من موارد وكفاءات وما قد يتميز به هؤلاء من مهارات ومعارف وخبرات وليس من خلال ما تملكه من نظم ورأسمال وهيكلي.

فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أهمية الاستثمار في هذا المورد والمحافظة عليه، والسعي إلى تعزيز اتجاهاته وسلوكياته الإيجابية نحو المؤسسة، والتي نجد من أهمها الولاء التنظيمي الذي أصبح من بين الموضوعات البارزة في مجال الإدارة والسلوك الإداري كونه مؤشرا هاما على لقاء الأفراد وانسجامهم مع مؤسساتهم، ومدى توافق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقيم المؤسسة، والافتناع بأن تغليب مصلحة المؤسسة ينصب في الأخير في تحقيق أهدافهم ومصالحهم. الأمر الذي أوجب على المؤسسة تكثيف الاتصال مع موظفيها، وتلبية احتياجاتهم والاستماع إلى انشغالاتهم وإيجاد حلولاً لمشاكلهم من خلال تهيئة مناخ تنظيمي محفز على العمل تسوده علاقات إنسانية جيدة أساسها التعاون والاحترام المتبادل من أجل تحقيق الرضا الذي يؤدي إلى الولاء.

فالولاء التنظيمي تتحكم فيه العديد من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر، من أهمها القيادة الإدارية وبالتحديد نمط القيادة المتبع، إذا تعد القيادة الإدارية إحدى الموضوعات الهامة في مجال علم الاجتماع النفسي من جهة، نهيك عن كونها ظاهرة اجتماعية لها تأثير في حياة الأفراد والمجتمعات حيث تعمل على فهم الجماعة وتحقيق أهدافها وحل مشكلاتها.

فالقيادة الإدارية بمثابة العمود الفقري الذي يسمح باستمرار المؤسسة وديناميكيته، بل القلب النابض الذي تحيا به المؤسسة ككل. ومن ثمة فالقائد الإداري هو المسؤول الأول والأخير عن نجاح أو فشل المؤسسات، وعن كفاءة النشاط الإداري وفعاليتها، وذلك بالنظر لما يتميز به من قدرات وما يتضمنه من معارف ومهارات قيادية تمكنه من توجيه جهود الأفراد التابعين له، ورفع روحهم المعنوية، وحفزهم على العمل، بما يحقق الأهداف المشتركة للأفراد والمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تمكنه من اختيار النمط القيادي الكفيل بجعل المرؤوسين يسارعون طواعية لبذل أقصى ما عندهم من أجل الارتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وتطويرها. لأن التمكن من اختيار النمط القيادي المناسب يضمن ولاء الموظفين ومنه تحقيق الهدف والكفاءة المطلوبين. لذا فالقائد الناجح هو الذي يكون قادر على التأثير في سلوكيات الموظفين واتجاهاتهم وتوجيههم نحو هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه من خلال هذا الشخص.

وعليه، وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين؟  
والذي تتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير الأنماط القيادية على سلوكيات الموظفين وعلى تعزيز ولائهم؟

• ما هي أهم خصائص القائد الإداري الناجح ووسائل التأثير القيادي المعتمد عليها في تعزيز الولاء التنظيمي؟

• ما طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي؟

#### أهداف الدراسة

- التعرف على مدى تأثير الأنماط القيادية على سلوكيات الموظفين وعلى تعزيز ولائهم.
- التعرف على خصائص وسمات القائد الناجح ووسائل التأثير القيادي المعتمد عليها في تعزيز الولاء التنظيمي.
- التعرف على طبيعة العلاقة التي تجمع بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي.

### أولاً: الإطار النظري لمفهوم القيادة الإدارية والولاء التنظيمي

قبل الشروع في الإجابة على تساؤلات الدراسة لابد أولاً من التعرّيج على بعض المعطيات النظرية المتعلقة بمتغيري المقال ألا وهما: القيادة الإدارية والولاء التنظيمي.

#### 1. مفهوم القيادة الإدارية

قدمت لمفهوم القيادة الإدارية التي تعني في اللغة الانصياع والخضوع للشخص الذي يوجه ويقود الجماعة (بوراس، 2014، ص. 14). العديد من التعاريف التي اختلفت من باحث إلى آخر كل حسب اهتمامه ومجال اختصاصه، من بين هذه التعاريف نجد ما يلي:

تعرف القيادة بأنها: " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وبدون إلزام قانوني وذلك لاعترا فهم بدوره في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذي يراه مناسباً" (المصري، عامر، 2015، ص. 14). هذا وتعرف القيادة الإدارية حسب كونتر وأدونيل بأنها: " عملية التأثير التي يقوم بها المدير مع مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني" (سعال، 2016، ص. 360).

ويشير محمود عبد الفتاح رضوان في كتابه القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين إلى أن: " القيادة هي القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين" (رضوان، 2012، ص. 43).

ويعرفه أيضاً أحمد زكي بدوي بأنها: " القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم" (بن معتوق، 2017، ص. 249).

وعرفها أيضاً جون جاردنر بأنها: " عملية الاقتناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد أو فريق قيادي لخدمة مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه " (السقاف، أبو سن، 2015، ص. 78).

استناداً لما تم عرضه من تعريفات خاصة بالقيادة الإدارية يمكن القول بأن القيادة الإدارية تتمثل في قدرة القائد على توجيه الموظفين والتأثير في سلوكياتهم وحثهم على إتباع أوامره وتعليماته طواعية لا بالقوة، الأمر الذي يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة والحصول على الطاعة والإذعان. فالقيادة الإدارية تتشابه وتتداخل مع العديد من المفاهيم وهو ما سيتم التعرض إليه في العنصر الموالي.

#### 1.1 القيادة والمفاهيم المشابهة لها

##### 1.1.1 القيادة والرئاسة

هناك فرق كبير بين القيادة والرئاسة، ويبرز هذا الفرق بشكل جلي من خلال الرجوع إلى تعريف كل منهما، فالقيادة تنبع من الجماعة ويتقبل الأعضاء سلطتها طواعية، أما الرئاسة فتستمد قوتها من سلطة خارج الجماعة ويتقبل الأعضاء سلطتها خوفاً من العقاب، كما أن الرئيس مفروض على الجماعة وبعيد عن الأعضاء على عكس القائد (سليم، 2013، ص. 226).

### 2.1.1 القيادة والإدارة

يختلف مفهوم القيادة عن مفهوم الإدارة في العديد من العناصر من أهمها: أن القيادة تركز على التأثير، والتحفيز وتوجيه الآخرين نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، في حين نجد بأن الإدارة تركز على مجموعة من الوظائف كالتخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتنسيق... بالإضافة إلى أنها تكتسي الطابع الرسمي على عكس القيادة (هبال، 2016، ص. 26).

هذا وقد ميز أحد الباحثين بين القيادة والإدارة من خلال اعتبار القيادة علاقة تأثيرية تبادلية تسعى إلى بلوغ أهداف مشتركة وإحداث التغيير، في حين أن علاقة الإدارة خطية تكون في اتجاه واحد، هدفها الحصول على أداء متميز وعلى تقديم خدمة ذو جودة عالية (بوخلوة، قمو، 2015، ص. 215). وعليه فالإدارة تكمل القيادة، لكنها لا تعوضها ولا يمكنها أن تحل مكانها (Riboud, 1999, p. 42).

### 3.1.1 القيادة والإشراف

تتميز القيادة عن الإشراف في كون القيادة تتوقف على مدى توفر قدر كبير من الموافقة والقبول من طرف الأعضاء، الأمر الذي يمكن القائد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية أكثر من المشرف، فإن حدث العكس فإنه يكون مشرفاً ناجحاً وليس قائداً (سعال، 2016، ص. 366).

### 2.1 أهمية القيادة الإدارية

للقيادة أهمية كبيرة في التأثير على الموظفين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ويظهر ذلك من خلال العناصر التالية:

- تعمل القيادة على خلق جواً إنسانياً في العمل، الأمر الذي يسمح بتمكين القائد من أداء دوره القيادي بشكل سليم، وسط مناخ تنظيمي محفز ومشجع على التميز والإبداع وتحمل المخاطر.
- تحقيق تفاعل وتعاون وتفهم بين القائد ومروسيه (الحري، 2010، ص. 165).
- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان (المغربي، 2016، ص. 134).
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد المؤسسة.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (إبريغم، 2019، ص. 562).

نستنتج انطلاقاً من ما تم عرضه بأن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى الشخصي وهذا راجع إلى أن نجاح وفشل المؤسسة مرهون بوجود قائد إداري ناجح وواعي بأن الاهتمام بالموظفين وبناء علاقات جيدة معهم ودعمهم وتحفيزهم وكسب ولاءهم حل لكل المشاكل التي يمكن أن تواجهه واختصار الطريق لبلوغ الأهداف المرجوة.

### 2. مفهوم الولاء التنظيمي

الولاء كلمة ذات أبعاد متنوعة وقيمة كبيرة، ويقصد به في اللغة الانتماء والاندماج في جماعة معينة والإخلاص إليهم (جواد، 2010، ص. 278).

فقد عرفه بورتر وزملاؤه بأنه: " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما تكون لديه الصفات التالية:

- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمها الإنسانية.
- استعداد لبذل جهد متواصل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
- الميل لتقويم المنظمة تقويما ايجابيا" (البارودي، 2015، ص. 76).

كما عرفه روبنز على أنه: " الحالة التي يكون فيها الموظف معروفا من خلال منظمة معينة وأهدافها، ويرغب في الاستمرار في المنظمة". كما عرفه الكايد بأنه: " استعداد الفرد لبذل درجة عالية من الجهد لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وقبول أهدافها" (الرواشدة، 2006، ص. 87).

أما شيلدون فقد عرف الولاء على أنه: " التقويم الايجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها". في حين يرى التووهريبنك بأن الولاء " هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية أو علاقة الصداقة" (حسان، 2008، ص. 22).

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: " يتمثل في رد الفعل لدى الموظف اتجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من اجل المنظمة وليس من اجل مصالحه الخاصة " (سويسي، بكاي، 2017، ص. 408).

ويعرف الولاء التنظيمي أيضا بأنه: " درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن المفهوم يتصف بالديناميكية والايجابية، ويقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء للعمل والاستمرار فيه " (سويسي، 2018، ص. 126).

بناء على ما تم ذكره يمكن القول بأن الولاء التنظيمي يتمثل في مدى توافق قيم وأهداف المؤسسة مع قيم وأهداف الموظفين، ومدى تضحية هذا الأخير بمختلف المغريات المادية التي يمكن أن تقدمها المؤسسات المنافسة بغية الاندماج والتوحد مع المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعمل والبقاء فيها تحقيقا لأهدافها وخدمة لها. وفيما يلي عرض لبعض المفاهيم التي تتشابه مع مفهوم الولاء التنظيمي.

### 1.2 الولاء التنظيمي والمفاهيم المشابهة له

يمكن القول أن هناك العديد من المصطلحات المرادفة والمشابهة لمصطلح الولاء والتي تسهم بشكل كبير في شرحه، نذكر منها: الانتماء ، الوفاء، الالتزام .

#### 1.1.2 الانتماء

الانتماء هو عبارة عن حاجة سيكولوجية تتمثل في الارتباط والتوحد مع الآخرين، وشعوره بأنه جزء لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها، الأمر الذي يدفعه للقيام بخدمة أهداف جماعة الانتماء والاندماج فيها (السالم، 2015، ص. 46).

#### 1.2.2 الوفاء

هو عبارة عن صفة أخلاقية ذات معنى سام ونبيل، يتمثل في رد الجميل والابتعاد عن نكران المعروف، وهو ضد العديد من المفاهيم الخالية من القيم كالغدر، والخيانة، والكذب (السالم، 2015، ص. 47).

### 1.3.2 الالتزام

هو شعور ايجابي يتمثل في الاتحاد مع الجماعة والتمسك بها، وهو يكتسي الطابع الرسمي الذي يلزم الطرفين بإتمام العمل إلى غاية انتهاء العقد، على عكس الولاء الذي عبارة عن صفة إنسانية لا يمكن تقنينها ذات طبيعة فطرية في سلوك الموظف (عبد الكريم، 2018، ص. 392).

### 2.2 أهمية الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي مهم جدا على المستويين الفردي والتنظيمي، كونه يساعد على توليد رغبة لدى الموظفين في البقاء والاستمرار بالعمل داخل المؤسسة، الأمر الذي يسمح بالتقليل من العديد من الظواهر السلبية كدوران العمل، وكثرة الغياب، والاستقالات، مما يعود بالنفع عليها بتوفير التكاليف الإضافية لاختيار وتدريب موظفين جدد لتلبية احتياجاتها من الكوادر.

فالمؤسسة التي تتميز بوجود ولاء قوي لدى موظفيها تصبح حلم جميع الأفراد من أجل الظفر بمنصب لديها، وهذا بدوره يمكن المؤسسة من جذب أفضل الكفاءات والمواهب الموجودة في سوق العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية كما ونوعا. لذلك، يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر مهم لفهم درجة التوافق بين الأفراد والمؤسسات التي يزاولون العمل بها. فالأفراد اللذين يتكون لديهم ولاء قوي للمؤسسة التي ينتمون إليها يسعون إلى بذل جهد مضاعف لتحقيق أهدافها ودعمها وتأييد قيمها والرغبة في العمل بها لفترة أطول (بوخلوة، بن قرينة، 2013، ص. 108).

فقد كشف العديد من الباحثين في كتاباتهم ودراساتهم بأن الولاء التنظيمي يلعب دورا مهما في حياة المؤسسات نظرا لكونه يرتبط بالموارد البشري هذا الأخير الذي يعتبر مورد إستراتيجي بالمؤسسات يتوقف عليه بلوغ الأهداف وتحسين الأداء كما ونوعا، هذا وتبرز أهميته أيضا من خلال تأثيره المباشر في تغيير السلوكيات وخفض الظواهر السلبية كالتذمر والسرقة والتأخر عن الدوام وغيرها (منصور، 2014، ص. 80).

نخلص استنادا لما تم عرضه أن الولاء التنظيمي يلعب دورا كبيرا في حياة المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة أنشطتها، وترجع هذه الأهمية كون الولاء التنظيمي له تأثير كبير على سلوكيات واتجاهات الموظفين، فقد أصبح الولاء التنظيمي بمثابة ضمان تراهن عليه المؤسسات من أجل خلق استقرارا نفسيا لدى الموظف ورفع الروح المعنوية لديه وزيادة فرص تحقيقه لذاته. الأمر الذي يسمح ببقاء واستمرار الموظف في وظيفته وزيادة شعوره بالرضا والراحة النفسية والسعادة نتيجة انتمائه ووجوده في بيئة تنظيمية محفزة ومعترفة بأهمية وفعالية مواردها البشرية فهذا كله يعمل على التقليل من الهدر الناتج عن سوء الاستغلال و التخفيف من الآثار والظواهر السلبية التي باتت تؤرق المؤسسات وتؤثر على أدائها وفعاليتها وكفاءتها ككثرة الغياب ودوران العمل والتأخر عن الدوام... إلخ.

### ثانيا: أنماط القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

#### 1. مفهوم النمط القيادي

عرف النمط القيادي في اللغة بالطريقة، أي الطريقة التي يعتمدها القائد في قيادة وتوجيه مرؤوسيه (بولرباح، العربي، 2017، ص. 249).

بينما اصطلاحاً فقد تنوعت التعاريف المقدمة له، حيث عرف النمط القيادي بأنه: "مجموعة الإجراءات التي يتخذها القائد والتصرفات التي يقوم بها في المؤسسة والنتيجة عن العديد من الضغوط التي تفرزها البيئة الداخلية أو الخارجية، والتي يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي على سلوك العاملين بالمؤسسة (برو، 2019، ص. 78).

هذا ويعرف النمط القيادي أيضاً بأنه: "الأسلوب الذي يتمتع به القائد والذي ينعكس في طبيعة السلوك الذي يبديه داخل المؤسسة، والذي يمكنه من تحقيق الأهداف، ومن حسن توزيع الموارد المادية والبشرية، ووضع الخطط والسياسات، بالإضافة إلى تمكنه من اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل الأعضاء المنتمين إلى التنظيم" (الجميلي، 2008، ص. 7).

بينما هناك من عرف النمط القيادي على أنه: "نوع من السلوك القيادي يقوم على احترام المرؤوسين والتشاور معهم والمشاركة في رسم الخطط واتخاذ القرارات والأخذ برأي الأكثرية" (هاشم، 2010، ص. 39). في حين عرفه زيارة بأنه: "مجموعة من السلوكيات التي تبرز لدى القائد في تأثيره على الآخرين معه باتجاه أهداف المنظمة". "كما أنه تعبير عن تلك المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين، والطريقة التي يؤدي بها عمله" (لطفى، 2018، ص. 58).

بناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن النمط القيادي يتمثل في الأسلوب الذي يتبعه القائد في التعامل مع الموظفين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة أو المرجوة.

## 2. خلفية نظرية عن بدايات الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية

ظهرت الدراسات المهمة بأنماط القيادة انطلاقاً من أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية وتركيزها على أهمية الجانب الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في توجيه أفراد التنظيم نحو تحقيق الأهداف المرجوة. فقد كانت بدايات الاهتمام بدراسة أنماط القيادة التي عرفت "بأبحاث ديناميات الجماعة في جامعة ايوا"، سنة 1939 وبالتحديد مع بداية الحرب العالمية الثانية، على يد كل من كيري لوين وراف وايت ورونالد لبييت.

حيث أجريت الدراسة على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة، كان قد تم تقسيمهم إلى فرق صغيرة، يمثل كل منها نادياً للهواة، وقد تم وضع فرضيات الدراسة بناء على تعريض كل فرقة لثلاثة أنماط من القيادة هي: نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية ونمط القيادة الفوضوية (أبو ندا، 2007، ص. 51).

وبناء على هذه الفرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية: أن الفرقة الأولى التي اتبعت نمط القيادة الأوتوقراطي تميزت بتمركز جميع القرارات في يد القائد، وعدم إعطاء الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الشيء الذي أدى إلى زيادة الإنتاج نتيجة وجود رقابة وضغط عليهم من قبل القائد. في حين تميزت الفرقة التي اتبعت نمط القيادة الديمقراطية بتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات ومرونة الاتصال بين جميع المستويات التنظيمية ما أدى إلى بروز درجة عالية من الابتكار والدافعية والرضا عن العمل وديناميكية الجماعة مع وجود ثبات في الأداء.

أما الفرقة التي اتبعت النمط القيادي الفوضوي فهي تقوم على ترك القائد اتخاذ القرارات وتوزيع المهام للأفراد، لذا فهي تحصلت على أسوأ النتائج مقارنة بالنمطين السابقين وفيما يلي عرض لهذه الأنماط (التجاني، 2020، ص. 14).

## 3. أنماط القيادة الإدارية

تعددت الأنماط القيادية بتعدد الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، فقد أكدت العديد من الدراسات بأن نجاح القائد مرهون بنوع الأسلوب القيادي الذي يمارسه في علاقته بأتباعه وفي أدائه لمهامه، وعليه تتمثل أنماط القيادة الإدارية فيما يلي:

### 1.3 النمط الاستبدادي الأوتوقراطي

يقصد بكلمة أوتوقراطي في الأصل اللاتيني حكم الشخص الواحد لمجموعة من الأشخاص، وهو ما يعني أن العمال في المنظمة يخضعون لتعليمات وتأثير وسلطة شخص واحد، لذا ضمن هذه الإدارة يقوم المدير بوضع جميع الصلاحيات في يد المديرين القائدين بحيث يجب على جميع العاملين بالمنظمة الامتثال لهذه القرارات والالتزام بالأوامر بدون مناقشة أو تردد (فليه، عبد المجيد، 2005، ص. 232)

يركز القائد الاستبدادي اهتمامه على إنجاز العمل، وعلى المحافظة على المركز الذي يتقلده ويظهر ذلك جليا من خلال اهتمامه بمصالحه الشخصية على حساب مصالح مرؤوسيه، حيث في معظم الحالات، ينسب كل الإنجازات المحققة لنفسه وليس لموظفيه، وكأنه نجح بجهود شخصية، والأهم أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات يلقي باللوم على مرؤوسيه ويتهمهم بعدم الفهم والقصور والتطاول على أوامره وتعليماته (عياصرة، الفاضل، 2006، ص. 113).

وتأخذ القيادة الفردية التسلطية الديكتاتورية عدة أشكال تتمثل فيما يلي: الفردية المتشددة وهي التي يعتمد فيها القائد على العقاب والرقابة والتوبيخ أينما أخطأ الموظف، والفردية الخيرة التي يستخدم فيها القائد أساليب ترغيبية من خلال الثناء عليهم، وفي الأخير نجد الفردية التي تعتمد على الاحتواء والمناورة وهي التي يجعل فيها القائد الموظفين يعتقدون بأن القائد مهتم بهم وبأفكارهم (رضا، 2010، ص. 157).

### 2.3 النمط الديمقراطي

فالقراارات الصادرة في هذا النمط هي نتيجة مناقشات جماعية، حيث يتمتع أعضاء الجماعة في هذا النمط بحرية أكبر في التواصل والتفاعل مع بعضهم البعض، مع الاعتماد على أسس موضوعية في توزيع المكافآت ومنح العقوبات (راوية، 2002، ص. 257).

ويعتمد أسلوب القيادة الديمقراطية على مدى قدرة القائد على بناء علاقات إنسانية سليمة بينه وبين مرؤوسيه من خلال العمل على إشباع رغباتهم وتشجيع العمل ضمن فريق والسعي إلى إيجاد حلول لمشكلاتهم وذلك من خلال تمكينهم من المشاركة في بعض المهام القيادية واتخاذ القرارات كحل لبعض المشكلات (كنعان، 2009، ص. 183).

وعليه فالقيادة في ظل هذا النمط تتم من خلال الترغيب وليس التخويف (رضا، 2009، ص. 157).

### 3.3 النمط التسيبي الحر

وهي أسلوب قيادة مرنة ومتسامحة تمكن التابعين من الحصول على درجة عالية من الاستقلالية عند أداء عملهم، ويعتمد القائد على المرؤوسين في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، فهي تعمل على تيسير عمل الأفراد من خلال توفير المعلومات اللازمة التي تمكنهم من التكيف والتواصل مع البيئة الخارجية (النذير، 2010، ص. 36).

في ظل هذه النمط يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، حيث يتم منح المرؤوسين مزيدا من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم ومهامهم بعيدا عن تدخل القائد (رشوان، 2010، ص. 112).

يتضح لنا بناء على ما تقدم ذكره بأن أساس النجاح والفشل يتوقف على نوعية القيادة التي يختارها المديرين والتي تشمل التدريب والتحفيز والتمكين ورفع الروح المعنوية، لذا وانطلاقا من هذه الفكرة نجد بأن القيادة الديمقراطية هي النمط أو الأسلوب الذي استوجب على القادة مهما اختلفت صفاتهم إتباعه كونه



الأسلوب الكفيل بخلق وتوليد ولاء تنظيمي قوي لدى الموظفين، على اعتبار أنه يعتمد على قيام القائد بإشراك المرؤوسين وتمكينهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتفويض المسؤوليات، وتشجيع روح الإبداع والابتكار، الأمر الذي يسمح بتشكيل علاقات إنسانية جيدة أساسها بيئة تنظيمية محفزة يسودها الاحترام والتعاون المتبادل وتتسم بالفاعل والتماسك الاجتماعي ومرونة وكفاءة الاتصالات بين أجزائها، كما أن هذا النمط أو الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد يسمح بالاستجابة لأوامره وتعليماته طواعية لا خوفاً من العقاب لأنه مبني على التشاور والمشاركة.

وهذا طبعاً على غرار باقي الأنماط القيادية الأخرى سواء القيادة الأوتوقراطية التي تقوم على الهيمنة الفردية للقائد وقتل روح الإبداع والابتكار لدى الموظفين، والمساهمة في بروز الصراعات والنزاعات في محيط العمل الأمر الذي يؤدي إلى تدني الرضا ومن ثمة غياب الولاء.

أو القيادة الفوضوية التي فيها نوع من التمادي في إعطاء قدر كبير من الحرية ونطاق أوسع من تفويض السلطة للمرؤوسين في ظل انعدام كل أشكال الرقابة والمتابعة والإشراف من طرف القائد وبذلك تنتج الفوضى التي ينجر عنها التأثير على ولاء الموظفين.

### ثالثاً: خصائص القائد الإداري الناجح ووسائل التأثير القيادي المعتمد عليها في تعزيز الولاء التنظيمي

#### 1. مفهوم القائد الإداري

اختلفت التعاريف المقدمة لمفهوم القائد الإداري من مرجع إلى آخر، فهناك من عرفه بأنه: " الشخص الذي يتميز بمجموعة من المهارات التي تساعده على تحقيق الأهداف والتأثير في الآخرين وحفزهم على العمل" (كبريد، د.س، ص. 86)

في حين أن هناك من عرفه أيضاً بأنه: " الشخص يتولى القيام بوظيفة التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة وتنفيذ سياسات المؤسسة (درويش، 2007، ص. 67).

بينما نجد أن هناك من عرفه أيضاً بأنه: " الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة في الاتجاه المطلوب" (بنوناس، 2016، ص. 66).

تأسيساً على هذه التعريفات يمكن القول بأن القائد الإداري أهم عنصر من عناصر القيادة، فهو ذلك الشخص الذي يقود الآخرين ويؤثر عليهم، ويوجههم نحو تحقيق الأهداف المنتظرة. بل هو المسؤول الأول والأخير عن رغبة الموظفين في الاستمرار بالعمل بالمؤسسة أو التفكير في البحث عن فرص عمل في مؤسسات منافسة يديرها مديرون لديهم أساليب قيادية ووسائل تأثيرية فعالة في التعامل مع الموظفين بغية كسب ثقتهم وولائهم له أولاً على اعتبار أن الولاء للقائد يعني الولاء للمؤسسة.

#### 2. خصائص وصفات القائد الإداري الناجح

يعتبر القائد الإداري أهم حلقة في العملية القيادية، وحتى يتمكن القائد من افتكالك لقب قائد ناجح لابد من أن يتصف بمجموعة من الصفات والخصائص والتي يمكن حصرها في العناصر التالية:

##### 1.2 امتلاك الشجاعة

تتمثل هذه الخاصية في أن يكون القائد أكثر شجاعة وجرأة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الصعبة ومواجهتها وتحمل عواقبها من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. فالأشخاص الشجعان والخجولين يعاملون الحياة بشكل مختلف، فالشخص الجريء والشجاع قد يسير على الحافة لإكمال العمل مع تحمل

جميع العواقب وجميع المسؤوليات، بينما ينحني الشخص البطيء والثقيل المسالم ويمشي بحذر بغية الوصول إلى الموت بسلام (عبوي، 2007، ص. 27).

## 2.2 تحمل المسؤولية

تعتبر هذه الخاصية من أعظم الخصائص التي لا بد أن يتصف بها القائد الناجح كونها تكسبه الخبرة وبعد البصر والقدرة على التسيير، فدور القائد لا يقتصر على القيام بمهامه فقط وإنما القيام بحل المشاكل التي تطرحها بيئة العمل والسعي لإيجاد حلول لها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة وتحمل مسؤوليته إزاءها (المصري، عامر، 2015، ص. 29).

## 3.2 الدافعية للإنجاز

تقوم هذه الفكرة على خوض القائد التحدي والمغامرة وعدم الاكتفاء بما يراه الآخرون كافي، والمنافسة من أجل التفوق، والسعي إلى النجاح وتجنب الفشل، وهذا بغية تحقيق أهداف المؤسسة، الأمر الذي يستوجب عليه الاهتمام باتباعه كمدخل أساسي لتحقيق تلك الأهداف (بن ابراهيم، 2015، ص. 37).

## 4.2 الثقة بالنفس

لا بد على القائد أن يتخلص من الأفكار والسلوكيات السلبية التي يمكن أن تؤثر على أداء مهامه وعلى جودة قيادته كالخوف من الفشل والتردد في اتخاذ القرارات والخجل... لذا لا بد عليه الموازنة بين الموهبة والإعداد لتحقيق النجاح وزيادة التحفيز على إنجاز مهمات أكبر وأهم (عباصرة، الفاضل، 2006، ص. 109).

## 5.2 وجوب مواجهة التغيير والتعامل معه

لا بد على القائد أن لا يبدي أي مقاومة للتغيير مهما كان شكلها بل على العكس لا بد أن يقتنع بفكرة أن كل ما حوله قابل للتغيير في أي وقت لذا يجب أن يكون مستعدا لاستقباله والتكيف معه، لأن حسن استغلاله في صالح المؤسسة (لبدية، 2012، ص. 50).

## 6.2 امتلاك الحنكة

القائد الناجح هو الذي يكون قادرا على إدارة جميع الأزمات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، وحل النزاعات التي يمكن أن تقع بين الأفراد بحكمة وفطنة (كيرد، 2015، ص. 11).

## 7.2 تحديد الأهداف

فالقائد الكفء هو الذي يحدد الأهداف الخاصة بالمؤسسة التي يديرها حتى يتمكن من اتخاذ القرارات الصعبة (العرفاوي، 2020، ص. 41).

## 8.2 أن يكون متحكما في انفعالاته

لا بد أن يتصف القائد الإداري بالهدوء عند التعامل مع الأفراد اللذين يمتازون باللامبالاة والسلوك الاستفزازي، فالأفراد اللذين يظهرون موقف ثابت ومستقر إذا ما طرأت مشكلة ما فإنه يحظى باحترام الموظفين دائما (بن ابراهيم، 2015، ص. 63).

## 3. وسائل التأثير القيادي ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي

هناك العديد من الأساليب والوسائل التي يعتمد عليها القائد الإداري في التأثير على سلوكيات الموظفين وعلى تعزيز ولائهم للمؤسسة، من أهمها ما يلي:

### 1.3 تمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات

يؤثر القائد في سلوكيات الأعضاء التابعين له من خلال تمكينهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يسمح بتحقيق درجات عالية من الرضا عن القرارات المتخذة والالتزام بها، والسعي من خلال العمل الكفء على تحقيق أهداف المؤسسة (عباصرة، الفاضل، 2006، ص. 102).

فمشاركة الموظفين في التنظيم يشعرهم بأنهم عناصر فاعلة توليهم المؤسسة أهمية عالية وليسوا مجرد عدد منها، بمعنى أن حضورهم لا يكون جسدياً فقط وإنما السماح لهم بالمشاركة فكرياً وفعالياً الأمر الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ودعم العمل الجماعي والإحساس بالرضا والراحة في بيئة العمل (عامر، قنديل، 2010، ص. 256).

### 2.3 توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم

القائد الناجح هو الذي يشجع أتباعه على العمل ضمن فريق وكأنهم أسرة واحدة قصد توحيد الأهداف والحصول على كفاءة إنتاجية عالية وعلى نتائج إيجابية ومرضية، فكل هذا لا يأتي من العدم وإنما من خلال اهتمام القائد برفع الروح المعنوية لمرؤوسيه وتدريبهم على العمل في أي مجال كان وتحفيزهم بما يحقق لهم الرضا في العمل ومن ثمة الولاء للقائد وللمؤسسة (مقدم، شناق، 2018، ص. 39).

### 3.3 الاستمالة القائمة على الرشد

تتعلق هذه الخاصية بقوة الإقناع التي يتوفر عليها القائد، حيث يؤثر القائد على أتباعه من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم (الشماع، محمود، 2007، ص. 233).

### 4.3 تفويض السلطة

لابد على القائد أن يعمل على تأمين أكبر قدر من تفويض السلطة للمرؤوسين بدل من احتكارها في يده، ويكون ذلك من خلال بناء علاقات إنسانية سليمة والمشاركة الفعالة، بالإضافة إلى ضمان التدفق السليم للمعلومات في جميع الاتجاهات الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وثقتهم في القائد (كنعان، 2009، ص. 229).

### 5.3 منح المكافآت على الجهد المبذول

تعتبر التحفيزات بشقيها سواء المادية أو المعنوية من أهم الوسائل الفعالة التي تسمح بإشباع حاجات أفراد الجماعة، حيث تولد لدى الموظفين إحساساً بالراحة والرضا عن العمل ومن ثمة الولاء للمؤسسة (خميس أبو ندى، 2007، ص. 63).

فالتحفيزات صفة تنظيمية يعتمد عليها للحفاظ على كل ما يحمل بصمة إيجابية كتحمل المسؤولية وتشجيع روح المبادرة وعدم الخوف من الفشل بهدف الحصول على سلوكيات تمتاز بالتنوع والجودة من جهة ومن جهة أخرى زيادة الإنتاجية وتحسين أداء الموظفين كيفاً وليس كما مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة أرباحها (نجم، 2016، ص. 1053).

### 6.3 وضوح الأهداف

كلما كانت الأهداف واضحة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمؤسسة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم (عامر، قنديل، 2010، ص. 256).

### 7.3 أسلوب القيادة:

القائد الجيد هو الذي يساهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى الموظفين ويقوي اعتقادهم بالمؤسسة وإيمانهم بأهدافها وقيمها، ويبعث فيهم الرغبة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقيق تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة على العضوية فيها، وهو الذي يتوقع عن صغائر الأمور، ويثني على من يستحق الثناء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف، ويمتلك القدرة على تطوير الإنسان ومراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه، ويعرف كيف يحفز الموظفين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي ويمتلك أفقا واسعة

فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة، ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين (زنيبي، 2012، ص. 171).

### 8.3 العمل على تحسين المناخ التنظيمي

يعتبر تحسين بيئة العمل من أهم المسؤوليات التي تقع على عاتق القائد الإداري، فالاهتمام بكل خصائصها يساهم في توفير جو عمل سليم يشعر من خلاله الموظفين بأهميتهم في العمل، وهو ما يؤدي إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي (سليمان، 2011، ص. 80).

نستنتج بناء على ما تم عرضه بأن وسائل التأثير القيادي تتمثل في مختلف الأساليب التي تعتمد عليها القيادة الواعية والمؤهلة في تفجير الطاقات الكامنة على مستوى الأفراد، وهذا انطلاقاً من مسلمة هامة ألا وهي أن ازدهار المؤسسات وتطورها لم يعد يقتصر على ما تملكه المؤسسات من موارد مالية ومعدات وإنما من خلال ما تملكه من أفكار التي هي ملك لرأسمال البشري.

وعليه فالقيادة الذكية هي التي تسعى إلى تبني نماذج هيكلية أكثر مرونة واختيار وسائل قيادية تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز وتنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين وتحقق لهم درجة عالية من الرضا الوظيفي والتي من أهمها: تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من خلال فتح وتسهيل قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم وتنمية معارف الأفراد ودعم قدراتهم وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أن تمكين الموظفين من طرح أفكارهم والأخذ بها يعتبر عاملاً أساسياً وجوهرياً في تعزيز الولاء، نهيك على أن اهتمام القيادة بالحوافز والعلاقات الإنسانية والعمل على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين يحقق الولاء في أنفسهم ويشعرهم بقيمتهم وكرامتهم الإنسانية.

### رابعا: علاقة القيادة الإدارية بالولاء التنظيمي

هناك علاقة قوية بين القيادة الإدارية والولاء التنظيمي، فالقيادة الإدارية الفعالة والكفئة بمثابة الأوكسجين الذي يسمح للفرد بالتنفس، لذا فهي من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، بل من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي من انعدامه.

فوجود قيادة إدارية تسلطية ينتج عنها تدمير الموظفين واستيائهم من أسلوب معاملة القائد لهم، وعدم رضاهم عن العمل، الأمر الذي ينتج عنه العديد من الظواهر السلبية كدوران العمل وتبديد موارد المؤسسة، وكثرة الغياب، والشعور بالاحترق النفسي، وكثرة الإجازات ... التي كلها عبارة عن مؤشرات دالة على تدني مستوى الولاء التنظيمي.

لذا لا بد أن يعي القائد الإداري المسؤولية الملقاة على عاتقه ودوره في إيجاد الأسلوب القيادي المناسب الذي ييسر له سبل الاتصال والتواصل مع مرؤوسيه، ويمكنه من معالجة جميع المشكلات التي يمكن أن تطرأ والتنبؤ بها قبل حدوثها، بالإضافة إلى العمل على تنمية العلاقات بينه وبين موظفيه بشكل يضمن بناء علاقات جيدة يسودها التعاون والاحترام وتحقيق الأداء الجيد في ظل بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار ومشجعة على روح المبادرة وتحمل المسؤولية والبعد عن الخوف من الفشل.

لأنه في المقابل إذا ما نجح القائد في أداء دوره على النحو المطلوب فإن ذلك سوف ينعكس على نوعية الأداء من جهة وعلى نفسية الموظف من جهة ثانية من خلال تقوية إيمانه بقيم المؤسسة ودفعه لبذل جهد مضاعف لتحقيق أهدافها وخلق مستوى عال من الالتزام والانتماء والولاء لها.

فالقيادة هي العامل الخفي المسؤول عن التأثير في الآخرين وتحويلهم إلى قوة جماعية عظيمة، فهي المصدر الذي يعد الموظفين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة، وهذا هو دور القائد الإداري الفعال الذي يعمل على الاستثمار في الرأسمال البشري، وعيا منه بأن المؤسسة تعمل في ظل بيئة

متغيرة تمتاز بالكثير من التعقيد وتتسم بالمنافسة الحادة والشرسة، لذا فولاء الموظفين يعتبر أحد أهم الشروط التي تجعل المؤسسة تعمل في أمان بعيدا عن أي أزمة يمكن أن تعصف بها، لأن تمسك موظفيها بها وإيمانهم بقيمتها وسعيهم لتحقيق أهدافها سيقمها كل المخاطر.

ولعل خير دليل ومثال على أهمية القيادة الإدارية في تعزيز الولاء التنظيمي هي المؤسسة اليابانية التي استطاعت أن تتخطى كل الأزمات وترتقي وتصل إلى الريادة في ظرف قياسي بسبب تبنيها نهج الاهتمام بالموارد البشري وإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ودمجها مع أهداف المؤسسة (عطاء الله، عبد اللاوي، 2017، ص. 7).

## 1. خاتمة:

بناء على ما تقدم ذكره يمكن القول بأن المورد البشري هو المورد الحيوي بالمؤسسة، الأمر الذي اوجب عليها الاهتمام به وتلبية احتياجاته وإشباع رغباته، لأنه إذا ما شعر بالانتماء والولاء للمؤسسة فإنه سوف يعمل على بذل أقصى جهد من أجل تحقيق أهدافها والسير بها نحو الأمام، فالدور مشترك بين القادة والموظفين فلا يمكن تقديم الأفضل لمؤسسة يديرها قائد يجهل حقوق الموظفين ولا يعطيهم أهمية وفي نفس الوقت لا يمكن إنكار الجميل لموظفين يقدمون أقصى ما عندهم من تنفيذ أوامر الرئيس وتطوير المؤسسة وجعلها في ركب المؤسسات المتطورة.

لذا فتحقيق الولاء التنظيمي مرهون بيد الشخص الذي يقود المؤسسة، ومدى قدرته على خلق جو عمل محفز ومشجع على الإبداع والابتكار والتطوير المستمرين. بالإضافة إلى قدرته على بناء علاقات إنسانية جيدة من خلال دعم العمل الجماعي، وتمكين الموظفين من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية. كل هذا من شأنه تعزيز شعور الموظفين بالولاء والانتماء للمؤسسة، وكذا إحساسهم بأنهم عناصر فاعلة بالمؤسسة توليهم أهمية بالغة وليسوا مجرد عدد معين منها.

نتائج الدراسة

وفي الأخير قد توصلنا إلى جملة من النتائج التي نوردتها فيما يلي:

- تتوقف القيادة الإدارية الناجحة على نوع الأسلوب القيادي المعتمد في معاملة الموظفين وتحفيزهم على التفاني في العمل والانصياع لأوامر وتعليمات القيادات العليا طواعية ومن دون أية إكراه.
- تعتبر القيادة الإدارية بمثابة الجسر الذي يربط بين كل الموظفين داخل المؤسسة من خلال بناء علاقات جيدة تتسم بالاحترام والتعاون والانسجام بين أفراد الإدارة.
- يساهم إشراك القادة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات وتمكينهم من تحقيق توقعاتهم في شعورهم بالرضا والإحساس بالمسؤولية ومن ثمة الوصول إلى الولاء.
- اهتمام القيادة الإدارية بالحوافز المادية والمعنوية يوفر لدى الموظف الثقة والاطمئنان ويحفزهم على الانضباط داخل التنظيم ويزيد شعورهم بالرضا عن العمل .
- قيام القادة بتوفير فرص التدريب والتكوين واستثمار معلوماتهم يستميل الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ويساهم في توليد روح الإبداع والابتكار والتميز لديهم.
- امتلاك القيادة الإدارية لمهارة الإصغاء والإنصات للموظفين يشعروهم بأهميتهم داخل التنظيم، ويزيد من ولائهم وانتماءهم للمؤسسة ودافعيتهم للعمل، لأن نجاح القيادة لا يتم إلا من خلال العمل الدؤوب ونجاح العمل لا يتم إلا من خلال توفر مجموعة من الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة اللازمتين.

• عمل القيادة الإدارية على خلق مناخ تنظيمي محفز أساسه التعاون والجدية والعمل في جو عائلي يزيد من إحساسهم بالاهتمام القيادي لهم.

### التوصيات

- زيادة الحوافز المادية والمعنوية والتقدير والاحترام الذي يتلقاه الموظف من قائده لأنه أينما كان هناك إشباع لحاجات الفرد يتحقق الرضا الذي إذا ما استمر نصل إلى الولاء.
- محاولة القائد أن يعكس قدر الإمكان الأسلوب أو النمط القيادي الديمقراطي التبادلي في سلوكه وفي تعامله مع الموظفين، مما يترك أثرا طيبا في قلوبهم ويجعلهم أكثر تقبلا وامتنالا لأوامره وتعليماته طواعية .
- العمل على خلق جو عمل سليم أساسه وضوح الأهداف ومرونة الاتصالات وتفويض المسؤوليات.
- قيام القادة بإخضاع الأفراد لدورات تدريبية متى استدعى الأمر ذلك يعتبر مؤشر على اهتمام المؤسسة بهم وبرغبتهم في الاحتفاظ بهم كونهم شركاء استراتيجيين لا يمكن الاستغناء عنهم وليسوا مجرد عامل من عوامل الإنتاج.
- ضرورة الاهتمام بظروف العمل وبمناخ العمل لضمان درجات عالية من الولاء وتحقيق الشعور بالعدالة التنظيمية.

### الإحالات والمراجع:

#### المؤلفات:

- Franck Riboud, le Raedershi, (pari : président directeur général du groupe DANONE, 1999).
- إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة الإدارية والقائد الإداري، (الجيزة: المؤسسة العربية للعلوم و الثقافة، 2015).
- حسن راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002).
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2010).
- خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، (عمان: دار حامد للنشر والتوزيع، 2006).
- خليل محمد الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2007).
- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، (عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010).
- زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، (عمان: دار البداية، 2007).
- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، (عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع، 2010).
- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، (الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع، 2010).
- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، (عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010).
- عبد العزيز إبراهيم سليم، علم النفس المهني، (الرياض: دار الزهراء، 2013).
- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، (عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006).
- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005).
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، (المملكة الأردنية الهاشمية: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016).
- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، (مصر: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2012).
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015).
- نواف كنعان، القيادة الإدارية، (عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009).
- هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، (عمان: دار اليا للنشر والتوزيع، 2009).

#### الرسائل والأطروحات:

- أحمد السويبي، تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، (الجلفة: كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2018).
- أكبال آسيا لبدي، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، (الجزائر: كلية العلوم السياسية والإعلام، 2012).
- بسام محمد ظاهر حسان، واقع العلاقة بين العوامل التنظيمية والولاء التنظيمي وسبل تمهيتها لدى العاملين في كليات فلسطين التقنية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، (فلسطين: 2008).

- توفيق درويش، فعالية القيادة الإدارية وعلاقتها بتحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، (الجزائر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007).
- دوح التجاني، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، (غرداية: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2020).
- سامية خميس أبو نداء، تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، (غزة: كلية التجارة، 2007).
- صباح بنوناس، أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، (بسكر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016).
- عبد الله ثاني محمد النذير، القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، (وهران: كلية العلوم الاجتماعية، 2010).
- عبد المالك هبال، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، (سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2006).
- عمار كيرد، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، (البويرة: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015).
- فريدة بن إبراهيم، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، تخصص علم النفس تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، (بسكر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2015).
- ماهر علي الصالح السالم، الولاء التنظيمي لدى مدرسي التعليم الثانوي العام وعلاقته بالمشاركة في اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية، (دمشق: كلية التربية، 2015).
- مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، قسم العلوم الإدارية، (الرياض: كلية الدراسات العليا، 2008).
- نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، (بسكر: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014).
- هشام برو، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، (بسكر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019).

#### المقالات:

- أحمد السويسي، ميلود بكاي، ثقافة الإبداع وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الأول، 2017.
- باديس بوخلوة، سهيلة قمو، أثار الأنماط القيادية الإدارية على الأداء الوظيفي، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 1، 2015.
- باديس بوخلوة، محمد حمزة بن قرينة، أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الولاء التنظيمي، مجلة الباحث، العدد 13، 2013.
- حمزة بن معنوق، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 11، 2017.
- ذهبية العرفاوي، صفات القائد الإداري الناجح، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 8، العدد 1، 2020.
- زرقط بولرباح، حران العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، 2017.
- زيان عبد الكريم، أهمية قياس الالتزام التنظيمي للتنبؤ بالولاء في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2018.
- سامية إبراهيم، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، 2019.
- سومية سعال، الأنماط القيادية الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد الثالث، 2016.
- صفوان أمين السقاف، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد 1، 2015.
- عبد الجليل مقدم، سميحة شناق، تأثير أنماط القيادة الإدارية على الأداء، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، 2018.
- عمار كيرد، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، مجلة البديل الاقتصادي، العدد الثامن، د.س.
- فارس سليمان، أثر سياسات التحفيز التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الأول، 2011.
- فاطمة عطاء الله، حسين عبد اللاوي، أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، المجلد 5، العدد 9، 2017.
- فريدة زنيبي، عوامل تحقيق الولاء التنظيمي في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012.
- منصور عبد القادر محمد منصور، أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 6، 2014.
- نجيب عبد المجيد نجم، تأثير الخصائص التنظيمية على ولاء العاملين للمنظمة، مجلة الأستاذ، العدد 203، 2016.
- هناء محمد جلال جمال الدين لطفى، الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لمعلميهم من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية ببنها، المجلد 7، العدد 116، 2018.