

## الأنماط القيادية وأثرها على الولاء التنظيمي

### دراسة ميدانية بمديرية التجارة بالوادي

#### Leadership styles and their impact on organizational loyalty

#### A field study at the Directorate of Commerce in El Oued

عبد اللطيف غربي<sup>1\*</sup> ، الأزهر ضيف<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جامعة الوادي (الجزائر)، gherbiabdellatif80@gmail.com

<sup>2</sup> جامعة الوادي (الجزائر)، LAZHARDHIF@GMAIL.COM

تاريخ الاستقبال: 2021/11/15؛ تاريخ القبول: 2022/02/04؛ تاريخ النشر: 2022/04/16

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد بمديرية التجارة بالوادي وعلاقته بالولاء التنظيمي من وجهة العاملين فيها . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها . وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات . وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية وعددها 45 موظف أي بنسبة 20 % من مجتمع الدراسة . وقد خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي والذي كان له أثر واضح على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها .  
الكلمات المفتاح : القيادة – القيادة الإدارية – الولاء التنظيمي – النمط القيادي .

**Abstract:** This study aimed to identify the prevailing leadership style in the Directorate of Commerce in the eloued and its relationship to organizational loyalty from the point of view of its employees. The researcher used the descriptive approach and The questionnaire was used as a tool for data collection. The sample was randomly selected and numbered 45 employees, or 20% of the study community.

The study concluded that the dominant leadership style in the directorate is the autocratic style, which had a clear impact on the level of organizational loyalty among its employees

**Keywords:** Leadership - administrative leadership - organizational loyalty - leadership style.

**I تمهيد :**

موضوع القيادة من المواضيع التقليدية التي لا زالت تلقى إهتماما كبيرا من الباحثين والعلماء في علم الاجتماع والإدارة ، وذلك نظرا للدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من خلال العمل على نجاحها وإستمرارها وزيادة فعاليتها . وذلك من خلال مايقوم به المديرين من إحداث التأثير المراد على سلوك العاملين، من حيث التعاون وتوجيه الجهود. فعملية القيادة ضرورية ومهمة في كل المؤسسات بمختلف أنواعها .وعليه نجد أن سر نجاح العديد من المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها في التأثير على مرؤوسيههم وتحفيزهم على تبني أهداف المؤسسة وقيمها وتقديم أقصى طاقاتهم لتحقيق الأهداف وتعزيز ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة.

والجزائر كغيرها من بلدان العالم تطمح للوصول إلى قيادة فعالة ورشيده لتسيير المؤسسات في مختلف القطاعات وهذا بالإعتماد على قادة يتصرفون في المؤسسات التي يديرونها فيأثرون على الموارد البشرية من خلال مستوى عالي من الوعي والتفاهم والإنضباط والعلاقات المتناغمة والمتناسقة، كما تسعى المؤسسة الجزائرية لتبني نمط قيادي فعال يمكنها من تحقيق أهدافها وإستمرارها وصياغة تصور قيادي لتسيير شامل لإمكاناتها البشرية والمادية من أجل خلق مؤسسات قوية قادرة على إحتواء النقائص والسلبيات السابقة الناتجة عن أخطاء القيادة والتسيير .

ونظر لأهمية الأنماط القيادية وكذا الولاء التنظيمي في تطور المؤسسات في العالم الغربي والأمريكي والياباني فقد حاولنا من خلال هذه الدراسة التركيز على دور النمط القيادي السائد في مديرية التجارة بالوادي كمجتمع للدراسة.

**أولا : الإشكالية :**

تسعى المنظمات للحفاظ على إستمرار فاعليتها وكفاءتها وتحقيق النجاحات المستمرة ويلعب العنصر البشري دور هام ومؤثر في تلك الفاعلية والكفاءة فهو يمثل أحد أهم العناصر في المنظمات وهو جزء ضروري وحيوي لأي منظمة أو شركة إذ يمثل الأفراد رأس المال البشري للمنظمات . وقد ظهرت عدة دراسات أكدت على أهمية العنصر البشري في رفع إنتاجية المنظمات منها دراسة التون مايو ونظرية الحاجات عند أبراهام ماسلو ،وتعتبر علاقة العنصر البشري بالمنظمة محدد أساسي لمستوى أداء المنظمة .

وحتى تكون هذه العلاقة إيجابية لا بد من توفر عدة عوامل ومن أهمها الولاء التنظيمي لدى أفراد المنظمة فالعديد من المنظمات ، لا تعرف الكثير عن الولاء التنظيمي ولاعن المتغيرات والعوامل التي تساهم في تكوينه أو العوامل التي تؤثر فيه حتى يمكن التعامل مع تلك المتغيرات بالشكل الذي يدعم مستوى الولاء التنظيمي مما جعل الأفراد فيها يعيشون اغتراب تنظيمي إذ تتحدد علاقتهم بالتنظيم على أسس ومعايير مادية ونفعية فقط

إن الولاء التنظيمي باعتباره مصطلح غير محسوس ولا يمثل واقعا ملموسا ولا يمكن الحصول عليه جاهزا أو يفرض فرضا بوسائل الإكراه المختلفة بل انه نتيجة لتفاعل العديد من العوامل والمتغيرات

إذ تعد القيادة الإدارية من أهم هذه الأبعاد التنظيمية التي لها أثر واضح على سلوكيات الأفراد وأدائهم واتجاهاتهم وقيمهم داخل التنظيم ،باعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية . إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها ، حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على صياغة التعاون بغية توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات القيادية وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف المنشودة ، ومنه فإن عدم استخدام النمط القيادي الملائم لظروف العاملين داخل المنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف و الغايات ، كذلك ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد تدفعهم لاستخدام أنماط قيادية تتسم بالعنف وعدم الملائمة للتغلب عن أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل وخاصة الولاء لدى العاملين .

من هنا فالمشكلة تتبلور من خلال اختيار نمط القيادة الملائم لظروف كل منظمة والأثر الذي يحدثه هذا النمط على الولاء التنظيمي لدى العاملين إيجابا أو سلبا ، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة لمعرفة تأثير النمط القيادي السائد في مديرية التجارة بالوادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها باعتبارها أحد المديريات الفاعلة على الساحة الولائية ولها تأثير واضح على الحركة التجارية والاقتصادية في الولاية وهي مؤسسة منفتحة على المتعاملين في محيطها الخارجي من تجار ومتعاونين اقتصاديين ولها علاقات تبادلية مع بعض المؤسسات الأخرى كالضرائب والمحاكم وغيرها، وهذا من خلال طرح السؤال العام التالي :

هل يؤثر نمط القيادة الإدارية السائد في مديرية التجارة بالوادي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين لديها ؟

و للإجابة على السؤال العام وجب طرح التساؤلات الجزئية التالية :

ما هو نمط القيادة الإدارية السائد في مديرية التجارة بولاية الوادي ؟

هل يؤثر نمط القيادة الإدارية السائد في مديرية التجارة بالوادي على مدى قبول واعتقاد موظفيها بقيمتها وأهدافها ؟

ما تأثير النمط القيادي السائد في مديرية التجارة بالوادي على مدى استعداد موظفيها لبذل أقصى جهد ممكن لمصلحة المديرية بغية تحقيق أهدافها ؟

هل هناك تأثير للنمط القيادي السائد في مديرية التجارة بالوادي على رغبة الموظفين في الحفاظ على الإلتزام والعمل في المديرية بشكل دائم ؟

وللإجابة على هذه التساؤلات طرحنا الفرضيات التالية :

### ثانيا:الفرضية العامة :

يؤثر نمط القيادة الإدارية السائد في مديرية التجارة بالوادي على الولاء التنظيمي لدى موظفيها من خلال القبول و الاعتقاد بأهدافها و قيمها و الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن و المحافظة على الإلتزام والعمل فيها بشكل دائم .

الفرضيات الجزئية .

نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي هو النمط الديمقراطي

يؤثر نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي على إعتقاد موظفيها بقيمتها وأهدافها

يؤثر نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي على مدى إستعداد موظفيها لبذل أقصى جهد ممكن لمصلحة المديرية بغية تحقيق أهدافها

يؤثر نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي على رغبة الموظفين في المحافظة على الإلتزام والعمل في المديرية بشكل دائم .

ثانيا : أهداف الدراسة :

محاولة التعرف على العناصر وأنواع الأتماط القيادية على إعتبار القيادة ضرورة حتمية لتطوير التنظيم وتحقيق أهدافه .

التعرف على متغير الولاء التنظيمي ومؤشراته لدى العمال الإداريين



إبراز واقع القيادة الإدارية في مديرية التجارة بالوادي وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للعمال فيها وأثر ذلك على المناخ التنظيمي والإداري داخل المديرية من خلال الأخذ بعين الاعتبار المشكلات التي سجلناها والإقتراحات المقدمة .  
محاولة تقديم عدد من التوصيات والإقتراحات بغية الاستفادة منها .

### ثالثا : تحديد مفاهيم الدراسة

#### - مفهوم القيادة

إذ تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني فكلمة القيادة "leadership" مشتق من الفعل اليوناني "archein" بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني "agere" ومعناه يجري أو يقود، أما كلمة القائد leader فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه . (كنعان . 1999 . ص ص 86. 87)

وحسب لسان العرب لابن منظور، القيادة من قاد يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أفاده الخيل بمعنى أعطاه إياها يقودها ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قياد وهو جمع قائد . (ابن منظور . 2000 . ص 315)

أما " فلمر " يعرفها "flumer" بأنها القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها. (حريم . 2000 . ص 193 .)

أما ليكرت "likert" فيعرف القيادة بأنها قدرة الفرد على التأثير في الشخص أو جماعة، لتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة الكفافية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة . (حريم . مرجع سابق . 194).

ويعرفها كونتز و أدونيل koontzodonnell بأنها القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الإتصال لتحقيق هدف . (لحواري . 1976 . ص . 329 .)

#### 2- مفهوم القيادة الإدارية :

فلقد عرفها "دحلان" بأنها قدرة المشرف على فهم السلوك الإنساني مرؤوسيه لغرض توجيه ذلك السلوك توجيهها يؤدي إلى قيام أولئك بأداء أعمالهم الموكلة إليهم وصولا إلى تحقيق أهداف منشودة. ( دحلان . 1994 . ص . 13)

وعرفها جرينبرج وروبت "بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة . (جويرج و بارون . 2004 . ص 568)

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق الهدف . (السكراترة . 2010 . ص 18).

#### 3- مفهوم النمط القيادي :

عرف العميان النمط القيادي بأنه السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم واقناعهم بتحقيق الأهداف ، و الذي يشكل نمط يميزه عن بقية القادة . (العميان . 2005 . ص 274)

أما القحطاني فيعرف النمط القيادي بأنه : تلك الأنشطة و التصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها نَحْجا يميز طريقته في التعامل، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل . (القحطاني . 2008 . ص 72)

#### 4- مفهوم الولاء التنظيمي :

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعا لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه "الحبيب الصحاف" بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني.

( الكساني . 1997 . ص 41 ) .

المقصود من هذا أن الولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة والمودة والصدافة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف والقيم المنظمة. وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي :

- الإستغراق: والمقصود به الإغماس أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

- التطابق : والمقصود به تبني الأهداف وقيم التنظيم باعتبارها أهداف وقيم للفرد العامل في تنظيم.

-الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والإرتباط القوي إزاء المنظمة.

-الاستغراق -التطابق -الإخلاص و الوفاء. (عويضة . 2008 . ص 30)

يعتبر مودي ويستيرز من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته وقد عرف الولاء التنظيمي بأنه:

مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها وأوضح أن الفرد الذي يمتلك الإلتزام. يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها. وأشار إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

إعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

إستعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.

الرغبة الجادة في المحافظة على إستمرار عضوية الفرد في المؤسسة . ( حمدان . 2008 . ص 30)

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية تتمثل في التفاعل و الإتساق و الإنسجام مع مؤسسته والتي تظهر في سلوكياته اتجاه المؤسسة والميل إلى البقاء فيها. وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها. كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بالأهداف والقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف . (الدوسري . 2005 . ص)

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والأدوار وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه شعور ينمو داخل الفرد بالإلتزام إلى المنظمة وأن الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها. وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هذا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق نجاح المنظمة . (مدحت

2005 . ص)



## 5- التعريف الإجرائي :

القيادة : هي القدرة على التأثير في الآخرين ليسعوا بحماس وإلتزام إلى أداء مثمر يحقق الأهداف المخططة .

النمط القيادي : مجموعة النشاطات والتصرفات التي يبذلها القائد وتشكل في مجموعها طريقة وأسلوب قيادته

الولاء التنظيمي هو حالة شعورية نفسية تبين مدى الإخلاص والوفاء و الإرتباط والإنسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكياته وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف.

## رابعاً: مجالات الدراسة :

المجال المكاني : أجريت الدراسة الميدانية بمديرية التجارة لولاية الوادي والتي هي هيئة حكومية تنتمي إلى المصالح الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة والرقابة الإقتصادية وقمع الغش على المستوى المحلي للولاية وهي تابعة لوزارة التجارة .

أنشئت مديرية التجارة لولاية الوادي سنة 1984 وإنبثقت آنذاك عن التقسيم الإداري للولايات وفي سنة 1988 أدرجت كمصلحة تابعة لقسم التنظيم الإقتصادي مكلفة بمهام التسويق ومراقبة الأسعار وتسمى مصلحة التسويق والأسعار وفي سنة 1991 استعادت إستقلاليتها وإنفصلت نهائياً عن قسم التنظيم الإقتصادي لتصبح مديرية المنافسة والأسعار ، وفي سنة 2003 إستعادت تسميتها الأصلية بما تسمى : مديرية التجارة لولاية الوادي :

تقع المديرية بحي 08 ماي 1945 بعد إستفادتها من مقر جديد سنة 2009 وتتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 3190 م<sup>2</sup> تتوفر أيضا على أقسام إقليمية وهي :

المفتشية الإقليمية بالديلة – المفتشية الإقليمية بالمغير – المفتشية الحدودية لمراقبة الجودة وقمع الغش بالطالب العربي

تشكل مديرية التجارة بالوادي من 05 مصالح وهي :

-مصلحة الإدارة والوسائل

-مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

-مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش

-مصلحة مراقبة الممارسات التجارية المضادة للمنافسة

-مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الإقتصادي

- ومن أهم مهام مديرية التجارة هي السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والممارسات التجارية والمنافسة والتنظيم الإداري وحماية المستهلك وقمع الغش كما تساهم في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات التجارية الخارجية .... وغيرها من المهام المتعلقة بالحركة التجارية داخل الولاية

2- المجال الزمني : تمت هذه الدراسة الميدانية إبتداء من العينة الإستطلاعية وصولاً إلى توزيع الإستمارة وإستردادها في الفترة الزمنية الممتدة من 08

إلى 20 أبريل 2020

3- المجال البشري : يمثل هذا المجال مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة ، ويقصد به " المجتمع الأكبر أو مجموع المفردات التي يستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ، ويمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث لدراسته ويتم تعميم النتائج فيما بعد". (عبد الحميد . 2000 . ص 112)

وقد تمثل مجتمع البحث في الموظفين داخل مديرية التجارة لولاية الوادي والبالغ عددهم 226 موظف من الجنسين بمختلف مستوياتهم المهنية والعلمية والاجتماعية .

#### خامسا : عينة الدراسة

لقد تم إختيار 45 موظف من أصل عمال هذه المؤسسة أي بنسبة حوالي 20 % من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لتعميم نتائج الدراسة على كافة أفراد المجتمع الأصلي

قد إتمدنا في إختيارنا للعينة على الطريقة العشوائية من بين موظفي مديرية التجارة بالوادي ، حيث يشير مفهوم العينة العشوائية على أنها إنتقاء مفردات هذه العينة بطريقة عشوائية من طرف الباحث . (شميشن . 2016 . ص 262)

وإخترنا العينة العشوائية نظرا لطبيعة الدراسة ومتغيراتها ، خاصة المتغير المستقل وهو الولاء التنظيمي عند موظفي مديرية التجارة دون تحديد متغير الجنس ، أو المستوى التعليمي أو الرتبة الإدارية أو سنوات الخدمة ، التي يمكن أن تكون متغيرات لدراسات أخرى ، هذا مما أدى بنا إلى إختيار العينة العشوائية لإعطاء فرص متساوية لكل عناصر الدراسة دون تحديد لفئة أو مستوى معين .

#### سادسا : المنهج و أدوات جمع البيانات :

1- منهج الدراسة : إن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث إستخدام منهج معين دون غيره يمكنه من دراسة موضوعية علمية سوسولوجية ، لذلك فتحديد المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث تعتبر خطوة هامة وضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتبعه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي يطرحها في بداية بحثه

فالمنهج " يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد للحصول على الحقيقة في العلم ، أي أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة والمنهج أو طرق البحث تختلف بإختلاف طبيعة المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية (بوحوش . 1995 . ص43)

لذلك فقد إتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي " والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً أو كيفياً ، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها والتعبير الكمي يعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار الظاهرة وحجمها ودرجتها (جابر وكاظم . 1984 . ص 35).

#### أدوات جمع البيانات :

يتوجب على الباحث إختيار أحد أدوات جمع البيانات والتي من خلالها تقاس الظاهرة موضوع الدراسة ، ونظرا لطبيعة الموضوع ومتغيراته تم الإعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات .

الإستبيان : ويعرف بأنه نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، كما يشترط أن ترتبط الأسئلة بعنوان البحث وخطته وإشكاليته وفرضياته . (زرزواني . 2002 . ص 123)



كما يعرفه "مروان إبراهيم" بأنه : أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها ، والإستبيان لا يمكن أن يمثل الموضوع أو المبحوث ولكن يمثل توقعات الباحث ، وعليه الإستبيان هو مجموعة من الأسئلة التي يطرحها الباحث على المبحوثين وفق توقعاته للموضوع والإجابة تكون حسب توقعات الباحث التي صاغها في إستفسارات محددة . (إبراهيم . 2000 . ص 38)

وإنطلاقاً من مشكلة بحثنا فقد تم تصميم الإستمارة إنطلاقاً من متغيرات الدراسة وأبعادها حيث تم تقسيم الإستمارة إلى 03 محاور :

المحور الأول : وإشتمل على بعض البيانات الأولية التي تم إدراجها لمساعدتنا في تحليل عينة الدراسة وهي مجموعة من المتغيرات وهي : السن ، الجنس ، المستوى التعليمي ، الحالة الإجتماعية ، سنوات الخدمة في المديرية

المحور الثاني : تناول أنماط القيادة الإدارية وضم 15 عبارة ، من 01 إلى 05 عبارات تتمحور حول نمط القيادة الديكتاتوري ومن 06 إلى 10 تتمحور حول نمط القيادة الديمقراطي ومن 10 إلى 15 تناول البنود الخاصة بنمط القيادة الحرة

المحور الثالث : تناولنا فيه المتغير التابع وهو الولاء التنظيمي وعدد بنوده 18 بنود مقسمة من 01 إلى 05 تتمحور حول مدى قوة إعتقاد الموظفين بقيم وأهداف المديرية ومن 06 إلى 10 تتعلق بمدى إستعداد الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن لمصلحة المديرية بغية تحقيق أهدافها ، ومن 11 إلى 18 تتمحور حول رغبة الموظفين في المحافظة على الإنتماء والعمل في المديرية بشكل دائم .

كما تكون الإجابة الإجابات عن عبارات الإستمارة ب نعم أو لا

صدق الإستمارة : تم عرض الإستمارة في صورتها الأولية على محكمين وهما أستاذين بقسم العلوم الإجتماعية ، وذلك قصد الوقوف على مدى صدق وكفاءة الإستمارة في قياس متغيرات الدراسة وفي ضوء الملاحظات المقدمة من الأساتذة المحكمين في إطار الصدق الظاهري تم إدخال بعض التعديلات الضرورية واللازمة ، حيث بالنسبة للمحور الثاني تم تصحيح البند 25 بعبارات جديدة نظراً للغموض الذي كان في العبارة القديمة الملغاة

التجربة الإستطلاعية : ويتم ذلك لتجريب الصورة الأولى الإستطلاعية للإستفتاء على عينة من الأفراد تختار عشوائياً ، بحيث تتوافر فيهم نفس خصائص عينة البحث ، وذلك للتأكد من مدى وضوح عبارات الإستبيان وتسلسلها المنطقي ومدى شمولها للعناصر المراد قياسها . ( طبر وخفاجة . 2002 . ص ص 122 . 123).

وقد قمنا في دراستنا بعرض الإستمارة في صورتها الأولية وبعد عرضها على المحكمين بتوزيعها على عينة إستطلاعية من مجتمع الدراسة تم إختيارها بطريقة قصدية على 04 مستويات إدارية مختلفة وتكونت من 05 موظفين وزعنا عليهم الإستمارة وأعلمناهم بضرورة تقديم أي ملاحظة حول حول اسئلة الإستمارة من حيث وضوحها وواقعيتها وملائمتها مع واقع العمل داخل المديرية ، وبناء على ملاحظات العينة الإستطلاعية فقد تم تعديل البند 09 لتصبح "بعض صلاحياته" بدلا من "صلاحياته" فقط والبند 31 الذي تمت إعادة صياغته بالكيفية الحالية بعد ما كان بالعبارة التالية "هل تفكر في ترك العمل في المديرية خلال هذه السنة".

وقد كان للعينة الإستطلاعية أثر واضح في إجابة أفراد العينة على بنود الإستمارة التي أصبحت واضحة ومفهومة وهذا واضح من خلال إجاباتهم على كافة بنود الإستبيان ورجوع كافة الإستمارات مملوءة ماعدا إستمارة واحدة فقط

### سابعا : عرض النتائج ومناقشتها :

تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى : نمط القيادة السائد في مديرية التجارة هو النمط الديمقراطي

الفرضية الأولى : نمط القيادة الإدارية السائد في مديرية التجارة بالوادي هو النمط الديمقراطي .

من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (1) الخاص بإستعمال المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين، حيث أكد 82.23 % من أفراد العينة أن المدير يستعمل أسلوب الأمر والنهي و17.77% فقط يرون أن المدير لا يستعمل أسلوب الأمر والنهي وهذا يدل أن الأسلوب الغالب على سلوك المدير في تواصله مع العاملين هو الأمر والنهي ، وكذلك نتائج الجدول رقم(2) الذي يوضح مدى تصرف المدير دون إستشارة العاملين ، أين أكد 73.34% من أفراد العينة أن المدير يتصرف دون إستشارتهم وبالنسبة للجدول رقم (3) المتعلق بإعتبار المدير أن المناقشة والحوار مع العاملين دون جدوى ومضيعة للوقت حيث أن نسبة 60 % من المبحوثين أجابوا ب : نعم ، وكذلك الجدول رقم (4) الذي يوضح مدى إستعمال المدير أسلوب المدح والثناء أين أجاب ما نسبتهم 71.12 % ب : لا أي أن المدير لا يهتم بالعلاقات الإنسانية مع العاملين . وفي الجدول رقم (5) الذي يبين تبني المدير للإقتراحات الهادفة المقدمة من طرف العاملين نسبة 55.46 % أجابوا ب: لا وكذلك الجدول رقم (6) المتعلق بمدى تفويض المدير كل صلاحياته الإدارية للعاملين أين أجاب 86.67 % ب :لا بمعنى أن القيادة ليست فوضوية أو متسيبة .

وعليه فرى أن الأساليب السائدة على السلوك القيادي في مديرية التجارة مثل أسلوب الأمر والنهي ، وعدم إستشارة العاملين ، واعتبار المناقشة والحوار مضيعة للوقت وعدم الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وعدم تبني الإقتراحات الهادفة المقدمة من طرف العاملين وغيرها هي أساليب تتعلق بنمط القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) كما تطرقنا له في الجانب النظري وهذا يخالف تماما محتوى الفرضية الأولى .

ومنه نقول أن الفرضية الأولى التي ترى أن نمط القيادة الإدارية السائد في مديرية التجارة بالوادي هو النمط الديمقراطي لم تتحقق . أين ثبت من الشواهد والإحصاءات البيانية أن نمط القيادة السائد في المديرية هو النمط الأوتوقراطي .

## 2 – تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثانية :

الفرضية الثانية :يؤثر نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي على قبول وإعتقاد موظفيها بقيمتها وأهدافها.

من خلال الإحصاءات البيانية الموضحة في الجدول رقم (7) المتعلق بإعتبار المديرية من أفضل الإدارات وربطها بإشراك المدير العاملين في تخطيط العمل حيث أن 53.33 % من المبحوثين يرون أن المديرية ليست من أفضل الإدارات التي يمكن أن يعملوا بها ويدعمهم في ذلك نسبة 69.57% من مفردات العينة الذين يرون أن المدير لا يشرك العاملين في تخطيط العمل ، وكذلك الجدول رقم (8) المتعلق بإهتمام العاملين بسمعة المديرية وتحقيقتها لأهدافها وإرتباطها بوضع المدير لخطة العمل وتحديد الكيفيات التي يجب أن تنفذ بها نجد أن نسبة 66.67 % من أفراد العينة يؤكدون أنهم لا تهمهم سمعة المديرية ولا تحقيقتها لأهدافها ويدعمهم في ذلك الذين يرون أن المدير يضع خطة العمل بنفسه ويحدد الكيفيات التي يجب ان تنفذ بها ، وبالرجوع إلى الجدول رقم (9) المتعلق بالشعور بالتفاوت الكبير بين أهداف المديرية والأهداف الخاصة بالعاملين وربطها بكون المدير يعتبر المناقشة والحوار مع العاملين دون جدوى ومضيعة للوقت أين أجاب 68.89 % ب :نعم أي أنهم يعتقدون بوجود تفاوت كبير بين أهداف المديرية وأهدافهم الخاصة ويعزز إتجاههم هذا نسبة 74.07 % من المبحوثين الذين يرون بأن المدير يعتبر المناقشة والحوار معهم دون جدوى ومضيعة للوقت .

ومنه نلاحظ أن هناك عدم قبول وإعتقاد ضعيف بقيم المديرية وأهدافها من طرف الموظفين الذين يرون بأنها ليست من أفضل الإدارات وان سمعتها وتحقيقتها لأهدافها لا تهمهم كثيرا ، وان هناك تفاوت كبير بين أهداف المديرية وأهدافهم الخاصة، ويعزز توجههم هذا نسبة كبيرة من المبحوثين الذين يردون ذلك إلى الأساليب القيادية السائدة في المديرية كعدم إشراك العاملين وتفرد المدير بوضع الخطط وكيفيات تنفيذها وإعتبار الحوار والمناقشة مع الموظفين دون جدوى ومضيعة للوقت وهي من سمات القيادة الأوتوقراطية السائدة في المديرية كما أثبتناه من خلال تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى مما يؤكد وجود إرتباط وتأثير كبير بين النمط القيادي السائد وبين قبول وإعتقاد الموظفين بقيم وأهداف المديرية .

ومنه نقول أن الفرضية الثانية التي تؤكد على تأثير نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي على قبول موظفيها بقيمتها وأهدافها قد تحققت .



## 3 – تحليل و تفسير بيانات الفرضية الثالثة :

الفرضية الثالثة : يؤثر نمط القيادة الإدارية السائد على مدى إستعداد موظفيها لبذل أقصى جهد ممكن لمصلحة المديرية بغية تحقيق أهدافها .

انطلاقاً من البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (10) المتعلق بإستعداد الموظفين لتقديم مجهود أكثر من المطلوب لإنجاح عمل المديرية ، حيث أن نسبة 55.56 % من الباحثين أجابوا ب : لا أي أنهم غير مستعدين لتقديم مجهود أكبر ويدعمهم نسبة 60 % الذين يعتقدون أن المدير لا يتبنى الإقتراحات الهادفة المقدمة من العاملين ، كذلك الجدول رقم (11) المتعلق بمتابعة الملاحظات والمشاكل التي تعترض عمل المديرية وتقديم الإقتراحات والحلول أجاب نسبة 55.55 % ب : لا أي أنهم لا يهتمون بالمشاكل ولا يقدمون الإقتراحات ويدعمهم في ذلك نسبة 61.53 % من الباحثين الذين يرون أن المدير لا يتبنى الإقتراحات المقدمة من طرفهم ، أما الجدول رقم (12) المتعلق بالشعور بالتعب والإجهد في نهاية الدوام فأجاب نسبة 57.78 % ب : نعم أي أنهم يشعرون بالتعب والإجهد في نهاية الدوام ويعزز إتجاههم هذا ما نسبته 59.45 % من الباحثين الذين يرون أن المدير يستعمل أسلوب الأمر والنهي في التعامل معهم .

وعليه يمكن القول بأن الموظفين غير مستعدين لتقديم مجهودات أكبر ولا يتابعون المشاكل التي تعترض عمل المديرية ولا يقدمون حلولاً لذلك ، وهم يشعرون بتعب وإجهد كبير في نهاية الدوام . ويعزز توجههم هذا نسبة كبيرة من الباحثين الذين يرون أن أسلوب المدير في التعامل معهم هو أسلوب الأمر والنهي وأنه لا يعبر أي إهتمام للإقتراحات المقدمة من طرفهم وهو سلوك القائد الأوتوقراطي ، مما يؤكد وجود إرتباط واضح بين النمط القيادي السائد وبين عدم إستعداد الموظفين تقديم مجهود أكبر لمصلحة المديرية قصد تحقيق أهدافها .

ومنه نقول أن الفرضية الثالثة التي تؤكد على تأثير النمط القيادي السائد في المديرية على مدى إستعداد موظفيها لبذل أقصى جهد ممكن لمصلحة المديرية بغية تحقيق أهدافه قد تحققت .

تحليل و تفسير بيانات الفرضية الرابعة.

الفرضية الرابعة : يؤثر نمط القيادة الإدارية السائد في المديرية على رغبة الموظفين في المحافظة على الإلتزام والعمل في المديرية بشكل دائم .

من خلال الأرقام والإحصاءات البيانية الموضحة في الجدول رقم (13) المتعلق بالتحدث بفخر وإعتزاز عن المديرية أمام الأصدقاء نرى أن نسبة 62.22 % من الباحثين يرون أنهم لا يتحدثون بفخر وإعتزاز عن المديرية ويدعمهم في ذلك نسبة 72.22 % من أفراد العينة يعتقدون أن المدير يتقبل أي تغيير مهما كان نوعه . وبالرجوع إلى الجدول رقم (14) المتعلق بالإستمرار في الوظيفة ولو توفرت فرصة عمل مشابهة نجد أن نسبة 57.78 % من الباحثين لا يفضلون الإستمرار ويدعمهم نسبة 61.30 % من أفراد العينة الذين يعتقدون أن المدير لا يطرح أفكاره على العاملين قصد مناقشتها . وكذلك الجدول رقم (15) المتعلق بالإستعداد لإنهاء العمر التقاعدي في المديرية وجدنا أن نسبة 66.67 % ليس لهم إستعداد لذلك ويدعمهم في ذلك ما نسبته 67.74 % من أفراد العينة الذين يعتقدون أن المدير عادة ما يتردد في إتخاذ القرارات .

وعليه نقول أن الموظفين لا يتحدثون عن المديرية بفخر وإعتزاز وهم غير مستعدين للإستمرار في الوظيفة في حال توفرت فرصة عمل مشابهة وهم كذلك لا يفكرون في إنهاء عمرهم التقاعدي في المديرية ، ويدعمهم في توجههم هذا نسبة كبيرة من الباحثين الذين يرون أن المدير يتقبل أي تغيير مهما كان نوعه وأنه يتردد في إتخاذ القرارات وأنه لا يطرح أفكاره قصد مناقشتها قبل تحويلها إلى برامج عمل ، وهذه الأساليب مزيج بين القيادة الفوضوية والقيادة الأوتوقراطية .

ومنه يمكن القول أن الفرضية الرابعة التي تؤكد تأثير النمط القيادي السائد في المديرية على رغبة الموظفين في المحافظة على الإلتزام والعمل في المديرية بشكل دائم قد تحققت نسبياً .

الفرضية العامة : تنص الفرضية العامة على تأثير نمط القيادة السائد في مديرية التجارة بالوادي على الولاء التنظيمي لدى الموظفين لديها .

فمن خلال عدم تحقق الفرضية الأولى باعتبار توصلنا إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط الأوتوقراطي (الديكتاتوري) وليس النمط الديمقراطي ، ومع تحقق الفرضيات الثلاثة الأخرى التي أكدت على تأثير نمط القيادة الديكتاتوري على الأبعاد الثلاثة المشكلة للولاء التنظيمي ( الإعتقاد بالقيم والأهداف . الإستعداد لتقديم مجهود أكبر . الرغبة في البقاء بشكل دائم ) ومنه يمكن القول بأن هناك تأثير واضح للنمط القيادي السائد في المديرية على الولاء التنظيمي لدى موظفيها ، وعليه فإن الفرضية العامة تحققت .

مقترحات الدراسة :

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة يمكن تقديم جملة من الإقتراحات نوجزها فيما يلي :

تشجيع المدير على إستخدام النمط الديمقراطي في التسيير بحيث يسمح لجميع الموظفين بالمشاركة بطريقة تفاعلية تعمل على تحقيق أهداف المديرية .

حرص المدير على أن يكون قدوة حسنة داخل المديرية في معاملاته وان يولي أهمية للحوار والنقاش حول العمل .

على المدير أن يتوخى الحذر ويتعد عن إستعمال أساليب القيادة الأوتوقراطية والفوضوية لما لها من تأثير سلبي على ولاء الموظفين للمديرية .

على الموظفين أن يحاولو تغيير إجتاهاتهم النمطية تجاه المدير والمديرية واعتبار أنفسهم أدوات مهمة لتغيير الوضع نحو الأفضل .

ضرورة الإهتمام بموضوع الولاء التنظيمي وتحديد أسباب ضعفه وتراجعته لدى الموظفين لما له من أثر إيجابي على فعالية المديرية وتحقيق أهدافها .

دعم وتعزيز ولاء الموظفين خاصة الجدد منهم عن طريق الحوافز المادية والمعنوية لضمان بقائهم وإستمرارهم .

إجراء بحوث ودراسات وإقامة أيام دراسية وتكوينية لتعزيز ثقة الموظفين في إدارتهم والإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي في المديرية .

## قائمة المراجع :

- 1- نواف كنعان . (1999) . القيادة الإدارية . ط3 . دار الثقافة . عمان .
- 2- ابن منظور . (2000) . لسان العرب . ط1 . مجلد 12 . دار الصادرة . بيروت .
- 3- حسين حريم . (2004) . السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال . دار حامد . عمان .
- 5- سيد الهواري . (1976) . الإدارة: الأصول والأسس العلمية . دار الجيل . القاهرة .
- 6- دحلان عبد الله . (1994) . القيادة الإدارية . مكتبة الملك فهد الوطنية . الرياض .
- 7- جريز جبرالد و بارون روبرت . (2004) . ترجمة : الرفاعي وبسيوني . إدارة السلوك في المنظمات . ط7 . دار المريخ للنشر . الرياض .
- 8- السكاتر بلال . (2010) . القيادة الإدارية الفعالة . ط1 . دار المسير للنشر والتوزيع . عمان .
- 9- محمود سلمان العميان . (2005) . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . دار وائل للنشر . الأردن .
- 10 - سالم بن سعيد القحطاني . (2008) . القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي . مكتبة الملك فهد الوطنية . المملكة العربية السعودية .
- 11- مراد احمد الكساني . (1997) . أثر الضغوط الوظيفية على الولاء التنظيمي . دراسة حالة معلمي المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء . الجامعة الأردنية . الأردن .
- 12- إيهاب أحمد عويضة . (2008) . أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية محافظة غزة . رسالة ماجستير غير منشورة . الجامعة الإسلامية . غزة فلسطين .

- 13- لطفى حمدان.(2008).العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة النجاح الوطنية . فلسطين.
- 14 - سعد بن عميقان سعد الدوسري . (2005) . ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة نايف العربية . السعودية.
- 15 - مدحت مجّد ابو النصر. (2005) . تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي . ابتراك للنشر والتوزيع . مصر.
- 16 - مجّد عبد الحميد . (2000) . البحث العلمي في الدراسات الإعلامية . ط 1 . عالم الكتاب . القاهرة .
- 17 - رشيد شمشين . (2016) . مناهج العلوم القانونية . دار الخلدونية . الجزائر.
- 18 - يوحوش عمار .(1995) مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر .
- 19- جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم . (1984) . مناهج البحث في التربية و علم النفس . دار النهضة العربية القاهرة . القاهرة .
- 20 - زرواتي رشيد ، (2002) ، التدريب على المنهجية البحث العلمي و العلوم الاجتماعية . ديوان المطبوعات الجامعية . الجزائر .
- 21- مروان عبد الحميد إبراهيم . (2000) . أسس البحث العلمي لأعداد الرسائل الجامعية . الأردن . مؤسسة الوراق عمان .
- 22- فاطمة عوض طبر و مرفت على خفاجة .(2002) . أسس و مبادئ البحث العلمي . ط1. مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية . الإسكندرية . مصر .

### - ملاحق :

الجدول رقم (1) : يوضح إستعمال المدير أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	37	82.23 %
لا	8	17.77 %
المجموع	45	100 %

المصدر : من إعداد الباحث

جدول رقم (2) : يوضح مدى تصرف المدير دون إستشارة العاملين

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	33	73.34 %
لا	12	26.67 %
المجموع	45	100 %

المصدر : من إعداد الباحث

جدول رقم (3) : يوضح إعتبار المدير أن المناقشة والحوار مع العاملين دون جدوى ومضيعة للوقت

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	27	60 %
لا	18	40 %
المجموع	45	100 %

المصدر : من إعداد الباحث

جدول رقم (4) : يوضح مدى استعمال المدير أسلوب المدح والثناء في تواصله مع العاملين

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	13	% 28.88
لا	32	% 71.12
المجموع	45	% 100

المصدر : من إعداد الباحث

جدول رقم (5) : يوضح مدى تبني المدير الإقتراحات الهادفة المقدمة من طرف العاملين

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	20	% 44.54
لا	25	% 55.46
المجموع	45	% 100

المصدر : من إعداد الباحث

جدول رقم (6) : يوضح مدى تفويض المدير لصلاحيته الإدارية للعاملين

الفئات	التكرار	النسبة %
نعم	6	% 13.33
لا	39	% 86.67
المجموع	45	% 100

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (7) : يوضح الارتباط بين اشتراك العاملين و شعورهم بأفضلية المديرية .

المجموع	لا	نعم	16 تعد المديرية من أفضل الإدارات
			07 اشتراك العمال في تخطيط العمل
% 100	% 36,37	% 63,63	نعم
% 100	% 69,57	% 30,43	لا
% 100	% 53,33	% 46,67	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (8) : يوضح الارتباط بين وضع المدير خطة عمل و الاهتمام بالمديرية و سمعتها

المجموع	لا	نعم	1 تمني سمعة المديرية
			04 خطة العمل
% 100	% 28,57	% 71,43	نعم
% 100	% 41,18	% 58,82	لا
% 100	% 33,33	% 66,67	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث



الجدول رقم (9) : يوضح الارتباط بين اعتبار المدير و المناقشة و الحوار دون جدوى و الشعور بالتفاوت بالأهداف .

19 أشعر بالتفاوت بين الأهداف			
المجموع	لا	نعم	
			03 المناقشة و الحوار دون جدوى
نعم	% 25,93	% 74,07	
لا	% 38,89	% 61,11	
المجموع	% 31,11	% 68,89	

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (10) : يوضح الارتباط بين تقبل الاقتراحات الهادفة و بين تقديم جهود أكبر .

21 تقديم مجهود أكثر			
المجموع	لا	نعم	
			10 اقتراحات هادفة
نعم	% 50	% 50	
لا	% 60	% 40	
المجموع	% 55,56	% 44,44	

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (11): يوضح الارتباط بين تبني الاقتراحات الهادفة و بين الجهد لتقديم الحلول

24 ابذل جهدي لتقديم حلول			
المجموع	لا	نعم	
			10 الاقتراحات الهادفة
نعم	% 47,37	% 52,63	
لا	% 61,53	% 38,47	
المجموع	% 55,55	% 44,46	

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (12): يوضح الربط بين أسلوب الأمر والنهي والشعور بالتعب والإجتهاد

25 اشعر بالتعب وإجتهاد			
المجموع	لا	نعم	
			01 اسلوب الأمر والنهي
نعم	% 40,55	% 59,45	
لا	% 50,00	% 50,00	
المجموع	% 42,22	% 57,78	

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (13): يوضح الارتباط بين تبني الاقتراحات و بين الاعتزاز بالتحديث عن المدير

26 اعتر بأصدقائي			
المجموع	لا	نعم	
			10 الاقتراحات الهادفة
نعم	% 72,22	% 27,78	
لا	% 55,56	% 44,44	
المجموع	% 62,22	% 37,78	

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (14): يوضح الربط بين طرح المدير لأفكاره والمناقشة وبين الاستمرار في العمل

21 - الاستمرار في العمل			
نعم	لا	المجموع	8 - طرح المدير أفكاره
%50,00	%50,00	% 100	نعم
% 38,70	% 61,30	% 100	لا
% 42,22	% 57,78	% 100	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

الجدول رقم (15): الربط بين التردد في اتخاذ القرار وبين الرغبة في إنهاء العمل التقاعدي في المديرية

33- وصول عمري التقاعدي			
نعم	لا	المجموع	15- يتردد المدير عادة في اتخاذ القرار
%32,26	%67,74	% 100	نعم
%35,71	%64,29	% 100	لا
% 33,33	% 66,67	% 100	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث

