

### تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي

دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير

## The Effect of Leadership Styles on Job Loyalty Applied Study on Saudi Telecom Company in Asir Region

أ. سعيد عايض محمد القحطاني د. ياسر حسن سالم المعمرى

كلية ابن رشد للعلوم الإدارية، ابها، عسي، المملكة العربية السعودية

yaser\_almamary@yahoo.com

s.a.q1431@gmail.com

تاريخ التسليم: 2019/01/21 تاريخ المراجعة: 2019/03/10 تاريخ القبول: 2019/03/26

#### Abstract

The study aimed to identify the effect of leadership styles in STC on job loyalty, and to identify the prevailing leadership patterns (participant, guideline, support style, performance-oriented style) in STC from the point of view of respondents, Company. The study adopted descriptive analytical research methodology, and the researchers built and developed a questionnaire to achieve the objectives of the study. The sample included (91) employees to represent the employees in the Saudi Telecom Company in Asir region. The study found a series of results, the most prominent of which is that all leadership patterns according to the path-goal theory, which include (participant, guideline, support style, achievement-oriented style) are applied in STC in Asir region. Saudi Arabia has a consistently low loyalty, while the company has a strong emotional and normative loyalty to the company, and the supportive pattern as one of the four leadership styles affects the job loyalty of STC employees in Asir region statistically. The most influential on emotional loyalty compared to the rest of the four patterns (participant, guideline, achievement-oriented style). The study recommended strengthening the support style as long as it is the most influential in the loyalty of the employees of the communications company in Asir region, and the interest in providing the necessary material and moral incentives to raise the loyalty of the Saudi Telecom Company in Asir region, and enhance the participation of employees in Saudi Telecom Company in training courses held by the company. Enhancing their participation in decision making by the company's management.

**Keywords:** Leadership Styles, Job Loyalty, STC, Asir Region.

#### المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة في شركة الاتصالات السعودية على الولاء الوظيفي، والتعرف على الأنماط القيادية السائدة (المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز) في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر المبحوثين، ومعرفة درجة الولاء الوظيفي لدى العاملين بالشركة. وقد اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، وقام الباحثين ببناء وتطوير استبانة لتحقيق أهداف الدراسة. واشتملت عينة الدراسة على (91) موظفاً لتمثيل الموظفين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) والتي تتضمن (المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، ويملك العاملون بشركة الاتصالات السعودية ولاءً استمراريًا منخفضاً، بينما يملكون تجاه الشركة ولاءً عاطفياً ومعيارياً جيداً، وأن النمط المساند كنمط من الأنماط القيادية الأربعة يؤثر على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير بشكل دال احصائياً، ويعتبر النمط المساند النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الولاء العاطفي مقارنة بباقي الأنماط الأربعة (المشارك، النمط التوجيهي، النمط الموجه نحو الإنجاز). وأوصت الدراسة بتعزيز النمط المساند طالما أنه هو الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي للموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، والاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لرفع الولاء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، وتعزيز مشاركة العاملين بشركة الاتصالات السعودية في الدورات التدريبية التي تعدها الشركة، وأيضاً تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية بالشركة.

**الكلمات المفتاحية:** الأنماط القيادية، الولاء الوظيفي، شركة الاتصالات السعودية، منطقة عسير.

المؤلف المراسل: د. ياسر حسن سالم المعمرى

الإيميل: yaser\_almamary@yahoo.com

## مقدمة الدراسة:

يعد موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، والسلوك القيادي للمدير يُشكل أحياناً عاملاً لبناء وأحياناً أخرى عاملاً هدم للمنظمة، ذلك لأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وهي مفتاح الإدارة (الكردي، 2004، ص2). لذا اهتم كثيرٌ من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة وأنماطها، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات كالأداء والرضا والولاء التنظيمي، أو من حيث وضع نظريات لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها، وذلك نظراً للأهمية التي تقوم بها القيادة (أبو نداء، 2007، ص20).

وإذا كانت القيادة من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال؛ فإن الولاء الوظيفي للعاملين لا يقل أهمية ولا تأثيراً على إنتاجية المنظمة واستقرارها؛ فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي، ويتأثر ولاء العاملين تجاه منظماتهم بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن هذه المؤثرات المهمة من وجهة نظر الباحثين أسلوب القيادة (السقاف، 2015، ص72)، ذلك أن مقدرة الإدارة على تنمية روح الولاء والإخلاص والكفاءة عند الأفراد، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب، من أجور وحوافز ورضا وظيفي، سيؤدي بصورة حتمية إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها (السعود، 2008، ص249).

ولكن عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف العاملين بالمنظمة قد يؤدي إلى عدم تحقيق أهدافها المنشودة، كذلك فإن ترشيح القيادات الإدارية في الوظائف التي لا تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم قد يؤدي إلى عدم تحقيق الأداء الوظيفي المطلوب منهم، مما يجعلهم يستخدمون الأنماط القيادية التي تنسم بالعنف للتغلب على أوجه النقص في عملهم الإداري مما يضاعف من مشكلات العمل، وعدم استقرار العاملين، وعدم شعورهم بالولاء الوظيفي تجاه المنظمة التي يعملون بها (الشريف، 2004، ص18).

وبناءً على ما تم ذكره عن أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة والعاملين فيها؛ وأيضاً أهمية الولاء الوظيفي بالنسبة لسلوكيات الأفراد وإنتاجية المنظمات، ارتأى الباحث دراسة هذا الموضوع؛ والبحث في مدى تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية على العاملين بشركة وطنية بارزة؛ وهي شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير.

## مشكلة الدراسة:

لقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة بين نمط القيادة السائد في المنظمة وولاء العاملين التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الاستمراري، والعاطفي، والمعياري [الأخلاقي])، وأن تطبيق نمط قيادي معين يؤثر في رضا العاملين وتحقيق ولائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

ومما لا شك فيه أن تطوير أداء العاملين أصبح مطلباً رئيساً وركيزة من ركائز التطوير الفني التقني، وغاية مُتلى، وهدفاً أساسياً تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقه، خاصة وأن تلك المنظمات باتت تتأثر بما يشهده العالم من سمات التغيير التي طالت كافة الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية، وانطلاقاً من فكرة أن التغيير هو سنة الحياة؛ لكي تتمكن المنظمات من اللحاق بركب التطورات لضمان البقاء والاستمرار؛ فإن عليها أن تغير في أساليب العمل وفي هيكلها التنظيمية، وكذلك في سلوك العاملين فيها؛ وهذا الأمر يتطلب وجود قادة يملكون أساليب قيادية مرنة تمكنهم من تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين فيها، ولأهمية تطوير المنظمات بوجه عام فإن المنظمات تعطي اهتماماً كبيراً لتطوير العاملين بالمقام الأول، وهذا ما تسعى شركة الاتصالات السعودية إلى تحقيقه؛ حيث تعتبر الشركة أن تطوير العاملين فيها وتعظيم ولائهم لها أساسياً لنجاحها وذلك من خلال قنوات تطوير مختلفة، وإدراكاً من الشركة لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري فإنها تهتم كثيراً بالاستثمار في تطوير القيادات والمواهب الواعدة، ورفع مستوى الارتباط المهني للعاملين فيها، وبناء بيئة مؤسسية ناجحة وثقافة عمل جاذبة، وكذلك ترسيخ السمة والمكانة الرائدة للشركة في ظل منافسة محمومة من الشركات المنافسة، وذلك من خلال التواصل الفعال مع المستفيدين الرئيسيين، وإبراز القيمة العالية للشركة ودورها الريادي في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وهنا نتضح مدى أهمية وجود النمط القيادي الذي يتبنى خطاً واستراتيجيات فعالة لتطوير العاملين، وتعزيز الولاء الوظيفي للعاملين في الشركة، مما يسهم بشكل فاعل في دفع مسيرة الشركة، والمحافظة على مكتسبات الشركة وريادتها، والكوادر الفنية الإدارية بها (القحطاني، 2016، ص 6).

وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتبلور في محاولة التعرف على الآثار الذي تحدثه الأساليب القيادية السائدة بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير على الولاء الوظيفي للعاملين فيها إيجاباً وسلباً في ظل تحديات المنافسة والتنمية التي تواجهها الشركة.

#### أسئلة الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير الأنماط القيادية (المشارك، التوجيهي، المساند، الموجه نحو الإنجاز) على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية ؟.

ويتفرع عن التساؤل الرئيسي للدراسة مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

1. ما هو تأثير النمط المشارك على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية؟.
2. ما هو تأثير النمط التوجيهي على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية؟.
3. ما هو تأثير النمط المساند على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية؟.
4. ما هو تأثير النمط الموجه نحو الإنجاز على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية؟.

#### أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي للدراسة الحالية هو التعرف على تأثير أنماط القيادة (المشارك، التوجيهي، المساند، الموجه نحو الإنجاز) على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية. وتوجد مجموعة من الأهداف الفرعية، من أهمها ما يلي:

1. التعرف على تأثير النمط المشارك على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
2. التعرف على تأثير النمط التوجيهي على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
3. التعرف على تأثير النمط المساند على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
4. التعرف على تأثير النمط الموجه نحو الإنجاز على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

#### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة على مستويين: المستوى النظري والمستوى العملي على النحو التالي:

- **الأهمية النظرية:** تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في التوصل إلى كيفية تأثير أنماط القيادة المتبعة على الولاء التنظيمي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، خاصة بعد ما أفرزت التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال نتيجة للثورة المعلوماتية العديد من التغيرات التي باتت تؤثر بشكل كبير ومباشر على أداء القادة في مختلف المنظمات، وبالتالي أصبح للأنماط القيادية دور كبير وتأثير فعال في مساعدة القيادات الإدارية على إدارة هذه التغيرات؛ والاستفادة من الدراسات التي تدور حولها في إثراء ثقافة هؤلاء القادة في تطوير أداء العاملين، وتنمية ولائهم بما يخدم أهداف الشركة ويحافظ على ريادتها وكوادرها الفنية والإدارية، وذلك من خلال تبني نمط قيادي فعال ومؤثر ومناسب لظروف وطبيعة العاملين في الشركة.

كما أن هذه الدراسة تُعد بمثابة إضافة جديدة وإثراء للمكتبة العربية، والأدبيات الإدارية، وعوناً للباحثين

والمسئولين في هذا المجال مستقبلاً، خاصةً في ظل الندرة الحاصلة في مثل هذه الدراسات. الأهمية العملية: تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية (التطبيقية) في كونها تجري في منظمة

حكومية - شركة الاتصالات السعودية - والتي تعتبر واحدة من المنظمات الحكومية التي من المحتمل أنها تعاني من مشكلات إدارية مثل أي منظمة حكومية أخرى، ولذا فإن الأهمية العملية تتجلى في الوصول إلى العلاقة التي تربط بين الأنماط القيادية والولاء التنظيمي، ومن ثم الوصول إلى أنماط القيادة الأكثر تأثيراً على ولاء العاملين التنظيمي في منظمة حكومية تتضمن عدداً كبيراً من العاملين ومن مختلف الفئات، وبما يحقق في النهاية تطور إيجابي للمنظمة واستقرار للعاملين فيها، خاصةً وأن شركة الاتصالات السعودية تواجه منافسة حادة من الشركات المماثلة؛ في ظل هذه التطورات التقنية المتسارعة يوماً بعد يوم، وفي ظل حالة الاستقطاب الكبيرة التي تمارسها الشركات المنافسة للعاملين في الشركات الأخرى، وما توفره من مزايا مادية ومعنوية تؤثر في أداء العاملين وولائهم تجاه منظماتهم بالسلب أو بالإيجاب.

إضافة إلى أن هذه الدراسة تعتبر من الدراسات الرائدة في هذا الميدان العملي، حيث لم تسبقها - حسب علم الباحث - دراسة عربية واحدة قامت بتطبيق هذه الدراسة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، ويمكن أن تكون الاستنتاجات النظرية والتوصيات العملية بشأن تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي مفيدة للقادة الإداريين في تطوير واتخاذ الأساليب القيادية الملائمة والمساعدة في المحافظة على استقرار الشركة وولاء العاملين فيها.

#### فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة يمكن صياغة الفرضية الرئيسية التالية:  
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

لقد تناولت العديد من الدراسات في دول مختلفة من العالم مفهوم تأثير الأنماط القيادية على الولاء الوظيفي، أما في العالم العربي فكان لدول المشرق العربي القسط الوافر من هذه الدراسات، حيث تمكنا من الاطلاع على البعض منها والذي له علاقة بالأنماط القيادية والولاء الوظيفي؛ وذلك للوقوف على نتائجها والاستفادة من الأساليب والاجراءات المتخذة.

وفيما يلي استعرض لأهم الدراسات التي استطاع الباحث الحصول عليها والتي تم بحثها وفقاً لعلاقتها بالموضوع بشكل مباشر وبشكل غير مباشر أو بشكل جزئي، وذلك بحسب ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

1. دراسة القحطاني، بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بتطوير العاملين في شركة الاتصالات السعودية". (2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الأنماط القيادية بتطوير العاملين بشركة الاتصالات السعودية، والتعرف على النمط القيادي السائد من بين أنماط (النمط الديمقراطي، النمط الأوتوقراطي، النمط الحر) في شركة الاتصالات السعودية من وجهة نظر المبحوثين. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (قادة ومرؤوسين) بشركة الاتصالات السعودية قطاع العناية بالعملاء، والذي يبلغ عددهم (500) موظف في مدينة الرياض، وبلغت العينة (217) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جاء النمط القيادي الأوتوقراطي بالمرتبة الأولى بشركة الاتصالات السعودية؛ يليه في المرتبة الثانية النمط الديمقراطي، بينما جاء في المرتبة الثالثة والأخيرة النمط الحر، وتبين أنه كلما زادت ممارسة المديرين بشركة الاتصالات السعودية للنمطين (الديمقراطي، والأوتوقراطي) كلما تحسن مستوى تطوير العاملين. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها: الاهتمام بتوفير الحوافز المناسبة التي تعزز مشاركة العاملين بالشركة في الدورات التدريبية، والعمل على الحد من تداخل المهام بين الأقسام بالشركة.

## 2. دراسة فواز البدوي، بعنوان: "تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمونيوم (نابكو) في مدينة نابلس -". (2016).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد المناخ التنظيمي وهي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، ونمط القيادة، ونمط الاتصال، وحوافز العمل) وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمونيوم (نابكو) في مدينة نابلس. وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم تصميم استبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمونيوم (نابكو) في مدينة نابلس حيث بلغ عددهم (205) موظفاً، وبلغت حجم العينة (70) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين درجتي مجالات المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، نمط القيادة، وحوافز العمل) والولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة الوطنية لصناعة الألمونيوم في مدينة نابلس، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على رفع مستوى درجة المناخ التنظيمي بين العاملين وإدارة الشركة، وتطوير أجواء العمل الديمقراطي من قبل الإدارة فيما يتعلق بموضوع اتخاذ القرارات.

## 3. دراسة صفوان السقاف، بعنوان: "أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي - حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمينية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً -". (2015).

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمينية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي لاستخلاص النتائج وتجميع البيانات وتحليلها، وكذا تم استخدام عدة أدوات لجمع بيانات الدراسة ومن أهمها: الاستبانة، المقابلة، المراجع والكتب، وقد تم اختيار مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كمجتمع للدراسة وممثلة لمنظمات الأعمال اليمينية، وكذا تم اختيار عينة الدراسة عبارة عن عينة عشوائية طبقية بنسبة (10%) من عدد العاملين حتى 8/2013م في الشركة اليمينية للصناعة والتجارة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي: كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بلغت (3,35) وبنسبة (52%) بينما كانت العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية بنسبة (86%) ومتوسط (4,301)، وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ولاء للعاملين بمتوسط (3,58)، وقد تم طرح

بعض التوصيات المهمة مثل : عقد البرامج التدريبية المتخصصة لتنمية الولاء التنظيمي، تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.

#### 4. دراسة منار أحمد، بعنوان: "درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة أعضاء هيئة التدريس" (2015).

هدفت الدراسة التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة أعضاء التدريس. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وتم تصميم أدوات الدراسة وهي استبانة القيادة التشاركية، والأداة الثانية مقياس الولاء التنظيمي من إعداد بورتر وزملائه، وتكونت عينة الدراسة من (198) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التشاركية لرؤساء الأقسام بجامعة الطائف ومستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس، وأوصت الدراسة بتدعيم وتعزيز العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين لما لذلك من أثر كبير في رفع مستويات الولاء التنظيمي.

#### 5. دراسة باديس بوخلوة، وسهيلة قمو، بعنوان: "أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت/ ولاية ورقلة -" (2015).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتم بتصميم استبانة شملت (33) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، على ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت بولاية ورقلة بالجزائر، بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها والبالغ عددهم (107) موظفاً، حيث اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة بلغت (84) موظفاً، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمطي القيادة التحويلية والتبادلية على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0,50)، وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنمط قيادة عدم التدخل على الأداء الوظيفي عند مستوى دلالة (0,50)، وأوصت الدراسة بتحسين أساليب الإدارة في مؤسسة مطاحن جديع بتقريت، والتخلص من المنهج البيروقراطي القديم من أجل رفع مستوى الكفاءة والفعالية.



6. دراسة باسل شلش، بعنوان: "أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق" (2014).

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة على الولاء التنظيمي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كما استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي أعدت خصيصاً لهذا الغرض، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق فقط (المديريات المركزية) والبالغ عددهم حوالي (310) موظف من كافة الموظفين العاملين في تلك المديرية، وتم اختيار مفردات العينة عشوائياً شملت (98) موظفاً من كافة المستويات الإدارية عدا الإدارة العليا. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: جميع النماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) والتي تتضمن النمط (التوجيهي - المساند - المشارك - الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في مديرية الجمارك العامة، وأن جميع القيادية الأربعة تؤثر على الولاء بكافة أبعاده (الاستمراري - العاطفي - المعياري) بشكل إيجابي ودال إحصائياً باستثناء النمط الموجه نحو الإنجاز فهو لا يؤثر بشكل دال إحصائياً على الولاء الاستمراري فقط، وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعزيز الولاء الاستمراري انطلاقاً من أن نتائج الدراسة قد أظهرت أن الولاء الاستمراري ضعيف في المديرية العامة للجمارك السورية.

7. دراسة فريدة بن إبراهيم، بعنوان: "علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي - دراسة ميدانية على عينة من أساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة -" (2014).

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير، ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي بولاية بسكرة وفق نموذج (هبرسي وبلانشارد)، وكذلك البحث عن النمط القيادي السائد بهذه الثانويات من وجهة نظر الأساتذة، والكشف عن مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة العاملين بها. وذلك باتباع خطوات المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة تبلغ (240) أستاذاً وأستاذة دائمين موزعين على (28) ثانوية من بين (42) ثانوية بولاية بسكرة والتي تمثل مجتمع الدراسة، والاعتماد على استجاباتهم على مقياسين وهما: مقياس الأنماط القيادية لهبرسي وبلانشارد، ومقياس الولاء التنظيمي لبورتر وزملائه، وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد البيئة التدريسية باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية (spss20). وقد توصلت الدراسة إلى

عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية بين كل من الأنماط القيادية (النمط القيادي التفويضي، النمط القيادي التشاركي، النمط القيادي الاستشاري، النمط القيادي التوجيهي) الممارسة من طرف مدراء مؤسسات التعليم الثانوي، ومستوى الولاء التنظيمي من وجهة نظر الأساتذة، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مستقبلية مجال الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية الجزائرية وربطها بالعوامل المساعدة على رفعه.

8. دراسة راتب السعود، بعنوان: "أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس (نظام 1 - نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم" (2009).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً

لنظرية رنسس ليكرت (Rensis Likert's Theory System1-System4) ، وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج المسحي الارتباطي، كما تكون مجتمع الدراسة المتاح من جميع المديرين والمعلمين العاملين في المدارس الثانوية العامة بمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة / عمان، البالغ عددهم (196) مديراً ومديرة و (3133) معلماً ومعلمة، وفيما يتعلق بعينة الدراسة فقد تم اختيار (256) معلماً ومعلمة، يعملون في (65) مدرسة، منها (30) مدرسة للذكور، و(35) مدرسة للإناث، ولغايات جمع البيانات اللازمة تم استخدام استباننتين، وهما: استبانة تعرف الأنماط الإدارية للمديرين، التي طورها الباحث، ومقياس بورتر وزملائه لقياس الولاء التنظيمي للمعلمين. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين كل من الأنماط الإدارية الاستبدادي الخير والاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، في حين توجد علاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الاستبدادي التسلسلي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وأوصت الدراسة بضرورة قيام وزارة التربية والتعليم بعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، بهدف اطلاعهم على الأنماط الإدارية الفاعلة، لما لها من أهمية بالغة في تعميق الولاء التنظيمي للعاملين.

9. دراسة رائد الأغا، بعنوان: "المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري" (2008).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المهارات القيادية المتوفرة لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال). ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات الأولية من خلال البحث الميداني وذلك بتوزيع استبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مدير، مهندس أول، قائد فريق، مشرف، إداري) ويبلغ عددهم (45) موظفاً وموظفة، وقد تم توزيع أداة الدراسة عليهم، وبعد فحص الاستبيانات تم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (45) استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، فنية، إدارية، إنسانية، فكرية) مهمة جداً لدى المسؤولين في شركة (جوال) ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية المهارات القيادية ضعيفة التوافر لدى المسؤولين وذلك بعقد دورات أو ورش عمل أو بالذهاب إلى مؤتمرات أو بتوفير مزيد من الصلاحيات والأمن الوظيفي أو بإتاحة جو ديمقراطي.

#### 10.دراسة طلال الشريف، بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة" (2004).

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي بإمارة مكة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في إمارة منطقة مكة المكرمة الذين يشغلون وظيفة مدير إداري ورئيس قسم وعددهم (240)، حيث تم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (120) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: هناك علاقة ارتباط دالة احصائياً وموجبة بين نمط القيادة الديمقراطي ومستوى الأداء الوظيفي، في حين توجد علاقة ذات دلالة احصائية سلبية بين نمط القيادة ومستوى الأداء الوظيفي لدى كل من نمط القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي، وأوصت الدراسة بزيادة الاعتناء بتزويد العاملين بمنطقة مكة المكرمة بالمعرفة النظرية بأهمية القيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها وخصائص القادة التي تزيد من فاعليتها أثناء تأهيلهم في الدورات التدريبية.

#### الأنماط القيادية

#### مقدمة:

تعددت الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأساليبها بالبحث والدراسة، وتعددت معها الأنماط القيادية بتعدد المفكرين والباحثين، ويتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة، ولهذا ظهرت لتلك الأنماط القيادية تصنيفات عديدة وآراء متباينة اختلفت باختلاف المعايير القائمة على تصنيفها. فهناك من يصنف الأنماط القيادية وفقاً للدوافع إلى: قيادات إيجابية وقيادات سلبية، وهناك من يصنفها وفقاً لتفويض السلطة إلى: قيادات مركزية وقيادات لا مركزية، وقيادات رسمية وقيادات لا رسمية، وهناك من يصنفها وفقاً للاتجاهات الشخصية والميول الاجتماعية، وهناك من يصنفها وفقاً لنوعية العلاقات بالأفراد المرؤوسين إلى قادة ذوي ميول تسلطية، وآخرين ذوي ميول إنسانية تقوم على الاقتناع (كنعان، 2008، ص 125)، وهناك من يصنفها وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) والتي تتضمن عدداً كبيراً من الأنماط القيادية المرتبطة بها (شلس، 2014، ص 3)، حيث تفترض هذه النظرية أن فاعلية القائد تتحدد بمقدرته على التأثير في عناصر الدافعية المختلفة؛ أي أن سلوك القائد يؤثر في حافزية العاملين المؤثرة في الإنجاز ورضاهم، ومن ثم تؤثر في مستويات الأداء، وينبثق من هذه التفاعلات، وفق تصورات النظرية، أربعة أنماط قيادية، يتطلب كل منها الاهتمام بالعمل، إلى جانب الاهتمام بالعاملين: النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز (مساعدة، 2011، ص 7).

وسوف تعتمد الدراسة الحالية التصنيف الأخير لأنها النظرية القيادية الأكثر قرباً من بين النظريات القيادية في تحقيق الولاء الوظيفي، والأقدر على تحقيق أهداف المنظمة من خلال هذا الولاء الوظيفي.

وسيمت تناول كل نمط من الأنماط القيادية الأربعة: النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز) على النحو الآتي:

وقبل الخوض في تعريف الأنماط القيادية الأربعة السالف ذكرهم، سنبدأ أولاً بتسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية، وأهميتها ونظرياتها بصورة موجزة من خلال النقاط التالية.

#### أنماط القيادة:

الأنماط القيادية ضمن نظرية (المسار - الهدف).

تفترض هذه النظرية أربعة أنواع من سلوك القائد هي كالتالي: George & Jones, 1996,

(page 375)

■ **السلوك المشارك:** يأخذ القائد بآراء واقتراحات المرؤوسين قبل أن يتخذ القرار.

- **السلوك التوجيهي:** وبموجبه يجعل القائد المرؤوسين يعرفون ما هو مطلوب منهم ويعطيهم الارشادات حول كيفية انجاز ذلك.
- **السلوك المساند:** يكون القائد بموجب هذا النوع مهتماً بحاجات المرؤوسين وراحتهم ودوداً في التعامل معهم.
- **السلوك الموجه نحو الإنجاز:** يضع القائد أهداف عالية ويتوقع من المرؤوسين انجازها وفقاً لطاقتهم القصوى.
- وإذا أردنا أن نُفصّل قليلاً في الكلام حول هذه الأساليب أو الأنماط القيادية الأربعة فيكون على النحو الآتي: (المطيري، 2013، ص 20).
- **القيادة المشاركة:** وهذه تظهر في المواقف التي فيها القائد يستشير ويتشاور مع المرؤوسين حول القرارات. وبالتالي فإنه يطلب المقترحات وتقديم البدائل من المرؤوسين وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرارات.
- القيادة التوجيهية: وهذه تظهر في المواقف التي تستلزم من القائد أن يبلغ المرؤوسين ما عليهم القيام به بالضبط. وأن على القائد في هذه المواقف أن يقوم بالتخطيط وتحديد جداول العمل ووضع أهداف ومعايير قياسية للأداء.
- القيادة المساندة (الداعمة): وهذه تستلزم أن يكون سلوك القائد موجهاً نحو الاهتمام بحاجات المرؤوسين، ويجعل القائد منفتحاً وودياً ومتفهماً.
- القيادة ذات الطابع الإنجازي: وتظهر هذه القيادة في المواقف التي يصنع فيها القائد الأهداف الكبيرة والطموحة ويوضحها للمرؤوسين وبالتالي الضغط من أجل أن يحققوا الجودة العالية في أدائهم بما ينسجم مع هذه الأهداف؛ مع إيدائه الثقة بقدرة المرؤوسين على تحقيقها ومساعدتهم على ذلك.
- انطلاقاً مما سبق فإن نظرية (المسار - الهدف) تقوم على الأنماط القيادية الأربعة السابقة وهي كل من النمط المشارك، التوجيهي، المساند، الموجه نحو الإنجاز؛ من أجل الحفاظ على العلاقة بين سلوك القائد الإداري من جهة ورضا المرؤوس عن وظيفته وعن مديره وعن إنتاجيته من جهة أخرى. وهذه العلاقة السابقة إنما تتوقف في واقع الأمر على عاملين وسيطين هما: وظيفة الرئيس وحاجته (المدير الوظيفي) وقوة نمو الحاجة لدى الموظف (شلس، 2014، ص 30).

#### الولاء الوظيفي

مقدمة:

يُعد الولاء الوظيفي أو الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي تسعى المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الأداء الوظيفي العام، ولذلك نجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهةٍ أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المنظمة الكثير من أهدافها، وتطلعاتها (المطيري، 2013، ص 25).

وبمرور الزمن ومع تطور المجتمعات اكتسب مفهوم الولاء أهمية كبرى في مجال الفكر الإداري، حيث يشير الولاء التنظيمي في معناه إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها العامل تجاه عمله، وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل في تحقيق أهدافها.

ويعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً مهماً في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم، فإذا كان هناك ولاء نحو المنظمة سيكون هناك استعداد كافٍ لتكريس كل الجهود والتفاني في إنجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، أما الولاء التنظيمي المنخفض سنتبعه أثراً سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها.

وهناك عدة عوامل تؤثر في الولاء التنظيمي من ضمنها العوامل التنظيمية، ومن أهم العوامل التنظيمية أثراً في الولاء التنظيمي النمط القيادي، فالقيادة الناجحة تدعم الاعتقاد في نفوس العاملين بأهمية التنظيم، وتثير فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المؤسسة عن طريق الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه. وإذا كنا قد بحثنا موضوع الأنماط القيادية في المبحث الأول من هذا الفصل فإننا سنقوم بالمبحث في مفهوم الولاء التنظيمي من خلال هذا المبحث على النحو الآتي.

#### مفهوم الولاء والولاء الوظيفي:

يعني مفهوم الولاء في اللغة العهد والالتزام والقرب والنصرة والمحبة (القونوي، 2004، ص 99)، وهو مفهوم قديم بدأ بدراسته علماء الذين ينظرون إلى الإنسان على أنه كائن يعيش في مجتمع متلاحم تربطه مع الآخرين من حوله علاقات مختلفة تشعره بالمسئولية تجاه غيره، والانتماء للمجتمع الذي يحط به.

لقد تعددت التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الولاء الوظيفي أو المهني أو التنظيمي سنذكر أهمها على النحو التالي:

1. عرّفه بعض الباحثين بأنه يعني: مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها (البدوي، 2016، ص 65).

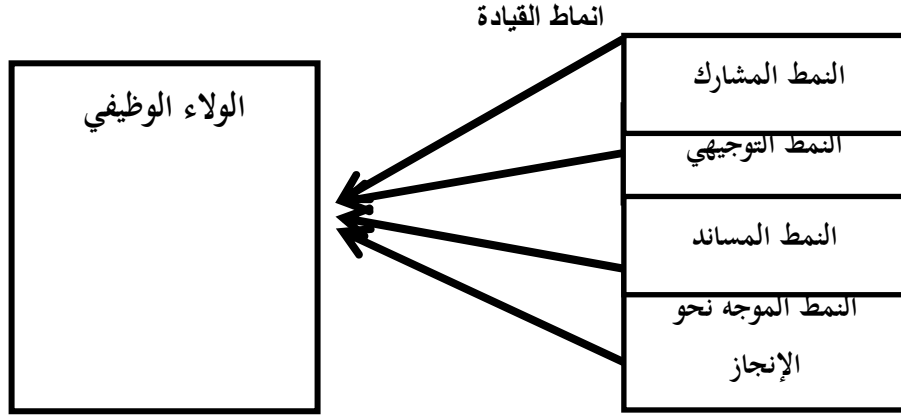
2. ويعرّفه البعض بأنه: اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل. أي إن الولاء التنظيمي هنا يركز على ثلاث مرتكزات رئيسية هي: الاحساس بالانتماء، والمساهمة الفعالة، والإخلاص.
  3. كما عرّفه البعض بأنه: انجراف الأفراد او تعلقهم الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة من المنظمة (اللوزي، 1990، ص123).
  4. وعرّفه البعض الآخر بأنه: درجة تطابق الفرد مع منظّمته وارتباطه بها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة. حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبقاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية؛ وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه (عبد الباقي، 2004، ص181).
- ويمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة أن الولاء التنظيمي يقوم على مجموعة من العناصر تعتبر أهم مكونات الولاء التنظيمي، وافتقاد أحد جوانبها يفقد المفهوم أحد عناصره الأساسية وهي: الإيمان القوي بأهداف المنظمة، والرغبة الشديدة في البقاء فيها مدة طويلة، وبذل أقصى جهد لصالحها، والاعتزاز بانتمائه لهذه المنظمة. وعليه فالولاء التنظيمي هو ذلك الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظّمته التي يعمل بها، ورغبته البقاء فيها، والمحافظة على سمعتها ومصيرها، واعتزازه بأنه عضو فيها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، والدفاع عنها بغض النظر عن العائدات المادية أو تغيير الظروف (المطيري، 2015، ص65).
- نموذج الدراسة:

و يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل يحتوي على اربعة ابعاد و متغير تابع .

1. المتغير المستقل انماط القيادة: أنماط القيادة و فيها اربعة ابعاد (النمط المشارك - النمط التوجيهي - النمط الموجه نحو الإنجاز - النمط المساند).
2. المتغير التابع: وهو في هذه الدراسة الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير.

ويمكن وضع نموذج الدراسة بناء على المتغيرات السابقة من خلال الشكل التالي:

### الشكل رقم (1) نموذج الدراسة



### منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة منهجية البحث الوصفي التحليلي، فعلى سعيد البحث الوصفي تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة؛ التي تشكل رافداً حيويًا في الدراسة. أما على سعيد البحث الميداني التحليلي، سيتم إجراء البحث الاستطلاعي، وتحليل كافة البيانات واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لمعالجتها، واعتماد استبانة مخصصة لهذه الدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة الحالية على الموظفين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، واشتملت عينة الدراسة على (91) فرد منهم لتمثيل مجتمع الدراسة.

### خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية).

### 1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	88	96.7	96.7	96.7
انثى	3	3.3	3.3	100.0



Total	91	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

يتبين من الجدول رقم (1) إن 96,7% من عينة الدراسة ذكور، وإن 3,3% من عينة الدراسة إناث. مما سبق نلاحظ إن العدد الأكبر من عينة الدراسة هم الذكور وقد يعود ذلك لأسباب اجتماعية وثقافية حيث إن العادات والتقاليد في المملكة العربية السعودية لا تشجع على عمل المرأة.

## (2) توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول رقم (2) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 الى اقل من 30	13	14.3	14.3	14.3
من 30 الى اقل من 40	45	49.5	49.5	63.7
من 40 الى اقل من 50	29	31.9	31.9	95.6
من 50 سنة فأكثر	4	4.4	4.4	100.0

Total	91	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

يتبين من الجدول رقم (2) إن 14,3% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين 20 إلى أقل من 30 سنة. وإن 49,5% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين 30 إلى أقل من 40، وإن 31,9% من عينة الدراسة أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50، وإن 4,4% من عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 50. وهذا يعني إن معظم عينة الدراسة أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة.

(3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (3) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي فأقل	7	7.7	7.7	7.7
دبلوم بعد الثانوي	13	14.3	14.3	22.0
جامعي Valid	62	68.1	68.1	90.1
ماجستير	8	8.8	8.8	98.9
دكتوراه	1	1.1	1.1	100.0
Total	91	100.0	100.0	

يتبين من الجدول رقم (3) إن 7,7% من عينة الدراسة يحملون مؤهل ثانوي فأقل، وإن 14,3% من عينة الدراسة يحملون مؤهل دبلوم بعد الثانوي، وإن 68,1% من عينة الدراسة يحملون مؤهل جامعي، وإن 8,8% من عينة الدراسة يحملون مؤهل ماجستير، وإن 1,1% من عينة الدراسة يحملون مؤهل دكتوراه. وهذا يعني إن معظم عينة الدراسة في هذا القطاع من حملة مؤهل جامعي (بكالوريوس).

#### (4) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
اقل من 5 سنوات	10	11.0	11.0	11.0
من 5 الى اقل من 10	8	8.8	8.8	19.8
من 10 الى اقل من 15	28	30.8	30.8	50.5
من 15 الى اقل من 20	30	33.0	33.0	83.5
من 20 سنة فأكثر	15	16.5	16.5	100.0
Total	91	100.0	100.0	

يتبين من الجدول رقم (4) إن 11% من عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، وإن 8.8% من عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 5 الى 10 سنوات، وإن 30,8% من عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 10 الى 15 سنة، وإن 33% من عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 15 الى 20 سنة، وإن 16,5% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، أي أن هناك استقراراً في قوة العمل في شركة الاتصالات السعودية في منطقة عسير، حيث يفضل العاملون البقاء فيها، وهنا

تجدر الإشارة به أن طول سنوات الخبرة لأفراد العينة يعطي مؤشراً على أن لهم دراية كافية بطبيعة المناخ السائد وقادرين على إعطاء تصورات ذات قيمة.

### 5) توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية:

جدول رقم (5) : توزيع افراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid لا توجد	3	3.3	3.3	3.3
دورة تدريبية واحده	7	7.7	7.7	11.0
دورتان تدريبيتان	4	4.4	4.4	15.4
ثلاث دورات تدريبية فأكثر	77	84.6	84.6	100.0
Total	91	100.0	100.0	

يتبين من الجدول رقم (5) إن 3,3% من عينة الدراسة لم يأخذوا أي دورة تدريبية، وإن 7,7% من عينة الدراسة أخذوا دورة تدريبية واحدة، وإن 4,4% من عينة الدراسة أخذوا دورتان تدريبيتان، وإن 84,6% من عينة الدراسة أخذوا أكثر من 3 دورات. وهذا يعني إن معظم عينة الدراسة في هذا القطاع لديهم خبرة في تخصصهم وإنهم تلقوا قدر كافي من الدورات التدريبية.

### صدق أداة الدراسة:

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان وذلك بعرضه في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين.  
كذلك تم التأكد من مقياس الاتساق الداخلي للاستبانة وهو قوة الارتباط بين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد الرئيسي الذي تنتمي إليه.

## ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بثبات المقياس أي إن المقياس يعطي النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيقه على أفراد العينة أنفسهم في نفس الظروف مرة أخرى. في هذه الدراسة تم قياس ثبات المقياس باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للعينة ككل. قام الباحث بحساب معامل ألفا كرونباخ والذي يفيد في التحقق من درجة ثبات فقرات الاستبانة وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (6) :

جدول رقم (6) : ثبات العينة

البعد	عدد الاسئلة	كرونباخ الفا
النمط المشارك	5	0,877
النمط التوجيهي	5	0,729
النمط المساند	5	0,802
النمط الموجه نحو الإنجاز	5	0,817
الولاء الوظيفي	13	0,723

يتبين من القيم في الجدول السابق أن المحاور لها معدل ثبات جيد. وبهذا وبعد الإجراءات السابقة تأكد الباحث من صدق وثبات المقياس.

## نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على اختبار مدى صحة الفرضية الرئيسة التالية وهي:  
يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية (النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الانجاز) على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.  
و يتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- (1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- (2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.
- (3) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

4) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية. تم اختبار الفرضيات السابقة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي توضح نتائج التحليل:

جدول رقم (7) : Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.467 <sup>a</sup>	.218	.182	.41782

a. Predictors: (Constant), النمط\_المشارك، النمط التوجيهي، النمط، المساند، النمط الموجه نحو الانجاز

يوضح الجدول السابق قيم معامل الارتباط الثلاثة وهي معامل الارتباط البسيط R حيث بلغ 0.467 ومعامل التحديد  $R^2$  وهو يساوي 0.218 واخيرا معامل التحديد المصحح  $R^2$ - والذي بلغ 0.182 مما يعني ان المتغيرات المستقلة (التفسيرية) (النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الانجاز) استطاعت ان تفسر فقط 0.182 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الولاء الوظيفي) حيث ان (0.818) من التأثير تعزى الى ابعاد اخرى لم يتم ذكرها في الدراسة الحالية.

جدول رقم (8) : ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4.183	4	1.046	5.990	.000 <sup>b</sup>
Residual	15.013	86	.175		
Total	19.196	90			

a. Dependent Variable: الولاء الوظيفي

b. Predictors: (Constant), النمط المشارك، النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الانجاز

يمثل الجدول السابق جدول تحليل التباين والذي يمكن المعرفة من خلاله على القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية F وكما نشاهد من جدول تحليل التباين عدم وجود معنوية لاختبار F ( $P < 0.05$ ) . مما يؤكد القوة التفسيرية العالية لنموذج الانحدار الخطي المتعدد من الناحية الاحصائية.

جدول رقم (9): Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2.372	.271		8.751	.000
النمط_المشارك	-.099	.071	-.194	-1.388	.169
النمط_التوجيهي	.080	.089	.117	.889	.376
النمط_المساند	.290	.097	.458	2.991	.004
النمط_الموجه_نحو_الانجاز	.045	.102	.066	.437	.663

a. Dependent Variable: بعد\_الولاء\_الوظيفي

من الجدول السابق نستنتج إن المتغير المستقل (النمط المساند) كان معنوي من الناحية الاحصائية وحسب اختبار t (عند مستوى معنوية  $P \leq 0.05$ ). إلا إن المتغيرات المستقلة (النمط المشارك، النمط التوجيهي، والنمط الموجه نحو الانجاز) لم يكن ذو تأثير معنوي في نموذج الانحدار المتعدد وحسب اختبار t .

وهذا يعني إن الفرضيات الفرعية رقم (1) ورقم (2) ورقم (4) لم تقبل. إما الفرضية الفرعية رقم (3) فقبلت والتي تنص على "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية".

#### نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) والتي تتضمن النمط (المشارك - التوجيهي - المساند - الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير.
2. يملك الموظفون العاملون بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير ولاءً استمراريًا منخفضاً، بينما يملكون ولاءً عاطفياً ومعياريًا جيداً تجاه الشركة.
3. يؤثر النمط المساند كنمط من الأنماط القيادية الأربعة على الولاء الوظيفي للموظفين العاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير بشكل دال احصائياً، وبالتالي قبول الفرضية الفرعية والتي

تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية.

4. أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية عدم قبول الفرضيات الفرعية رقم (1) والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير"، والفرضية رقم (2) والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير"، والفرضية رقم (4) والتي تنص على أنه "يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز على الولاء الوظيفي للعاملين في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير"

5. يؤثر النمط المساند كنمط من الأنماط القيادية الأربعة على الولاء العاطفي للعاملين بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير مقارنة بالأنماط القيادية الثلاث الأخرى (المشارك - التوجيهي - الموجه نحو الإنجاز).

6. أظهرت نتائج الدراسة إن 30,8% من عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 10 الى 15 سنة، وإن 33% من عينة الدراسة لديهم خبرة ما بين 15 الى 20 سنة، وإن 16,5% من عينة الدراسة لديهم خبرة أكثر من 20 سنة، وهذا مؤشر على أن هناك استقراراً في قوة العمل في شركة الاتصالات السعودية في منطقة عسير، حيث يفضل العاملون البقاء فيها.

#### توصيات الدراسة:

في ضوء نتائج الدراسة فإن الباحث يقترح عدداً من التوصيات:

1. تعزيز النمط المساند طالما أنه هو الأكثر تأثيراً في الولاء الوظيفي للموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير.
2. ضرورة الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة لرفع الولاء الوظيفي في شركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير.
3. تعزيز مشاركة العاملين بشركة الاتصالات السعودية في الدورات التدريبية التي تعقدتها الشركة، وأيضاً تعزيز مشاركتهم في صنع القرارات التي تتخذها القيادة الإدارية بالشركة.
4. ضرورة التركيز على تحري الأسباب التي تجعل الأنماط القيادية الثلاثة (المشارك، التوجيهي، الموجه نحو الإنجاز) غير مؤثرة في الولاء الوظيفي للموظفين العاملين بشركة الاتصالات السعودية بمنطقة عسير، ومعرفة الأسباب المؤدية لذلك؛ سواء كانت هذه الأسباب تعود إلى أنظمة المكافآت أو الحوافز أو للمناخ التنظيمي السائد في الشركة.



5. وضع نظام إداري لتحفيز وتشجيع المسؤولين بشركة الاتصالات السعودية على امتلاك مهارات قيادية.

#### الدراسات المستقبلية المقترحة:

1. إجراء دراسات مستقبلية للمقارنة بين الأنماط القيادية الأربعة (المشارك، والتوجيهي، والمساند، والموجه نحو الإنجاز) المطبقة في عدة منظمات حكومية أو خاصة، والتعرف على الاختلافات في الأنماط القيادية المطبقة فيها وأي منها أكثر تطبيقاً.

2. إجراء دراسات عن سبل تعزيز ممارسة القيادات الإدارية بشركة الاتصالات السعودية للنمط المساند.

3. إجراء دراسات مستقبلية في مجال الولاء الوظيفي في شركات الاتصالات السعودية المختلفة وربطها بالعوامل المساعدة على رفعه.

4. إجراء دراسة عن مدى تشجيع اللوائح والنظم الإدارية على امتلاك مهارات قيادية، والعمل على إجراء التعديلات التي تجعلها عامل مساعد في دعم المهارات القيادية للمسؤولين.

#### قائمة المراجع

##### أولاً: المراجع العربية.

##### (أ) الرسائل العلمية:

- إبراهيم، فريدة (2014): علاقة أنماط أسموك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي. ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- أبو نداء، سامية (2007): تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الأغا، رائد (2008): المهارات القيادية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الشريف، طلال (2004): الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة. ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- القحطاني، بندر (2016): الأنماط القيادية وعلاقتها بتطوير العاملين في شركة الاتصالات السعودية. ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- المطيري، رامي (2015): درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة حفر الباطن للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين. ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

- المطيري، خلف (2013): القيادة الموقفية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين في إدارة جوازات محافظة جدة. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
- شلش، باسل (2014): أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار- الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية: دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق. ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

#### (ب) المجلات والدوريات:

- أحمد، منار (2015): درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة العلوم التربوية، ج (1)، ع (4).
- البدوي، فواز (2016): تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على الشركة الوطنية لصناعة الألمنيوم (نابكو) في مدينة نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، مج (2)، ع (6).
- السقاف، صفوان (2015): أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: حالة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه أنموذجاً. مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، مج (16)، ع (1).
- السعود، راتب (2009): أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مج (5)، ع (3).
- بوخلوة، باديس، وقمو، سهيلة (2015): آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقوت/ ولاية ورقلة. مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، الجزائر، ع (1).
- مساعدة، ماجد (2011): الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء. مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، الأردن، مج (11)، ع (2).

#### (ج) الكتب:

- الكردي، أحمد (2004): الإدارة المدرسية الحديثة. ط1، عالم الكتاب، القاهرة.
- اللوزي، موسى (1990): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

- عبد الباقي، صلاح الدين (2004): السلوك الفعال في المنظمات. الجدار الجامعي، القاهرة.  
- كنعان، نواف (2008): القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.  
ثانياً: المراجع الأجنبية:

-George, J. M., & Jones, J.R. (1996). Experiencing work: Values, attitudes, and moods, Human Relations, 50.