

عليه
السلام
٢٥
٥
١

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين
في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

مقدم من الطالب

مأمون عبد القادر أمين عورتاني

إشراف

د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي د. حسني فهمي المصري

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية في
كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية

نابلس - فلسطين

١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين
في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

مقدم من الطالب: مأمون عبد القادر أمين عورتاني

إشراف: الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

الدكتور حسني فهمي المصري

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ: ٨ / ٤ / ٢٠٠٣ م واجيزت.

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع

مشرفاً رئيساً

- د. عبد الناصر عبد الرحيم القدومي

مشرفاً ثانياً

- د. حسني فهمي المصري

ممتحناً خارجياً

- د. عطية محمد مصلح

عضواً

- د. علي سعيد بركات

عضواً

- د. مجيد منصور

الإهداء

إلى تلك الومضة الأجمل التي لم أعش طويلاً على اشراققتها... إلى الروح التي
سافرت إلى ما بعد الغياب إلى ... أبي

إلى بحر الحنان المحتضن كل اللحظات ... شاطئ الصبر الجميل في ليل
المعاناة.... تعجز الكلمات من بعد الشفاة أمي

إلى تلك الوردة التي ستملأ الحياة من حولي عبقاً، ترسم خيوط الأمل وتضيء
رحلة الحياة الطويلة... إلى خطيبتني، غاليّتي...

ريم

إلى الأخوة الصادقة ... التي لا تعرف إلا العطاء الدائم...

إلى الصداقة الوفية... الأصيلة ... تلك التي تحمل في ثناياها كل معاني
الأخلاص...

إلى كل أولئك أهدي عملي هذا

الشكر والتقدير

الحمد لله وحده الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا البحث المتواضع... ومن منطلق الاعتراف لأهل الفضل بفضلهم أرى لزاماً علي أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق التقدير إلى كل من أسهم في إنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر أستاذي الفاضل الدكتور عبد الناصر القدومي، على ما بذله من جهد ووقت في توجيهي وإرشادي، إذ لم يكن مشرفاً وحسب، بل كان أستاذاً ومربياً فاضلاً، مما جعل له الفضل في إخراج هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فجزاه الله عني كل خير.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور حسني المصري على ما بذله لي من جهد وعون متمثلاً في التوجيهات السديدة والملاحظات القيمة التي أبداه أثناء إعداد هذه الدراسة، وعلى ما أعطاني من وقته وجهده.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الدكتور الفاضل عطية مصلح الذي منحني كثيراً من وقته في القراءة الأولى للدراسة، ووضع ملاحظاته القيمة عليها، وتحمل مشقة السفر من أجل مناقشة هذه الدراسة بصفته ممتحناً خارجياً.

وأزجي الشكر خالصاً إلى عضوي لجنة المناقشة الممتحنين الداخليين الدكتور الفاضل علي بركات وإلى الدكتور الفاضل مجيد منصور على ما بذلاه من جهد في القراءة والتدقيق.

لكل هؤلاء الكبار بعلمهم وبقدرهم أتوجه بخالص التحية والاحترام. كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأخوة الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لتعاونهم معي في تعبئة الاستمارات والتعامل معها بموضوعية وأمانة، والله الموفق.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	لجنة المناقشة
ت	الإهداء
ث	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
خ	فهرس الجداول
ذ	فهرس الأشكال
ر	فهرس الملاحق
ز	الملخص بالعربية
١	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها
٢	المقدمة
٦	مشكلة الدراسة وأسئلتها
٧	أهداف الدراسة
٨	أهمية الدراسة
٨	فرضيات الدراسة
٩	حدود الدراسة
٩	مصطلحات الدراسة
١١	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
١٢	أولاً: الإطار النظري
٣٦	ثانياً: الدراسات السابقة
٣٦	الدراسات التي تناولت الولاء المهني
٣٨	الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية

٤٤	الدراسات التي تناولت الولاء المهني والنمط القيادي-----
٤٧	ملخص الدراسات السابقة-----
٤٨	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
٤٩	منهجية الدراسة-----
٤٩	مجتمع الدراسة-----
٥١	عينة الدراسة-----
٥٢	أداة الدراسة-----
٥٢	- صدق الأداة-----
٥٣	- ثبات الأداة-----
٥٤	متغيرات الدراسة-----
٥٤	إجراءات الدراسة-----
٥٥	المعالجات الإحصائية-----
٥٦	نتائج الدراسة
٧١	مناقشة النتائج والتوصيات
٧٢	مناقشة النتائج-----
٨٣	التوصيات-----
٨٤	المراجع:-----
٨٥	أولاً: المراجع العربية-----
٩١	ثانياً: المراجع الأجنبية-----
٩٥	الملاحق-----
١٠٤	الملخص باللغة الانجليزية-----

فهرس الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
١	توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.	٥٠
٢	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	٥١
٣	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.	٥١
٤	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية.	٥١
٥	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.	٥٢
٦	نتائج معاملات ثبات مقياس النمط القيادي.	٥٤
٧	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	٥٧
٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	٥٩
٩	نتائج اختبار ولكس لامبدا للفروق بين الأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	٦٠
١٠	نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية للفروق بين الأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	٦٠
١١	معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	٦١
١٢	نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس.	٦٢
١٣	المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٣
١٤	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية والدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٣
١٥	اختبار شفيه للمقارنات البعدية للنمط الديمقراطي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٤

١٦	اختبار شفهي للمقارنات البعدية للدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	٦٤
١٧	المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	٦٥
١٨	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمتغير الخبرة الإدارية.	٦٦
١٩	نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	٦٧
٢٠	نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية.	٦٧
٢١	المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٦٨
٢٢	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٦٩
٢٣	نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٧٠
٢٤	نتائج اختبار شفهي للمقارنات البعدية للدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.	٧٠

فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
١	مراحل تطور الولاء عند بوشانان.	١٤
٢	مدخلات ومخرجات الولاء المهني عند ستيروز.	١٥
٣	نموذج الشبكة الإدارية كما وصفها بليك وموتون متضمنة الأنماط القيادية الخمسة الرئيسة.	٣٣
٤	الأبعاد الثلاثية للقيادة عند ريدن.	٣٤
٥	المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.	٦١

فهرس الملاحق

الرقم	الشكل	الصفحة
١	أداة الدراسة (الاستبانة)	٩٩
٢	أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة	١٠٤
٣	كتاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة النجاح الوطنية	١٠٥
٤	كتاب موافقة وتسهيل مهمة الباحث من وزارة التربية والتعليم	١٠٦

ملخص الدراسة

العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

إعداد

مأمون عبد القادر أمين عورتاني

إشراف

الدكتور عبد الناصر عبد الرحيم القدومي الدكتور حسني فهمي المصري

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني، وكذلك التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين، وقد أجابت الدراسة عن الأسئلة والفرضيات التالية:

- ما درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- ما العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية تعزى لمتغير الجنس، ومتغير المؤهل العلمي، ومتغير الخبرة الإدارية، ومتغير المركز الوظيفي.

وتألف مجتمع الدراسة من جميع الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وقد بلغ عددهم (١٠٢١) إدارياً، فيما بلغت عينة الدراسة (٣٦٣) إدارياً من مختلف الوزارات.

ولتحقيق الهدف من الدراسة، قام الباحث باستخدام استبانتين وهما:

١. استبانة لقياس درجة الولاء المهني، وتتضمن (٢٦) فقرة.
٢. استبانة لوصف النمط القيادي، وتتضمن هذه الاستبانة (٤٠) فقرة تشتمل على ثلاثة أنماط قيادية وهي: الديكتاتوري، والديمقراطي، والترسلي.

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبانتين بطريقة صدق المحكمين، حيث قام الباحث بتوزيعها على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية في مجالي الإدارة

والتربية. وقام الباحث بحساب معامل الثبات للمقياسين، وذلك باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ الفا (Alpha Chronbach).

وللإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، قام الباحث باستخدام مجموعة من المعالجات الإحصائية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- إن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً.
 - إن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً عند الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هو النمط القيادي الديمقراطي.
 - وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني.
 - كانت هناك فروق في الولاء المهني تبعاً لمتغير الجنس ولصالح الذكور.
 - ظهرت هناك فروق دالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ومتغير المؤهل العلمي وكانت هذه الفروق لصالح مؤهل الماجستير، كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ولصالح مؤهل الماجستير.
 - إن هناك فروقاً دالة في النمط القيادي الديكتاتوري ومتغير الخبرة الإدارية، وكانت هذه الفروق بين فئتي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) (وأكثر من ١٥ سنة) ولصالح (أكثر من ١٥ سنة)، كما ظهرت فروق في الدرجة الكلية للولاء المهني ومتغير الخبرة الإدارية بين فئتي (أقل من ٥ سنوات) و (أكثر من ١٥ سنة)، وكانت الفروق لصالح فئة (أكثر من ١٥ سنة).
 - أظهرت النتائج أن هناك فروقاً دالة في النمط الديكتاتوري للقيادة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، وكانت هذه الفروق بين (رئيس قسم ومدير B) ولصالح (مدير B)، بينما كانت الفروق للدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير المركز الوظيفي بين (مدير عام، ورئيس قسم)، ولصالح مدير عام.
- وبناء على نتائج الدراسة قام الباحث بوضع عدد من التوصيات من أهمها:
- قيام الإداريين والمعنيين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بتبني النمط القيادي الديمقراطي لأنه الأكثر تحقيقاً للولاء المهني للإداريين أنفسهم ولزملائهم.
 - قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بتطبيق قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي، لأنه يعمل على زيادة روح الولاء المهني في العمل.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

- المقدمة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- فرضيات الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها

المقدمة:

يتميز العصر الحالي بهيمنة التنظيمات الكبيرة وشمولها لنواحي الحياة كافة، فيتعامل معها الناس منذ ولادتهم وحتى الممات، فيتعلمون في تنظيمات، ويعملون في تنظيمات، وينظرون إليها على أنها نظام حيوي هام يقدم لهم الخدمات والمنتجات التي يحتاجون إليها، ومن المعلوم أن لكل تنظيم هدفاً يسعى إلى تحقيقه من خلال مجموعة من الأعمال التي يقوم بها الأفراد الذين لديهم مؤهلات وقدرات معينة، ويبدلون جهدهم لتحقيق أهداف التنظيم، وهم بالمقابل يحصلون منه على مقومات كثيرة تشبع رغباتهم وميولهم وبعضاً من حاجياتهم. ولقد أدت التغيرات الهائلة والمتسارعة في نواحي الحياة المختلفة، والازدياد الواضح في مستويات الإنتاج وتطور أساليبه بسبب التقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى تطور وسائل وأساليب تقديم الخدمات، أدى ذلك في مجموعه إلى ازدياد حجم التنظيمات وتعاظم أهميتها، فأصبح ذلك ظاهرة مميزة للعصر الحالي، ونتج عن ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في أهمية التنظيمات للأفراد وما تقدمه لهم من خدمات مختلفة من جهة، ونظرة هذه التنظيمات إلى الأفراد كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها من جهة أخرى. وعليه فإن العلاقة بين العاملين وبين تنظيماتهم علاقة تبادلية تكاملية، فمصلحة التنظيم تقتضي الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء الذين تم بذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم، وضمان ولائهم له. ومصلحة العامل تقتضي كذلك البقاء في التنظيم الذي أعده وأهله للقيام بعمله ووفر له المناخ التنظيمي الملائم وساهم في اشباع حاجاته المختلفة (المعاني، ١٩٩٠).

من هنا أصبحت التنظيمات الناجحة وقادتها المتميزون تهتم كثيراً بالأفراد العاملين وتوليهم العناية المناسبة، وأخذت أيضاً تبذل الجهد وتتفق الأموال الطائلة لاختيار أفضلهم كفاءة، فتقوم بتدريبهم تدريباً مناسباً يتفق ومتطلبات العمل وتمنحهم الحوافز المادية والمعنوية والتي من الممكن أن تساهم في سد احتياجاتهم المختلفة، وفي المقابل كل ما هو مطلوب من هؤلاء الأفراد هو الولاء لهذه التنظيمات والاخلاص في خدماتها وتقديم الأداء والجهد المتميز لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويظهرون رغبة قوية في عدم تركها والانتقال منها إلى غيرها فيما يعود عليها بالفوائد الكثيرة (القيوتي، ٢٠٠١).

إن الولاء المهني صفة جماعية كما أنه صفة فردية على حد سواء، وهو ظاهرة نفسية كغيره من الظواهر التي لا تخضع للملاحظة المباشرة والتي تتبع من داخل الفرد، ويمكن الإحساس به من خلال آثاره ونتائجه، وهو شرط للجماعة العاملة معا في عمل واحد ومشترك والتي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأغراض المحددة الواضحة، بحيث يشعر الأفراد داخل هذه الجماعة بأهمية هذه الأغراض وانسجامها وتكاملها وتوافقها مع أغراضه الخاصة، بالإضافة إلى شعور أفراد الجماعة بالنقطة والاطمئنان إلى هذه الأغراض وأيضاً في الوسائل المتبعة في تحقيقها، وفي القادة القائمين على الجماعة، وفي جماعة الزملاء في العمل والمتعاونين على تحقيق هذه الأغراض. وقد أفادت معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء المهني أن أكثر الأفراد ولاء وانتماء لمؤسساتهم هم الذين تقل نسب غيابهم عن عملهم ويكون رضاهم الوظيفي في ازدياد مستمر، كما وأن نسبة الاضطرابات والاضرابات في العمل تكون قليلة. وعلى هذا الأساس فإن القدرة على الإنجاز والإبداع تكون نتيجة ضرورية وحتمية لما سبق، وهو ما تسعى إليه معظم الدول والمؤسسات من خلال توفير المناخ والجو التنظيمي والمهني المناسب. إن هذه الأمور ضرورية لزيادة الإنتاج وغزو الأسواق والحصول على الشهرة التي هي هدف لكل المؤسسات والتنظيمات، ويتعدى الأمر أكثر من ذلك، فالحصول على ولاء الأفراد لمؤسساتهم يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج للسلع وتحسين نوعيتها، والعمل على توفير الطرق المناسبة والملائمة التي تقوم بمساعدة الإدارة في تطوير خدماتها المقدمة للمواطنين (المدھون والجزراوي، ١٩٩٥).

ولعل أبرز ما يميز الإنسان عن كثير من المخلوقات أنه كائن اجتماعي، بمعنى أنه لا غنى له عن العيش مع الجماعة، وعن الجهد المشترك لتسهيل أمور معيشته في حياته المتحضرة. والإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة، ومن هنا أيضاً أصبحت الإدارة ذات أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللجماعة عند سعيها لسد حاجاتها وتحقيق غاياتها، فالإدارة تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني ويحتاجها الفرد كما تحتاجها المنشأة (سالم ورمضان والدهان ومخامرة، ١٩٩٨).

وقد أدى التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الأفراد لديهم الفن في إدارة الجهاز الإداري ليكونوا قادرين على القيام بواجباتهم ببطانة ودراية وكفاءة وإخلاص. إن حاجة الإدارة أصبحت ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج

إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤوسيه أصبحت الزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون. ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيقه لأهدافه إلى كفاءة قيادته أو عدم كفاءتها (كنعان، ١٩٩٥).

وتعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورا رئيسا للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهي أيضا من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة. فالقائد يمد أفراد الجماعة بالوسائل التي تساعد على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، كما يقدم لهم المكافآت، ويهتم بمشاكلهم، ويدافع عن مصالحهم، وفي مقابل ذلك يقدم المرؤوسون بدورهم للقائد الولاء، والقبول، والطاعة والتقدير. ومن خلال عطاء المرؤوسين هذا يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد (حسن، ٢٠٠٠).

إن القائد الجيد هو الذي يأخذ بعين الاعتبار طبيعة العلاقات بين الأفراد والجماعات والديناميكية التي تتسم بها هذه العلاقة، ويتعين عليه معرفة القاسم المشترك بين الجماعات والأفراد الذين يقودهم، ومنه يتم التعرف على النموذج والأسلوب القيادي الأمثل، وذلك لأن نوع الجماعة وحجمها وتجانسها وبيئة العمل ونوع العمل هي عوامل تتحكم بشكل مباشر وقوي في معنويات الجماعة والحماس والمشاركة والتعاون بين الأعضاء ويساعد على التكيف الفردي داخل الجماعة (العسيلي، ١٩٩٩).

وإذا قام القائد بمعرفة وتحديد الأمور السابقة فقد حصل على ولاء الأفراد والجماعات بشكل يضمن له نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها نجاحاً كبيراً، حيث إن أية مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها بدرجة عالية من الكفاية والفاعلية، وذلك عن طريق القائد الذي يعتبر بمثابة العمود الفقري للمؤسسة، فعلى عاتقه تقع مسؤولية تحقيق جميع الأهداف بالتعاون مع مروؤوسيه، ويتوقف مسار المؤسسة، وتطوير أدائها، وتحقيق أهدافها، على النمط القيادي الذي يمارسه هذا القائد ويتصف به، كما أن هذا النمط القيادي قد يؤدي في بعض الأحيان إلى فشل المؤسسة وإعاقة مسيرة التطور فيها. وبشكل آخر فإن نمط السلوك القيادي الفعال غالبا ما يؤثر على العاملين وسلوكهم وأدائهم لأدوارهم بشكل فعال، كما وينعكس على روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وولائهم وانتمائهم للمؤسسة (المعاني، ١٩٩٠).

فالقائد في تفاعله مع جماعته عليه أن يقدر حدود كل منهم ويحترمها، وأن يكون موضوعيا عادلا بعيداً عن المحاباة، ومتسامحاً، وقادراً على التحكم بانفعالاته، ومتفهما للأبعاد البنيوية المختلفة لكل منهم، وبما تشمل عليه من قيم واتجاهات وميول، حتى يستطيع أن يكسب ثقة جماعته واحترامها. فالقيادة إحدى المتغيرات الهامة في حياة أية جماعة أو نظام، ويمكن للقائد أن يكون فعالاً إذا تصرف كعامل موحد للجماعة، ومستشار ومرجع لها، وأن يدرك أن من أبعاد وظيفته مساعدة جماعته على النمو والإبداع وضمان جو من الحرية والطمأنينة فيها. وهذا ما يسمى بفعالية القيادة التي تتوقف على نمط وشكل العلاقة الشخصية بين القائد ومروؤوسيه، فهذه العلاقة انما تعكس وتجسد مدى ثقة المروؤوسين بقائدهم والدرجة التي يخلصون له فيها، وهي أيضاً تعبير عن وجهة نظر القائد تجاه مجموعته (الطويل، ١٩٩٨).

ومن الملاحظ في البحوث القديمة نسبياً أنها شددت بقدر كبير على السمات الشخصية القيادية في المجال الإداري، وهي بحوث يعتبرها بعض المختصين المعنيين بالإدارة مخيبة للآمال، والبعض الآخر يعتبرها مهمة من حيث تحديدها إلى أي مدى يكون القائد عظيماً وناجحاً. وفي المقابل فإن الفرصة للقيادة تأتي من البيئة العامة التي تحيط بالقائد من بيئة بشرية أو جغرافية. ويقصد بالقيادة أنها قدرة التأثير لشخص ما على الآخرين وجعلهم يقبلون قيادته طواعية، وترسيخ القناعة لديهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم، إنما هو تحقيق لأهدافهم ونجاح شخصي لهم، وعند ترسيخ هذه القناعة لديهم يكون قد غرس فيهم الولاء والانتماء لمنظمتهم التي يعملون فيها (كنعان، ١٩٩٩).

وهكذا يتبين أن القيادة سلاح ذو حدين، فالقائد لا يمكنه أن يكون قائداً إلا إذا استطاع دفع الآخرين على تحقيق أهدافه وإنجاز ما يرغب، وهذا لا يمكن له أن يحدث بدون أن يدرك ويشعر المروؤوسين بأنه وسيلة لإرضاء وإشباع حاجاتهم المختلفة، أي أن هذه العملية تكاملية لها محوران رئيسان هما مقدرة القائد والرغبة من جانب التابعين والمروؤوسين، ففوة التأثير لدى القائد والمعمدة بشكل أساسي على خبرته الإدارية تزيد من قدرته على التأثير في العاملين معه، وكلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل به، ويهيئ المناخ النفسي والاجتماعي الملائم، الذي يحقق الإنسجام، والتقارب، ويعمل على تفهم المشكلات الخاصة بالتنظيم وظروفه، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية التي تؤدي إلى التعاون الفاعل الذي يطلق عملية الخلق والإبداع، وجد القائد الذي يكشف الطرق التي توحد الجهود، وتفجر الطاقات لدى العاملين، وكيف الموقف بحيث يجعلهم يدمجون الشخصية مع

اهتمامهم بعملهم، وبذلك يحصل على تجاوبهم وتقبلهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وعند تحقيق هذه الأمور يكون الولاء المهني تحصيل حاصل لها، فتتکامل النتيجة المرجوة بوجود القائد المناسب وخلق الولاء المنشود لدى الأفراد.

لما سبق فإن الحاجة لإجراء هذه الدراسة كبيرة نظراً لما لها من أهمية في المساهمة في الكشف عن العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي وإفادة الدارسين في هذا المجال.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تسعى التنظيمات بكل جهد مستطاع إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلال القيام بمجموعة الأعمال التي توصلها إلى النتائج المرغوبة مستخدمة في ذلك الأفراد المؤهلين والمدرّبين بالشكل الجيد، والذين يسعون بدورهم لتحقيق النتائج الجيدة في عملهم، في مقابل حصولهم على امتيازات ومقومات كثيرة تحقق أهدافهم الخاصة وتشبع رغباتهم وميولهم وتلبي حاجاتهم. ولقد أدت التطورات السريعة في مجالات الحياة المتعددة، بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في مستويات الإنتاج ومدى تقدم الوسائل التي تساعد في زيادته بسبب التوسع التكنولوجي الكبير، إلى زيادة عدد التنظيمات وتوسع نشاطاتها وتعاضد أهميتها، فنتج عن ذلك مصلحة مشتركة ومتبادلة ما بين التنظيمات والأفراد. فكانت التنظيمات ذات أهمية عالية بالنسبة للأفراد لما تقدمه لهم من خدمات مختلفة، وكون الفرد مهم للغاية لهذه التنظيمات كأساس تعتمد عليه في تحقيق أهدافها، لذا فإن العلاقة بين هذه التنظيمات من جهة والأفراد من جهة أخرى هي علاقة تكاملية وتبادلية، فمصلحة التنظيمات تتمثل في الاحتفاظ بالأفراد المدربين والمؤهلين والذين تم بذل المال والجهد في سبيل تأهيلهم وتدريبهم، وضمان ولائهم لها، بينما مصلحة العامل تقتضي البقاء في التنظيم الذي دربه وأعدّه للقيام بعمله وساهم في إشباع حاجاته المختلفة (المعاني، ١٩٩٠).

في المقابل فإن التطور السريع الذي تعيشه الإدارة الحديثة أدى إلى زيادة حاجتها لوجود إدارة ديناميكية ومرنة قادرة على مواجهة التحديات، فقد أصبحت حاجة الإدارة ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، حيث أصبحت التنظيمات بحاجة إلى أن نقاد أكثر من أن تدار، لأن القيادة الإدارية الناجحة أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم (كنعان، ١٩٩٥).

وتعتبر عملية القيادة في أي تنظيم من أكثر المهام تعقيداً وتأثيراً على السلوك التنظيمي، فهي تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد للأداء ورضاهم عن العمل، وتعتبر القيادة محورياً

رئيساً للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتعتبر أيضاً من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة، فالفائد يمد أفراد جماعته بالوسائل التي تشبع رغباتهم وتحقق حاجاتهم وكذلك يدافع عنهم، في مقابل حصوله على ولائهم وطاعتهم، ومن خلال عطاء المرؤوسين يكتسب القائد شرعيته وسلطته كقائد (حسن، ٢٠٠٠)

ومن خلال اطلاع الباحث على الدراسات السابقة في موضوع الولاء المهني والنمط القيادي في المجال الإداري لم يتوصل لأي دراسة اهتمت بهذا المجال أو ناقشته وذلك بالرغم من أهمية الموضوع، لذلك كان لا بد من إجراء دراسة علمية وفق منهجية واضحة، وبالتحديد فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
٢. ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
٣. هل توجد علاقة بين الولاء المهني والأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من الولاء المهني والأنماط القيادية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي؟

أهداف الدراسة:

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف إلى درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٢. التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٣. تحديد العلاقة بين الولاء المهني والأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٤. تحديد أثر المتغيرات التالية: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والمركز الوظيفي على الولاء المهني والأنماط القيادية السائدة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تجمع بين أمرين يجب تواجدهما في المنظمات الناجحة، أو التي تريد لنفسها النجاح، فهي تجمع بين الولاء المهني للأفراد في أي تنظيم من جهة، والنمط القيادي السائد في المنظمة من جهة أخرى، ويمكن إيجاز أهمية الدراسة بما يلي:

- ١- تعتبر الدراسة الحالية -في ضوء علم الباحث- الأولى في فلسطين التي تهتم بدراسة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي عند الإداريين.
- ٢- يتوقع من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة، ومستوى الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٣- يتوخى من خلال نتائج الدراسة التعرف إلى دور متغيرات كل من (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية، والمركز الوظيفي) في التأثير على النمط القيادي والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٤- من خلال نتائج الدراسة يمكن التعرف إلى العلاقة بين الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
- ٥- يتوقع من خلال الإطار النظري للدراسة وما سوف نتوصل إليها من نتائج إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية التالية:

١. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الولاء المهني والأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.
٣. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
٤. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

٥. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

حدود الدراسة:

تم تحديد إطار هذه الدراسة بالأبعاد التالية:

١. البعد الزمني:
تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني ٢٠٠٠/٢٠٠١م.
٢. البعد المكاني:
تم إجراء هذه الدراسة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
٣. البعد البشري:
تم إجراء هذه الدراسة على عينة عشوائية من الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.
كما أن هذه الدراسة محددة بأداتها من حيث صدقها وثباتها.

مصطلحات الدراسة:

الولاء المهني Job Commitment:

هو الحالة التي يتمثل الفرد فيها بقيم المنظمة وأهدافها، ويرغب في المحافظة على عضويته فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافه بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها (المعاني، ١٩٩٠).

القيادة Leadership:

هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة، والرضى عن نوع القيادة الممارسة (حريم، ١٩٩٧).

النمط القيادي Leadership Style:

هو أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه، وقد استخدمت هذه الدراسة الأنماط القيادية على أساس طريقة الممارسة للسلطة وهي:

- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

لا يصدر القائد في ظل هذا النمط القيادي الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة، ويتم القيادة من خلال الترغيب وليس التخويف، ومن خلال اعتماد المشاركة وليس احتكار سلطة اصدار القرار (القريوتي، ٢٠٠١).

- القيادة الديكتاتورية Autocratic Leadership:

وتقوم على أساس الاستبداد بالرأي، والتعصب، واتباع أساليب الإكراه وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر، والتدخل في تفاصيل أعمال الآخرين مما يخلق جوا مشحونا بالمشاكل التي تظهر أثارها السلبية بمجرد غياب عنصر الخوف والتسلط (العسيلي، ١٩٩٩).

- القيادة الترسلية (قيادة عدم التدخل) Laizez-Fair Leadership:

وهنا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجماعة حرية اتخاذ القرارات، ولا يشترك في المناقشة أو في التنفيذ، ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها (العيسوي، ١٩٩٩).

الإداريون Administrators:

وهم جميع المدراء ورؤساء الأقسام العاملون في الدوائر القائمة في مراكز وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كافة.

وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

:Ministries of Palestinian National Authority

المؤسسات الحكومية العامة الدائمة التي يرأسها وزير وتعمل ضمن السياسة العامة وأنظمة وقوانين السلطة الوطنية الفلسطينية وتقدم خدمات عامة غير ربحية.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري

ثانياً: الدراسات السابقة

- أ. الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء المهني.
- ب. الدراسات السابقة المتعلقة بالنمط القيادي.
- ج. الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء المهني والنمط القيادي.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

الإطار التربوي المتعلق بالولاء المهني:

مفهوم الولاء والولاء المهني:

يعني مفهوم الولاء في اللغة العهد والالتزام والقرب والنصرة والمحبة، وهو مفهوم قديم بدأ بدراسته علماء الاجتماع الذين ينظرون إلى الإنسان على أنه كائن يعيش في مجتمع متلاحم تربطه مع الآخرين من حوله علاقات مختلفة تشعره بالمسؤولية تجاه غيره والانتماء للمجتمع الذي يحيط به.

ويرون أن الولاء المهني جزء من الولاء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه وبما يحويه من أفراد ومنظمات، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم. ويعرف الولاء المهني على أنه الرغبة الشديدة للاستمرار عضواً في منظمة معينة، ويعرف أيضاً على أنه ذلك الاستعداد لبذل مجهود عال للمنظمة وبعبارة أخرى إنه اتجاه حول ولاء وانتماء الموظفين للمنظمة وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها (الجوهري، ١٩٨٣).

إن تصرفات وممارسات الإدارة وإجراءاتها الهامة منها وغير الهامة، هي التي تؤثر وتحدد أصلاً درجات الولاء عند الأفراد، وللحقيقة فإن لروح الولاء عند الأفراد في المنظمة آثاره السلبية بجانب نتائجها الإيجابية، إذ لا بد من أن تسعى الإدارة إلى الحد من استقلالية الأفراد في العمل حتى تضمن تحقيق الولاء بشكل متوازن، ومن جهة أخرى إذا كان هذا الولاء شديداً فإنه سيعمل على خلق شعور لدى الموظفين، بأنهم منفصلون عن المجتمع وعن الناس الذي هم أصلاً موجودون فيه لخدمتهم، فولائهم أصبح للمنظمة فقط، ولم يعد ولاءاً للمجتمع بأسره، لذا تبرز ضرورة أن تتحد وتترابط أهداف المنظمة مع أهداف الأفراد والجماعات فيها (عساف، ١٩٩٤).

ويرى بوشانان (Buchanan, 1974) بأن الولاء المهني يعني انجذاب الأفراد أو تعلقهم بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيم المادية المتحققة من المنظمة، ويعرف أيضاً بأنه "القوة النسبية لاندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة".

ويفترض أن يكون الولاء المهني من أهم السلوكيات التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد العاملين في أي منظمة ويمكن أن يترجم الولاء المهني عند العاملين إلى بعض السلوكيات التي يمارسها والتي منها:

- ١- قبول العامل التام للأهداف والقيم التنظيمية.
- ٢- استعداد العامل التام لبذل جهود استثنائية لمصلحة التنظيم بغية الوصول إلى أهدافه.
- ٣- الرغبة الصادقة لدى العامل للمحافظة على الانتماء والعمل في التنظيم بفاعلية وبشكل دائم.

ولما سبق ذكره فإن البحث في الولاء المهني يتم من خلال اتجاهين هما: اتجاه تبادلي، واتجاه نفسي.

أ- الاتجاه التبادلي: ٥٨٢٢٠٣

والذي كان من رواده سيمون (Simon) وبرنارد (Bernard) اللذين أكدا على أن العلاقة بين العاملين والتنظيم هي علاقة تبادلية يطلب فيها كل طرف من الآخر في الوقت الذي يقدم في المقابل، وبذلك يقدم الأفراد مساهمات فعالة لمصلحة التنظيم فيما يتعهد التنظيم بدوره بتقديم كل الدعم والحوافز والتشجيع للأفراد العاملين فيه مقابل مساهماتهم.

إن الأفراد الذين يعملون في أي تنظيم تكون لديهم حاجات أساسية ورغبات متنوعة ومهارات معينة ويتوقعون أن يجدوا في هذا التنظيم البيئة المناسبة والصالحة والتي تمكنهم من استخدام مهاراتهم وتحقيق رغباتهم وعندما يدرك التنظيم هذه الأمور وتتوفر لديه القدرة على القيام بها بشكل فعال وقوي ويعمل على تحقيق رغبات العاملين فإنه يفوز بثقتهم التي تؤدي بالضرورة إلى الحصول على ولائهم له، وعلى العكس تماماً فإنه في حال عدم تحقيق الأمور السابقة تنعدم الثقة وينخفض مستوى الولاء لدى العاملين.

ب- الاتجاه النفسي:

وهو ذلك الارتباط الفعال الذي يربط الأفراد بالمنظمة التي يعملون فيها دون النظر إلى المكاسب المادية أو التي من الممكن أن يحققها الأفراد نتيجة عملهم في التنظيمات، ويترجم هذا الارتباط بقلّة تغيّبهم عن العمل والأداء الجيد وبقائهم في التنظيم حتى سن التقاعد (في المعاني، ١٩٩٠).

تطور الولاء المهني:

لقد بين بوشانان (Buchanan, 1974) أن الولاء المهني عند الأفراد يتطور من خلال ثلاث مراحل متعاقبة وهي:

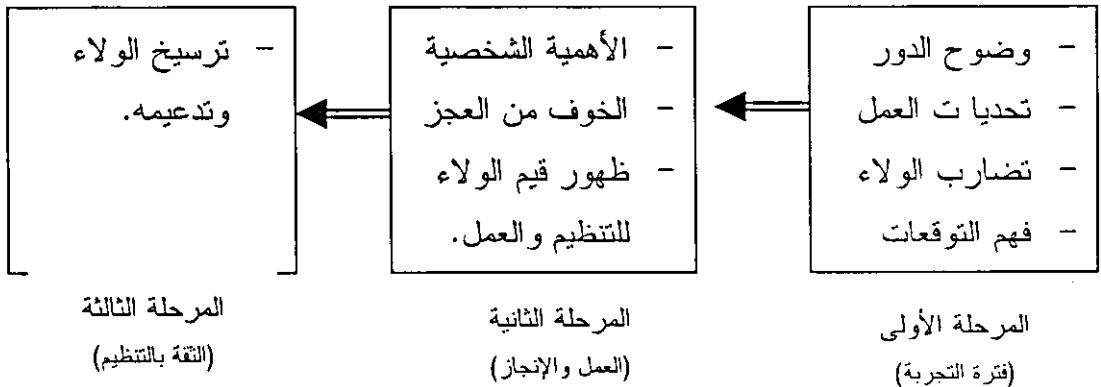
١- مرحلة ما بعد التعيين وهي فترة تجريبية تمتد إلى سنة من تاريخ التحاق الفرد بعمله ويكون خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختيار ويهتم الفرد بالحصول على القبول من التنظيم ويحاول أن يبدع في عمله من خلال إظهار مواهب وخبرات جديدة، ويرى بوشانان أيضاً أن الخبرات التالية تظهر ضمن هذه المرحلة.

- وضوح الدور.
- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- فهم التوقعات.

٢- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة لفترة التجربة والإعداد وتتراوح بين العامين والأربعة أعوام ويهتم الفرد بالسعي إلى أثبات عمله والتأكيد على الإنجاز الذي حققه وتتميز هذه المرحلة ببعض الخبرات والتي منها:

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.
- ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل.

٣- مرحلة الثقة بالتنظيم والولاء له: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بالعمل ويبدأ فيها بتقوية اتجاهات الولاء لديه والتي كانت قد تكونت في المراحل والسنوات السابقة وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج، ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتطور الولاء عند بوشانان (في المعاني، ١٩٩٠):

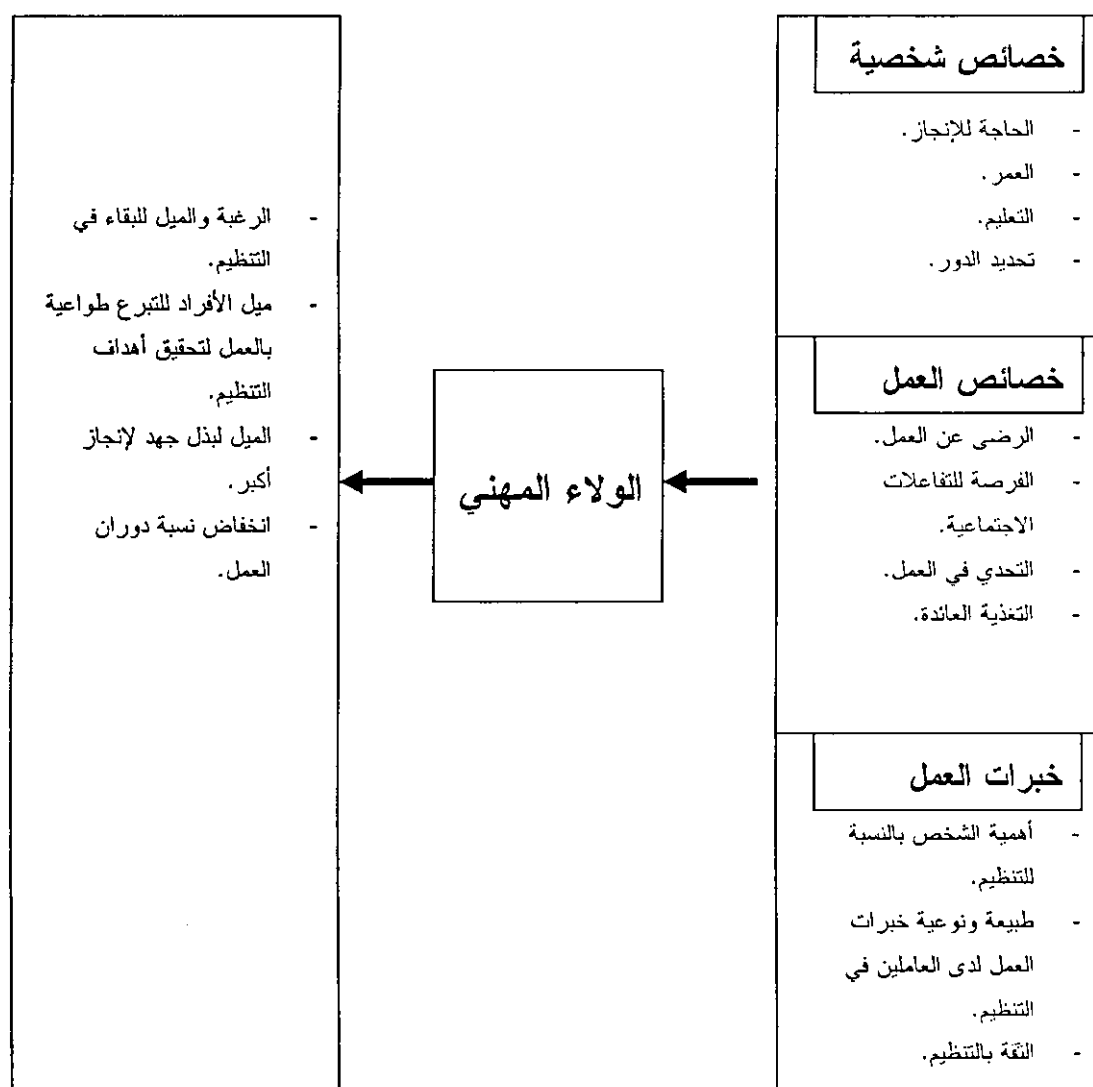


الشكل (١)

مراحل تطور الولاء عند بوشانان

العوامل التي تساعد في تكوين الولاء المهني والسلوك الناجم عنه:

إن عملية تكوين الولاء المهني عند الأفراد تعتبر عملية معقدة وذات تأثيرات وأبعاد مختلفة ومتداخلة، وقد تعددت الآراء بشأن العوامل التي تتسبب في تكوين الولاء المهني تبعاً لتعدد الدراسات والمجتمعات التي يتم إجراؤها فيها، حيث قام كثير من المفكرين بوضع نماذج تبحث في العوامل المسببة للولاء وتوضح السلوك الصادر من الأفراد نتيجة لذلك، ومن هذه النماذج، نموذج ستيرز (Steers) الذي وضعه عام (١٩٧٧م) والذي أظهر فيه العوامل التي تؤثر في تكون الولاء المهني عند الأفراد وما ينتج عنه من سلوك مصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات كالآتي:



الشكل (٢)

مدخلات ومخرجات الولاء المهني عند ستيرز

العلاقة بين الولاء المهني والالتزام النفسي:

والالتزام النفسي هو اتفاق غير مكتوب بين المنظمة من جهة والعاملين فيها من جهة أخرى، فالتنظيم يطلب من أفراده الالتزام بقيمه وأهدافه وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج، كذلك يطالبهم بالولاء له وعدم تركه والخروج إلى تنظيمات أخرى بعد أن أنفق عليهم أموال كثيرة لتدريبهم وصقلهم وإعدادهم للقيام بشؤون العمل على أكمل وجه، وفي المقابل لذلك يطالب العاملين من التنظيم العمل على إشباع حاجاتهم المختلفة وتوفير الأمن والاستقرار لهم (Harvey and Brown, 1976) (في المعاني، ١٩٩٠).

إن الفرد ومنذ التحاقه بعمله يرتبط بالالتزام النفسي وآخر اقتصادي مع المنظمة التي يعمل فيها، فالفرد لا يطلب العائد المادي فقط، وإنما يريد أيضاً الأمن والمكانة والتقدير والاحترام من منظمته حتى يتحقق لها ما تريده من ولاء وإخلاص من قبل الأفراد، فإذا حققت المنظمة الناحية المادية لأفرادها دونما نظر إلى تحقيق الالتزام النفسي أو إهماله، ضعف الولاء المهني للعاملين، وأخذوا يبحثون عن الفرص لتترك أعمالهم إلى منظمات أخرى تعمل على توازن في الشقين المادي والنفسي (Davis and Newstrom, 1985).

العلاقة بين الولاء المهني والأداء المتميز والروح المعنوية للعاملين:

إن الفرد الذي يتمتع بولاء عالٍ لمنظمته يعتبر ذات أداء متميز في عمله ويكون أكثر حماسة للعمل وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من أدائه الجيد وإنتاجيته العالية، وعلى العكس تماماً فالفرد المنخفض الولاء قليل الحماسة وقليل الإنتاجية في عمله، كما أن غيابه عن العمل وتسببه منه يتكرر بشكل ملحوظ وملفت للنظر، ومن هنا يأتي اهتمام المنظمات بالأفراد العاملين لديها من أجل خلق الولاء والانتماء عندهم، فازدياد الولاء ينشر الاستقرار داخل المنظمة كما أن ضعفه يعمل على خلق المشاكل العديدة مثل الاضطرابات والاضطرابات والسرقات والتخريب ويجعل من اللامبالاة شعاراً لدى الأفراد في عملهم (Steers, 1977).

أما في مجال الروح المعنوية لدى العاملين فقد أثبتت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أن الولاء المهني العالي يخلق روحاً معنوية عالية لديهم تدفعهم إلى العمل بطريقة حماسية وتجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي يعملون فيها، بالإضافة إلى كونهم يعملون بطريقة متعاونة لتحقيق الأهداف المهنية، وهذه الروح المعنوية يتم تحقيقها عندما يشعر كل فرد أنه يحقق أهدافه وأنه يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي المقابل فإن العاملين ذات الروح المعنوية المنخفضة يكون لهم تأثير سلبي على تنظيمهم ينتج عنه تغيب

واضح عن العمل والتراخي فيه وممارسة الشغب والاضطرابات وإنتاج منخفض (Davis and Newstrom, 1985).

العلاقة بين الولاء المهني والمكانة الاجتماعية:

إن تعبير المكانة الاجتماعية يقصد بها "تلك المرتبة والوضع الذي يتمتع بها شخص مقارنة مع الآخرين في أي نظام اجتماعي" وتشير المكانة إلى أحد أمرين فإما أن تكون المركز الرسمي لشخص معين كما حدده بناء السلطة في منظمة معينة وإما أنها المرتبة الاجتماعية التي يطلقها أو يضيفها الآخرون على شخص ما بسبب شعورهم وقناعاتهم نحوه، فتكون حينئذ مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد مع بعضهم البعض بطريقة هرمية، وتحدد مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في داخل التنظيم، لذلك فإن معظم الأفراد يتسابقون ويبدلون قصارى جهدهم في العمل للحصول على مكانة اجتماعية أعلى أو المحافظة على مكانتهم لأن فقدان المكانة أو ما يسمونه (قلق المكانة) يعتبر أمراً سلبياً وسيئاً للشخص وينتج عنه عدم قبول الشخص من قبل أفراد الجماعة التي ينتمي إليها ويعمل معها مما يخلق له الاضطراب والقلق ويؤدي به ذلك إلى ترك التنظيم والانتقال إلى غيره، وهناك أسباب عديدة للمكانة الاجتماعية ومنها: الدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأيضاً أنماط العمل ومهاراته، والاقدمية والأجر، وظروف العمل، بالإضافة إلى أسباب تتعلق بالشخص والتي اكتسبها من خارج المنظمة التي يعمل فيها كالتعليم والمكانة المهنية (Davis and Newstrom, 1985).

ولقد أجريت دراسات في الولايات المتحدة وبريطانيا تبحث في الولاء المهني للعاملين لتنظيماتهم مقارنة مع هذا الولاء في اليابان، وقد تبين أن الولاء المهني للعاملين اليابانيين أكثر منه في الولايات المتحدة وبريطانيا، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود درجة عالية من المكانة لديهم ناجمة عن البقاء في التنظيم، لذلك فإن الولاء المهني للفرد يعود بالأصل من رغبة الفرد في تحقيق درجة أعلى من المكانة وهذا ينعكس إيجابياً على حسن أداء العاملين وزيادة إنتاجيتهم مما يخدم التنظيم ويحقق أهدافه.

العلاقة بين الولاء المهني وتسرب الموظفين:

تعتبر ظاهرة تسرب الأفراد من منظماتهم ظاهرة خطيرة على التنظيم، وتعرف ظاهرة التسرب الوظيفي بأنها "توقف الفرد عن عضويته في المنظمة التي يعمل فيها

ويتقاضى منها تعويضا نقديا عن عمله فيها" ولهذه الظاهرة نتائج سلبية كثيرة تتمثل في الآتي (موبلي، ١٩٨٦):

١- التكاليف المرتفعة: إن هذه الظاهرة تتسبب في زيادة التكاليف مثل تكلفة الإعلان، والإعداد، والتدريب، والاختيار وغيرها من المصاريف الباهظة التكلفة.

٢- تعطيل الأداء: ويتعطل الأداء من ناحيتين هما:

أ- إن الأول ينجم عن فقدان كفاءة العاملين قبل تركهم لأعمالهم.

ب- أما الثاني فينتج عن الكلفة أثناء شغور الوظيفة وما ينتج عن ذلك من كلفة وتعطيل في العمل أثناء القيام في البحث عن البديل.

٣- ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات: تمتاز المنظمات بما يوجد لديها من أنماط اجتماعية وأنماط الاتصالات الرسمية، وإذا كان التاركين لعملهم من عاملين مشاركين وذوي قيمة، أو كانوا من جماعة عمل متماسكة فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على بقية أعضاء التنظيم بشكل يتجاوز زيادة أعباء العمل وانخفاض الأداء إلى التأثير بشكل خطير على تماسك الجماعة وتكاملها، ويعمل على إعاقة تعزيز ذلك التماسك فيضعف الولاء لدى العاملين.

٤- انخفاض المعنويات: فعندما يرى أعضاء التنظيم أن الكثير من زملائهم يتركون التنظيم والعمل فيه، تضعف الروابط لديهم ويدخل الاحباط إلى داخلهم وتضعف روحهم المعنوية فتتخفص نسبة إنجازهم مما يؤثر بشكل سلبي على المنظمة.

من الواضح أن الولاء المهني هو من أهم المحددات لتسرب الفرد العامل، فمعتقدات الفرد وقبوله بمبادئ المنظمة وأهدافها وقيمها يعتبر أمراً أساسياً في التزامه نحو المنظمة وتأكيداً للارتباط بينه وبين منظمته التي يعمل فيها.

العوامل التي تساعد على تنمية الولاء المهني لدى العاملين:

أشارت معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى مجموعة من العوامل التي تعمل على تنمية الولاء المهني لدى العاملين ومن بين هذه العوامل ما يلي:

١- المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم.

فمن الطبيعي أن يسعى أي عامل للبحث عن مجموعة من الحاجات التي تهمة في المنظمة التي يعمل فيها والعمل أيضا على تحقيقها، فهو يسعى لإشباع حاجاته الفسيولوجية الأساسية وحاجته للأمن والطمأنينة في داخل التنظيم، كما يسعى أيضا لأن يكون مقدرا ومحبويا، بالإضافة إلى سعيه للانتماء إلى جماعة معينة وتحقيق ذاته من خلالها، لذلك فإن التنظيم الذي لا يعمل على إشباع هذه الحاجات عند العاملين لديه يعتبر تنظيما فاشلا لأن

النتيجة الحتمية لذلك هو أن يترك العامل هذا التنظيم ساعياً إلى إشباع حاجاته في تنظيم آخر يعمل هذا الأخير على إشباعها.

٢- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

فكلما كانت الأهداف واضحة داخل التنظيم زادت درجة الولاء المهني عند العاملين كما أظهرت الدراسات التي أجريت في هذا المجال، فوضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها، وكذلك الحال بالنسبة لتحديد الأدوار، فعملية التحديد هذه تساعد وتعمل على خلق الولاء عند العاملين نظراً لما يترتب عليها من استقرار وتجنب للصراع في حالة التحديد للأدوار، كما أنه على العكس تماماً من ذلك يمكن للغموض في الأدوار أن يجلب الصراع على المنظمة ويدخلها في دوامة الخلافات وعدم الاستقرار.

٣- العمل على إيجاد نظام مناسب من الحوافز:

ويعتمد هذا الموضوع على شقين، الأول هو أن يشمل هذا النظام الحوافز المادية والمعنوية، أما الشق الثاني فيجب أن يكون النظام موجهاً للأفراد والجماعات، وقد أظهرت دراسة مارش ومناري (Marsh & Mannari, 1977) والمتعلقة بالولاء المهني عند اليابانيين أن هذا الولاء يزداد عندما يطبق التنظيم نظاماً فعالاً للحوافز (في المعاني، ١٩٩٠).

ويجدر الإشارة في هذا السياق أن المنظمات الحكومية هي أقل المنظمات استخداماً للحوافز، مما يستدعي لفت نظر القائمين عليها لاعتماد نظام جيداً للحوافز من أجل ضمان بناء وخلق الانتماء والولاء عند العاملين في المؤسسات الحكومية.

٤- زيادة اشراك العاملين في التنظيم:

تعرف المشاركة على أنها " اشتراك عقلي وانفعالي للفرد في داخل الجماعة من خلال موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في الأهداف الجماعية وأن يشترك في المسؤولية عنها" ولقد بينت الدراسات أن اشراك العاملين في التنظيم يزيد من درجة الولاء المهني لديهم، فيتحدث عن المنظمة بقوله " نحن" وفي حال واجهتهم مشكلة في العمل يشيرون إليها على أنها "مشكلتهم" وبالتالي يكونوا أكثر قدرة ورغبة على العمل الجماعي مما يعود على المنظمة بمزيد من الأداء الجيد (Davis and Newstrom, 1985).

٥- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

إن تعبير المناخ التنظيمي يشير إلى مجموعة الخصائص الداخلية للبيئة والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار، يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم (القريوتي، ١٩٨٩).

إن التنظيمات والعاملين على حد سواء يسعون إلى إيجاد مناخ تنظيمي جيد لكلا الطرفين، وقد أظهرت الدراسات في هذا الإطار أن التنظيمات ذات المناخ والبيئة المتسلطة والمحبة لمعنويات العاملين والتي تتصف بعدم المسؤولية هي تنظيمات تعمل على تشجيع تسرب العاملين وتقلل من درجة الولاء المهني لديهم، لذلك لا بد للتنظيمات من أن تعمل على إيجاد وخلق البيئة والمناخ التنظيمي الجيد وتحقيق الأهداف والاهتمام بالإنسان في سبيل تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين (المعاني، ١٩٩٠).

٦- العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

تعني هذه العبارة أنه يجب إيجاد وخلق أهداف مشتركة بين العاملين وتحقيق احتياجاتهم والعمل على إشباعها، ثم النظر إليهم والتعامل معهم على أنهم أعضاء في أسرة واحدة هي التنظيم، والتي يسعى المسؤول عنها إلى خلق وترسيخ مقاييس متميزة للأداء عند أعضائها من خلال التدريب الكافي والمناسب وتوفير القدر اللازم من الاحترام بين أفراد هذه الأسرة الواحدة (Hickman and Silva, 1984).

وبعد هذا العرض لموضوع الولاء المهني يجب الإشارة إلى أن لكل شيء حد معين، إذا زاد عنه فإن النتيجة تصبح سلبية، فالولاء المهني إذا زاد عن الحد الذي يجب أن يصل إليه فإنه يصبح عاملاً معطلاً وسلبياً ويصبح في مثل هذه الحالة تطرفاً ويؤدي بصاحبه إلى سلوك التعصب وإلغاء حكم الفرد، فتعطيل استقلاليته هو الغاء لرأيه الخاص في مختلف الأمور.

الإطار النظري المتعلق بالنمط القيادي:

مفهوم القيادة:

يعتبر مفهوم القيادة من المفاهيم الشائعة والمتداولة بين العامة الذين يفهمونها بشكل خاطئ على الأغلب، إذ أنهم يعتبرونها شكل من أشكال القوة الأمرة أو المتسلطة، وقد ترسخ هذا المفهوم نتيجة الممارسات الخاطئة في الفترات التي كانت تكثر فيها الحروب والأزمات والتي التمس فيها الناس الأمن والحماية، مما مكن القادة من تحقيق الانقياد من قبل الناس لأوامرهم وقيودهم، ولكن التطور والتقدم التكنولوجي الكبير ونمو الثقافة وانتشار التعليم على

مستوى عامة الناس والحاجة إلى تطوير العلاقة بين مصالح الأطراف التي تشارك في الأعمال، كل ذلك دفع الأفراد العاملين في شتى مواقع العمل للبحث عن المعاملة الحسنة والحياة الكريمة ويطالبون بها مقابل بذلهم أفضل ما لديهم من جهد وعمل، ومن هنا ارتبط مفهوم القيادة بالطريقة التي يتمكن من خلالها القائد من توجيه الأفراد للعمل لتحقيق نتيجة مفيدة، بطريقة فعالة، وبشعور من الرضا (الشرقاوي، ١٩٩٢).

إن القائد هو الشخص الذي يقود جماعة أو مجموعة معينة فتنقاد له، وهو بذلك يختلف عن الرئيس، فالأخير يستمد سلطته من القانون الذي يخوله ويمنحه إياها، أما القائد فيستمد هذه السلطة من خلال قدرته على التأثير في الآخرين، جاعلاً إياهم يقبلون قيادته طواعية ودونما إكراه أو إلزام قانوني، وذلك لقناعة الجماعة أن هذا القائد له القدرة الكاملة على تحقيق أهدافها، ويعتبر القائد من وجهة نظر الجماعة ممثلاً لها ومعبراً عن تطلعاتها وطموحاتها، مما يوفر له القدرة الحقيقية لقيادتها (القريوتي، ١٩٩٣).

وقد تم تعريف القيادة بعدة تعاريف تختلف في ظاهرها وتتفق في مضمونها وجوهرها، فهناك من عرفها على أنها "مجموعة من المفاهيم المتكاملة والمتناغمة والمهارات الفنية والإنسانية والإدراكية التي لا بد من توافرها إضافة إلى عوامل أخرى متداخلة تتصل بالبعد البنيوي للفرد والمتعلق بشخصيته وقيمه واتجاهاته ودوافعه التي تسهم في مجملها في بناء القائد" (الطويل، ١٩٩٨).

وعرفها شاكلتون (Shackleton, 1995) بأنها "العملية التي يتم من خلالها تأثير الفرد على أفراد المجموعات نحو بلوغ أهداف المجموعة أو المنظمة".
وعرف سبكترام (Spectrum, 1997) القيادة على أنها "المقدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة، وهي السلوك الذي يوجه الآخرين ويحركهم في اتجاهات معينة".

ويقرن البعض الإدارة بمفهوم القيادة فيفترض أن كل إداري هو في الحقيقة قائد المؤسسة، غير أن واقع الحال ليس كذلك، حيث يفقد الإداري دوره كقائد إن لم يستطع القيام بواجباته وما يفرضه عليه ذلك الدور القيادي من التزامات وظيفية واجتماعية وشخصية، ولم يكن بالقدر الكافي والمطلوب من المؤهلات والكفاءة والمهارات المهنية والفنية، ولم يعمل على تحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة بين من يعملون معه، وفي المقابل فإن

القادة الذين يدركون حدودهم وامكاناتهم، ويشحذون الهمم ويشجعون على استخدام الطاقات الجيدة عند مرووسيههم، يساعدون المؤسسة على تحقيق أهدافها والنهوض بها (قراقزة، ١٩٨٧).

القيادة والأمرية:

الأمرية هي عبارة عن الصلاحيات المخولة لشخص لاصدار الأوامر على التابعين له لإنجاز الواجبات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعه، والأمر هو الشخص الذي يخوله القانون لإصدار الأوامر على مرووسيه وهو أيضا يحتل مركزاً رئيسياً في منظمة رسمية، بمعنى أن الأمر هو الذي يقود جماعة معينة بحكم وظيفته ومنصبه ويصدر لهم الأوامر فيطيعوها، ولكن ليس بالضرورة عن قناعة ورضى، والأمرية ليست مرنة والتكتيك فيها أمر صعب فهي تسير بشكل محدد ومعين قد يكون شبه روتيني وذات طابع رسمي، فهي إذا السلطة الرسمية للتوجيه وإصدار القرارات وإعطاء الأوامر للمرووسين والتابعين لمتابعة تنفيذ وإنجاز الأعمال حسب موافقتها للأهداف الموضوعه. مقابل ذلك فإن القائد هو الشخص الذي يقود جماعة معينة بواسطة التأثير عليهم من خلال اصدار أوامر فيطيعها الأفراد عن طيب خاطر وقناعة ورضى، فهو بذلك يعتمد على قدرته على التأثير والإقناع ويستخدم براعته وذكائه ودهائه وتحصيله ووضع الاجتماعى في إلزام الجماعة على الاستجابة لتحقيق هدف معين، والقائد هنا لديه قدر كبير من المرونة وحرية الحركة والمناورة والإبداع وهذه الأمور تختلف في درجة استخدامها من قائد لقائد ومن موقف لآخر فالقيادة بذلك لديها المرونة الكافية والمجال الواسع للحركة والمناورة.

وفي واقع الأمر فإن القيادة الحقيقية تختلف عن القيادة الرسمية والأمرية من حيث اهتمامها بالمسائل الحيوية وغير الروتينية وهي أيضا تهتم بالمعنويات وتكون الحاجة إليها كبيرة في حال إجراء أحداث تغيير معين فهي لا تخضع لأسس وقوانين وقواعد معينة وإنما تتعامل مع الموقف والظروف ويحكمها تصرف القائد بشكل مناسب وفي الوقت المناسب، ويعتبر المثل القائل "تستطيع أن تقود الحصان إلى بركة ماء ولكنك لا تستطيع أن تجبره على الشرب" الحد الفاصل بين القيادة والأمرية حيث تعتمد الأولى على الإقناع وقوة التأثير الشخصية، بينما تعتمد الثانية على المركز الرسمي الذي يخول صاحبه حق اصدار الأوامر دون أن يكون هنالك قناعة بها من قبل التابعين (كلالدة، ١٩٩٧).

القيادة والإدارة:

تعتبر الإدارة في الواقع بأنها نشاط يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد لتوجيه الجهود والطاقات البشرية والمادية والإشراف عليها وذلك من خلال اتباع قوانين وأنظمة وسياسات وتعليمات ولوائح تقود في نهايتها إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد تم تعريف الإدارة من قبل البعض على أنها إنجاز الأعمال والترتيب المناسب للنشاطات الجماعية للبشر.

ومن الواجب هنا التفريق بين الإدارة وعلم الإدارة، فالإدارة كما بينت التعريفات السابقة هي الجهود والأنشطة اللازم القيام بها لتوجيه الجهود البشرية والمادية لتحقيق الأهداف المرسومة من قبل المؤسسة أو التنظيم، وينتج هذا عن تفاعل ثلاثة عناصر وهي: الأفراد - المواد والأموال - الأفكار السائدة.

وقد انشئت هذه العناصر للعمل على تحقيق أهداف التنظيم، بينما يعتبر علم الإدارة بأنه إخضاع جميع الجهود والأنشطة بالإضافة إلى العناصر السابقة للبحث العلمي والعمل التجريبي للوصول إلى قواعد عامة تتميز بالصدق والذي هو تحصيل حاصل للثبات في النتائج التجريبية والتحليلية.

وعلى صعيد الموضوع الأساسي فإن هناك من يعتقد أن الإدارة جزء من أجزاء القيادة وهناك رأي آخر يدعي أن القيادة جزء من الإدارة وآخر يقول بأن الإدارة عبارة عن علم بينما تعتبر القيادة كنوع من أنواع الفنون، ولا بد في هذا السياق من إعطاء فكرة بسيطة عن هذه المعتقدات الثلاثة وهي على النحو الآتي:

١- الإدارة جزء من القيادة:

تعتبر القيادة موضوع شخصي وبإستطاعة أي فرد أن يطورها وينميها وذلك في أعقاب سقوط نظرية القائد المولود والتي تعني أن القائد يولد ومعه الصفات القيادية بالفطرة والوراثة، فقد أصبحت للقيادة نظريات ووسائل ومقاييس يتم العمل على تدعيمها وتقويتها من خلال الممارسة والخبرة، ويعتبر ميدان القيادة في قمة الهرم ويتمثل مجالها في التعامل مع المواقع القيادية والإدارية حسب التسلسل الهرمي، فالقائد لا يجب أن ينصب اهتمامه ونطاق عمله على تفاصيل العمل الروتيني اليومي وإنما يجب أن يكون ذات تطلع استراتيجي شامل وواسع، وفي المقابل فإن الإدارة تتعامل وترتبط بشكل مباشر ورئيسي بالسلطة فهي تعمل في إطار قوانين محددة وواضحة على عكس القيادة التي تقوم بمهام الإشراف والتوجيه وخلق الحوافز وتشجيع العاملين وإقناعهم لا إجبارهم، حيث أنها تتجسد من خلال تعامل القائد مع العاملين على عكس الإدارة التي تركز البيروقراطية في الهيكل الهرمي، لذلك فإنه ليس بالضرورة أن يكون القائد ملماً بالتفاصيل اليومية للواجبات المنوطة

بأعضاء السلم التنظيمي، فهو معنى بوضع السياسات العامة والخطوط العريضة والشاملة وهو أيضا صانع قرار لا يتقيد أو يخضع للوائح والأنظمة كما ذكر سابقاً، ويكون القائد مبدع يبحث عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت على العكس من المدير الإداري الذي يتجنب المخاطر ويعمل على حل المشاكل وتهئية الأمور.

ولعل كون الإدارة في قمة الهرم التنظيمي فإنها تمارس دورين مزدوجين فهي تكون قائدة ومقادة في آن واحد، مما يعمل على مضیعة الجهد وتشتتته ويخلق الفوضى وينعكس ذلك سلباً على وظيفة التنظيم ودوره.

وبعد هذا التفصيل يتبين أن القيادة أمر مختلف عن الإدارة فمهمة الإدارة تتدرج تحت مهمة القيادة دونما فاصل يفصل بينهما فهما متصلان ومتداخلان بشكل لا يؤثر في فقدان هوية أية مهمة منهما، فالسائق ليس بالضرورة أن يكون ميكانيكياً والطيار ليس من واجبه أن يعرف في هندسة الطيران، وهنا يجب توضيح وجهة النظر الثانية التي تؤكد أن القيادة جزء من الإدارة.

٢- القيادة جزء من الإدارة:

إن أصحاب هذا الرأي يتبنون فكرة أن المدير الإداري هو قائد بغض النظر عن موقعه في الهرم التنظيمي وبالتالي فإن وظيفة القيادة هي واحدة من الوظائف والواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها المدير، وقد طرح البعض أنه لا فرق بين كلمة مدير وقائد. في واقع الأمر أن النظريات الإدارية التي تم وضعها في العصر الحديث كان لها رؤية معينة للقيادة، ورأت أن النماذج القيادة منصهرة ضمن نطاق العملية الإدارية وليست مهيمنة أو متسطة عليها، فقد وضعت المدرسة الكلاسيكية نظرية (x) كنموذج قيادي، أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد أكدت على أن النموذج القيادي المعمول به ذات علاقة وثيقة ومباشرة بتحقيق الإنجاز وأن الإدارة يجب أن تعمل على مراعاة البعد والعامل الإنساني وأن تنظر إلى العامل على أنه كائن حي وله حاجات متعددة يجب العمل على إشباعها من قبل الإدارة، وقد أبرزت مدرسة التنظيم الإنساني أهمية القيادة التشاركية من خلال اشراك الرؤساء لمرووسيهم في اتخاذ القرارات.

٣- القيادة فن أم علم:

تعتبر الدراسات المتعلقة بالقيادة أقرب ما تكون دراسات عن علم الاجتماع والعلوم النفسية كونها تتعامل مع الفرد والجماعة على حد سواء وهي أمور معقدة لا يزال العلم يكشف الكثير من خباياها وأسرارها، وتعتمد القيادة على الموقفية مما يجعل هنالك اختلاف بين الظواهر المختلفة، وهذا بالطبع لا ينكر أو ينفي وجود الظاهرة فلا يمكن الليل أن ينكر

وجود النهار، وهذه التعددية والاختلافات تستدعي الملاحظة والمتابعة المستمرة للوصول إلى قواعد ثابتة تحكم سلوكيات الظاهرة.

إن الاختلافات في الآراء السياسية لا ينفي أن السياسة علم قائم بحد ذاته، كذلك اختلاف النظريات الاقتصادية لا يلغي وجود الاقتصاد كعلم، ويندرج ذلك على باقي العلوم والتي منها علم القيادة، فالعلم هو الظاهرة نفسها، أما الفن فهو دراسة لهذه الظاهرة، والقيادة بذلك مزيج من الفن والعلم لتخرج على شكلها النهائي (كلادة، ١٩٩٧).

مصادر قوة القيادة:

تتضمن عملية القيادة القدرة في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، وبذلك يجب أن يكون هنالك شخص تتوافر فيه الصفات القيادية ويحتل موقعا قياديا يستطيع من خلاله التأثير في مجموعة من الأفراد وذلك في إطار موقف معين ليتمكن من احداث التأثير المنشود لتحقيق الأهداف، ويجب أن يتمتع القائد بقوة وسلطات معينة تميزه عن غيره من الأفراد (Jeffrey, 1995).

وقد حدد سالم وزملاؤه (١٩٩٨) المصادر التي تستمد منها القيادة قوتها إلى مصدرين رئيسيين وهما:

أ- السلطة الرسمية وتتلخص في الآتي:

- قوة المكافأة: وينتج عنها شعور الفرد العامل أن التزامه بعمله وقيامه به على أكمل وجه بالإضافة إلى اطاعة رؤسائه، كل ذلك يعود عليه بالفائدة والمكافأة المادية والمعنوية.
- قوة الإكراه: وهي نابعة من شعور الفرد بالخوف من العقوبة التي من الممكن أن تحدث له في حال تقصيره في عمله وعدم تأديته لواجباته بالإضافة إلى عدم اطاعة الرئيس، وهذه العقوبة قد تكون مادية أو معنوية.
- القوة القانونية: ومصدر هذه القوة يأتي من خلال المركز الرسمي الذي يشغله الفرد في دخل التنظيم.

ب- قوة التأثير: وهذا المصدر مرتبط بشخص الرئيس وليس بموقعه الرسمي ومن أهم أشكال هذا المصدر ما يلي:

- القوة الفنية: وتنتج مثل هذه القوة عن مجموعة من الخبرات والمعارف والمهارات والتي يمتلكها الفرد وتميزه عن غيره من الآخرين.

- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد في العادة من خلال إعجاب تابعيه بمجموعة من الصفات الشخصية المتوافرة فيه، وهذه الصفات تربطهم وتشدهم إليه عن طريق توافر نوع من الجاذبية والسحر في شخصية القائد.

أنواع القيادة:

يتم تصنيف أنواع القيادة بناء على عدة اعتبارات، فالبعض يصنفها على أساس مفهوم السلطة والعلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوس، أو تصنف على أساس مصادر السلطة، وما يهمننا في دراستنا هذه هو طريقة ممارسة السلطة في المنظمات التي يعملون فيها وينتج عن هذا التصنيف ثلاثة أنواع من القادة وهي القائد الاوتوقراطي، والقائد الديمقراطي، والقائد الفوضوي، ونظراً لأن هذا التصنيف يحظى بالكثير من الشهرة، سيتم التطرق إليه بشيء من التفصيل (أحمد، ١٩٩٨).

أ- القيادة الديكتاتورية (Autocratic Leadership):

- تقوم هذه القيادة على التصلب والتشدد والاستبداد بالرأي وتستعمل أسلوب الإلزام والفرض والارغام والتخويف، كذلك فهي لا تسمح لأي نقاش ان يحدث ويسود، وهي أيضا تقوم على إعطاء التفصيلات لسير العمل وتوجيه الآخرين بإصدار القرارات والتعليمات، ومن الممكن وضع خطوط عريضة ترسم ملامح هذا النمط من القيادة وهي كالاتي:
- تعتمد السلطة على شخص واحد هو القائد، وهو الذي يتخذ القرارات، ويتحمل المسؤولية.
- أن القائد هو الذي يرسم السياسة العامة للعمل ويحدد طبيعة علاقة العاملين ببعضهم البعض.
- يعتبر العاملين في ظل هذا الوضع عديمي الفائدة وسلبيين، وتنعدم أهميتهم بسبب عدم مشاركتهم الفعالة في داخل النظام.
- إن القائد الديكتاتوري لا يفوض السلطات إلى مرؤوسيه، وإذا اراد أن يفوض جزء بسيط منها فغالبا ما تكون غير مهمة.
- لا يوجد لدى هذا النوع من القيادة أي اهتمام بالعاملين ورغباتهم وميولهم ونموهم.
- إن مشاعر الاحترام والود والألفة تنعدم ولا تظهر بين القائد الديكتاتوري والعاملين.
- يعمل القائد الديكتاتوري على استغلال العاملين معه لأنه يجعل اتصالهم به مباشر ويعمل أيضا على إضعاف علاقاتهم مع بعضهم البعض.

- يقوم القائد من هذا النوع باستعمال وسائل التهديد والتخويف مع العاملين مستغلا سلطته الرسمية.
- يستمد القائد الديكتاتوري صلاحياته وسلطاته من القوانين والأنظمة واللوائح بدلا من اتباع أسلوب الاقناع والاستمالة.
- أن القائد الديكتاتوري يدين بالولاء لرؤسائه ولا يعطي أية أهمية تذكر لمروؤوسيه (الدويك وياسين وعدس والدويك، ١٩٩٨).

ويذكر أحمد (١٩٩٨) أن مثل هذا النمط القيادي يحقق بعض الأمور التي يريد بعض القادة تحقيقها والتي منها اشباع الرغبة في السيطرة والتفرد باصدار القرارات، ولكن بعيدا عن نظرة مثل هؤلاء القادة يوجد هناك آثار سلبية لاتباع واعتماد مثل هذا النوع ومنها:

- ١- احباط العاملين وقتل الروح المعنوية لديهم.
- ٢- ينشر مثل هذا النمط الفساد بين المرؤوسين على حساب علاقاتهم ببعضهم البعض وتظهر لديهم الاتجاهات السلبية، كالمنافسة غير الشريفة ومحاولتهم للتقرب من الرئيس على حساب علاقاتهم بزملائهم.
- ٣- تسود في ظل هذا النمط علاقات العداوة والحقد والغيرة بين الرئيس والمرؤوسين من جهة وما بين المرؤوسين بعضهم ببعض من جهة أخرى.

إن الاعتقاد السائد أن النمط الديكتاتوري في القيادة يعمل على زيادة الإنتاجية وتحسين نوعيتها، على الرغم من العداوة السائدة والروح المعنوية الهابطة، ذلك لأن الانضباط هو السائد في ظل هذا النوع من القيادة، بالإضافة إلى انتظام العمل وزيادة الإنتاج إلا أنه كذلك يتميز بانعكاس آثار سلبية كبيرة على شخصية الأفراد، ويبقى تماسك العمل مرهونا بوجود القائد، فإذا ما غاب القائد انفرط عقد المجموعة واضطرب العمل (الخطيب والخطيب والفرح، ١٩٩٦).

ب- القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):

أن هذا النوع من القيادة يعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية الجيدة بين كل من القائد ومرؤوسيه، كما أنها تركز إلى اشراك العاملين والمرؤوسين في صناعة وصياغة القرارات (كنعان، ١٩٩٥).

ويضع الدويك وزملاؤه (١٩٩٨) ثلاثة مرتكزات تقوم عليها القيادة الديمقراطية

وهي:

- العمل على إيجاد علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات والمشاركة في العمل القيادي.
- إعطاء جزء من السلطات والصلاحيات إلى المرؤوسين عن طريق التفويض.

إن القائد الديمقراطي يتعامل من منطلق أنه عضو داخل فريق ويقوم بأشعار الآخرين بذلك، فيتعامل مع المقترحات وينظر إليها بقدر من الاحترام والتقدير، ويهتم أيضا بدراسة هذه الآراء والمقترحات وتبني ما هو في مصلحة العمل منها، كما أنه يأخذ أسلوب التغذية الراجعة بعين الاعتبار على أساس أنها تساعده في الحصول على رأي مرؤوسيه في سلوكه الإداري والعمل على تعديله بما يتلائم مع رغبات الآخرين، وهذا النمط القيادي يقوم باستشارة المرؤوسين وإشراكهم في صناعة القرار مع الحفاظ على توجيهه ورقابته للمناقشات والعمل على ترشيدها، إن الأداء والإنجاز في ظل هذا النمط لا يختلف أو يتغير بغياب القائد عن العمل، ويعمل الأفراد بروح الفريق الواحد بعيدا عن المشاحنات والمشاكل داخل التنظيم (العسيلي، ١٩٩٩).

بالإضافة إلى ما ذكر فإن القائد الديمقراطي يعمل بشكل جاد على إشباع الحاجات الخاصة لأفراد التنظيم، لينتج بذلك الاحترام والمحبة والود بينه وبين أفراد التنظيم، ويتم تحديد الأهداف والسياسات والخطط اللازمة وأوجه النشاط المختلفة كنتيجة للمناقشات الجماعية والفردية وتبادل الآراء، ويتم توزيع الواجبات والأدوار بشكل مقبول ودون معارضة من أحد، إلا أن القائد في هذا الحال يجب أن يكون موضوعيا في المدح والنقد، وفي التقرير الخاص بالثواب والعقاب، ويقوم بتشجيع حرية النقد لأن في ذلك فائدة للقائد من جهة والجماعة من جهة أخرى (عبود، ١٩٩٥).

ويؤكد قراقزة (١٩٨٧) على أهمية النمط القيادي الديمقراطي بسبب أثره وفعاليته العالية، فهو يقوم من وجهة نظره على الأسس التالية:

- مبدأ الجماعية وروح الفريق في العمل والتنسيق في الجهد بين العاملين، وذلك لعدم وجود نظرة خاصة وأنانية لديهم.
- القيام بتفصيل الأعمال والواجبات بين العاملين للحيلولة دون حدوث تضارب وتعارض بينهم.

- مشاركة العاملين بتحمل المسؤوليات وأيضاً في تحديد السياسات والأدوار والبرامج عن طريق الحوار والمناقشة.
 - التناسب والتكافؤ للسلطات الممنوحة مع المسؤولية من خلال تفويض السلطة الكاملة للعاملين بما يتلائم مع مسؤولياتهم.
 - العمل على تحقيق التوازن والعدالة بين الموظفين عند وضع البرامج والجداول وتنفيذها.
 - تشجيع النمو والتطور من خلال دعم الفردية الهادفة إلى التعرف على الفروق الفردية للميول والحاجات والقدرات والاستعدادات مما يسمح لهم بالتجريب والابتكار والتحمس لذلك.
 - وضع برنامج يهدف إلى تنمية العلاقات العامة مع المجتمع المحلي من خلال تعريف المجتمع بما تقوم به المؤسسة من نشاطات.
- وبشكل مختصر يمكن القول بأن هناك مجموعة من المزايا والحسنات لاتباع نمط القيادة الديمقراطي، كما تعترض تنفيذه مجموعة من المعوقات والصعوبات، فمن ضمن المزايا لهذا النمط القيادي ذكر كنعان (١٩٩٥) بعضاً منها وهي:
- تحقيق الترابط بين العاملين وخلق بيئة عمل مناسبة وجيدة تتصف بعلاقات ود وانسجام.
 - أن الاستقرار النفسي للعاملين من نتائج القيادة الديمقراطية، فذلك يعمل على رفع الروح المعنوية لهم فيقبلون على العمل بنشاط ورغبة.
 - تشجيع الابتكار والعمل المخلص بين العاملين عن طريق منح الحرية للتعبير عن شخصياتهم.
 - توفير جو من العمل الجماعي لتعميق هذا الاحساس لدى العاملين.
- ومن أهم المعوقات والعقبات التي ذكرها أحمد (١٩٩٨) لتطبيق مثل هذا النمط القيادي ما يلي:
- إن الاختلاف في طبيعة الناس وتفكيرهم يؤكد أن الكثير منهم لا يحبون النمط الديمقراطي في القيادة بسبب عدم رغبتهم في تحمل المسؤولية، فهم يفضلون تطبيق القرارات والأوامر الصادرة لهم ولا يفضلون المشاركة في صنعائها.
 - أن بعض القادة ذوو نزعات شخصية ويفضلون السيطرة والتحكم في الآخرين مما يحد من تطبيقهم للنمط الديمقراطي ويتعذر عليهم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فيسلم المرؤوسين بذلك ويعملون على إرضاء قادتهم بشتى الطرق والأساليب.

ج- القيادة الترسلية (قيادة عدم التدخل) (Laissez – Fair Leadership):

ويسمىها البعض بمسميات مختلفة منها الحرية، المنطلقة أو المتساهلة، فهذا النمط القيادي يعتبره معظم المتخصصين في مجال الإدارة مزيجاً مشتركاً بين النمطين السابقين (الديكتاتوري والديمقراطي) فهو يهدف إلى توجيه المجهود للأفراد العاملين في إطاره من خلال العمل على التأثير في سلوكهم مع اختلاف بين هذا النمط والنمطين الآخرين في درجة التأثير ووسائله، كما يتفوق على أن كل نمط من الأنماط القيادية الثلاثة يركز على عنصر معين، فتركز القيادة الديكتاتورية على الإنتاج، في حين يكون تركيز النمط الديمقراطي على المرؤوسين بينما تركز الترسلية على الفرد العامل في أداء العمل (كنعان، ١٩٩٥).

إن القائد في ظل هذا النمط القيادي يترك الحرية الكاملة للعاملين في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد الوسائل وأساليب التنفيذ، وترجع هذه القيادة إلى العصور الوسطى وما ساد فيها من نظام اقتصادي وما صاحب ذلك من معارضة ومقاومة للتدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية، ومن ثم انتقلت هذه القيادة إلى المؤسسات الخاصة وأصبح القائد بهذه الحالة يتخلى عن دوره في اتخاذ القرارات ويتصف بالسلبية والتسامح تجاه مرؤوسيه، فبدأ يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على العاملين ويقوم بدور الوسيط دونما تولي زمام المبادرة في توجيه المرؤوسين (المغربي، ١٩٩٥).

وعلى الرغم من أن هذا النمط من القيادة يتميز بإعطاء حرية للعاملين في اتخاذ ما يناسبهم من إجراءات وينظر إليهم جميعاً على قدم المساواة ويعطي المجال لكل فرد في إبداء رأيه والدفاع عنه، إلا أن هذه الأمور تعود بالضرر على المنظمة إذا لم تتم بمتابعة وتوجيه مناسبين، ولا تتعارض مع تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة، فالقائد في مثل هذه الحالة لا يمارس دوره القيادي بشكل سليم وفعال على المرؤوسين، وعلى الرغم من ذلك فإن هذا النمط القيادي ينجح في حال تطبيقه والتعامل فيه مع مستويات وقدرات عقلية وعلمية عالية مثلما هو الحال في المراكز والمؤسسات الخاصة بالأبحاث العلمية والدراسات (سالم وآخرون، ١٩٩٨).

وخلاصة لموضوع النمط الترسلية في القيادة فإنه يعاب عليه بأنه نموذج من النماذج السائبة في القيادة والتي تساهم وتساعد على التهرب من المسؤولية، لذلك كان لا بد من وجود قائد يحسب له العاملين حساب، ويشعرهم باحترام مقترحاتهم ويفوض لهم بعض سلطاته وبدون تحقيق ذلك تتعذر الرقابة الفاعلة وتتعرض المنظمة (زويلف والعضايلة، ١٩٩٦).

النظريات القيادية (The Leadership Theories):

لقد لجأ بعض الأفراد قديماً إلى أساليب قد نعتبرها نوعاً من الشعوذة، فهناك من حاول استكشاف شخصية القادة من خلال تحليل خطوطهم في الكتابة، ومنهم من لجأ أيضاً إلى دراسة أشكال جمجمة الرأس لمعرفة القوى الذهنية للقادة، فيما لجأ قسم آخر إلى استقصاء وضع النجوم وعناصر الإجمام السماوية على القادة (صبيح، ١٩٨١).

ولقد قام العديد من العلماء والباحثين ببذل الكثير من الجهد في العصر الحديث لمعرفة الأسباب وراء انقياد الأفراد والجماعات لتأثير شخص ما والتي تدفعهم للإذعان له، قابلين قيادته لهم، ومن هنا برز ما يعرف بنظريات القيادة والتي نوردتها فيما يلي:

أ- نظرية السمات (Traits Theory):

تقوم هذه النظرية على افتراض مفاده بأن هنالك مجموعة من الخصائص والصفات الشخصية والتي تعمل على تفسير القدرات القيادية عند شخص ما، فهي بذلك ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، وهذه الصفات تتراوح ما بين خصائص وصفات جسمية فسيولوجية يندرج في إطارها الشكل، والحجم ونبرة الصوت والوسامة، وهنالك صفات أخرى نفسية تتمثل في الحماس، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادأة، والنضج الاجتماعي، والخلق الجيد، كما أن هناك صفات ذهنية تتعلق بالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة بالإضافة إلى ذلك كله فإن نظرية السمات تعتبر أن القادة يولدون قادة، وأن هذه الصفات القيادية التي يتمتعون بها هي صفات موروثة، وترى هذه النظرية أن القادة يبذلون القوة لأن لديهم صفات تميزهم عن الآخرين الذي يعجبون بتلك الصفات (سالم وآخرون، ١٩٩٨).

ب- النظريات السلوكية (Behavioral Theory):

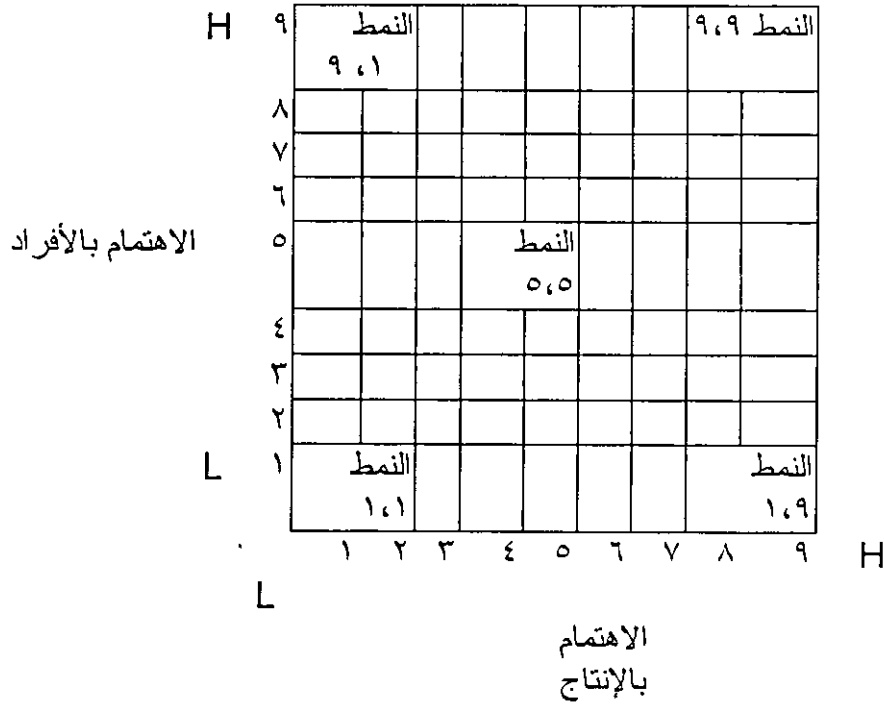
لقد تغيرت النظرة وتحولت عند الباحثين والدارسين من دراسة للسمات والصفات الشخصية إلى دراسة للسلوك، وذلك ضمن محاولة لمعرفة وتحديد الأنماط الفعالة للقيادة على أساس أن مؤشر هذه القيادة الفعالة غير موجود في نظرية السمات وخصائص القائد، إلا أن ذلك قد يظهر في نمط معين من سلوك القائد (Hanson, 1979)، (في العسيلي، ١٩٩٩).

ولقد عرفت هذه النظرة بالنظرة السلوكية للقيادة والتي تقوم على افتراض مفاده أن القائد الفعال يمتلك نمطا قياديا محددا لقيادة الآخرين، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المتوخاة بأعلى درجة من الإنتاجية والروح المعنوية (Callaham et.al, 1986). وبناء لما سبق ذكره من أن السمات لم تحدد ما هو النمط القيادي الفعال وأن التفكير في ذلك بدأ يتحول نحو سلوك القائد للكشف عن ذلك فقد ظهرت المدرسة السلوكية والتي تضم في جوانبها عددا من النظريات التي تعتبر مهمة ومنها:

١- نظرية الشبكة الإدارية (The Managerial Grid Theory):

لقد أوردت هذه النظرية خمسة من الأنماط القيادية والتي تتمحور حول محورين رئيسيين هما الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد، وقد قام بلاك وموتون (Blake & Mouton, 1964) (في العسيلي، ١٩٩٩) بوضع وتطوير هذه الشبكة الإدارية التي احتوت على الأنماط التالية:

- النمط (١، ٩) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى إقامة وخلق علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة.
 - النمط (٩، ٩) قيادة الفريق: ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج والأفراد معاً وبنفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.
 - النمط (٥، ٥) القيادة المعتدلة: وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج والأفراد معاً، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصلحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مرض.
 - النمط (١، ٩) القيادة المتسلطة: وتكون من خلال اهتمام كبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل في طريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها.
 - النمط (١، ١) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صورته للمحافظة على بقاء المنظمة.
- وعلى ضوء البرامج التي قدمها صاحباً فكرة الشبكة الإدارية (بليك وموتون)، وجد أن النمط (٩، ٩) هو أفضل نمط، يليه في الأفضلية النمط (١، ٩) والثالث في الترتيب هو النمط (٥، ٥) (العديلي، ١٩٩٣).



الشكل (٣)

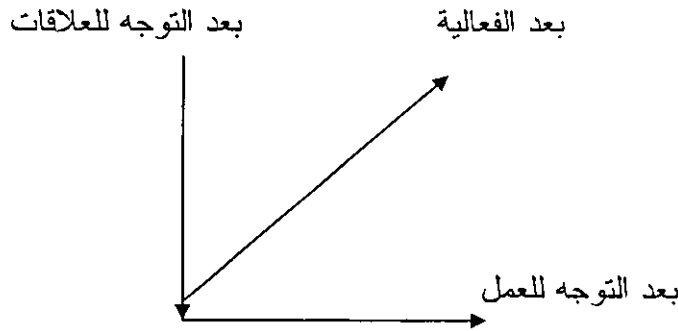
نموذج الشبكة الإدارية كما وصفها بليك وموتون متضمنة الأنماط القيادية الخمسة الرئيسية

كما قام ريدين (Reddin) بتحديد ثلاثة أبعاد للنمط القيادي (في معاينة، ١٩٩٥)

وهي:

- التوجه نحو العمل.
 - التوجه نحو العاملين والعلاقات بينهم.
 - الفعالية، أي القدرة على تحقيق إنتاجية عالية.
- ويلاحظ من هذه الأبعاد انسجام البعدين (١،٢) مع الأبعاد المحددة في دراسة بلاك وموتون ودراسة هالبن، فيما تحدثت هذه الدراسات ضمناً عن البعد الثالث وهو بعد الفعالية، فأشارت إلى أنه من الممكن أن تتحقق مثل هذه الفعالية إذا كان هناك اهتمام مرتفع للقائد بالعمل والعاملين معاً.

ويمثل الشكل التالي الأبعاد التي وضعها ريدين (Reddin) :



الشكل (٤)

الأبعاد الثلاثية للقيادة عند ريدين

٢- نظرية ليكرت (Likert Theory):

- وبناء على هذه النظرية التي تعتمد على دراسة سلوك القائد يتم التمييز من خلالها بين أربعة أنماط رئيسية للقيادة وهي:
- النمط التسلطي: وذلك عندما لا يثق القادة بالمرؤوسين ولا يميلون للتفويض.
 - النمط النفعي: وهذا النمط يتم من خلاله السماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولكن تحت إشراف القائد.
 - النمط الاستشاري: إن أهم ما يميز هذا النمط أن هناك ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه.
 - النمط الجماعي المشارك: وهو من أفضل الأنماط التي وضعها وحددها ليكرت ويتميز بثقة عالية وكبيرة بين القائد ومرؤوسيه وتبادل في المعلومات (في زويلف والعضايلة، ١٩٩٦).

٣- نظرية الخط المستمر (The Continuum Theory):

وتتحدد العلاقة فيها بين القائد والمرؤوسين على أساس خط متواصل في نهايته اليسرى السلوك الخاص بالقائد الاوتوقراطي، أما في نهايته الأخرى فيوجد سلوك القائد الديمقراطي، وهناك أساليب أخرى تقع بين طرفي الخط، ويتم تحديد هذه الأساليب بناء على الحرية التي يريد القائد تركها لمرؤوسيه للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما تؤكد هذه النظرية أنه لا يوجد هنالك سلوك قيادي واحد وأمثال للاستعمال في كل الظروف والأوقات، إنما هنالك سلوك فعال للقائد يتحدد من خلال الموقف الذي يواجهه ويتلائم ويتكيف معه،

وهو الموقف الذي يمكن له حقيقة أن يقيس قدرات القائد وقدرات مرؤوسيه وأيضاً الهدف المراد تحقيقه (سالم وآخرون، ١٩٩٨).

٤- نظرية البعدين (The Two Dimensional Theory):

- وهذه النظرية طورها هالبن (Halpin, 1966) من خلال استبانة وصف لسلوك القائد، وقد حدد فيها مجموعة من الباحثين بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما:
- بعد خاص بهيكله المهام أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه، ويقصد بذلك سلوك القائد لتحديد تعامله مع العاملين وعلاقته بهم، وأيضاً طرق القيام بالعمل، بالإضافة إلى العمل على توفير قنوات اتصال داخل المنظمة.
 - بعد خاص بالاهتمام في المشاعر الإنسانية، والمقصود فيه سلوك القائد الذي يوجد لديه تفهم ومراعاة لمشاعر الأفراد الآخرين، وينتج عنه خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه ويحترم مشاعرهم وأفكارهم (في معاينة، ١٩٩٥).

ج- النظرية الموقفية (Contingency Theory):

إن القيادة وفق هذه النظرية تنطلق من أنه لا وجود لنمط قيادي مفضل أو مثالي يصلح للقيادة في كل الأوقات أو الظروف، وأن محك فعالية القائد هو نجاح المؤسسة، ونجاح أفرادها في تحقيق أهدافهم فالقادة ليسوا جامدين، بل يكيفون أسلوبهم وفق المواقف المختلفة (الطويل، ١٩٨٦).

وللتعرف على الشخص المناسب للقيادة وفقاً لهذه النظرية يتم وضع ذلك الشخص في موقف معين، وتترك له حرية التصرف، ويتم على أثر ذلك الدراسة لتصرفه وصلاحيته للقيادة.

إن من أهم النظريات الموقفية نظرية فيدلر، والتي تفيد بأنه ليس هنالك أسلوب معين ومحدد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، وكذلك لا يوجد هناك صفات معينة يجب توافرها في القائد، بالإضافة إلى أنه لا يوجد قائد يمكن وصفه بالنجاح أو الفشل في كل الأوقات، بل أن فعالية القيادة تعتمد كما ذكر سابقاً على الموقف الذي تواجهه، والتوافق الصحيح ما بين شخصية القائد وثلاثة من المتغيرات في الموقف وهي:

- العلاقة القائمة بين القائد وأعدائه، ومدى الثقة بينهم، وحبهم له، وصدافته، وهذا يعتبر من وجهة نظر فيدلر من أقوى المتغيرات للموقف.
- مدى الوضوح في مهام العمل، وذلك يشير إلى درجة الروتين في العمل، وهذا العامل يأتي في الدرجة الثانية من حيث القوة في التأثير على الموقف القيادي.

- قوة المركز، ويعود إلى درجة القوة التي يمنحها المركز مما يمكن القائد من إجبار رؤوسه للانصياع له، وتقبل قيادته وتوجيهاته.

وبعد الدراسة للنظريات القيادية يمكن استنتاج ما يلي:

- ١- لا يوجد طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد، وفي الحياة العملية نادراً ما نجد قادة ديمقراطيين، أو أوتوقراطيين مئة بالمئة.
- ٢- عملية القيادة عملية معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها، مثل الخبرة السابقة للقائد، والظروف المحيطة، وشخصية القائد.
- ٣- القائد الفعال هو الذي يستطيع التأثير في رؤوسه بشكل يزيد إنتاجهم، ويرفع من الروح المعنوية لديهم.
- ٤- هناك صفات رئيسة مثل الثقة، والإحساس، والتعاطف، والقدرة على الاتصال، والتي يجب أن يتحلى بها أي قائد يريد زيادة فعاليته، وضمان نجاحه في قيادة الآخرين (العسيلي، ١٩٩٩).

ثانياً: الدراسات السابقة العربية والأجنبية:

تم تقسيم الدراسات التي تناولت الولاء المهني والنمط القيادي إلى ثلاثة أقسام هي:

- ١- الدراسات التي تناولت موضوع الولاء المهني.
- ٢- الدراسات التي تناولت موضوع الأنماط القيادية.
- ٣- الدراسات التي تناولت الولاء المهني والأنماط القيادية.

١) الدراسات التي تناولت الولاء المهني:

دراسة القطان (١٩٨٧):

وهي دراسة أجريت في المملكة العربية السعودية حول العلاقة بين الولاء المهني وبين كل من الصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعمالقة السعودية، والآسيوية والعربية والغربية وهدفت إلى ما يلي:

- ١- قياس مستويات الولاء المهني للمجموعات الأربعة السابقة تجاه المنظمات التي يعملون فيها في السعودية.
- ٢- تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء المهني وبين كل من العمر والمستوى التنظيمي، والخدمة في المنظمة الحالية.

٣- تقرير طبيعة العلاقة بين الولاء المهني وبين الأداء الوظيفي للأفراد. أثبتت الدراسة أن مستوى الأداء المهني لأفراد المجموعة الآسيوية أعلى منه لدى الأفراد في مجموعات الدراسة الأخرى، وأن هناك علاقة إيجابية بين الولاء المهني وبين كل من العمر، ومدة الخدمة، ومستوى التعليم، وكذلك هناك علاقة إيجابية بين الولاء المهني وبين الولاء الوظيفي لدى أفراد العينة.

دراسة ردايدة (١٩٨٨)

وقد أجريت في المملكة الأردنية الهاشمية، وهدفت إلى التعرف على الولاء المهني وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية الأردنية، بينت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المهني وبين الإنتاجية لدى أفراد العينة.

دراسة البكري (١٩٩٠)

وقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين إدراك مديري ومديرات المدارس الحكومية للحوافز المقدمة لهم والولاء المهني لديهم، وأثر كل من المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس في تقدير مديري ومديرات المدارس الحكومية للحوافز المادية والمعنوية ومستوى الولاء المهني لديهم، وقد بينت الدراسة أن هناك علاقة دالة إحصائية بين الولاء المهني وتقديرات أفراد العينة للحوافز المعنوية والمادية بالإضافة إلى أن هناك علاقة دالة إحصائية باختلاف المؤهل العلمي وباختلاف الخبرة وعدم وجود علاقة دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

دراسة انانشاي (Ananchai, 1985)

أجريت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية لبحث العلاقة بين الولاء لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات التجارة في عشر جامعات في ولاية أريزونا وبين كل من الرضا عن العمل والرضا عن الاتصالات، فأظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء المهني وبين كل من الرضا عن العمل، والرضا عن الاتصالات، والعمر.

دراسة ريبس وأمبر (Reyes and Imber, 1992)

التي أجريت وبحثت في الفرضية القائلة بأن إدراك المعلمين لعدالة أعباء العمل مرتبطة بالمستويات المختلفة للولاء، والرضا الوظيفي، والروح المعنوية، وقد أجريت على عينة شملت (٤٧٢) مدرساً في المدارس الثانوية، وأيدت نتائج الدراسة هذه الفرضية.

٢) الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

دراسة الكيلاني (١٩٨٨)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى المديرين التربويين في الأردن وتحليلها حسب متغيري اتخاذ القرار وحل المشكلات وخلصت الدراسة إلى ظهور النمط الاقناعي كنمط إداري سائد لدى مجموع عينة الدراسة ووجود فروق لدى الإداريين في أنماطهم الإدارية تعزى للخبرة الإدارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير العديد من الكفايات والمهارات القيادية لدى المديرين التربويين.

دراسة وهبي والمطوع (١٩٩١)

وقد هدفت من خلالها تحديد واقع وأنماط القيادة الإدارية والإشرافية في مدارس التعليم العام في الامارات العربية المتحدة، وقد كان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع مديري ومديرات مدارس التعليم العام، والمشرفون والمشرفات، واشتملت عينة الدراسة على (٩٤) مديراً و مديرة (٦٢) مشرفاً ومشرفة، وهذا يمثل ما نسبته (٢٥%) من أفراد المجتمع الأصلي، وقد كانت نتائج هذه الدراسة أن النمط السائد بين جميع أفراد العينة هو (٩,٩) يليه النمط (٥, ٥)، وأظهرت النتائج أيضاً عدم وجود فروق جوهرية في التصورات للنمط القيادي تعزى لجنس المدير أو المشرف.

دراسة الشلالة (١٩٩٣)

هدفت إلى معرفة العلاقة بين ادراك المدير لنمطه القيادي وادراك المعلمين لذلك النمط، وأثر تلك العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن غالبية المديرين والمعلمين، ادركوا السلوك القيادي لمدير المدرسة على أنه يتجه نحو الاهتمام بالفرد أكثر منه نحو الاهتمام بالنظام الرسمي. كما أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية هامة في مستوى ادراكات المديرين لنمط القيادة لديهم تعزى إلى المؤهل المسلكي للمدير وأيضاً للمعلم.

دراسة المغيدي وناجي (١٩٩٤)

هدفت إلى معرفة الأنماط القيادية لدى عمداء كليات جامعة الملك فيصل، من خلال استخدام نموذج بلانكرد وهيرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً هو النمط الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية دون العمل، يليه النمط الذي يتصف بالاهتمام العالي بالعمل والعاملين، وبيّنت الدراسة أيضاً وجود تشابه بين الأنماط القيادية لعمداء الكليات العلمية والأدبية، مما يعني وجود نمط قيادي شبه موحد، ويلاحظ من هذه الدراسة أن الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً تقابل النمط (١،٩) والنمط (٩،٩) عند بليك وموتون.

دراسة جرادات (١٩٩٤)

هدفت إلى معرفة الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة الأساسية في محافظة أربد كما يراه المعلمون والمديرون أنفسهم، وبيان ما إذا كانت تلك التصورات تختلف باختلاف المركز الوظيفي والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، وقد كانت نتائج الدراسة كما يلي:

١- أن أكثر ممارسات الدور القيادي لمديري المدرسة الأساسية حسب تصورات المعلمين هي التي تتعلق بمجال العلاقات بين المدير والمعلمين، ثم مجال العلاقات بين المعلمين أنفسهم.

٢- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لمتغير المؤهل العلمي على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الدور القيادي الذي يمارسه مدير المدرسة.

٣- وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) يعزى لمتغير الخبرة على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو الدور القيادي الممارس لمدير المدرسة الأساسية في محافظة أربد، وذلك لصالح ذوي الخبرة العالية.

دراسة الصايغ وحسين (١٩٩٤)

التي حاولت التعرف على الأنماط القيادية التربوية الأكثر شيوعاً لدى مديري المدارس الابتدائية، كما يدركها المدرسون العاملون معهم، وهل تتأثر تلك الأنماط القيادية الممارسة بخبرة المدير أو مؤهله العلمي وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

١- تبين أن النمط الديمقراطي هو الأكثر شيوعاً بين الأنماط وأكثرها ممارسة من قبل المديرين.

٢- لا يوجد فرق دال إحصائياً في نوع القيادة التربوية الممارسة يعزى إلى المؤهل العلمي للمدير، بينما هناك فرق دال يعزى إلى الخبرة.

٣- هناك أثر لتفاعل الخبرة والمؤهل العلمي على ممارسة الأنماط القيادية، فقد اتضح أن مجموعة الخبرة الطويلة مع المؤهل الجامعي أكثر استخداماً للنمط الديمقراطي.

دراسة الأشقر (١٩٩٤)

قامت هذه الدراسة بفحص الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس، كما هدفت إلى بيان أثر كل من الرتبة الأكاديمية واختلاف الجامعة بكلياتها العلمية والأدبية على تحديد الأعضاء للأنماط القيادية السائدة، وقد تم التوصل في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- حصلت المبادأة في وضع إطار للعمل على متوسط حسابي أعلى من الاعتبارية، مما يعني تركيز القادة في الجامعات على الإنتاجية وطرق إنجاز العمل، أكثر من التركيز على الاعتبارية فيما بينهم وبين أعضاء الهيئة التدريسية، وكان أكثر الأنماط القيادية شيوعاً النمطان (أ) و(د)، فقد ركز النمط (أ) على الاهتمام العالي بالاعتبارية والإنتاجية، فيما لم يركز النمط (د) ولم يعطي أية أهمية للاعتبارية أو الإنتاجية.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات درجات أعضاء الهيئات التدريسية في تحديد الأنماط القيادية السائدة تعزى إلى الرتب الوظيفية.

دراسة عامر (١٩٩٦)

هدفت إلى التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يراها المديرون والمديرات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية المؤهلين أكاديمياً وغير المؤهلين، من حيث ممارستهم للمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة.
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) بين متوسطات مديري المدارس الثانوية ذوي الخبرة الإدارية الطويلة، وبين متوسطات مديري المدارس الثانوية حديثي العهد وقليلي الخبرة بالإدارة المدرسية، من حيث ممارستهم وقيامهم بالمهام الإدارية لوظيفة مدير المدرسة.

دراسة طبعوني (١٩٩٧)

سعت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الأنماط القيادية المختلفة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا، ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وبيان أثر كل من الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات المديرين على مقياس النمط القيادي تعزى إلى متغير الجنس، والتأهيل التربوي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

دراسة بندلي (Pendley, 1986)

هدفت إلى التعرف على القيادة التربوية الفاعلة وعلاقتها بخصائص الشخصية، والسلوك الذاتي، ونمط القيادة، وقد كانت نتائج الدراسة هذه بأنه لا يوجد علاقة بين السمات الشخصية للمديرين وفاعلية القيادة، وقد بين غالبية المدراء أسلوبهم القيادي وعبروا عنه بأنه عال في العمل، وعال في العلاقات الإنسانية.

دراسة جوبانش (Gubanich, 1992)

هدفت إلى التعرف على العلاقة بين النمط القيادي والاحتراق النفسي لدى رؤساء الجامعات وكلليات المجتمع في سبع ولايات أمريكية، وقد صنف الرؤساء أنفسهم تحت نمطين هما:

النمط الذي يمتاز بأنه عال في الاهتمام بالعمل والعاملين، والنمط الذي يمتاز بأنه متدن الاهتمام بالعمل وعال الاهتمام بالعاملين، وقد أظهرت النتائج أيضاً أن غالبية الرؤساء لديهم مستوى متدن من الاحتراق النفسي، كما دلت النتائج أيضاً على وجود علاقات ارتباطية عديدة بين النمط القيادي والمتغيرات الديمغرافية كالعمر، والخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة هاردي (Hardie, 1993)

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ باستخدام نظرية بلانكرد وهيرسي، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم

وضوح العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والتحصيل الأكاديمي للتلاميذ، ولكن كان هناك ارتباطاً بين تصورات المعلمين للنمط القيادي، وتحصيل التلاميذ بمادة الرياضيات.

دراسة فريتس (Freitas, 1993):

فحصت هذه الدراسة العلاقة بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي واستعدادات المعلمين للتغيير، حيث تكونت عينة الدراسة من (٧٠) معلماً و(٦) مدراء، في ولاية كاليفورنيا، وقد بينت النتائج بأن هناك علاقة ارتباطية قوية بين النمط القيادي للمدير والمناخ التنظيمي، واستعدادات المعلمين، والتزامهم بالتغيير.

دراسة بيرغ (Berg, 1993):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي وأنماط الشخصية لمدراء المدارس في مينسوتا، وقد امتاز (٥٣%) من عينة الدراسة بالنمط القيادي الذي يتصف بأنه عال في الاهتمام بالعمل والعلاقات، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود علاقة ذات دلالة بين النمط القيادي ونمط الشخصية، والصفات الفردية (العمر، الجنس، المؤهل، الخبرة) وصفات المنطقة التي توجد فيها المدرسة.

دراسة وثرو (Withrow, 1994):

قامت هذه الدراسة بفحص العلاقة بين تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير، وتصوراتهم للمناخ المدرسي في عينة مكونة من (٨٠١) معلماً من بعض المدارس الكندية، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ارتباط سلبي ذو دلالة بين النمط القيادي للمدير والمناخ المدرسي، كما دلت النتائج أيضاً على وجود أثر لحجم المدرسة وعدد أعضائها على تصورات المعلمين للمناخ المدرسي، وبينت الدراسة عدم وجود أثر ذو دلالة بين تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير تعزى للمتغيرات التالية: العمر، الجنس، الخبرة.

دراسة كريستين (Christine, 1996):

فحصت الدراسة العمليات التي يستخدمها رؤساء كليات المجتمع للتأثير في الثقافة التنظيمية كما يدركها الرئيس والإداريون الآخرون ومجلس الأمناء والهيئة التدريسية وموظفي الاسناد، وكان عنوان الدراسة - الثقافة التنظيمية والقيادة في كليات المجتمع - وقد أجريت الدراسة من خلال مقابلة (٢٦) فرداً، ومن بين نتائج الدراسة التي ظهرت ما يلي:

١- في كل مؤسسة كان الرئيس قادراً على توصيل أولوياته بالتأثير في الثقافة.

- ٢- أشار المشاركون من الهيئة التدريسية بأن عددا كبيرا من زملائهم لديهم درجة ولاء منخفضة ولا يبالي بقضايا الكلية.
- ٣- كل مشارك مارس الثقافة بطريقة فردية ويبدو أنه لا يوجد تعريف متفق عليه لثقافة كل كلية.

دراسة اداييمي وأولايدي (Adeyemi & Olajide, 1999)

بحثت هذه الدراسة في آثار العلاقة بين تكتيكات التأثير وأنماط القيادة التي يستخدمها المدراء لتطوير علاقة جيدة بين المدير والمرؤوس، وكانت عينة الدراسة مكونة من موظفي مدينة ميامي الأمريكية، وكشفت نتائج الدراسة عن أن المدراء في العلاقات ذات النوعية المرتفعة يميلون إلى استخدام تكتيكات التشاور وأشكال قوية من الإقناع العقلي، كما أنهم يميلون إلى استخدام مستويات أعلى من أساليب القيادة التشاركية، أكثر من المدراء في العلاقات ذات النوعية المنخفضة، بالإضافة إلى ذلك فإن المدراء ذوي العلاقات ذات النوعية المنخفضة يميلون إلى استخدام أساليب الشرعية وأشكال قوية من تكتيكات الضغط أكثر من المدراء ذوي العلاقات ذات النوعية المرتفعة، والمدراء الذين أخذوا درجات منخفضة في أساليب القيادة المشاركة والداعمة يميلون إلى استخدام تكتيكات شرعية وضاغطة أكثر، كما أنه لا توجد فروق هامة في استخدام تكتيكات الشرعية وتكتيكات الائتلاف وتكتيكات الضغط في ازدواج الجنس بين المدير والمرؤوس، ومن نتائج الدراسة أيضا أن المدراء يستطيعون الحصول على مزيد من الولاء والجهد من المرؤوسين بواسطة الاعتماد وبشكل أقل على تكتيكات الائتلاف والتبادل والاعتماد أكثر على استخدام التشاور والإقناع العقلي.

دراسة باين وسلفيا (Bayne & Silvia, 2000)

أجريت هذه الدراسة لاكتشاف العلاقة بين النمط القيادي والجنس والادراك الذاتي للكفاءة بين كبار المسؤولين للوصول إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسات، وتوصل الباحثين إلى نتائج كشفت عن عدم وجود فروق تتعلق بالجنس بين المشاركين، وقد وصف أفراد العينة نمط القيادة لديهم بشكل متشابه وهو مزيج من الأنماط القيادية والأساليب المختلفة في القيادة.

دراسة كولانجيلو (Colangelo, 2000)

بعنوان التابعة والأنماط القيادية والتي أجريت على أفراد من سلاح الجو الأمريكي، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الأسلوب والنمط القيادي للمشرف وبين التابعة لدى أفراد العينة من حيث أربعة أبعاد لهذه التابعة وهي:

١- المشاركة النشطة.

٢- التفكير المستقل.

٣- العاطفة.

٤- التوجه العقلي نحو الفريق.

وتوصل الباحث في هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن الأسلوب والنمط القيادي للمشرف له ارتباط مع الأبعاد الثلاثة -المشاركة الفعالة، العاطفة، التوجه العقلي للفريق.

ب. سجل المشاركون الذين لديهم مشرفون ديمقراطيون نتائج أعلى في الأبعاد الثلاثة من الذين لديهم مشرفون أوتوقراطيون أو متسيبون.

ج. يرتبط النمط القيادي بالمتغيرات الأخرى وأن الثقة والرضا الوظيفي والولاء مرتبطة بالتابعة.

٣) الدراسات التي تناولت الولاء المهني والنمط القيادي:

ويجدر الإشارة هنا إلى أن الحوافز تؤدي إلى الدافعية وهذه بدورها تؤدي إلى مرحلة الولاء المهني للعاملين.

دراسة مساد (١٩٨٨)

هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة وجنس المعلم وخبرته في التعليم على ولاء المعلم لعمله في منطقة وادي الأردن، وكانت النتائج على النحو التالي:

١- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة السائد ودرجة ولاء المعلم لعمله، فقد وجدت فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات علامات ولاء معلمي منطقة وادي الأردن، بمديرياتها الثلاث لصالح المعلمين الذين يقود مدارسهم مديرون ديمقراطيون.

٢- وجدت الدراسة أنه لا يوجد أثر بين أي من المتغيرات المستقلة (النمط، الجنس، الخبرة) على ولاء المعلم لعمله.

دراسة ديرانية (١٩٨٩)

هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى مديري كليات المجتمع الأردنية، حسب متغيري اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وتأثير هذه الأنماط على دافعية معلمهم نحو العمل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- أن النمط الاقناعي هو النمط السائد بشكل عام لدى عينة الدراسة من مديري كليات المجتمع الأردنية.
- ٢- أن النمط المشارك جاء في المرتبة الثانية كنمط سائد بشكل عام لدى عينة الدراسة من المديرين.
- ٣- حصل النمط المتسلط على رقم قليل مقارنة بنمطي الإقناع والمشاركة.
- ٤- لم يتصف أي من المديرين بالنمط المفوض.

دراسة العموش (١٩٩٥)

هدفت إلى معرفة درجة وجود الأبعاد القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، بالإضافة إلى معرفة مستوى الدافعية لدى معلمي ومعلمات تلك المدارس نحو العمل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، والخبرة، وقد كانت الأبعاد القيادية في تلك الدراسة هي: البعد الإنساني، البعد الفني، البعد التربوي، البعد الرمزي، البعد الثقافي، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي:

- ١- أن درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات عالية، إذ تتراوح النسبة المئوية للاستجابات ما بين (٨٦,٨% و ٨٨,١%).
- ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- ٣- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية جميعها، باستثناء البعدين الإنساني والرمزي، تعزى للخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة من (٣-٧) سنوات، وأكثر من (٧) سنوات.

دراسة كوتزمان (Kautzmann, 1998)

المتعلقة بالأدوار التي تلعبها السلطة والولاء الشخصي في ممارسة السلطة في الكنائس الانجليكانية والمؤسسات التي لها علاقات مع الكنيسة في مناطق فنزويلا الحضرية، والتي أجريت على (٢٢) تجمعاً انجليكانياً، وقد كانت النتائج كما يلي:

- ١- ظهور اثنان من المفاهيم المتعلقة بالسلطة من البيانات التي تم جمعها، حيث كان المفهوم المسيطر يعتقد بأن السلطة تتركز في الطبقة العليا من المؤسسة، وهو ما يعرف بالمفهوم التسلسلي من أجل المحافظة على سلطة القيادة، أما المفهوم الثاني فهو المفهوم التفويضي، والذي يعتقد بأنه يجب توزيع السلطة في الطبقات التنظيمية المختلفة.
- ٢- الولاء الشخصي الذي يربط العائلات والأصدقاء المقربين يعطي درجات مختلفة من السلطة للمجموعات الفرعية داخل المؤسسات وهذا يؤدي إلى زيادة القوة الشرعية لقيادة المؤسسات أو التنافس معهم.
- ٣- الأنماط الشخصية للسلطة والقوة في الكنائس تم ربطها لإيجاد نموذج تحليلي لتصنيف المؤسسات إلى ثلاثة أنواع هي: تسلطية، حزبية، تفويضية، ويتميز كل منها بنوع معين من القوة بناء على اختلاف قوة الولاء الشخصي ومفهوم السلطة السائد.

دراسة ماجي (Maggie, 1999)

والتي تعلقت بموضوع العلاقة بين النمط والسلوك القيادي والولاء المهني للموظفين في المؤسسة ضمن ثقافات قومية مختلفة، وقد كان أفراد عينة الدراسة من الموظفين المحترفين في مؤسسة كبيرة متعددة الجنسيات للتكنولوجيا المتقدمة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإسرائيل، حيث بينت الدراسة أن نمط القيادة حسب تعريف النموذج له علاقة بالولاء المهني، كما أن هناك علاقة إيجابية ثابتة بين الأنماط القيادية جميعها والولاء المهني في الولايات المتحدة وإسرائيل مع تقديم تناقضات محددة بين الولايات المتحدة وإسرائيل.

دراسة لوي وويليام (Lowe & William, 2000)

حيث فحصت هذه الدراسة العلاقة بين النمط القيادي والولاء المهني والتنظيمي لضباط وعمال مكافحة الحرائق في إحدى دوائر الإطفاء في جنوب شرق الولايات المتحدة، وكان السؤال الوحيد في هذه الدراسة هو: ما هو تأثير الممارسات القيادية على الولاء المهني للمرووسين في خدمة الإطفاء؟ وقد أسست الدراسة علاقة إيجابية بين الممارسات القيادية وتمكين الآخرين من العمل ومستويات الولاء المهني لموظفي دائرة الإطفاء، وقد مهدت هذه الدراسة الطريق أمام إجراء دراسات حول الولاء المهني والسلامة العامة في محطات الإطفاء.

ملخص الدراسات السابقة:

يتبين من الأدب النظري والدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، والتي تتعلق بالولاء المهني والأنماط القيادية، أن للقيادة دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة التي تعمل فيها وفي خلق الجو التنظيمي الملائم لنجاح العمل وسيره بالطريقة الصحيحة وتنسيق الجهود واستغلال الموارد بالشكل المناسب وكذلك العمل على خلق الولاء الجيد للأفراد والعاملين في المنظمة.

وقد أظهرت الدراسات التي أجريت في مجال الولاء المهني أن لهذا الولاء علاقات إيجابية كثيرة في تحسين ظروف العمل والنهوض به ومنها: القطان (١٩٨٧)، انانشاي (Ananchai, 1985).

وبينت الدراسات التي أجريت في مجال الأنماط القيادية أن النمط القيادي المفضل لدى الأفراد هو النمط القيادي الديمقراطي ومنها: وهبي والمطوع (١٩٩١)، الصايغ وحسين (١٩٩٤)، جوباش (Gubanich, 1992)، ادائيمي وأولايدي (Adeyemi & Olajide, 1999)، كولا نجيلو (Golangelo, 2000).

وقد أظهرت العديد من الدراسات المتعلقة بالولاء المهني والنمط القيادي أن للقيادة دور بارز في تحقيق هذا الولاء وكبير الأثر في خلقه لدى الأفراد ومنها: مساد (١٩٨٨)، وديرانية (١٩٨٩)، وماجي (Maggie, 1999)، ولوي ووليم (Lowe & William, 2000).

امتازت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها جمعت ولأول مرة موضوع الولاء المهني مع موضوع النمط القيادي، لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- منهجية الدراسة
- مجتمع الدراسة
- عينة الدراسة
- أداة الدراسة
 - صدق الأداة
 - ثبات الأداة
- متغيرات الدراسة
- إجراءات الدراسة
- المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ومتغيرات وإجراءات الدراسة والمعالجات الإحصائية وفيما يلي بيان بذلك.

منهجية الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي الميداني حيث كان يقوم بنفسه بتوزيع الاستبانة على أفراد العينة وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والموجودة في الضفة الغربية/فلسطين والجدول (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي.

الجدول (١)

توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

الرقم	اسم الوزارة	مدير عام	مدير			رئيس قسم	المجموع
			A	B	C		
١	الشؤون المدنية	٢	٦	٧	١١	٩	٣٥
٢	الشؤون البرلمانية	١	١	١	٢	-	٥
٣	الشباب والرياضة	١١	٩	١٢	١٤	١٩	٦٥
٤	الحكم المحلي	١٥	٥	٨	٨	٦	٤٢
٥	التخطيط والتعاون الدولي	٦	٤	٦	١١	١٠	٣٧
٦	الثقافة والاعلام	١٢	١٠	١٩	٢٢	٤٢	١٠٥
٧	البريد والاتصالات	١	١	٢	١	٢	٧
٨	العمل	١٢	٧	١٢	١٧	٣٠	٧٨
٩	الأشغال العامة	٣	٤	٥	١٠	١٤	٣٦
١٠	التعليم العالي	٦	٣	٦	٩	١٤	٣٨
١١	الاقتصاد والتجارة	٦	٦	١٢	١٨	٣١	٧٣
١٢	التموين	٣	٢	٢	٣	١١	٢١
١٣	الشؤون الاجتماعية	٧	٢	٤	٨	٧	٢٨
١٤	الصناعة	٤	٤	٩	١٤	٣١	٦٢
١٥	الزراعة	٧	٣	٥	١٢	١١	٣٨
١٦	النقل والمواصلات	٦	١	٣	٢	٣	١٥
١٧	المالية	٩	٥	٩	١١	٤٦	٨٠
١٨	التربية والتعليم	١٢	٤	١٠	١٠	٧٠	١٠٦
١٩	الداخلية	٥	٢	٣	٥	٥	٢٠
٢٠	الإسكان	١	١	٠	١	٢	٥
٢١	شؤون الأسرى	١	١	١	٢	١٢	١٧
٢٢	الأوقاف	٩	٤	٨	١٠	١٨	٤٩
٢٣	السياحة والآثار	٢	١	١	٤	٢	١٠
٢٤	العدل	١	٠	٠	١	٥	٧
٢٥	الصحة	٤	٣	٥	٧	١٤	٣٣
٢٦	شؤون المنظمات الأهلية	١	١	١	١	٥	٩
المجموع		١٤٧	٩٠	١٥١	٢١٤	٤١٩	١٠٢١

وقد بلغ عدد الإداريين (١٠٢١) موظفاً وموظفة.

*المصدر: ديوان الموظفين العام/رام الله- فلسطين.

عينة الدراسة:

أجريت الدراسة على عينة قوامها (٣٦٣) وتمثل ما نسبته (٣٦%) من الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية والموجودة في الضفة الغربية/فلسطين وتم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، والجدول (٢، ٣، ٤، ٥) توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة.

الجدول (٢)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	٢٥٧	٧٠,٨
أنثى	١٠٦	٢٩,٢
المجموع	٣٦٣	١٠٠

الجدول (٣)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية %
دبلوم فما دون	٦٤	١٧,٥
بكالوريوس	٢٠٥	٥٦,٥
ماجستير	٧٥	٢٠,٧
دكتوراه	١٩	٥,٢
المجموع	٣٦٣	١٠٠

الجدول (٤)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية

الخبرة الإدارية (سنة)	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ٥ سنوات	٩٧	٢٦,٧
٥-١٠ سنوات	١٤٦	٤٠,٢
١١-١٥ سنة	٤١	١١,٣
أكثر من ١٥ سنة	٧٩	٢١,٨
المجموع	٣٦٣	١٠٠

الجدول (٥)

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المركز الوظيفي
١٢,٧	٤٦	مدير عام
٨	٢٩	مدير A
١٥,٧	٥٧	مدير B
٢٨,٩	١٠٥	*مدير C
٣٤,٧	١٢٦	رئيس قسم
١٠٠	٣٦٣	المجموع

* العدد يشمل درجة نائب مدير.

أداة الدراسة:

تكونت أداة الدراسة من قسمين:

■ القسم الأول:

اشتمل على رسالة توضيحية للإداريين حول هدف الدراسة إضافة إلى المتغيرات المستقلة للدراسة.

■ القسم الثاني:

تكون هذا القسم من استبانتين هما:

أ. استبانة الولاء المهني:

اشتملت الاستبانة على (٢٦) فقرة تطلب الاستجابة بسلم ليكرت الخماسي "موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة" (انظر الملحق ١)، والاستبانة مطورة من عدد من الأدوات أهمها دراسة أيمن عودة المعاني، حيث استفاد الباحث منها كثيراً.

صدق الأداة:

قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقة صدق المحكمين حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية (انظر الملحق ٢).
وطلب إليهم إبداء الرأي في فقرات الأداة من حيث:
■ مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً.

- مدى شمول الفقرات للجانب المدروس.
 - إضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة.
- وبعد أن قام الباحث بعملية جمع فقرات المقياس بعد التحكيم وجد أنه لا توجد تعديلات جوهرية، حيث اعتمد الفقرات التي أجمع عليها (٧٠%) من المحكمين.

ثبات الأداة:

قام الباحث بحساب معامل ثبات الأداة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach) حيث بلغ معامل الثبات (٠,٧٦) وهو معامل ثبات جيد يفي بأغراض الدراسة.

ب. استبانة النمط القيادي:

اشتملت الاستبانة على (٤٠) فقرة تطلب الاستجابة بسلم ليكرت الخماسي "موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة" (انظر الملحق ١)، والاستبانة مطورة من عدد من الأدوات أهمها دراسة أيمن العسيلي، حيث استفاد الباحث منها كثيراً.

صدق الأداة:

- قام الباحث بالتأكد من صدق الأداة بطريقة صدق المحكمين حيث قام الباحث بتوزيع الاستبيان على عدد من المحكمين في جامعة النجاح الوطنية (انظر الملحق ٢).
- وطلب إليهم إبداء الرأي في فقرات الاستبانة من حيث:
- مدى وضوح لغة الفقرات وسلامتها لغوياً.
 - مدى شمول الفقرات للجانب المدروس.
 - مدى ارتباط الفقرات مع الأنماط القيادية وقدرتها على التمييز.
 - إضافة أي معلومات أو تعديلات أو فقرات يرونها مناسبة.

وبعد أن قام الباحث بعملية جمع فقرات الاستبانة بعد التحكيم وجد أنه لا توجد تعديلات جوهرية، حيث اعتمد الفقرات التي أجمع عليها (٧٠%) من المحكمين.

ثبات الأداة:

قام الباحث بحساب معامل ثبات الاستبانة باستخدام معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Alpha Chronbach) ونتائج الجدول (٦) توضح ذلك:

الجدول (٦)

نتائج معاملات ثبات مقياس النمط القيادي

معامل الثبات	النمط القيادي
٠,٧٠	ديكتاتوري
٠,٨٩	ديمقراطي
٠,٧٦	ترسلي

يتضح من الجدول (٦) أن معاملات الثبات للأنماط القيادية، الديكتاتوري، والديمقراطي، والترسلي، كانت على التوالي (٠,٧٠، ٠,٨٩، ٠,٧٦) وجميعها عالية تفي بأغراض الدراسة.

متغيرات الدراسة:

أولاً: المتغيرات المستقلة (Independent Variables):

- الجنس وله مستويان: *ذكر، *أنثى
- المؤهل العلمي وله أربعة مستويات: *دبلوم فما دون، *بكالوريوس، *ماجستير، *دكتوراه.
- الخبرة الإدارية وله أربعة مستويات: أقل من (٥) سنوات، (٥-١٠) سنوات، (١١-١٥) سنة، أكثر من (١٥) سنة.
- المركز الوظيفي وله خمسة مستويات: *مدير عام، *مدير A، *مدير B، *مدير C، *رئيس قسم.

ثانياً: المتغيرات التابعة (Dependent Variables):

وتتمثل في استجابة أفراد العينة على استبانتي الولاء المهني والنمط القيادي والتي تم تطويرها من قبل الباحث وتؤكد من معامل صدقها وثباتها.

إجراءات الدراسة:

- لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات التالية:
- إعداد أداة الدراسة بقسميها بصورتها النهائية.

- تحديد أفراد عينة الدراسة.
- توزيع الاستبانات.
- تجميع الاستبانات من أفراد العينة وترميزها وإدخالها إلى الحاسب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

المعالجات الإحصائية:

- من أجل معالجة البيانات إحصائياً استخدم الباحث برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات التالية:
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، وذلك باستخدام اختبار ولكس لامبدا لتحديد الفروق بين أنماط القيادة.
 - اختبار سيداك للمقارنات البعدية (Sedak).
 - مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation).
 - تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA).
 - اختبار شيفية للفروق البعدية (Scheffe Test) لتحديد الفروق بين المتوسطات الحسابية.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ، كما هدفت الى التعرف على دور متغيرات الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتيان، الأولى لقياس الولاء المهني، والثانية لقياس الأنماط القيادية، وتم التأكد من صدقهما، ومعامل ثباتهما، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها وادخالها للحاسوب ومعالجتها احصائيا باستخدام برنامج الرزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرض لنتائج الدراسة تبعا لتسلسل اسئلتها، وفرضياتها.

نتائج السؤال الأول والذي نصه:

ما درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية ؟
للأجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والنسب المئوية وتقدير درجة الولاء المهني والنتائج يوضحها الجدول (٧)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية التالية:

- أقل من ٥٠% ولاء مهني منخفض جدا.
- من ٥٠% وحتى ٥٩,٩% ولاء مهني منخفض .
- ٦٠% وحتى ٦٩,٩% ولاء مهني متوسط
- ٧٠% وحتى ٧٩,٩% ولاء مهني مرتفع.
- ٨٠% فأكثر ولاء مهني مرتفع جدا.

الجدول (٧)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

الرقم	الفقرة	المتوسط •	النسبة المئوية (%)	درجة الولاء المهني
١	أثني على الموظف الذي يحقق أي انجاز .	٤,٥١	٩٠,٢	مرتفعه جدا
٢	يحاسب الموظف على أساس قدرته على تحقيق الأهداف ولا يحاسب على أساس متابعته لكل صغيرة وكبيرة.	٣,٦٠	٧٢	مرتفعه
٣	أؤمن بأن الإدارة مهنة تعتمد على المؤسسة.	٤,١٧	٨٣,٤	مرتفعه جدا
٤	أشجع إيفاد العاملين في دورات تدريبية داخلية وخارجية لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصلتها.	٤,٦٦	٩٣,٢	مرتفعه جدا
٥	أسعى باستمرار لاتباع الوسائل التي تحسن العمل في المؤسسة التي أعمل فيها وتقلل من كلفته.	٤,٥٤	٩٠,٨	مرتفعه جدا
٦	أحبذ العمل في أي تنظيم آخر إذا ما توافرت لي ظروف عمل موازية.	٢,٩٤	٥٨,٨	منخفضة
٧	أفضل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.	٤,٠٩	٨١,٨	مرتفعه جدا
٨	أعامل المراجعين بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمؤسسة التي أعمل فيها.	٤,٦٣	٩٢,٨	مرتفعه جدا
٩	أقوم بنشر الأفكار المقترحة وتعميمها على العاملين ليشاركوا في دراستها ويدلوا بأرائهم عن جدوى تنفيذها.	٤,٢٨	٥٨,٦	مرتفعه جدا
١٠	لا مجال للعواطف في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة.	٣,٥٩	٧١,٨	مرتفعه
١١	يستعان بالخبراء والمستشارين للمساعدة في حل المشكلات التي تعترض التنظيم.	٤,٠١	٨٠,٢	مرتفعه جدا
١٢	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على الممتلكات الخاصة.	٤,٦٢	٩٢,٤	مرتفعه جدا
١٣	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءا من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.	٤,٠٩	٨١,٨	مرتفعه جدا
١٤	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لانجاح عمل المؤسسة التي أعمل فيها.	٤,٥٠	٩٠	مرتفعه جدا
١٥	يهمني جدا مصير المؤسسة التي أعمل فيها.	٤,٥٧	٩١,٤	مرتفعه جدا
١٦	أفهم الموظفين بتوقع الأداء الجيد منهم و عدم توقع العمل دون المستوى.	٤,١٦	٨٣,٢	مرتفعه جدا
١٧	أؤمن بأن اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جدهم المبدول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.	٤,٥٨	٩١,٦	مرتفعه جدا
١٨	إذا تلقيت عرضا للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي لا أترك عملي والتحق بذاك العمل.	٣,٢٢	٦٤,٤	متوسطة
١٩	أشعر الرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو دون ما اتقاضاه من راتب.	٢,٣٦	٤٧,٢	منخفضة جدا
٢٠	أتابع أية ملاحظات تخص المؤسسة أو أية شكاوى بحقها واتحسس مشكلاتها وأبذل الجهد في دراستها وتقديم الاقتراحات بشأنها.	٤,١٦	٨٣,٢	مرتفعه جدا
٢١	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل فيها.	٤,٣٤	٨٦,٨	مرتفعه جدا
٢٢	أحفز الموظفين لإبداء آرائهم التي تساعد على تطوير أساليب العمل في المؤسسة التي يعملون فيها.	٤,٣١	٨٦,٢	مرتفعه جدا
٢٣	أتيح الفرصة لجميع العاملين في المؤسسة لطرح الأفكار والمناقشة كمرحلة أولى قبل اتخاذ القرار.	٤,١٧	٨٣,٤	مرتفعه جدا
٢٤	أشجع العاملين على استخدام الموارد واستغلال الوقت بشكل أمثل.	٤,٣٣	٨٦,٦	مرتفعه جدا
٢٥	أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي الخاصة وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها.	٢,٩٣	٥٨,٦	منخفضة
٢٦	أناخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة، لانجاز العمل دون أن أنقطع للمكافأة.	٣,٩٩	٧٩,٨	مرتفعه
الدرجة الكلية		٤,٠٥	٨١	مرتفعه جدا

• أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٧) ان الفقرات (١، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤) والدرجة الكلية قد حصلت على تقدير مرتفع جداً، اما الفقرات (٢، ١٠، ٢٦) قد حصلت على تقدير مرتفع، اما الفقرة (١٨) قد حصلت على تقدير متوسط، اما الفقرتان (٦، ٢٥) حصلت على تقدير منخفض، اما الفقرة (١٩) حصلت على تقدير منخفض جداً.

نتائج السؤال الثاني والذي نصه:

ما اكثر الانماط القيادية شيوعاً لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
للأجابة عن السؤال استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ولكس لامبدا واختبار سيداك للمقارنات البعدية والنتائج يوضحها الجدول (٨):

الجدول (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

النمط	المتوسط *	الانحراف
ديكتاتوري	٢,٩٠	٠,٤٥٥
ديمقراطي	٤,٠٧	٠,٥٠٢
ترسلي	٢,٣٩	٠,٥١٧

* أقصى درجة للاستجابة (٥) درجات.

يتضح من الجدول (٨) ان متوسط النمط الديمقراطي هو اعلى المتوسطات الحسابية حيث بلغ (٤,٠٧) درجة، ويليه النمط الدكتاتوري (٢,٩٠) درجة، ويليه النمط الترسلي (٢,٣٩) درجة.

ومن أجل تحديد الفروق بين الأنماط القيادية استخدم تحليل التباين متعدد المتغيرات التابعة (MANOVA) باستخدام اختبار ولكس لامبدا (Wilks, Lambda) ونتائج الجدول (٩) تبين ذلك:

الجدول (٩)

نتائج اختبار ولكس لامبدا للفروق بين الأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

قيمة ولكس لامبدا	قيمة ف	درجات الحرية	الخطا	الدلالة (P)
٠,١٧٥	٨٤٨,٩	٢	٣٦١	*٠,٠٠١

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (٩) أنه توجد فروق دالة احصائيا حيث كانت الدلالة اقل من ($\alpha = ٠,٠٥$) وللتعرف بين أي من الأنماط القيادية كانت الفروق استخدم الباحث اختبار سيداك للمقارنات البعدية ونتائج الجدول (١٠) تبين ذلك .

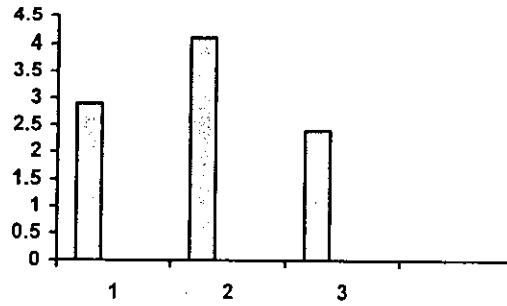
الجدول (١٠)

نتائج اختبار سيداك للمقارنات البعدية للفروق بين الانماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

النمط	ديكتاتوري	ديمقراطي	ترسلي
ديكتاتوري		*١,١٧٤-	*٠,٥٠٤
ديمقراطي			*١,٦٧٨
ترسلي			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

- يتضح من الجدول السابق انه توجد فروق بين الانماط القيادية الاتية :
- (النمط الديكتاتوري، و النمط الديمقراطي) ولصالح النمط الديمقراطي.
 - (النمط الديكتاتوري، و النمط الترسلي) ولصالح النمط الديكتاتوري.
 - (النمط الديمقراطي، و النمط الترسلي) ولصالح النمط الديمقراطي.



الشكل (٥)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية

١. النمط القيادي الديكتاتوري.

٢. النمط القيادي الديمقراطي.

٣. النمط القيادي الترسلّي.

نتائج الفرضية الأولى والتي نصّها:

١. لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الولاء المهني والأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

لاختبار الفرضية استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون ونتائج الجدول (١١) تبين ذلك.

الجدول (١١)

معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية .

الانماط	معامل بيرسون (ر)	الدلالة (P)
ديكتاتوري	٠,٠٦	٠,٢٣
ديمقراطي	٠,٦٠	*٠,٠٠٠١
ترسلّي	٠,٠٨-	٠,١٢

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

يتّضح من الجدول (١١) ان النمط الديمقراطي ارتبط ارتباطا دال احصائيا مع الولاء المهني أي انه توجد علاقة ايجابية وطرديّة مما يعني انه كلما زاد النمط الديمقراطي زاد الولاء المهني لدى الإداريين، اما بقية الانماط فلم تكن العلاقة ذات دلالة احصائية .

نتائج الفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الانماط القيادية والولاء المهني لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent -t- test. والنتائج يوضحها الجدول الآتي (١٢):

الجدول (١٢)

نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق في كل من الانماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	ذكور (ن = ٢٥٧)		اناث (ن = ١٠٦)		قيمة (ت)	الدلالة (P)
	المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف		
ديكتاتوري	٢,٩٢	٠,٤٦٨	٢,٨٣	٠,٤١٦	١,٨٩	٠,٠٥٩
ديمقراطي	٤,٠٩	٠,٥٠٥	٤,٠٣	٠,٤٩٦	٠,٩٧٤	٠,٣٣
ترسلي	٢,٣٧	٠,٥١٨	٢,٤٥	٠,٥١٠	١,٤٩	٠,١٣
الدرجة الكلية للولاء المهني	٤,٠٧	٠,٣١٤	٣,٩٩	٠,٣١٣	٢,١٢	*٠,٠٣

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وقيمة (ت) الجدولية (١,٩٦)، بدرجات حرية (٣٦١).

يتضح من الجدول (١٢) ان قيمة (ت) المحسوبة أقل من قيمة (ت) الجدولية على الانماط القيادية اي انه لا توجد فروق دالة احصائية في الانماط القيادية (الديكتاتوري، والديمقراطي، والترسلي) بينما كانت الفروق واضحة في الدرجة الكلية للولاء المهني حيث كانت الفروق لصالح الذكور وذلك لان متوسط الذكور أكبر من متوسط الاناث.

نتائج الفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الانماط القيادية والولاء المهني لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) والتي تظهر نتائجها في الجدولين (١٣)، (١٤):

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في
وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	دبلوم فافل	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
ديكتاتوري	٢,٨٧	٢,٨٨	٢,٩٢	٣,٠٩
ديمقراطي	٣,٩٣	٤,٠٥	٤,٢٠	٤,٢٣
ترسلي	٢,٤٥	٢,٣٨	٢,٣٨	٢,٤٠
الدرجة الكلية للولاء المهني	٣,٩٩	٤,٠٢	٤,١٣	٤,١٨

يتضح من الجدول (١٣) ان متوسط النمط الديكتاتوري لدى حملة شهادة الدكتوراة
اعلى المتوسطات بين فئات المؤهل العلمي ، وكذلك النمط الديمقراطي اما النمط الترسلي فكان
لحملة شهادة الدبلوم ، اما الولاء المهني فكان اعلى المتوسطات لدى حملة شهادة الدكتوراة.
وللتحقق من دلالة الفروق الجدول (١٤) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (١٤)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية والدرجة الكلية للولاء المهني
لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية لمتغير المؤهل العلمي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة (P)
ديكتاتوري	بين المجموعات	٠,٨٥٤	٣	٠,٢٨٥	١,٣٧٥	٠,٢٥
	داخل المجموعات	٧٤,٢٩٣	٣٥٩	٠,٢٠٧		
	المجموع	٧٥,١٤٧	٣٦٢			
ديمقراطي	بين المجموعات	٣,٠٣٢	٣	١,٠١١	٤,١٠٤	*٠,٠٠٧
	داخل المجموعات	٨٨,٣٩٩	٣٥٩	٠,٢٤٦		
	المجموع	٩١,٤٣١	٣٦٢			
ترسلي	بين المجموعات	٠,٢٨٨	٣	٠,٠٩٥	٠,٣٥٦	٠,٧٨
	داخل المجموعات	٩٦,٥٥٨	٣٥٩	٠,٢٦٩		
	المجموع	٩٦,٨٤٥	٣٦٢			
الدرجة الكلية للولاء المهني	بين المجموعات	١,٢٤٢	٣	٠,٤١٤	٤,٢٦٠	*٠,٠٠٦
	داخل المجموعات	٣٤,٨٨٨	٣٥٩	٠,٠٩٧		
	المجموع	٣٦,١٣١	٣٦٢			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) وقيمة (ف) الجدولية (٢,٦٠).

يتضح من الجدول (١٤) ان قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على النمط (الديكتاتوري، والترسلي) بينما كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية على النمط الديمقراطي، والدرجة الكلية للولاء المهني أي انه توجد فروق على النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للولاء المهني وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار (شيفية) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدولين (١٥)، (١٦) تبين ذلك .

أ- النمط الديمقراطي:

الجدول (١٥)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية للنمط الديمقراطي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
دبلوم		٠,١١٧-	* ٠,٢٦-	٠,٢٩-
بكالوريوس			٠,١٥-	٠,١٧-
ماجستير				٠,٠٢٨-
دكتوراة				

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٥) انه توجد فروق دالة احصائيا بين الاداريين من حملة المؤهل العلمي (الدبلوم، والماجستير) ولصالح حملة مؤهل الماجستير، اما بقية المجموعات لم تكن الفروق دالة احصائيا.

الجدول (١٦)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية للدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراة
دبلوم		٠,٠٣٤-	* ٠,١٤٤-	٠,١٩-
بكالوريوس			٠,١١-	٠,١٥-
ماجستير				٠,٠٤٩-
دكتوراة				

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٦) انه توجد فروق دالة احصائيا بين الاداريين من حملة المؤهل العلمي (الدبلوم ، والماجستير) ولصالح حملة مؤهل الماجستير خاصة، اما بقية المجموعات لم تكن الفروق دالة احصائيا.

نتائج الفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الانماط القيادية والولاء المهني لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة الادارية.

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث المتوسطات الحسابية واختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) ونتائج الجدولين (١٧)، (١٨) تبين ذلك:

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية

المتغيرات	اقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	من ١١-١٥ سنة	اكثر من ١٥ سنة
ديكتاتوري	٢,٧٩	٢,٨٩	٢,٩٦	٣,٠١
ديمقراطي	٤,٠٦	٤,٠١	٤,١٢	٤,١٧
ترسلي	٢,٣٧	٢,٣٨	٢,٤٣	٢,٤٢
الدرجة الكلية للولاء المهني	٤,٠١	٤,٠١	٤,١٣	٤,١٣

يتضح من الجدول (١٧) ان متوسط النمط الديكتاتوري لدى ذوي الخبرة الادارية اكثر من ١٥ سنة اعلى المتوسطات بين فئات الخبرة الادارية، وكذلك النمط الديمقراطي اما النمط الترسلية فكان لدى ذوي الخبرة الادارية من ١١ - ١٥ سنة اعلى المتوسطات بين فئات الخبرة الادارية، اما الولاء المهني فكان اعلى المتوسطات لدى ذوي الخبرة الادارية اكثر من ١٥ سنة بين فئات الخبرة الإدارية، وللتحقق من الفروق الجدول (١٨) يبين نتائج تحلي التباين الأحادي.

الجدول (١٨)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير الخبرة الادارية

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة (P)
ديكتاتوري	بين المجموعات	٢,١٤٧	٣	٠,٧١٦	٣,٥١٩	*٠,٠١٥
	داخل المجموعات	٧٣,٠٠	٣٥٩	٠,٢٠٣		
	المجموع	٧٥,١٤٧	٣٦٢			
ديمقراطي	بين المجموعات	١,٥٧٥	٣	٠,٥٢٥	٢,٠٩٧	٠,١٠
	داخل المجموعات	٨٩,٨٥٦	٣٥٩	٠,٢٥٠		
	المجموع	٩١,٤٣١	٣٦٢			
ترسلي	بين المجموعات	٠,٢٢٢	٣	٠,٠٧٣٩	٠,٢٧٥	٠,٨٤
	داخل المجموعات	٩٦,٦٢٤	٣٥٩	٠,٢٦٩		
	المجموع	٩٦,٨٤٥	٣٦٢			
الدرجة الكلية للولاء المهني	بين المجموعات	١,١٥٧	٣	٠,٣٨٦	٣,٩٥٧	*٠,٠٠٩
	داخل المجموعات	٣٤,٩٧٤	٣٥٩	٠,٠٩٧٤		
	المجموع	٣٦,١٣١	٣٦٢			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) وقيمة (ف) الجدولية (٢,٦٠).

يتضح من الجدول (١٨) أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على النمط (الديمقراطي، والترسلي) بينما كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية على النمط الديكتاتوري، والدرجة الكلية للولاء المهني أي انه توجد فروق على النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للولاء المهني وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار (شيفية) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية ونتائج الجدولين (١٩)، (٢٠) تبين ذلك .

أ- النمط الديكتاتوري:

الجدول (١٩)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير الخبرة الادارية

الخبرة	اقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	من ١١-١٥ سنة	اكثر من ١٥ سنة
اقل من ٥ سنوات		٠,٠٩٨٨-	٠,١٦٥-	٠,٢١٢-*
من ٥-١٠ سنوات			٠,٠٦٦٩-	٠,١١٤-
من ١١-١٥ سنة				٠,٠٤٧٠-
اكثر من ١٥ سنة				

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (١٩) انه توجد فروق دالة احصائيا في النمط الديكتاتوري بين الإداريين من ذوي الخبرة الادارية (اقل من ٥ سنوات ، واكثر من ١٥ سنة) ولصالح اكثر من ١٥ سنة.

اما بقية المجموعات فلم تكن الفروق دالة احصائيا.

ب- الولاء المهني:

الجدول (٢٠)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير الخبرة الادارية

الخبرة	اقل من ٥ سنوات	من ٥-١٠ سنوات	من ١١-١٥ سنة	اكثر من ١٥ سنة
اقل من ٥ سنوات		٠,٠٦٤٢-	٠,١٢٣-	٠,١٢٤-*
من ٥-١٠ سنوات			٠,١١٦-	٠,٠١١٧-*
من ١١-١٥ سنة				٠,٠٠١٠٩-
اكثر من ١٥ سنة				

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (٢٠) انه توجد فروق دالة احصائية في الدرجة الكلية للولاء المهني بين الاداريين من ذوي الخبرات الآتية:

(اقل من ٥ سنوات، و اكثر من ١٥ سنة) ولصالح اكثر من ١٥ سنة.
(من ٥-١٠ سنوات ، اكثر من ١٥ سنة) ولصالح اكثر من ١٥ سنة.

نتائج الفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) في كل من الانماط القيادية والولاء المهني لدى الاداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي ٥٨٢٢٠٣

ولفحص هذه الفرضية، استخدم الباحث اختبار تحليل التباين الاحادي (One Way ANOVA) حيث يبين الجدول (٢١) المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والولاء المهني تبعاً لمتغير المركز الوظيفي، بينما يبين الجدول (٢٢) نتائج تحليل التباين الأحادي.

الجدول (٢١)

المتوسطات الحسابية للأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغيرات	مدير عام	مدير A	مدير B	مدير C	رئيس قسم
ديكتاتوري	٢,٩٤	٢,٩٢	٣,٠٣	٢,٨٩	٢,٨١
ديمقراطي	٤,١١	٤,١٤	٤,١٠	٤,٠٥	٤,٠٤
ترسلي	٢,٤١	٢,٢٦	٢,٣٤	٢,٣٨	٢,٤٥
الدرجة الكلية للولاء المهني	٤,١٥	٤,١٠	٤,١٠	٤,٠٤	٣,٩٨

يتضح من الجدول (٢٢) ان متوسط النمط الديكتاتوري لدى ذوي المركز الوظيفي (مدير B) اعلى المتوسطات بين فئات المركز الوظيفي ، اما النمط الديمقراطي فكان اعلى المتوسطات له من بين فئات المركز الوظيفي لدى ذوي المركز الوظيفي (مدير A)، اما النمط الترسلّي فكان اعلى المتوسطات بين فئات المركز الوظيفي لصالح (رئيس القسم)، اما الولاء المهني فكان اعلى المتوسطات لدى ذوي المركز الوظيفي (مدير عام). وللتحقق من الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي ونتائج الجدول (٢٢) تبين ذلك.

الجدول (٢٢)

نتائج تحليل التباين الاحادي لدلالة الفروق في الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغيرات	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسط الانحراف	قيمة (ف)	الدلالة (P)
ديكتاتوري	بين المجموعات	٢,٠٤١	٤	٠,٥١٠	٢,٤٩٨	*٠,٠٤٢
	داخل المجموعات	٧٣,١٠٦	٣٥٨	٠,٢٠٤		
	المجموع	٧٥,١٤٧	٣٦٢			
ديمقراطي	بين المجموعات	٠,٣٩٥	٤	٠,٠٩٨٨	٠,٣٨٩	٠,٨١
	داخل المجموعات	٩١,٠٣٥	٣٥٨	٠,٢٥٤		
	المجموع	٩١,٤٣١	٣٦٢			
ترسلي	بين المجموعات	١,٠٥٨	٤	٠,٢٦٥	٠,٩٨٩	٠,٤١
	داخل المجموعات	٩٥,٧٨٧	٣٥٨	٠,٢٦٨		
	المجموع	٩٦,٨٤٥	٣٦٢			
الدرجة الكلية للولاء المهني	بين المجموعات	١,٣٦٣	٤	٠,٣٤١	٣,٥٠٨	*٠,٠٠٨
	داخل المجموعات	٣٤,٧٦٨	٣٥٨	٠,٠٩٧٤		
	المجموع	٣٦,١٣١	٣٦٢			

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$) وقيمة (ف) الجدولية (٢,٣٧).

يتضح من الجدول (٢٢) ان قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على النمط (الديمقراطي، والترسلي) بينما كانت قيمة (ف) المحسوبة اكبر من قيمة (ف) الجدولية على النمط الديكتاتوري ، والدرجة الكلية للولاء المهني أي انه توجد فروق على النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للولاء المهني وللتعرف لصالح من تعود الفروق استخدم الباحث اختبار (شيفية) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية، ونتائج الجدولين (٢٣) (٢٤) تبين ذلك .

أ- النمط الديكتاتوري:

الجدول (٢٣)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية للنمط الديكتاتوري لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير A	مدير B	مدير C	رئيس قسم
مدير عام		٠,٠٢٢١	٠,٠٩٠٥-	٠,٠٥١٤	٠,١٢٨
مدير A			٠,١١٢-	٠,٠٢٩٢	٠,١٠٦
مدير B				٠,١٤٢	*٠,٢١٩
مدير C					٠,٠٧٧٢
رئيس قسم					

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (٢٣) انه توجد فروق دالة احصائيا في النمط السديكتاتوري بين ذوي المركز الوظيفي (مدير B، ورئيس قسم) ولصالح مدير B. اما بقية المجموعات لم تكن الفروق دالة احصائيا.
ب- الولاء المهني:

الجدول (٢٤)

نتائج اختبار شيفية للمقارنات البعدية للدرجة الكلية للولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تبعا لمتغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	مدير عام	مدير A	مدير B	مدير C	رئيس قسم
مدير عام		٠,٠٤٦٤	٠,٠٤٦٥	٠,١٠٨	*٠,١٧١
مدير A			٠,٠٠٠١٣	٠,٠٦٢٠	٠,١٢٥
مدير B				٠,٠٦١٨	٠,١٢٥
مدير C					٠,٠٦٤٣
رئيس قسم					

* دال احصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha = ٠,٠٥$).

يتضح من الجدول (٢٤) انه توجد فروق دالة احصائيا في الولاء المهني بين ذوي المركز الوظيفي (مدير عام، ورئيس قسم) ولصالح مدير عام. اما بقية المجموعات لم تكن الفروق دالة احصائيا .

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- مناقشة النتائج

- التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، وتقديم عدد من التوصيات بناء على هذه النتائج.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

نص السؤال الأول على ما يلي:

ما درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟

أظهرت نتائج الجدول (٧) أن درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً بشكل عام، باستثناء بعض الفقرات التي أشارت في نتائجها إلى درجات ولاء مهني مختلفة تراوحت بين عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً، لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وقد كانت هذه الفقرات تتعلق بالراتب الذي يتقاضاه الإداري، بالإضافة إلى الفارق بين الأهداف الخاصة لبعض الإداريين والأهداف العامة للمؤسسة كذلك إمكانية انتقال هؤلاء الإداريين إلى مؤسسة أخرى إذا ما توافرت لهم ظروف عمل موازية وهذا يتضح من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة الخاصة بالولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية حيث كانت النتائج كالتالي الفقرات (١، ٣، ٤، ٥، ٧، ٨، ٩، ١١، ١٢، ١٣، ١٤، ١٥، ١٦، ١٧، ٢٠، ٢١، ٢٢، ٢٣، ٢٤، والدرجة الكلية). حصلت على تقدير مرتفع جداً، فيما حصلت الفقرات (٢، ١٠، ٢٦) على تقدير مرتفع، بينما الفقرة (١٨) حازت على تقدير متوسط، أما الفقرات (٦، ٢٥) فقد حصلت على تقدير منخفض، وحصلت الفقرة (١٩) على تقدير منخفض جداً في استجابة الإداريين على الفقرات المتعلقة بموضوع الولاء المهني، وما يهمنا بشكل أساسي في هذا السياق هو الدرجة الكلية للولاء المهني والتي بلغت ٨١ في المائة من عينة الدراسة، وتعتبر هذه الدرجة مرتفعة جداً لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية.

ويرى الباحث أن السبب الرئيس في ارتفاع درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية قد يعود إلى عامل الشعور الوطني لدى هؤلاء الإداريين،

حيث أن الدراسة أجريت في فترة الانتفاضة التي خلقت هذا الشعور لدى جميع الفلسطينيين، بمعنى أن هذا العامل يخلق روح التحدي لديهم ضد الاحتلال الذي يسعى باستمرار إلى تدمير مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية الأمنية والمدنية على حد سواء، كما يرى الباحث أيضاً أنه من الممكن أن يكون هنالك عوامل أخرى تلعب دوراً هاماً في خلق هذا الولاء لدى الإداريين، والتي منها العامل الاقتصادي الذي يوفر لهم مستوى مقبول ومرتفع نسبياً من الدخل، فهذا العامل يعتبر من العوامل الهامة في سبيل الحصول على مثل هذا الولاء المهني، ويمكن اعتبار المركز الاجتماعي لمجتمع الإداريين وما يوفره لهم من احترام في المجتمع من العوامل التي تحقق غرض الولاء المهني.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسات البكري (١٩٩٠)، ورييس وأمبر (Reyes and Imber, 1992)

وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراسة القطان (١٩٨٧) التي بحثت في العلاقة بين الولاء المهني وبين كل من الصفات الشخصية والأداء الوظيفي للعمالء السعودية، والآسيوية، والعربية، والغربية، فكانت نتيجتها أن الولاء المهني لأفراد المجموعة الآسيوية أعلى منه لدى أفراد المجموعات الأخرى.

فيما تعارضت النتيجة مع دراسة الردايدة (١٩٨٨) والتي هدفت إلى التعرف على الولاء المهني وعلاقته بالإنتاجية عند أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الأردنية، حيث بينت الدراسة عدم وجود درجة عالية من الولاء المهني بالإضافة إلى عدم وجود علاقة بين الولاء المهني والإنتاجية لأفراد العينة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصه:

ما أكثر الأنماط القيادية شيوعاً لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
أظهرت النتائج في هذا الجانب أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً بين الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هو النمط الديمقراطي الذي حصل على متوسط حسابي بلغ (٤,٠٧) ويليه النمط الديكتاتوري والذي حصل على متوسط حسابي مقداره (٢,٩٠) فيما حل النمط الترسلّي في المرتبة الأخيرة وبلغ (٢,٣٩).

وقد تم استخدام اختبار ولكس لامبدا للتعرف إلى أي الأنماط أكثر شيوعاً، ومن ثم استخدم اختبار سيداك للمقارنات البعدية للتعرف لصالح من تعود الفروق، وقد بينت النتائج أن هناك فروق بين الأنماط القيادية المختلفة وكانت هذه المقارنات بين النمط الديكتاتوري والنمط الديمقراطي، حيث كانت الفروق لصالح النمط الديمقراطي، أما بالنسبة للنمط الديكتاتوري والنمط الترسلّي فقد كانت النتيجة لصالح النمط الديكتاتوري، فيما جاءت نتيجة المقارنة بين النمط الديمقراطي والنمط الترسلّي لصالح النمط الديمقراطي.

يتضح من ذلك كله أن أكثر الأنماط القيادية الشائعة بين الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية هو النمط الديمقراطي، ويليه النمط الديكتاتوري، فيما حل النمط الترسلّي في المرتبة الثالثة والأخيرة.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى بعض الأمور التي تخلق جواً من التعامل الديمقراطي، ومن بينها الانتفاضة الفلسطينية والظروف التي يعيشها الإداريون بسبب هذه الانتفاضة والظرف الذي يعيشه المجتمع الفلسطيني بشكل عام، فهذا الظرف يفرض نفسه بأن يكون هنالك نوع من الديمقراطية في التعامل، ذلك بسبب المكانة السياسية التي يتمتع بها الكثير من الإداريين في مختلف القوى الفلسطينية، حيث أن معظم الفلسطينيين يخرطون في العمل داخل هذه القوى، وينتج عن ذلك روح الديمقراطية والتعاون، ومن جانب آخر فإنه لا يمكن في هذه الفترة أن يسود الجو الديكتاتوري بين الإداريين للأسباب السابقة التي تم ذكرها، كما أنه لا يمكن اعتماد النمط الترسلّي كنمط قيادي سائد، بسبب عدم المسؤولية الجدية التي يتميز بها، بالإضافة إلى الرغبة في المحافظة على مكانة اجتماعية ورسمية تحظى بالاحترام اللائق لهذا الموقع الإداري.

ويرى الباحث أن قلة نجاح النمطين الديكتاتوري والترسلّي في القيادة في الكثير من المؤسسات والمنشآت التي تعتمد أحد هذين النمطين بشكل عام، ونجاح النمط الديمقراطي بشكل كبير والانتشار الواسع له في العديد من المؤسسات، كل ذلك جعل معظم الإداريين في المؤسسات ووزارات السلطة الفلسطينية يتجهون نحو اعتماد النمط الديمقراطي في عملهم الرسمي الإداري داخل هذه الوزارات.

وانتفتت هذه النتيجة مع دراسة ألبرت كولانجيلو (Albert Colangelo, 2000) بعنوان: الولاء المهني والأنماط القيادية والتي أجريت على أفراد من سلاح الجو الأمريكي، والتي كان من نتائجها أن المشاركون الذين لديهم مشرفون ديمقراطيون سجلوا نتائج أعلى في أبعاد الدراسة التي أجريت عليهم.

كما انتفتت هذه النتيجة مع دراسات بندلي (Pendly, 1986)، وهاردي (Hardie, 1993) وادامي وأولايدي (Adeyerni & Olajide, 1999) ووهبي والمطوع (١٩٩١) ودراسة الصايغ وحسين (١٩٩٤)، والتي أظهرت أن أكثر الأنماط القيادية المفضلة للإداريين هو النمط الديمقراطي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي نصها:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الولاء المهني والأنماط القيادية لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية؟
في هذا المجال استخدم الباحث معامل الارتباط بيرسون حيث أظهرت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية أن النمط الديمقراطي يرتبط ارتباطاً دال إحصائياً مع الولاء المهني وذات علاقة إيجابية وطردية، بمعنى أنه كلما زاد النمط الديمقراطي ازدادت درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، بينما لم تكن العلاقة دالة إحصائياً بين النمطين الديكتاتوري والترسلي مع الولاء المهني.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن القائد الديمقراطي يقوم بشحذ الهمم وإثارة الدافعية للأفراد على العكس من النمطين الديكتاتوري والترسلي، وهذا النمط القيادي له تأثيرات متبادلة بين الأفراد والجماعات، فالقائد الديمقراطي يقوم بتوفير الوسائل للأفراد للقيام بأعمالهم على أكمل وجه، وهو كذلك يقوم بتحقيق حاجاتهم ورغباتهم وميولهم، كما أنه يدافع عنهم وعن مصالحهم، فهو في المحصلة يقوم ببناء علاقات إنسانية واجتماعية معهم، لقاء الحصول على انتمائهم وولائهم لمهنتهم، ويذكر في هذا السياق أن نظام الاتصال والتواصل بين القائد الديمقراطي والموظفين يتمتع بمرونة عالية وجيدة، حيث أن الموظفين يشعرون بالراحة وحرية التعامل والانضباط في العمل مع القائد الديمقراطي. (حسن، ٢٠٠٠).

إن حاجة الإدارة أصبحت ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار، فهي تحتاج إلى أن تقاد، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه أصبحت الزم من الأوامر لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون (كنعان، ١٩٩٥).

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة مساد (١٩٨٨) التي أجراها في منطقة وادي الأردن والتي هدفت إلى معرفة أثر نمط القيادة وجنس المعلم وخبرته في التعليم على ولاء المعلم لعمله، وخلصت الدراسة إلى أن المعلمين الذين يقود مدارسهم مدراء ديمقراطيون تكون درجة الولاء المهني لديهم عالية.

واتفقت أيضاً مع دراسة كولانجيلو (Colangelo, 2000) حيث سجل المشاركون الذين لديهم مشرفون ديمقراطيون نتائج أعلى في الأبعاد الثلاثة-المشاركة الفعالة، العاطفة، التوجه العقلي للفريق-من الذين لديهم مشرفون أوتوقراطيون، أو متسيبون، والأبعاد السالفة الذكر هي التي تكون الولاء المهني في مجموعها.

وقد اتفقت هذه الدراسة كذلك مع دراسة فريتس (Freitas, 1993) ودراسة ادايمي وأولايدي (Adeyerni & Olajide, 1999)، حيث أظهرت نتائج هاتان الدراستان وجود علاقة إيجابية بين الولاء المهني والنمط الديمقراطي في القيادة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس.

استخدم الباحث لفحص هذه الفرضية، اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (Independent T-Test)، وقد أوضحت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية، تعزى لمتغير الجنس بينما كانت الفروق دالة إحصائياً على الدرجة الكلية للولاء المهني بين الذكور والإناث ولصالح الذكور، حيث بلغ متوسط الذكور (٤,٠٧) درجة، بينما وصل

المتوسط عند الإناث إلى (٣,٩٩) درجة.

ويرى الباحث في هذا الإطار أن الأعباء الاجتماعية عند الذكور أكبر من هذه المسؤولية عند الإناث، كما أن قلة فرص العمل تتطلب من الذكور المحافظة على مواقعهم الوظيفية أكثر من الإناث، وقد يكون من العوامل المؤثرة في هذا المجال أن المجتمع الفلسطيني مجتمع ذكوري، لا تحصل الإناث فيه على فرص قيادية عالية وبكثافة، ومن الممكن أن يكون سبب ذلك عائد إلى الإناث أنفسهن، حيث أن بعضهن لا يعتبر المناصب القيادية والإدارية هدفاً أساسياً في حياتهن، هذا بالإضافة إلى أن العديد من الذكور من ذوي المسؤوليات الاجتماعية والعائلية التي من خلالها يتمسك الذكور بالوظيفة ويكون ولائهم المهني بدرجة فعالة أكثر من الإناث، كما أنه يمكن اعتبار عامل تحقيق الذات والطموح من العوامل الهامة التي تساهم في تفسير هذه النتيجة، حيث يرى الباحث أن هذا الطموح يتميز به الجنسين ولكن يتفوق به الذكور على الإناث، وبناء على ذلك فمن مصلحة الذكور الحفاظ على مواقعهم الإدارية وتطويرها والتقدم فيها وذلك من خلال العمل الجاد المتواصل والمبدع، ولكل ما ذكر سابقاً فإن الباحث يرى أن العوامل السابقة تساعد وتساهم في تحقيق النتيجة التي توصل إليها.

وانتقلت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة بيرغ (Berg, 1993) التي خلصت إلى أنه لا يوجد هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والجنس، وانتقلت أيضاً مع دراسة وثر (Withrow, 1994) التي أثبتت عدم وجود علاقة ذات دلالة بين تصورات المعلمين للنمط القيادي للمدير تعزى لمتغير الجنس.

وانتقلت هذه الدراسة أيضاً مع دراسات وهبي والمطوع (١٩٩١) ودراسة طبعوني (١٩٩٧) باين وسيلفيا (Bayne, & Silvia, 2000)، والتي أظهرت عدم وجود فروق دالة تتعلق بالجنس.

فيما تعارضت هذه النتيجة مع دراسة مساد (١٩٨٨) التي توصلت إلى أنه لا يوجد أثر ذو دلالة لمتغير الجنس على الولاء المهني، ولعل السبب في ذلك قد يعود إلى اختلاف طبيعة العينة، وإدارة الدراسة، وظروف التطبيق.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لقد فحصت هذه الفرضية تم استخدام اختبار تحليل المتوسطات الحسابية، وتحليل التباين الأحادي والتي جاءت نتائجها كالآتي:

أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية أن متوسط النمط الديكتاتوري الأعلى كان ضمن حملة شهادة الدكتوراه، وكذلك النمط الديمقراطي أما النمط الترسي فكانت أعلى متوسطاته لدى حملة درجة الدبلوم، فيما كانت نتيجة الدرجة الكلية للولاء المهني أن حملة شهادة الدكتوراه حصلت على أعلى المتوسطات الحسابية.

فيما أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي أن قيمة (ف) المحسوبة كانت أقل من قيمة (ف) الجدولية في النمطين الديكتاتوري والترسلي، بينما قيمة (ف) المحسوبة كانت أكبر من الجدولية على النمط الديمقراطي والدرجة الكلية للولاء المهني، وقد تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية للتعرف لصالح من تعود الفروق، وتوصل الباحث إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية بين الإداريين من حملة المؤهل العلمي (الدبلوم، والماجستير) ولصالح مؤهل الماجستير للنمط القيادي الديمقراطي، أما نتائج هذا الاختبار للدرجة الكلية للولاء المهني، فقد أظهرت أن هناك دلالة إحصائية بين الإداريين من حملة المؤهل العلمي (الدبلوم، والماجستير) ولصالح حملة مؤهل الماجستير أيضاً، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية في بقية المجموعات ضمن الاختبارين.

ويعزو الباحث هذه النتيجة في ظهور الفروق تبعاً للمؤهل العلمي لصالح أصحاب الماجستير مقارنة بأصحاب الدبلوم، إلى أن نسبة كبيرة من ذوي الماجستير هم من الدارسين للعديد من المساقات المتقدمة في الإدارة والاتصال والتي بموجبها تتوفر الصورة الكاملة لدى حملة شهادة الماجستير، هذا بالإضافة إلى أن حملة شهادة الماجستير هم من الذين حصلوا على دورات تأهيلية في الإدارة، منذ قيام السلطة الوطنية الفلسطينية وذلك ضمن مشاريع تأهيلية لبعض الوزارات، أو الهبات والمنح المقدمة من الدول المانحة، ويعود السبب في هذه النتيجة أيضاً إلى تفهم ووضوح النظرة لدى حملة شهادة الماجستير حول الولاء المهني هذا بالإضافة إلى

الرضا عن المراكز الإدارية التي يشغلونها.

وفي هذا الجانب تعارضت هذه النتيجة مع دراسة جرادات (١٩٩٤) حيث توصلت إلى عدم وجود دلالة إحصائية في تصورات الأفراد والنمط القيادي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتعارضت أيضاً مع دراسات الأشقر (١٩٩٤) ودراسة العموش (١٩٩٥) ودراسة طبعوني (١٩٩٧)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

فيما اتفقت مع دراسة الصايغ وحسين (١٩٩٤) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النمط القيادي وتبعاً للمؤهل العلمي، ولصالح المؤهل الجامعي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية.

توصل الباحث في هذا الإطار وبعد استخراج المتوسطات الحسابية إلى أن متوسط النمط الديكتاتوري لدى ذوي الخبرة الإدارية (أكثر من ١٥ سنة) كان أعلى المتوسطات في فئات الخبرة المختلفة، وكذلك كانت النتيجة بالنسبة للنمط القيادي الديمقراطي حيث أن المتوسط الحسابي له كان لدى ذوي الخبرة الإدارية (أكثر من ١٥ سنة)، أما بالنسبة للنمط القيادي الترسل، فقد حصلت فئة الخبرة (من ١١-١٥ سنة) على أعلى المتوسطات الحسابية لديه، وتوصل الباحث أيضاً إلى أن أعلى متوسط حسابي بين فئات الخبرة المختلفة للدرجة الكلية للولاء المهني، كان لصالح فئة (من ١١-١٥ سنة) وفئة (أكثر من ١٥ سنة) حيث حصلت هاتان الفئتان على نفس المتوسط.

وقام الباحث بتحليل التباين الأحادي لمتغير الخبرة الإدارية، وتوصل إلى أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على النمطين الديمقراطي والترسلي، بينما كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من قيمة (ف) الجدولية للنمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للولاء المهني، واستخدم الباحث في ضوء ذلك اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية، وذلك للتعرف لصالح من تعود الفروق بين المجموعات، وكانت نتائج هذا الاختبار للنمط الديكتاتوري أنه توجد فروق دالة إحصائية بين

الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية من ذوي فئتي الخبرة الإدارية (أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٥ سنة) ولصالح أكثر من ١٥ سنة.

أما اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية للدرجة الكلية للولاء المهني تبعاً لمتغير الخبرة الإدارية، فقد كانت نتائجه أن هناك فروق دالة إحصائية بين الإداريين من ذوي الخبرات (أقل من ٥ سنوات، وأكثر من ١٥ سنة) ولصالح (أكثر من ١٥ سنة)، وكذلك الخبرة (من ٥-١٠ سنوات، وأكثر من ١٥ سنة)، ولصالح الفئة (أكثر من ١٥ سنة).

ويرى الباحث أن هذه النتيجة قد تعود إلى أن العديد من الموظفين من ذوي الخبرة العالية (أكثر من ١٥ سنة) هم من الموظفين القدامى الذين عملوا في مؤسسات مختلفة في فترة الاحتلال الإسرائيلي، وحيث أن النمط القيادي السائد في تلك الفترة هو النمط الديكتاتوري والذي بموجبه حاول هذا الاحتلال عرقلة الحياة الفلسطينية في مختلف المجالات، هذا بالإضافة إلى أن فئة الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) لديها ولاء مهني نابع من طبيعة الخبرة وفترتها الطويلة والتي ولدت لديهم حب العمل وزيادة الولاء المهني لديهم، حيث أنهم عاصروا الإدارة في فترة الاحتلال الإسرائيلي وبعد قدوم السلطة الوطنية الفلسطينية، والتي كان بها التغيير نحو الأحسن من ناحية الشعور الوطني وزيادة الشعور بالانتماء إلى الوطن وخدمته من خلال عملهم في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية المختلفة.

وانفقت هذه النتيجة مع دراسة الصايغ وحسين (١٩٩٤) ودراسة العموش (١٩٩٥). ودراسة جوبانش (Gubanich, 1992) والتي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تبعاً للخبرة في العمل.

وقد تعارضت هذه النتيجة مع دراسات بيرغ (Berg, 1993) ودراسة وثر (Withrow, 1994) ودراسة عامر (١٩٩٦) ودراسة طبعوني (١٩٩٧)، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق في الأنماط القيادية تعزى لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الخامسة والتي نصها:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في كل من الأنماط القيادية والولاء المهني لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لمتغير المركز الوظيفي.

قام الباحث هنا باستخراج المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الأحادي، وقد أشارت المتوسطات الحسابية إلى أن النمط القيادي الديكتاتوري بلغ متوسطة الأعلى لدى ذوي المركز الوظيفي (مدير B)، بينما النمط القيادي الديمقراطي كان أعلى متوسط له لدى فئة المركز الوظيفي (مدير A)، فيما كانت أعلى المتوسطات للنمط القيادي الترسلّي لدى المركز الوظيفي (رئيس قسم)، أما الدرجة الكلية للولاء المهني فقد كان أعلى متوسطاتها لدى ذوي المركز الوظيفي (مدير عام).

ومن خلال نتائج تحليل التباين الأحادي لمتغير المركز الوظيفي يتضح أن قيمة (ف) المحسوبة أقل من قيمة (ف) الجدولية على النمطين القياديين (الديمقراطي، والترسلّي)، فيما كانت قيمة (ف) المحسوبة أكبر من (ف) الجدولية على النمط الديكتاتوري والدرجة الكلية للولاء المهني، وهنا تم استخدام اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية للتعرف لصالح من تعود الفروق، وقد تبين أن هنالك فروق دالة إحصائية على النمط الديكتاتوري بين ذوي المراكز الوظيفية (مدير B، ورئيس قسم) ولصالح (مدير B).

أما نتائج هذا الاختبار للدرجة الكلية للولاء المهني فقد تبين أن هنالك فروق دالة إحصائية بين فئات المركز الوظيفي (مدير عام، ورئيس قسم) ولصالح (مدير عام)، ولم يكن هناك فروق دالة بين بقية المراكز الوظيفية.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المركز الوظيفي (مدير B) يقع بين فئتي المدارء (A,C) وهو أيضا يقع في منتصف الفئات المختلفة التي استهدفتها الدراسة، مما يخلق لديه ممارسة بعض الصلاحيات على موظفيه بطريقة ديكتاتورية، وأشعارهم بأنه يملك السلطة والصلاحيات الكاملة للإدارة، كما أن غياب الوصف الوظيفي يخلق نوعاً من الاختلاط في الصلاحيات والقرارات والممارسات الإدارية، ويؤدي إلى إحداث البلبلة في ممارسة العمل الإداري.

أما بالنسبة للولاء المهني فإن الباحث يرى أن سبب الحصول على هذه النتيجة هو أن المدير العام يشعر بالولاء المهني بشكل مرتفع وهذا نابع من مركزه الوظيفي الذي يوفر له السلطة والحماية الكاملة من حيث الراتب ونظام الاتصال مع الإدارة العليا، وذلك على العكس من رئيس القسم الذي يتقيد بطبيعة الهرم الوظيفي في اتصالاته، وكذلك يرى الباحث أن مقدار الراتب له دور كبير في خلق الولاء المهني لصالح المدير، وتؤكد على ذلك الدراسات التي تتم إجراؤها في المجال الإداري حول مستوى الرضا الوظيفي مثل دراسات كل من البكري (١٩٩٠) وأنانشاي (Ananchai,1985)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية بين ارتفاع الراتب ودرجة الرضا الوظيفي عند الموظفين.

التوصيات:

١. في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة خلص الباحث إلى التوصيات التالية:
١. قيام الإداريين والمعنيين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية بتبني النمط القيادي الديمقراطي لأنه الأكثر تحقيقاً للولاء المهني للإداريين أنفسهم ولمرؤوسيهـم.
٢. قيام السلطة الوطنية الفلسطينية بتطبيق قانون الخدمة المدنية بشقيه الإداري والمالي وليس الإداري فقط لأنه يعمل على زيادة روح الولاء المهني في العمل.
٣. العمل من قبل المعنيين والمسؤولين على اعتماد وتبني نظاماً للوصف الوظيفي لكافة المراكز الوظيفية وذلك منعاً للتضارب في الأعمال بين الإداريين.
٤. توفير نظام جيد للترقيات والحوافز يؤدي إلى حث الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على تقديم أفضل ما لديهم من جهد للقيام بأعمالهم بالشكل الجيد والصحيح.
٥. قيام المسؤولين في السلطة الوطنية الفلسطينية بتقدير الكفاءات والكوادر العلمية من خلال مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
٦. قيام المسؤولين بإجراء المزيد من الدورات التأهيلية للإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية وعقد الندوات الخاصة بذلك من خلال مواكبة آخر التطورات المتعلقة بعلم الإدارة، مع الأخذ بعين الاعتبار الاحتياجات اللازمة لكل وزارة.
٧. إجراء المزيد من الدراسات التي تتعلق بموضوع الولاء المهني لكافة المستويات الإدارية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، ذلك لأن الولاء المهني يعبر عن فعالية التنظيم داخل المؤسسة.
٨. إجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالإنماط القيادية السائدة لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وربطها بموضوع الولاء المهني لهؤلاء الإداريين، وأيضاً ربط هذه الأنماط بمتغيرات أخرى كالعمر والحالة الاجتماعية.

المراجع

المراجع العربية:

- أحمد، ابراهيم أحمد (١٩٩٨). نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف الحديثة. الاسكندرية- مصر
- الأشقر، وفاء محمد (١٩٩٤). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها اعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- البكري، أمل عبد الرحمن (١٩٩٠). درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- جرادات، محمود خالد محمد (١٩٩٤). تصورات مديري ومعلمي المرحلة الأساسية في محافظة اربد للدور القيادي لمدير المدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الجوهري، عبد الهادي (١٩٨٣). أصول علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، مصر، القاهرة.
- حريم، حسين (١٩٩٧). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
- حسن، راوية (٢٠٠٠). السلوك في المنظمات، جامعة الاسكندرية: الدار الجامعية، طبع- نشر- توزيع.
- الخطيب، رداح والخطيب، أحمد والفرح، وجيه (١٩٩٦). الإدارة والإشراف التربوي، مطبعة الفرزدق التجارية. الرياض- السعودية.

- الدويك، تيسير وياسين، حسين وعدس، محمد والدويك، محمد. (١٩٩٨). أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- ديرانية، أمل حمدي (١٩٨٩). تأثير النمط القيادي لمدير كلية المجتمع في دافعية معلمي الكلية نحو العمل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- ردايدة، صالح حسن (١٩٨٨). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات المجتمع الحكومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية، الأردن.
- زويلف، مهدي حسن، والعضايلة، علي (١٩٩٦). إدارة المنظمة. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- سالم، فؤاد الشيخ ورمضان، زياد والدهان، أميمه ومخامرة، محسن (١٩٩٨). المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٦، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن.
- الشرقاوي، علي. (١٩٩٢). العملية الإدارية في ميدان الأعمال مدخل الوظائف والممارسات. مطبعة الانصار. الاسكندرية، مصر.
- الشلالة، شاكر عبد المنعم (١٩٩٣)، العلاقة بين إدارك المدير لنمطه القيادي وإدراك المعلمين لهذا النمط وأثر العلاقة في مستوى الروح المعنوية لدى المعلمين وذلك في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية التابعة لمديرتي التربية والتعليم لعمان الكبرى الأولى والثانية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الصايغ، محمد وحسين، محمود (١٩٩٤). "أنماط القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية وولاء المعلم لعمله في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض وعلاقتهما ببعض المتغيرات". مجلة جامعة الملك سعود - العلوم التربوية والدراسات الإسلامية، ٦(٢)، ٢١٢-٢٣٤، المملكة العربية السعودية.

- صبيح، نبيل أحمد (١٩٨١). القيادة الإدارية في إطار منهج وفلسفة النظم، دراسات في الإدارة التربوية، جامعة قطر، المجلد السادس، قطر.
- طبعوني، هالة صالح (١٩٩٧). العلاقة بين نمط القيادة لدى مديري المدارس الأساسية ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- الطويل، هاني عبد الرحمن (١٩٨٦). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم، شقير وعكشة - مطبعة كتابكم، عمان، الأردن.
- الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (١٩٩٨). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عامر، رايق مصطفى سلامة. (١٩٩٦). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس: فلسطين.
- عبود، عبد الغني (١٩٩٥). إدارة التعليم في الوطن العربي، أعمال المؤتمر الثاني للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، إدارة التعليم في الوطن العربي في عالم متغير، (١٩٩٤)، دار الفكر العربي، مصر، القاهرة.
- العديلي، ناصر محمد (١٩٩٣). إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض - المملكة العربية السعودية.
- عساف، عبد المعطي محمد (١٩٩٤). السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، اربد - الأردن.
- العسيلي، رجاء زهير خالد (١٩٩٩). النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الخليل وبوليتكنيك فلسطين كما يراه أعضاء هيئة التدريس وعلاقة ذلك برضاهم الوظيفي (دراسة حالة). رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

- العموش، حمود رزق الخنيفس (١٩٩٥). العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات مدارس محافظة الزرقاء الحكومية ودافعية معلميهما نحو العمل. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- العيسوي، عبد الرحمن محمد (١٩٩٩). سيكولوجية الإدارة مع دراسة ميدانية عن المشكلات الإدارية وسبل علاجها، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- قراقزة، محمود عبد القادر علي. (١٩٨٧). نحو إدارة تربوية واعية. دار الفكر اللبناني، ودار الوسام، بيروت، لبنان.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩). السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنسان الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٩٣). السلوك التنظيمي. دار الشروق. عمان، الأردن.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠١). مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للنشر والتوزيع، دار وائل للطباعة والنشر، عمان - الأردن.
- القطان، عبد الرحيم علي (١٩٨٧). "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي"، المجلة العربية للإدارة، مجلد (١١) عدد (٢). ص. ٥-٣٢.
- كلالدة، ظاهر محمود (١٩٩٧). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (١٩٩٥). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- كنعان، نواف (١٩٩٩). القيادة الإدارية. مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- الكيلاني، انمار (١٩٨٨). تحليل الأنماط الإدارية حسب متغيري اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى عينة من المديرين في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المدهون، موسى توفيق والجزراوي، ابراهيم محمد علي (١٩٩٥). تحليل السلوك التنظيمي، سيكولوجيا وإدارة العاملين والجمهور. المركز العربي للخدمات الطلابية. عمان، الأردن.
- مساد، أحمد (١٩٨٨). العلاقة بين نمط القيادة لمدير المدرسة وولاء المعلم لعمله، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المعاني، ايمن عودة محمود (١٩٩٠). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- معاينة، عادل سالم موسى (١٩٩٥). أثر النمط القيادي عند عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الحكومية كما يراه أعضاء الهيئات التدريسية فيها على الرضا الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- المغربي، كامل محمد (١٩٩٥). السلوك التنظيمي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- المغنيد، الحسن بن محمد والناجي، محمد بن عبد الله (١٩٩٤). "الأساليب القيادية لعمداء الكليات بجامعة الملك فيصل بالمنطقة الشرقية"، مجلة اتحاد الجامعات العربية، (٢٩).
- وليام، هـ. موبلي (١٩٨٦). تسرب الموظفين - أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه، ترجمة محمد نجيب المقطوش، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

- وهبي، السيد اسماعيل والمطوع، حسين محمد (١٩٩١). "أنماط القيادة الإدارية والإشراف التربوي في مدارس التعليم العام بدولة الإمارات العربية المتحدة". مجلة كلية التربية، العدد السادس.

References:

- Adeyemi, Olajide, Adesina. (1999). A study of the relationship between influence tactics, gender and leadership style in manager – subordinate dyads. **Dissertation Abstract International**. DAI – A 60/06, p. 2119.
- Ananchai. Kingchan, (1985). Communication. Job satisfaction and organizational commitment at business college faculty. **Dissertation Abstract International**. Vol. 46. no. 12. p. 3774.
- Berg, K. H. (1993). Leadership styles and personality types of Minnesota school superintendents. **Dissertation Abstract International**, 54 (1), 34-A.
- Callaharn, R. Fleenor, C. and Knudson, H. (1986). Understanding organizational behavior. **A managerial viewpoint**. Ohio: A Bell & Howell Company.
- Christine, J. Sobek, (1996). Organizational culture and leadership in community colleges: A description of process and perceptions of the role of established presidents. **Dissertation Abstract International**. DAI-A 57/09, P. 3790.
- Colangelo, Albert John, (2000). Followership: Leadership styles. **Dissertation Abstract International**, DAI-A 61/05, P, 1934.

- Davis, Keith and Newstrom, John,(1985). **Human Behavior at Work: organizational Behavior**, 7th ed. New york: McGraw- Hil Book Company.
- Freitas, A.L. (1993). The relationship between leadership style of the principal and teacher readiness to change in elementary schools. **Dissertation Abstract International**, 54 (4),1167-A.
- Gubanich, R. C. (1992). The relationship between leadership style and burnout among college university presidents. **Dissertation Abstract International**, 35 (1), 79-A.
- Hardie, J. W. (1993). The relationship between principal and teacher student achievement. **Dissertation Abstract International**, 53 (1), 2183-A.
- Harris, Payne, Silvia, A, (2000). The relationship between gender, self-perception of effectiveness, and leadership style among senior corporate executives. **Dissertation Abstract International**, DAI-A61/06. p. 2377.
- Hickman, Craig. And Silva, Michael. (1984). **Creating excellence**, New york: American Library.
- Jeffrey, P. A. (1995). **Concepts of leadership**. England: Dartmouth publishing Co.
- Kautzmann, Edwin Peter, (1998). Authority and interpersonal loyalty in the exercise of power within Evangelical churches and church- related

organizations in urban Venezuela. **Dissertation Abstract International** DAI- A 59/03, P. 874.

- Maggie, W. Dunn, (1999). The impact of leadership on employees' commitment to the organization. An international perspective. **Dissertation Abstract International**, DAI-A60/11, P. 4084.
- Pendley, K.L. (1986). Effective educational leadership: ITS. Relationship to personality characteristics, interpersonal behaviors, and leadership style. **Dissertation Abstract International**, 52 (12), 7171-A.
- Reyes, Pedro, Imber, Michael (1992). Teachers perceptions of the Fairness of their workload and their commitment, Job satisfaction, and Morale: Implications for teacher Evaluation, **Journal – of- Personnel-Evaluation- in Education**, V5 n3 p. 291-302 May.
- Shackleton, V.S. (1995). **Business leadership**. London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Spectrum, M. (1997). **10 Minute guide to leadership**. New York: Theresa Murtha.
- Steers, Richard. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 22. pp. 46-56.
- William, Lowe, A., (2000). An examination of the relationship between leadership practices and organizational commitment in the fire service. **Dissertation Abstract International**, DAI-A 61/05, p. 1937.

- Withrow, J.W. (1994). An investigation of the influence on and the relationship between principal leadership style school climate, and school and teacher variables in secondary schools of Halifax county Bedford District schools Board, Nova Scotica, Canada, **Dissertation Abstract International**, 54 (7), 2426-A.

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

ملحق (١)

جامعة النجاح الوطنية

كلية الدراسات العليا

السادة الإداريون المحترمون

تحية وبعد،،،

يقوم الباحث بدراسة حول "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية". وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية/ كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية، ولتحقيق هدف هذه الدراسة يعرض الباحث عليكم استبانة من قسمين:

الأول: لقياس الولاء المهني.

الثاني: لوصف النمط القيادي.

أرجو من حضراتكم التكرم بدراسة فقرات الاستبانة والإجابة عن كل فقرة حسب الواقع العلمي، وأن تكون الإجابات دقيقة وموضوعية لما لها من أهمية على نتائج الدراسة، علماً أن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

مع جزيل الشكر والتقدير لتفضلكم بالإجابة

الباحث

مأمون عبد القادر أمين عورتاني

أولاً: المعلومات العامة:

الرجاء وضع شارة (X) في المكان الذي ينطبق عليك:

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- المؤهل العلمي: (دبلوم فما دون) ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- الخبرة الإدارية: (أقل من ٥ سنوات) ☐ من (٥ - ١٠ سنوات) ☐
- من (١١ - ١٥ سنة) ☐ (أكثر من ١٥ سنة) ☐
- المركز الوظيفي: مدير عام ☐ مدير A ☐ مدير B ☐
- مدير C ☐ رئيس قسم ☐

ثانياً: يرجى وضع شارة (x) في المربع الذي يتفق مع رأيك، وذلك أمام كل فقرة من الفقرات التالية:

القسم الأول: الفقرات الخاصة بقياس الولاء المهني:

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	اعارض	أعارض بشدة
١	أثني على الموظف الذي يحقق أي انجاز .					
٢	يحاسب الموظف على أساس قدرته على تحقيق الأهداف ولا يحاسب على أساس متابعته لكل صغيرة وكبيرة.					
٣	أؤمن بأن الإدارة مهنة تعتمد على المؤسسة.					
٤	اشجع ايفاد العاملين في دورات تدريبية داخلية وخارجية لاكتساب الخبرات المتعلقة بالمهنة وصقلها.					
٥	أسعى باستمرار لاتباع الوسائل التي تحسن العمل في المؤسسة التي أعمل فيها وتقلل من كلفته.					
٦	أحبذ العمل في أي تنظيم آخر إذا ما توافرت لي ظروف عمل موازية.					
٧	أفضل مصلحة العمل على المصلحة الشخصية.					
٨	أعامل المراجعين بكياسة تجلب السمعة الحسنة للمؤسسة التي أعمل فيها.					
٩	أقوم بنشر الأفكار المقترحة وتعميمها على العاملين ليشاركوا في دراستها ويدلوا بأرائهم عن جدوى تنفيذها.					
١٠	لا مجال للعواطف في التعامل مع الآخرين داخل المؤسسة.					
١١	يستعان بالخبراء والمستشارين للمساعدة في حل المشكلات التي تعترض التنظيم.					
١٢	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل فيها كمحافظتي على الممتلكات الخاصة.					
١٣	أشعر بأن المؤسسة التي أعمل بها تمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب ابتعادي عنها.					
١٤	لدي الاستعداد لبذل جهد أكبر من المطلوب لانتاج عمل المؤسسة التي أعمل فيها.					

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	اعارض	أعارض بشدة
١٥	يهمني جداً مصير المؤسسة التي أعمل فيها.					
١٦	أفهم الموظفين بتوقع الاداء الجيد منهم وعدم توقع العمل دون المستوى.					
١٧	أؤمن بأن اهتمام الإدارة بالعاملين يزيد من جهودهم المبذول في تقديم الخدمة ورفع مستواها.					
١٨	إذا تلقيت عرضاً للعمل براتب أفضل من راتبي الحالي لا أترك عملي والتحق بذلك العمل.					
١٩	أشعر الرضا إذا أحسست بأن ما أقوم به من عمل هو دون ما انتقاضاه من راتب.					
٢٠	أتابع أية ملاحظات تخص المؤسسة أو أية شكاوى بحقها واتحسس مشكلاتها وأبذل الجهد في دراستها وتقديم الاقتراحات بشأنها.					
٢١	اهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن المؤسسة التي أعمل فيها.					
٢٢	أحفز الموظفين لإبداء آرائهم التي تساعد على تطوير أساليب العمل في المؤسسة التي يعملون فيها.					
٢٣	أتيح الفرصة لجميع العاملين في المؤسسة لطرح الأفكار والمناقشة كمرحلة أولى قبل اتخاذي للقرار.					
٢٤	أشجع العاملين على استخدام الموارد واستغلال الوقت بشكل أمثل.					
٢٥	أشعر بتفاوت كبير بين أهدافي الخاصة وأهداف المؤسسة التي أعمل فيها.					
٢٦	أتأخر بعد انتهاء الدوام الرسمي إذا ما اقتضت الضرورة، لانجاز العمل دون أن أتطلع للمكافأة.					

القسم الثاني: الفقرات الخاصة لوصف النمط القيادي:

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
	احتفظ لنفسه بجميع الصلاحيات والسلطات.					
	أكد على الالتزام بالمواعيد المحددة لإنجاز العمل.					
	أتحدث دائماً كممثل للمجموعة في الاجتماعات الخارجية.					
	أوجه التعليمات إلى المرؤوسين على بذل مجهود أكبر للمحافظة على مستوى الأداء.					
	أتعامل مع المرؤوسين بأسلوب الأمر والنهي.					
	أفرد في الغالب باتخاذ القرارات.					
	أتجنب مراعاة ظروف المرؤوسين عند توزيع المسؤوليات.					
	أتصرف بدون استشارة أحد من العاملين.					
	أطلب من جميع العاملين التزام الأنظمة والقوانين الرسمية.					
١٠	أعتبر المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت.					
١١	أتجنب الاستماع إلى آراء المرؤوسين في حل المشكلات وأتولى بنفسه دراستها والبت فيها.					
١٢	أبدو بشكل رسمي في مظهري وتصرفاتي.					
١٣	أشجع قنوات الاتصال مع المرؤوسين.					
١٤	أشارك العاملين في المناسبات الاجتماعية.					
١٥	أظهر مرونة في تعاملتي وقراراتي.					
١٦	أعامل جميع المرؤوسين بالعدل.					
١٧	أهتم باشباع معظم الحاجات النفسية لجميع العاملين.					
١٨	أشعر المرؤوسين بالراحة حين يتحدثون معي.					

الرقم	الفقرة	درجة الاستجابة				
		عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١٩	أقوم بأعمال تعاونية تجعل العمل محبباً.					
٢٠	أساعد المرووسين على تطوير قدراتهم.					
٢١	أسعى لتلبية احتياجات المرووسين المتعلقة بالعمل بفاعلية.					
٢٢	أتيح للمرووسين مجالاً للتفكير والمبادأة.					
٢٣	أخذ بالاعتبار وجهات نظر مختلفة عند حل المشكلات.					
٢٤	أوضح ما يمكن للموظف أن يتوقعه عند إنجاز الأهداف.					
٢٥	أناقش أفكارى الجديدة مع المرووسين.					
٢٦	أوفر للمرووسين كثيراً من التغذية الراجعة لأدائهم في العمل.					
٢٧	أسمح للمرووسين بمطلق الحرية بعملهم.					
٢٨	أتجنب التدخل إلا عندما تصبح المشكلات جدية.					
٢٩	أسمح بالتأجيل في أداء الأعمال.					
٣٠	أسمح للمرووسين بأن تحدد مدى تقدمها في العمل.					
٣١	أترك المشكلات تتأزم قبل أن أعمل على حلها.					
٣٢	أتردد في اتخاذ أي قرار.					
٣٣	أتجنب التخطيط لأعمالي.					
٣٤	أتجنب الاهتمام بتفاصيل العمل.					
٣٥	أقدم للمرووسين بعض الخدمات الشخصية.					
٣٦	أفوض كثيراً من السلطة للمرووسين.					
٣٧	أتجنب الاهتمام كثيراً بتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.					
٣٨	نادراً ما أؤثر في العاملين.					
٣٩	أكثر من التغيب عن المؤسسة التي أعمل بها.					
٤٠	أقوم بإقناع المرووسين بالقرار بعد اتخاذه.					

ملحق (٢)

أعضاء لجنة تحكيم أداة الدراسة

- الدكتور جودت سعادة
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور عبد محمد عساف
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور علي الشكعة
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور علي حبايب
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور غسان حسين الحلو
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور مجيد منصور
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور محمود كوري
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور مفيد الشامي
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور نور الدين أبو الرب
جامعة النجاح الوطنية
- الدكتور يوسف مسعود غنيم
جامعة النجاح الوطنية

ملحق (٣)

An-Najah
National University
Deanship of Graduate Studies



جامعة
النجاح الوطنية
عمادة كلية الدراسات العليا

التاريخ : ٢٠٠٢/١/٢١

محالي وزير المحترم

تحية وبعد ،

الموضوع : تسهيل مهمة الطالب / مأمون دبدب ، لقادر أمين عورتاني ، رقم التسجيل ٩٨٥٠٣٢٨

الطالب المذكور اعلاه هو احد طلبة الماجستير في جامعة النجاح الوطنية ، تخصص الادارة التربوية ، في كلية العلوم التربوية / الدراسات العليا ، وهو الآن بصدد إعداد الأطروحة الخاصة به بعنوان :

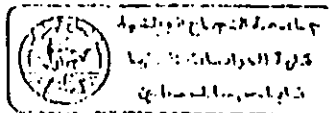
(العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية)

يرجى من حضرتكم تسهيل مهمته ومساعدته في توزيع الاستبانة على الموظفين الإداريين لديكم والتي تنطبق عليهم العينة.

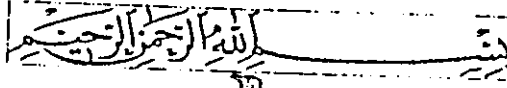
شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول وافر الاحترام ،

عميد كلية الدراسات العليا
د. علي بركات



ملحق (٤)



Palestinian National Authority

Ministry of Education

السلطة الوطنية الفلسطينية
وزارة التربية والتعليم

الرقم : وت /

التاريخ : / / 2002م

الموافق : / / 1422هـ

حضرة د. علي بركات المحترم

عميد كلية الدراسات العليا - جامعة النجاح الوطنية / نابلس

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع : الدراسة الميدانية

الطالب " مأمون عبد القادر أمين عمورتاني "

الإشارة : كتابكم المؤرخ في 2002/1/21م

أوافق على قيام الطالب المذكور أعلاه بإجراء دراسته حول " العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية "، وتوزيع الاستبانة المعدة لهذه الغاية على الموظفين الإداريين في الوزارة ، وذلك بعد التنسيق المسبق مع كل مدير عام فيها.

مع الاحترام ،،،،

/ وزير التربية والتعليم

مدير عام التعليم العام

ربما زيد الكيلاني

نسخة / السادة المدراء العاملين المحترمين.

رجاء لمهبل مهمته

نسخة / الملف.

س.ق.ن.م -

Abstract

The Relationship between Professional Loyalty & Leadership Patterns of Administrators at the Ministries of the Palestinian National Authority

Prepared by:

Ma'moun Abdul-Qader Awartani

Supervised By:

Dr. Abdul-Naser Abdul-Rahem Al-Qaddomi

Dr. Husni F. Masri

This study aimed at recognizing the nature of the relationship between professional loyalty and leadership patterns at the ministries of the Palestinian National Authority by recognizing the degree of professional loyalty and the leadership patterns prevailing at those administrators. The study answered the following questions and hypotheses:

1. What degree of professional loyalty do administrators at the ministries of the Palestinian National Authority have?
2. What are the most common leadership patterns of the administrators of the Palestinian National Authority?
3. What is the relationship between professional loyalty and leadership patterns of the administrators of the Palestinian National Authority?
4. There are no significant differences at ($\alpha = 0.05$) at each leadership pattern and professional loyalty of the administrators of the ministries of the Palestinian National Authority attributed to the sex variable, academic qualification variable, administration experience variable, employment position variable.

The study population consisted of all the administrators at the ministries of the Palestinian National Authority (n. 1021), whereas the study sample consisted of 363 administrators from various ministries.

To achieve the aim of the study, the researcher used the following two questionnaires:

1. A twenty-six-item questionnaire to test the degree of professional loyalty.
2. A forty-item questionnaire to describe the leadership pattern that includes three leadership patterns: autocracy, democratic and

The researcher verified the validity of the two questionnaires by presenting them to a number of arbitrators in the field of administration and education at An-Najah National University. The researcher also calculated the constancy correlation of the two instruments by using the internal coordination correlation of Alpha Chronbach.

To answer the questions and hypotheses of the study, the researcher used a number of statistical approaches presented in the third chapter of this study.

The study reached the following findings:

1. From the answer of the first question, the study showed that the degree of professional loyalty of the administrators at the ministries of the Palestinian National Authority was very high.
2. The most common leadership pattern among the administrators at the ministries of the Palestinian national Authority was the Democratic leadership pattern.
3. The study also found that there was a positive relationship between the democratic leadership pattern and professional loyalty. This relationship increases positively.
4. There was a relationship between professional loyalty attributed to the sex variable in favour of males.
5. There were significant differences between the democratic leadership pattern attributed to the academic qualification in favour of

the master degree holders. There were also differences between the total degree of professional loyalty and the academic qualification variable in favour of the master degree holders.

6. The study showed that there were significant differences between the autocratic leadership pattern and the administration experience variable. These differences were in the experience category (less than five years) and (more than 15 years) in favour for the latter. There were also differences between the total degree of professional loyalty and the administration experience variable in the categories (less than five years) and (more than 15 years) in favour of the category (more than 15 years).
7. The study showed that there was a relationship between the autocratic leadership pattern and the employment position in the two categories (Department Chief) and (Manager B) in favour of (Manager B). The differences between the total degree of professional loyalty and the employment position variable were between the categories (Director General) and (Department Chief) in favour of (Director General).

Recommendations:

The researcher suggested a number of recommendations including:

1. Administrators and concerned people at the ministries of the Palestinian National Authority should adopt the democratic leadership pattern because it is the best pattern to achieve the professional loyalty for the administrators themselves and their subordinates.
2. The Palestinian National Authority should apply the Civil Service Law in its two sides the administrative and financial because it increases the spirit of professional loyalty in work.