

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر اكايمي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة حالة مقاطعة نفطال غرداية-

إعداد الطالبة:

✓ دقداقي الزهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 جوان 2026، أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. حمزة بن الزين	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
أ. د رميلة لعمور	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. ميلود بن علي	أستاذ محاضر قسم "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي : 1445/1446 هـ - 2025/2026م

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماستر اكايمي

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بغنوان:

دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي

-دراسة حالة مقاطعة نفطال غرداية-

إعداد الطالبة:

✓ دقداقي الزهرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 03 جوان 2026، أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. حمزة بن الزين	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة غرداية	رئيسا
أ. د رميلة لعمور	أستاذة التعليم العالي	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
د. ميلود بن علي	أستاذ محاضر قسم "ب"	جامعة غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي : 1445/1446 هـ - 2025/2026م

﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾

(سورة الشورى، الآية 38)

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ﴾

(سورة المائدة، الآية 1)

إهداء

قال الله تعالى: {يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

أهدي هذا النجاح إلى من كان دعاؤها مفتاح تحقيق أحلامي، إلى من نسجت سعادتي بخيوط من حبها وحنانها الصادق .. إلى مصدر الفرح وسر الحياة .. إلى أعز وأغلى الناس، أُمي الحبيبة، أطال الله في عمرها وبارك في صحتها . إلى من أحمل اسمه بفخر كبير، إلى من أزال العقبات عن طريقي وزرع بدلاً منها بذور الأمل والمعرفة، إلى من وهبه الله الهيبة والحكمة، إلى من علمني معنى العطاء دون انتظار المقابل ... أبي الغالي، رحمه الله وأسكنه فسيح جناته . إلى من رسموا درب حياتي بتفاؤل وثقة، إلى من انتظروا معي هذه اللحظة السعيدة بقلوب مليئة بالحب والاعتزاز ، إلى سندي وعزوتي ... إختوتي وأختوتي، أسأل الله أن يديم وجودكم في حياتي . إلى عائلتي الجميلة، إلى شريك حياتي وقوتي التي أستمدّها، إلى من أنار حياتي بالدعم والتشجيع المستمر

. وإلى شموع حياتي الذين يضيئون أيامي بابتساماتهم ويملؤون قلبي بالحياة والطاقة الإيجابية ... أبنائي الأعزاء، حفظكم الله ورعاكم . إلى معلمتي الفاضلة، الأستاذة القديرة رميلة لعمور، التي لم تدخر جهدًا في توجيهي وتعليمي، لك مني كل التقدير والشكر على عطائك الذي لا يقدر بثمن . إلى كل الأساتذة الكرام الذين أسهموا في بناء مسيرتي العلمية وأثروا معرفتي، كل واحد باسمه ومكانته .

إلى الأصدقاء ورفقاء الرحلة، وإلى كل من كان يدّ عون في أوقات الشدائد، مهما حاولت لن أوفيكم قدركم أهدىكم جميعًا هذا العمل المتواضع عربون شكر وامتنان يعكس جزءًا بسيطًا مما أغرقتُموني به من دعم وحب لا يُنسى.

دقدقي الزهرة

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم قال الله تعالى: «لئن شكرتم لأزيدنكم»

قال رسول الله صل الله عليه وسلم: «من لم يشكر الناس لم يشكر

الله»

الحمد لله الذي منحنا نعمة العقل والعلم، والحمد لله الذي سهّل لنا أمورنا وأعاننا على الفهم.

أتوجه بأصدق عبارات الشكر والتقدير والامتنان إلى الأستاذة المشرفة *لعمور رميلة* تقديراً لجهودها المخلصة وإسهامها البارز في توجيهي ومساعدتي على إنجاز هذا البحث .

كما لا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الأفاضل الذين درسوني منذ بداية مسيرتي التعليمية، وكان لهم الأثر الكبير في دعمي للوصول إلى مراحل متقدمة من العلم والمعرفة وأخص بالشكر والامتنان.

الى السادة أعضاء لجنة المناقشة الكرام على تفضلهم بقبول قراءة وتقييم هذه المذكرة، فإني على ثقة بأن ملاحظاتهم القيمة ستثري هذا العمل وتساعد في تحسينه وتوجيهه إلى الطريق الصحيح .وأخيراً، أتقدم بالشكر لكل من أسهم، سواء من قريب أو بعيد، في إتمام هذا العمل.

دقداتي الزهرة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي على عينة من الموظفين بمقاطعة نפתال غرداية، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من جميع افراد المجتمع الدراسة البالغ عددهم 95 موظفا(ة)، وقد تم تقسيم الدراسة إلى جانب نظري تناول مفاهيم الولاء التنظيمي والقيادة المحاورة، وجانب تطبيقي تم من خلاله اختبار الفرضيات و تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS .

أظهرت النتائج أن مستوى الولاء التنظيمي و القيادة المحاورة كان مرتفعا، كما تبين وجود تأثير معنوي لأبعاد التفاعلية والاندماج على الولاء التنظيمي، في حين لم يظهر بعد الألفة تأثيرا واضحا في بعض الحالات، كما كشفت الدراسة عن وجود مجموعة من المعوقات التي تحد من تعزيز الولاء التنظيمي، من أبرزها ضعف الاتصال، غياب العدالة التنظيمية، وضعف التحفيز. وأوصت الدراسة بضرورة تبني القيادة المحاورة بشكل فعال، وتعزيز بيئة العمل، وتطوير أساليب الاتصال داخل المؤسسة، بما يسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتحقيق الأداء المؤسسي المتميز.

الكلمات المفتاحية: ولاء، تنظيمي، اخلاقي، عاطفي، ولاء، مستمر، قيادة، محاورة، الفة، تفاعلية، اندماج، مقاطعة، تسويق، نפתال.

Abstract:

This study aimed to examine the role of dialogic leadership in enhancing organizational loyalty among employees at the Naftal Marketing District in Ghardaïa. The study adopted the descriptive analytical approach and employed the case study method. A questionnaire was used as the primary instrument for data collection from a sample consisting of 79 employees.

The study was structured into two main sections: a theoretical section addressing the concepts of organizational loyalty and dialogic leadership, and an empirical section devoted to testing the study hypotheses and analyzing the collected data using the SPSS software.

The findings indicated that both organizational loyalty and dialogic leadership were perceived at high levels among the study sample. The results further demonstrated a statistically significant effect of the interactivity and engagement dimensions on organizational loyalty, whereas the familiarity dimension did not exhibit a significant influence in certain cases. Moreover, the study identified several obstacles that hinder the enhancement of organizational loyalty, most notably weak communication practices, lack of organizational justice, and insufficient employee motivation.

Based on these findings, the study recommended the effective adoption of dialogic leadership practices, the improvement of the work environment, and the enhancement of internal communication methods within the organization, with the aim of strengthening organizational loyalty and achieving distinguished organizational performance.

Keywords: Organizational Loyalty, Ethical Loyalty, Affective Loyalty, Continuance Loyalty, Dialogic Leadership, Familiarity, Interactivity, Engagement, Naftal Marketing District.

قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
VI_VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي و القيادة المحاورة و الدراسات السابقة
11	المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي و القيادة المحاورة
11	المطلب الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي
11	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
14	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
16	الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
19	المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة المحاورة
19	الفرع الأول: مفهوم القيادة المحاورة
21	الفرع الثاني: أهمية القيادة المحاورة
23	الفرع الثالث: أبعاد القيادة المحاورة
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ووجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
35	الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة
35	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	الفرع الثالث : الاستفادة من الدراسات السابقة

فهرس المحتويات

38	خلاصة الفصل
39	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال
43	المطلب الثاني: تطور نظام المؤسسة ودورها
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال مقاطعة غرداية
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
47	المطلب الأول: أداة الدراسة واجراءاتها
47	الفرع الأول: إجراءات الدراسة
49	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
50	الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
56	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبيان
61	الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
74	المطلب الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة العامة
84	المصادر والمراجع
89	الملاحق
114	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	ص
1-1	مفهوم الولاء التنظيمي وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين والكتابين	12
1-2	مفهوم القيادة المحاورة وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين والكتابين	20
2-3	يوضح متغيرات الدراسة	49
2-4	يوضح عدد الاستثمارات الموزعة والصالحة للدراسة	47
2-5	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	49
2-6	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	50
2-7	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	51
2-8	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	53
2-9	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	54
2-10	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	55
2-11	يوضح الصدق البنائي لمحاو الاستبيان	57
2-12	اختبار التوزيع الطبيعي	57
2-13	درجة أهمية بنود الاستبيان	57
2-14	مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارات	58
2-15	متوسطات الحساسية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة المحاورة	59
2-16	متوسطات الحساسية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي	60
2-17	يوضح نتائج اختبار T-TEST الأحادي للعينة لدرجات الإجابة أفراد العينة حول ممارسة الولاء التنظيمي والقيادة المحاورة	61
2-18	يوضح تحليل انحدار البسيط بين الالفة والولاء الأخلاقي	62
2-19	يوضح تحليل انحدار البسيط بين الالفة والولاء العاطفي	63
2-20	يوضح تحليل انحدار البسيط بين الالفة والولاء المستمر	64
2-21	يوضح تحليل انحدار البسيط بين التفاعلية والولاء الأخلاقي	65
2-22	يوضح تحليل انحدار البسيط بين التفاعلية والولاء العاطفي	66
2-23	يوضح تحليل انحدار البسيط بين التفاعلية والولاء المستمر	68
2-24	يوضح تحليل انحدار البسيط بين الاندماج والولاء الأخلاقي	69
2-25	يوضح تحليل انحدار البسيط بين الاندماج والولاء العاطفي	70

71	يوضح تحليل انحدار البسيط بين الاندماج والولاء المستمر	2-26
72	تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)	2-27
73	نتائج اختبار T لفحص الفروق بين المتغير (الجنس) على مستوى تعزيز الولاء التنظيمي	2-28
74	توزيع إجابات المبحوثين على سؤال المفتوح	2-29

قائمة الأشكال

قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	ص
01	نموذج الدراسة	هـ
02	أهمية الولاء التنظيمي	16
03	ابعاد الولاء التنظيمي	18
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	48
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	52
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	53
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	54
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	55
09	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	56

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	ص
01	اتفاقية تربص	90
02	طلب تسهيل مهمة	92
03	استبيان قبل التحكيم	93
04	قائمة الاساتذة المحكمين	96
05	استبيان يعد التحكيم	97
06	نتائج مخرجات SPSS	98
07	نتائج تحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الأولى	104
08	نتائج تحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الثانية	105
09	نتائج تحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الثالثة	112
10	تحليل السؤال المفتوح	113

مقدمة

أ-توطئة:

يُعد الولاء التنظيمي حجر الزاوية الذي تتكئ عليه المؤسسات لضمان بقائها؛ فهو المحرك السلوكي الذي يحد من تسرب الكفاءات ويضمن استمرارية الجودة والالتزام. وحين يشعر الموظف بانتماء حقيقي لكيانه، تصبح المنظمة أكثر صلابة وقدرة على الصمود أمام العواصف، مما يمهّد الطريق لاستدامة حقيقية لا تحزها التحديات العارضة.

في هذا السياق، تبرز القيادة كقلب نابض للعمل الإداري. هي ليست مجرد روتين مكتبي، بل العملية الحيوية التي تستنهب طاقات الفريق وتوجهه بوصلة الإنجاز نحو الأهداف الكبرى. اليوم، لم يعد النجاح القيادي مرهوناً بالمنصب، بل بالمرونة والقدرة على التأثير بأسلوب يحاكي احتياجات الفريق. ومن هنا، برزت "القيادة المحاورة" كنموذج حديث يضع العلاقات الإنسانية في المقدمة ويقدر احتياجات المرؤوسين، مما يخلق بيئة عمل ملهمة ترفع سقف الأداء وتدفع المنظمة للوفاء بالتزاماتها بمنتهى الاحترافية.

انطلاقاً من هذه الرؤية، تسعى هذه الدراسة إلى سبر أغوار "القيادة المحاورة" وفحص أثرها المباشر في ترسيخ الولاء التنظيمي. من خلال تحليل الأبعاد النظرية والواقعية لهذين المتغيرين، نسلط الضوء على هذا النمط القيادي كأحد مداخل استراتيجية الهامة، لتحقيق ذلك التوازن الدقيق بين طموحات المؤسسة وتطلعات الأفراد الذين يصنعون نجاحها.

ب-إشكالية الدراسة:

من هذا المنطلق تجدر الإشارة أن مديرية مقاطعة نفضال باعتبارها ركيزة استراتيجية في قطاع الطاقة الوطني، حيث تتجلى أهميتها الاقتصادية في تأمين وتوزيع المواد البترولية والوقود، وضمان استمرار الحركة التنموية والتجارية لمختلف القطاعات. وتتكامل هذه المكانة مع أهمية اجتماعية بالغة تكمن في تلبية الاحتياجات اليومية الحيوية للمواطنين، وضمان استقرار التموين وخلق مناصب الشغل.

ورغم هذا الدور الريادي، فإن مقاطعة نفضال تواجه في بيئتها التنظيمية والتشغيلية الحالية جملة من الإشكالات والتحديات؛ ترتبط أساساً بضغوطات التوزيع، تسيير الموارد البشرية، والحاجة إلى تبني أنماط قيادية حديثة قادرة على استيعاب التغيرات ومواجهة الاختلالات الإدارية والميدانية التي تؤثر على جودة الخدمة والأداء العام.

مقدمة

وبناءً على هذا التشخيص لواقع المقاطعة وأبعاد تحدياتها القائمة، تبرز الحاجة الملحة لتأطير هذه المعاناة التنظيمية من خلال طرح التساؤل الرئيسي للدراسة والمتمثل في الآتي:

ما دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين بمقاطعة التسويق نפטال؟

ولمعالجة الإشكالية الرئيسة لا بد من الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الولاء التنظيمي وفيما يتمثل أبعاده وما أهميته بالنسبة إلى المنظمات؟
- ما مفهوم القيادة المحاورة وفيما تتمثل أبعادها وأهميتها؟
- ما مستوى اهتمام مقاطعة التسويق نפטال بالولاء التنظيمي بأبعاده الثلاث (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر)؟
- ما مستوى ممارسة القيادة المحاورة بأبعادها (الألفة، التفاعلية، الاندماج) في مقاطعة التسويق نפטال من وجهة نظر عينة الدراسة؟
- هل هناك اثر للقيادة المحاورة على تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟ وما مستوى هذا الأثر ان وجد؟
- هل توجد فروق بين إجابات افراد عينة الدراسة حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة العمر، الجنس..) في المؤسسة محل الدراسة؟ وفيما تتمثل هذه الفروق ان وجدت؟

ت-فرضيات الدراسة: الرئيسة اما الفرعية نجدها في الفصل التطبيقي

الفرضية الرئيسية الأولى: هناك مستوى للولاء التنظيمي في مقاطعة التسويق نפטال غرداية
الفرضية الرئيسية الثانية: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة المحاورة الألفة، التفاعلية، الاندماج على تعزيز الولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر) في مقاطعة التسويق نפטال غرداية.
الفرضية الرئيسية الثالثة: هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الجنس في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية.

."

د-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جوانب عديدة أهمها:

الأهمية العلمية: تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة بناء إطار نظري مؤصل ومترابط يجمع بين أبعاد "القيادة المحاورة" من جهة، ومستويات "الولاء التنظيمي" من جهة أخرى. وتتجلى هذه الأهمية في تفكيك الأبعاد النظرية للقيادة المحاورة والمتمثلة في (الالفة، التفاعلية، الاندماج)، لبحث مديات تأثيرها كمقاربة اتصالية تفاعلية في تشكيل السلوك التنظيمي، وبشكل خاص في تعزيز أبعاد الولاء التنظيمي (الاخلاقي، العاطفي، المستمر). كما تساهم الدراسة في إثراء التراكم المعرفي للمكتبة الأكاديمية وسد الفجوة البحثية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت هذا النمط القيادي بالتحديد كمتغير مستقل، مما يوفر مرجعاً نظرياً وأداة قياس علمية محكمة يمكن للباحثين مستقبلاً الاعتماد عليها لفتح آفاق جديدة تربط هذه الأبعاد بمتغيرات سلوكية وتنظيمية أخرى.

الأهمية العملية:

تنعكس الأهمية العملية لهذه الدراسة بشكل مباشر على مديرية مقاطعة نפטال حيث تقدم لها دليلاً تشخيصياً واقعياً يساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وتطوير الأداء التنظيمي وتتجلى الفائدة الميدانية للمؤسسة في النقاط المتكاملة الآتية:

تمنح الدراسة قيادات وإدارات مقاطعة نפטال نموذجاً تطبيقياً واضحاً لكيفية تفعيل ممارسات القيادة المحاورة، والابتعاد عن الأساليب المركزية التقليدية، مما يساعد في استيعاب التغيرات ومواجهة ضغوطات قطاع توزيع الوقود والمواد البترولية، تساعد نتائج هذه الدراسة ميدانياً في وضع حلول عملية للمشاكل المرتبطة بتسيير الموارد البشرية وضغوط العمل داخل المقاطعة؛ وذلك عبر تبيان كيف يمكن لأبعاد الحوار والاتصال الفعال أن تخفف من نسب الدوران الوظيفي والاحتراق النفسي للموظفين.

تقدم الدراسة مقترحات تساهم في تعزيز ارتباط الموظفين بمقاطعة نפטال عاطفياً وسلوكياً، وتحويل الولاء إلى محرك أساسي لرفع كفاءة الخدمة، وضمان استقرار عمليات التموين، والحفاظ على الكفاءات البشرية التي تمثل رأس المال الحقيقي للمؤسسة، أهمية النمط القيادي الذي يعتبر المحور الأهم لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها.

هـ- أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيس للدراسة هو الإجابة على الإشكالية الرئيسة والمثلة فيما دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي بالإضافة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:
- التعرف على كل من مفهوم الولاء التنظيمي والقيادة المحاورة؛
 - التعرف على مستوى توافر ابعاد الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؛
 - التعرف على مستوى ممارسة ابعاد القيادة المحاورة في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها؛
 - التعرف على أثر القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي - ان وجد- في مقاطعة التسويق نفضال؛
 - التعرف على طبيعة الفروق -ان وجدت - بين آراء افراد عينة الدراسة اتجاه الولاء التنظيمي التي تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؛
 - تقديم مجموعة من المقترحات الهادفة إلى تعزيز الولاء التنظيمي والارتقاء به من خلال دعم وتفعيل القيادة المحاورة الملائمة على مستوى مقاطعة نفضال،

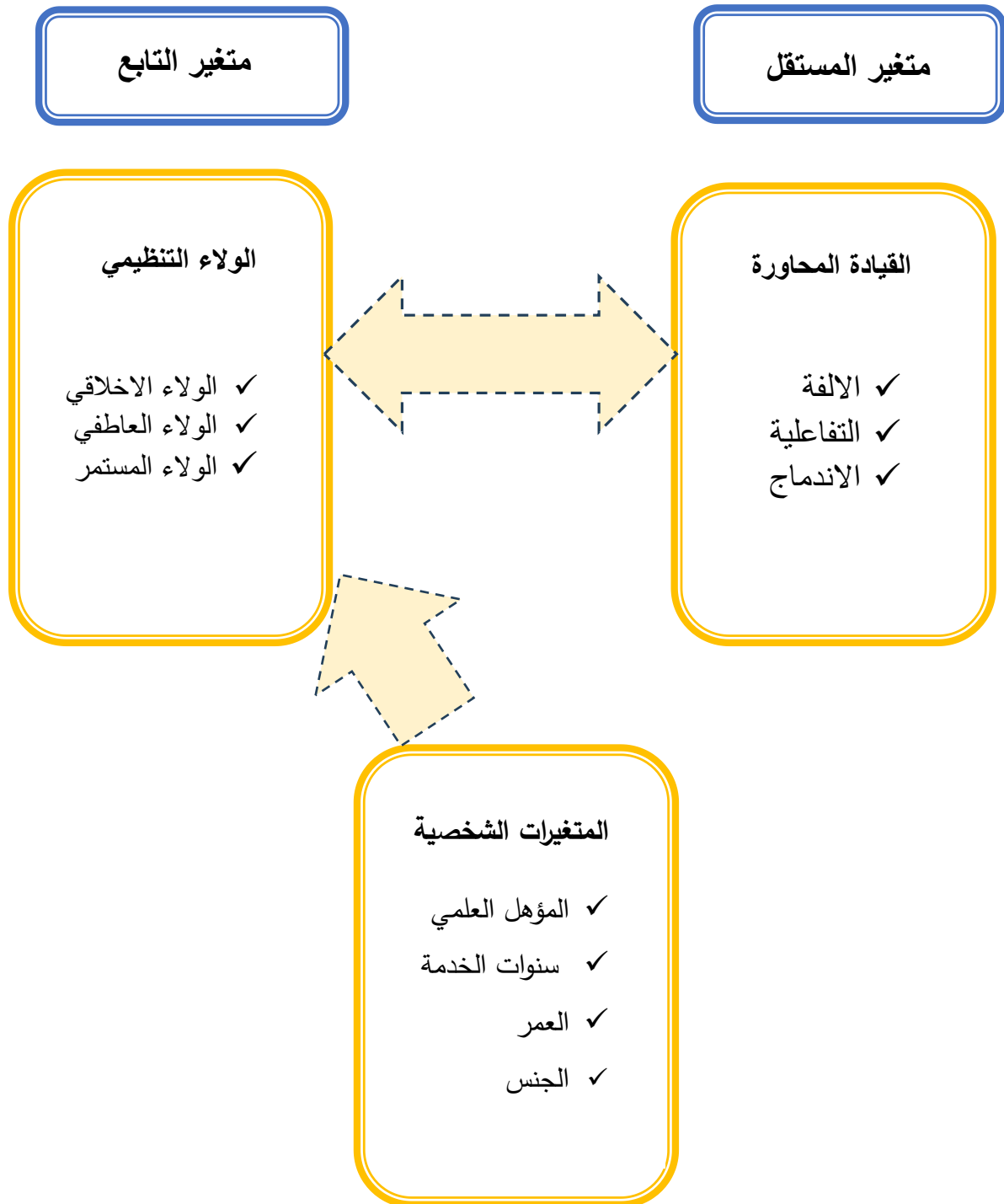
و- متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: الولاء التنظيمي (الولاء العاطفي، الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي)

المتغير المستقل: القيادة المحاورة (الالفة، التفاعلية، الاندماج)

ز- نموذج الدراسة: بالاعتماد على الدراسات السابقة تم اقتراح التصور التالي لمعالجة إشكالية الدراسة:

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبة.

ح- حدود الدراسة

تم بناء حدود الدراسة في:

-**الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة حول معرفة دور القيادة المحاورة من خلال الابعاد التالية: (الألفة، التفاعلية، الاندماج) على الولاء التنظيمي المتمثل في الابعاد: (الولاء المستمر، الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي).

-**الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على جميع موظفي الإدارة لمقاطعة التسويق نفضال غرداية حيث بلغ مجتمع الدراسة 95 موظف(ة) وتم على الاعتماد الحصر الشامل لجميع الافراد

-**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مقاطعة التسويق نفضال غرداية.

-**الحدود الزمانية:** أنجزت دراسة حالة هذه في مقاطعة التسويق نفضال خلال الفترة الزمنية من 2026/02/15 الى 2026/04/30.

ط- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية متكاملة تهدف إلى دراسة العلاقة والأثر بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في مقاطعة التسويق التابعة لنفضال بغرداية. ففي الجانب النظري، تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتحليل إشكالية الدراسة وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، من خلال الرجوع إلى مختلف الدراسات السابقة والمراجع العلمية ذات الصلة، مما ساهم في توضيح طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحديد أهم العوامل المؤثرة فيها، أما في الجانب التطبيقي، فقد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة لملائمته لطبيعة الدراسة ومجتمع البحث.

ظ- صعوبات الدراسة: شهدت هذه الدراسة أثناء إعدادها عددا من الصعوبات والتحديات، ومن أبرزها

على سبيل المثال لا الحصر:

اختلاف المصطلحات في المراجع المعتمدة خاصة في الجانب النظري ومفهوم القيادة المحاورة ولكل باحث وجهة نظر في تحديد التعاريف **مثال: القيادة المحاورة** (في الأدبيات الإدارية والمراجع المعتمدة إلى طابع التطور الحركي للعلوم السلوكية والتنظيمية؛ حيث ينظر كل باحث ومدرسة فكرية إلى هذا المتغير من زاوية ترتبط بالسياق

مقدمة

البيئي والزمني للدراسة. فبينما تركز بعض الاتجاهات على الأبعاد الاتصالية البحتة لعملية الحوار، تذهب اتجاهات أخرى للتركيز على الأبعاد التمكينية وتفويض السلطة ومشاركة القرار.

وأمام هذا التعدد الفكري، ومن أجل إعطاء الدراسة صبغة علمية منضبطة، لابد ان نحدد تعريف الذي يتوافق مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة، حيث جرى التركيز على الأبعاد التفاعلية والاندماج والالفة التي تمس واقع الموظفين مما يضمن قياساً واقعياً دقيقاً لأثر هذا النمط القيادي على الولاء التنظيمي في بيئة العمل النفطية".

ك- هيكل الدراسة:

لتحليل الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات، صممنا خطة بحث تتكون من فصلين.

-الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة: يتضمن هذا الفصل المبحث الأول والثاني حول الأدبيات النظرية، مقسماً إلى مبحثين: الولاء التنظيمي، القيادة المحاورة يغطي الفصل أيضاً المبحث الثالث حول الدراسات السابقة ذات الصلة، مقسماً إلى أقسام منها: الدراسات العربية، والدراسات الأجنبية، والمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

-الفصل الثاني: دراسة حالة لقيادة المحاورة وأثرها على الولاء التنظيمي لدى موظفي مقاطعة تسويق نفطال: ينصب هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي أجريت لدى عينة المقاطعة التسويق نفطال ويتضمن مبحثين؛ المبحث الأول حول المنهجية المستخدمة، والمبحث الثاني حول تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

الفصل الأول الإطار النظري للولاء التنظيمي

والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار نظري ومنهجي متكامل لموضوع الدراسة، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة بالولاء التنظيمي، والقيادة المحاورة باعتبارهما من أهم المتغيرات السلوكية والتنظيمية التي تؤثر في ديناميكية العمل داخل المؤسسات، حيث يتم عرض الأسس النظرية التي يقوم عليها كل متغير، وتوضيح أبعادهما وأهميتهما داخل البيئة التنظيمية، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقة القائمة بينهما بشكل علمي ودقيق.

وفي هذا السياق، تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين، تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة من حيث المفهوم، الأهمية، والأبعاد، بينما خصصنا المبحث الثاني لعرض الدراسات السابقة ذات الصلة، سواء العربية أو الأجنبية، مع تحليل نتائجها ومقارنتها، وذلك بهدف تحديد موقع الدراسة الحالية ضمن هذا التراكم المعرفي.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة

يعتبر كل من والولاء التنظيمي والقيادة المحاورة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي لاقى اهتماماً متزايداً في الدراسات التنظيمية، نظراً لدورها البارز في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز جودة العلاقات داخل بيئة العمل، فالولاء التنظيمي يعبر عن مدى ارتباط العاملين بمؤسستهم واستعدادهم للبقاء فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها، وهو ما يعكس قوة العلاقة بين الفرد والمنظمة.

بينما القيادة المحاورة تركز على أسلوب تفاعلي يقوم على الحوار والانفتاح بين القائد والموظفين، بما يساهم في توسيع دائرة المشاركة وتبادل الآراء وتعزيز الفهم المشترك داخل المنظمة.

ومن هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري لكل من الولاء التنظيمي و القيادة المحاورة، من خلال عرض مفاهيمهما وأهم أبعادهما وأهميتهما، بما يسمح بتوضيح طبيعة العلاقة بينهما وإبراز الأسس التي تقوم عليها الدراسة الحالية.

المطلب الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الإطار النظري للولاء التنظيمي من خلال عرض مفهومه وأهم أبعاده وأهميته، بما يسمح بتوضيح طبيعته ودوره داخل المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

سنحاول من خلال هذا الفرع التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي من خلال مفهوم الولاء لغة واصطلاحاً، مع استعراض أبرز التعاريف التي تناولت الولاء التنظيمي في الأدبيات الإدارية، وذلك بهدف توضيح هذا المفهوم وإبراز أبعاده الأساسية التي يقوم عليها.

أولاً: مفهوم الولاء

شهد الفكر الإداري المعاصر اهتماماً متزايداً بالعنصر البشري باعتباره الأصل الاستراتيجي الأثمن في المنظمات الحديثة، حيث يرتبط نجاح هذه المنظمات بمدى قدرتها على بناء جسور من الارتباط الوجداني والسلوكي بين الموظف وأهداف مؤسسته. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم الولاء التنظيمي كأحد المحددات السلوكية الجوهرية التي تعكس عمق هذا الارتباط، متجاوزاً مجرد الالتزام بالمهام الوظيفية التقليدية إلى رغبة ذاتية صادقة في

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

البقاء داخل المؤسسة والدفاع عن مصالحها. ونظراً لطبيعة هذا المتغير السلوكي المرنة، ويمكن رصد أبرز التعاريف على النحو الآتي:

هو الانتماء والانتساب والإخلاص وعندما نقول أن: للأبناء ولاء لآبائهم، وذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم إليهم والولاء بهذا المعنى ينطوي على الارتباط وتماسك وجذب اتجاه غير¹.

والولاء لغة هو أيضاً الإخلاص، الوفاء، العهد، الالتزام والارتباط، ويعني ذلك الشعور بالقرب والمساندة².

وكلمة الولاء تعني: العهد والقرب والنصرة والمحبة والالتزام³.

لقد قدم مدحت محمد أبو النصر مجموعة من التعريفات لمفهوم الولاء، من أبرزها أنه⁴:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء ذو أهمية في حياته؛

- خاصية سلوكية تعكس اتجاه الفرد نحو شيء يهيمه ويشغل اهتمامه؛

- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يظهر في سلوك الفرد تجاه ما يرتبط به؛

وفيما يلي عرض لأبرز التعريفات التي تناولتها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مفهوم الولاء التنظيمي وفقاً لوجهات نظر عدد من الباحثين والكتابين

الرقم	المصدر	التعريف
01	موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 119.	اقتراح فعال بين الفرد والمنظمة بشكل كبير رغم حصولهم على مردود أقل وهو أيضاً حالة يتمثل فيها الفرد بالقيم والأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على العضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه

¹ - شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 278.

² - أسماء جرايدي، شهناز شطاح، أثر الرضا الوظيفي على بريق الولاء التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تدبير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013، ص 15.

³ - زيادة المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل في الإدارات الحكومية في محافظات الشمال في الأردن، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 01، 2003، ص 45.

⁴ - مدحت أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، ابتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 38-39.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

02	عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 118.	درجة التطابق للفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة
03	العوفي محمد غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لنيل رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 34.	الحالة التي يكون فيها الموظف معروفاً من خلال منظمة معينة وأهدافها ويرغب في الاستمرار بها، كما يرى بأن فهم الولاء واستيعابه يتم من خلال مؤشرات الثلاث (التطابق، الانتماء، الولاء)، وعبر عنه بقوة إيمان الفرد بقبوله لأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في بذل قصارى الجهود لصالحها والمحافظة على عضويته فيها
04	مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء ودعم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 38.	شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء للمؤسسة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة
05	خالد زحراح، بركة بلاغماس، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07، 2016، ص 47.	بأنه الشعور الإيجابي الذي يمتلكه الموظف اتجاه منظمته وذلك عن طريق الإخلاص لها والارتباط بها والإحساس فيها والتزام بما يوكل له، وذلك من خلال بذل الجهد بما يعزز من نجاحها وتحقيق أهدافها
06	منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015، ص 77.	قوة تطابق الفرد مع مؤسسته ودرجة ارتباطه بها، حيث إن الفرد الذي يتمتع بمستوى عالٍ من الولاء تكون لديه قناعة قوية بأهداف وقيم المؤسسة، كما يتميز هذا الفرد باستعداد كبير لبذل أقصى جهد ممكن في سبيل خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها، إضافة إلى وجود رغبة قوية لديه في الاستمرار ضمنها والمحافظة على عضويته فيها باعتبارها جزءاً مهماً من مساره المهني
07	خديجة عبادو، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 18، الجزائر، 2015، ص 52.	شعور داخلي يمتلك الفرد تجاه المنظمة، وينتج عنه قبول أهدافها وقيمها، والرغبة في الاستمرار ضمنها، مع الحرص على تحقيق أهدافها بإخلاص والاعتزاز بالانتماء إليها، كما يعكس هذا الشعور استعداد الفرد لبذل الجهد من أجل دعم المنظمة وعدم التفكير في تركها إلا في حالات استثنائية، بما يؤكد قوة ارتباطه بها واستقراره داخلها

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

المصدر: الطالبة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة أعلاه

من خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف الولاء التنظيمي بأنه حالة وجدانية تعبر عن اخلاص الموظف واندماجه مع منظمته والرغبة القوية في البقاء عضوا فيها وبذل كل جهده لتحقيق اهدافها.

الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة التي حظيت باهتمام واسع من طرف الباحثين، نظرا لكونه يرتبط بشكل مباشر بسلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المنظمة، حيث يعكس درجة ارتباط العاملين بمؤسستهم ومدى استعدادهم للتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل، كما أن هذا المفهوم لا يقتصر تأثيره على الفرد فقط، بل يمتد ليشمل المنظمة ككل من خلال ما ينعكس عليه من استقرار وظيفي، ورفع مستوى الأداء، وتحسين العلاقات التنظيمية.

ويفهم الولاء التنظيمي أيضًا باعتباره أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الانضباط المهني داخل المؤسسة، إذ يدفع العاملين إلى الالتزام بأهدافها وقيمها والعمل على تحقيقها بإخلاص. كما أنه يساعد على خلق نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يضمن استمرارية العمل بكفاءة ويحد من المشكلات التنظيمية مثل ضعف الأداء أو انخفاض مستوى الالتزام¹.

وعليه، تتجلى أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يعد الولاء التنظيمي عاملاً مهماً في تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين، خاصة في الظروف التي قد تعجز فيها المؤسسة عن توفير حوافز مادية كافية، حيث يدفع الإحساس بالانتماء الأفراد إلى مواصلة العمل ببذل الجهد والالتزام رغم ذلك؛

- كما أن ولاء الأفراد لمؤسستهم يعتبر مؤشراً أقوى من مجرد الرضا الوظيفي في التنبؤ باستمرارهم في العمل، إذ إن الموظف المخلص يميل إلى البقاء والاستقرار حتى في وجود عروض بديلة؛

- يساهم الولاء التنظيمي في تعزيز تقبل التغيير داخل المنظمة، حيث يصبح العاملون أكثر استعداداً لدعم التحولات التنظيمية إيماناً منهم بأن نجاح المؤسسة ينعكس إيجاباً عليهم؛

¹ - الطائي حجييم يوسف مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 119.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

- بالإضافة إلى ذلك، فإن الولاء التنظيمي يشجع على تنمية السلوك الإبداعي، من خلال تحفيز الأفراد على تقديم أفكار ومبادرات تساهم في تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل.

- كما يعد عنصرًا مهمًا في التنبؤ بفاعلية المنظمة، لأن ارتفاع مستوى الولاء يرتبط غالبًا بارتفاع الإنتاجية وجودة الأداء واستقرار الموارد البشرية¹؛

- ومن جهة أخرى، يستخدم الولاء التنظيمي كمؤشر لقياس درجة التوافق بين الأفراد والمنظمة، حيث إن الموظفين ذوي الولاء المرتفع يميلون إلى بذل جهود أكبر ودعم قيم المؤسسة والعمل فيها لفترات أطول²؛

- كذلك فإن ارتفاع مستوى الولاء يقلل من العبء الإداري على الرؤساء، لأن العاملين يصبحون أكثر التزامًا واستجابة للتوجيهات، مما يعزز الثقة والتعاون داخل بيئة العمل ويرفع من كفاءة الأداء³؛

كما أن هناك جوانب أخرى تبرز أهمية الولاء التنظيمي داخل المنظمة، ويمكن توضيحها كما يلي⁴:

- يعد الولاء التنظيمي أحد المقومات الأساسية للإبداع الإداري، إذ إن شعور الفرد بالانتماء للمؤسسة يدفعه إلى التفكير الإيجابي وتقديم حلول مبتكرة، سواء على المستوى الفردي أو المؤسسي، كما أن بعض التجارب العالمية، مثل التجربة اليابانية، تظهر كيف يمكن للولاء القوي أن يساهم في تعزيز ثقافة الإبداع والتطوير المستمر داخل المنظمات؛

- كما يُعتبر الولاء التنظيمي نقطة قوة مهمة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، حيث تعمل المؤسسات الناجحة على وضع خطط واستراتيجيات داخلية تهدف إلى تعزيز ارتباط الموظفين بها، مما يضمن استقرار الموارد البشرية واستمرارية الأداء على المدى الطويل، وبالتالي تحقيق إنجازات تراكمية تدعم تطور المنظمة؛

- إضافة إلى ذلك، فإن الولاء التنظيمي يعد عنصرًا محوريًا في ربط المنظمة بأفرادها، خاصة في الظروف التي لا تتوفر فيها الحوافز المادية الكافية، إذ يدفع الشعور بالانتماء العاملين إلى مواصلة العمل بجدية أكبر، كما يساهم في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية وتحقيق أداء أفضل وأكثر استقرارًا؛

¹ - نفس المرجع، ص 120.

² - زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 277-278.

³ - خديجة محمد اللوزي، مستويات الذكاء العاطفي لمديرية المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2012، ص 30-31.

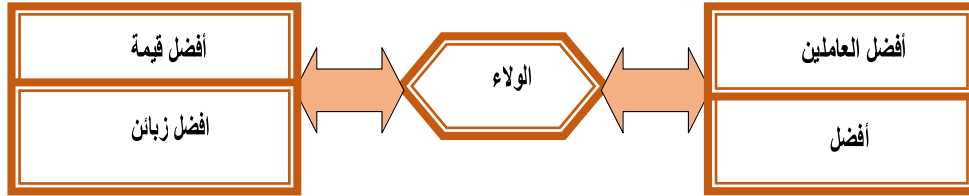
⁴ - حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، دراسة حالة ملبنة الحضنة 2010-2011، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2011-2012، ص 12.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

- الولاء يصنع القيمة المتفوقة للمؤسسة ويؤدي حرص المؤسسة على امداد زبائنها بقيمة متفوقة الى زيادة ولاء العاملين فيها، حيث يشعرون بالفخر والرضا عن اعمالهم؛

- جذب أفضل الزبائن، حيث تتكرر مشترياتهم وشهاداتهم الحسنة عن منتجات المؤسسة وخدماتها.

الشكل رقم (02) أهمية الولاء التنظيمي



المصدر: شريط الشريف محمد، "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز

عناية"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسنطينة 2009، ص 76.

يمكن الاستنتاج مما سبق أن الولاء التنظيمي يعد من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز استقرار المؤسسة ورفع مستوى أدائها، لما له من دور كبير في تقوية العلاقة بين العاملين والمؤسسة، وزيادة شعورهم بالانتماء والالتزام تجاهها. كما يساهم في تحسين الإنتاجية، وتشجيع الإبداع، وتسهيل تقبل التغيير التنظيمي، إضافة إلى تقليل معدلات ترك العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

ويعتبر كذلك مؤشرا مهما على فاعلية المنظمة ومدى التوافق بين أهدافها وأهداف العاملين بها، الأمر الذي ينعكس إيجابا على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة واستمرارية.

الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

يتميز الولاء التنظيمي بتعدد أبعاده واختلاف زواياه التفسيرية بين الباحثين، إلا أن أكثر النماذج اعتمادا في الدراسات الحديثة هو نموذج ما ير وألن وسميث، والذي يحدد ثلاثة أبعاد رئيسية يمكن من خلالها فهم مستوى ولاء الفرد داخل المنظمة، وهي كما يلي:

1-الولاء العاطفي أو المؤثر:

يعكس هذا البعد قوة الارتباط الوجداني بين العامل ومنظمته، حيث يشعر الفرد بالانتماء والارتباط النفسي بالمؤسسة التي يعمل بها، ويتأثر هذا النوع من الولاء بطبيعة العمل ذاته، ومدى جودة العلاقة مع المشرفين، إضافة إلى فرص اكتساب المهارات والاستقلالية في أداء المهام.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

كما يرتبط أيضا بإحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية تسمح له بالمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، مما يعزز شعوره بالتقدير والانتماء داخل المنظمة ويزيد من دافعيته للاستمرار فيها¹.

2-الولاء المستمر:

يقوم هذا البعد على مبدأ الموازنة بين المكاسب التي يحققها العامل من استمراره داخل المنظمة وبين الخسائر المحتملة في حال قرر تركها والانتقال إلى مؤسسة أخرى، حيث يغلب عليه الطابع المادي المرتبط بالاستقرار الوظيفي وتلبية متطلبات المعيشة خاصة في ظل ارتفاع تكاليف الحياة والحاجة إلى دخل ثابت.

كما يفهم هذا البعد على أنه يعكس القيمة الاستثمارية التي يكتسبها الفرد داخل المنظمة، إذ تتراكم لديه خبرات ومهارات وعلاقات مهنية تجعل من الصعب التخلي عنها والبدء من جديد في بيئة عمل مختلفة، مما يزيد من كلفة الانتقال إلى منظمة أخرى.

ويتأثر هذا النوع من الولاء بعدة عوامل من بينها التقدم في السن وطول مدة الخبرة المهنية، إضافة إلى فقدان العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل بيئة العمل عند المغادرة، في حين أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساهم في تعزيز هذا الولاء ويزيد من رغبة الفرد في الاستقرار داخل المنظمة².

3-الولاء الاخلاقي:

يعبر هذا البعد عن شعور الفرد بالالتزام الأخلاقي والأدبي تجاه البقاء داخل المنظمة، حيث لا يكون الدافع ماديا فقط، بل يرتبط بما يشعر به من واجب ومسؤولية تجاه المؤسسة التي يعمل بها، ويعزز هذا الشعور من خلال القيم التي يكتسبها الفرد من محيطه الاجتماعي قبل الالتحاق بالمنظمة، ثم تدعم أكثر أثناء عمله من خلال ما يعرف بعملية التطبيع التنظيمي، حيث يتبنى سلوكيات ومعايير تتوافق مع ثقافة المنظمة³.

كما يعني هذا النوع من الولاء أن سلوك الموظف يصبح انعكاسا لما يؤمن به من قيم وما يعتقد أنه السلوك الصحيح داخل بيئة العمل، مما يجعله أكثر التزام واستقرار داخل المنظمة حتى في غياب الحوافز المادية المباشرة، ويساهم الدعم التنظيمي الجيد في تعزيز هذا الشعور، من خلال إشراك العاملين في الحوار والتفاعل الإيجابي ليس

¹ - مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في الشركات العربية للمشروبات الغازية، مجلة الجامعة العراقية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 36، العراق، 2016، ص 04.

² - ناصر بن حمدان، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديرية مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، قسم التربية والدراسات الإنسانية، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، 2010، ص 20.

³ - نفس المرجع، ص 487.

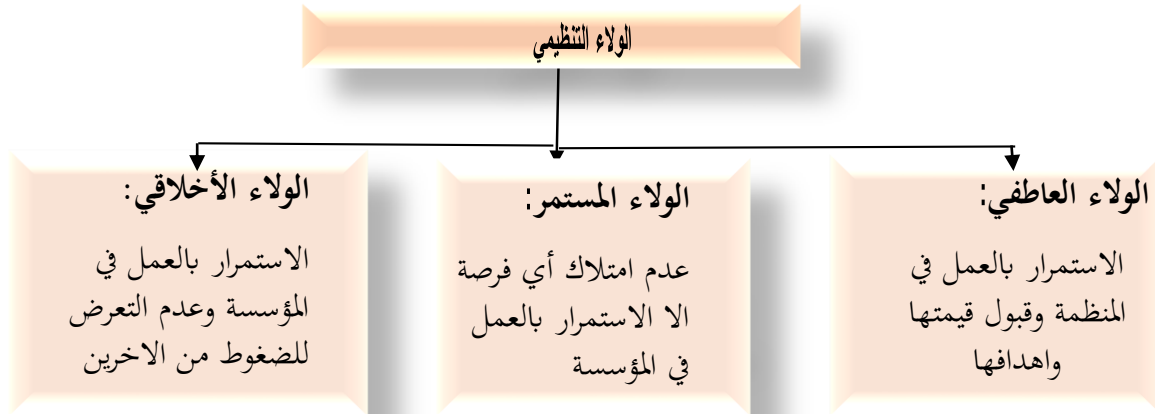
الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

فقط في تنفيذ المهام، بل أيضاً في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والتخطيط العام للمنظمة، مما يعزز لديهم الإحساس بالانتماء والمسؤولية¹.

كما أشار غريب أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاث أبعاد هي²:

- الولاء العاطفي وهو يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد لخصائص عمله واستقلاله وأهمية للفرد وتنوع المهارات وعلاقته بالمشرفين ومشاركته في صنع القرار وإحساسه بالبيئة التنظيمية؛
- الولاء المستمر ويعتمد على أساس الربح الذي سيحققه الفرد من البقاء في المنظمة مقابل ما سيفقده فما لو قرر ترك العمل والالتحاق بتنظيم آخر، فهذا يعتمد على المصلحة المادية؛
- الولاء الأخلاقي (المعياري) ويعبر عن الالتزام الأدبي للبقاء في المنظمة ويعزز هذا الشعور بالقيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة وعند التحاقه بها وهو ما يسمى بالتطبيع التنظيمي؛

الشكل رقم (03) ابعاد الولاء التنظيمي



المصدر: بالطرش حياة، جميل احمد، "ابعاد الولاء التنظيمي وواقعة بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد الحديث، المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 3.

¹ - أمين السقاف صفوان، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، صنعاء، 2015، ص 14.

² - مروان صباح الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 387.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة المحاورة

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى الإطار النظري للقيادة المحاورة، من خلال تناول مفهومها وأهم خصائصها وأبعادها، مع إبراز أهميتها داخل المنظمة، وذلك بهدف توضيح الأساس العلمي الذي يقوم عليه هذا النمط القيادي وفهم دوره في تحسين الأداء التنظيمي.

الفرع الأول: مفهوم القيادة المحاورة

إن القيادة المحاورة تعد من الأساليب القيادية الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات الإدارة، نظرًا لدورها في تحسين أداء الأفراد وتعزيز التفاعل داخل المنظمة. فهي لا تقتصر على توجيه المرؤوسين فقط، بل تقوم على الحوار والتواصل الفعال وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية وداعمة. وفي هذا الفرع سيتم التطرق إلى مفهوم القيادة المحاورة وتوضيح أبرز أهميتها وأبعادها.

أولاً: مفهوم القيادة:

قيادة: مصدر قاد.

قاد: يقود، قيادة فهو قائد، الآخر مقود، قاد الفريق كان رئيساً عليه يدبر أمره¹.

وعليه، فإن القيادة في معناها اللغوي تحيل إلى الوظيفة التي يمارس من خلالها القائد عملية توجيه الأفراد وتنظيم سلوكهم بما يضمن تحقيق غاية معينة.

يوجد العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة والتي سنذكر أبرزها من خلال ما يلي:

القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة، بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية، في الوقت والعمل².

يعرفها محمد رفيق الطيب بأنها: "عملية التأثير على المرؤوسين لتوجيه جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وطريقة هذا التأثير تختلف اختلافاً كبيراً من مسؤول لآخر تبعاً لفلسفته القيادية ومدى رغبته في تفويضه السلطة"³.

¹ - منجي الطلاب، قاموس عربي عربي، دار قابس للنشر والتوزيع، سوريا، 2001، ص 726.

² - عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط 01، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص 29.

³ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير: أساسيات، تقنيات ووظائف، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 189.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

ويعرف جيب (Gibb) القيادة على أنها: "نشاط إداري يركز على التفاعل المباشر بين القائد ومرؤوسيه، بما يسهم في تحسين مستوى الأداء وتعزيز الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال بناء علاقات تواصل فعالة قائمة على التفاهم وتبادل التأثير بين مختلف الأطراف داخل المنظمة"¹.

ثانيا: مفهوم القيادة المحاورة

يعرف الحوار بأنه عملية تواصل تفاعلية تقوم على تبادل الآراء والأفكار في إطار من الانفتاح والشفافية، بما يسمح للأطراف المختلفة، من قيادات وعاملين، بالتعبير عن مواقفهم مع الاستعداد لتقبل وجهات النظر الأخرى واستيعابها².

وقد تعددت إسهامات الباحثين في تحديد مفهوم القيادة المحاورة، نتيجة لاختلاف الزوايا الفكرية التي تناولوا من خلالها هذا المفهوم، وفيما يلي عرض لأبرز التعريفات التي تناولتها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مفهوم القيادة المحاورة وفقا لوجهات نظر عدد من الباحثين والكاثين

الرقم	المصدر	التعريف
01	شاكر محمد علي محمد صالح، الدور التفاعلي لجودة حياة العمل في العلاقة بين سلوكيات القيادة المحاورة وإبداع الموظفين -دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة كربلاء، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2020، ص 38.	سلوك قيادي يعتمد على توظيف الحوار كمدخل لإشراك العاملين في تبادل الآراء والأفكار، في إطار من الانفتاح وعدم التقييد، بما يتيح الوصول إلى رؤية مشتركة تخدم مختلف أنشطة المنظمة.
02	Kauffman, j. r. leading in the middle: conversations and dialogic leadership in higher education, doctoral dissertation, bowling green state university, 2016, p 22-23.	نمذج ممارسة الاستماع والاحترام والتعليق والتعبير كأسلوب حوارى للقيادة يتم عن طريقها الوصول إلى إدراك أعمق وتواصل ووعي يتم من خلالها قيادة الافراد بشكل حوارى يساعدهم في تعلم الثقة وتقدير الروابط مع زملائهم إلى جانب حصولهم على المزيد من الرضا في عملهم حيث يتم خلق الطاقة بدلا من انتزاعها وتكون بيئة العمل أكثر صحة بدنيا وعاطفيا

¹ - محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 225.

² - ميثاق هاتف الفتلاوي، محمد علي محمد صالح، تأثير سلوكيات القيادة المحاورة على الإبداع الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، 2021، ص 07.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

03	Grill c, Ahlborg g, Lindgren ec, valuation and handling of dialogue in leadership, journal of health organization and management, 2011, p 37.	عملية حوارية تقوم على محادثة مفتوحة ونزيهة بين القيادة والعاملين، يتم خلالها تبادل وجهات النظر في إطار من الانفتاح والاستعداد لتقبل الأفكار الجديدة
04	Swaffield s, critical friendship, dialogue and learning, in the context of leadership for learning, school leadership and management, 2008, p 329.	شكل من أشكال القيادة التي تعتمد على الحوار الذي يتضمن تبادل الأفكار والبحث عن المعنى المشترك والفهم المشترك ما بين القيادة والعاملين
05	Grill c, Ahlborg g, Lindgren ec, op. cit, p 36.	عملية تفاعلية مشتركة بين القادة والعاملين، تتجسد من خلال ممارسات الاستماع والتعبير والتعليق، بما يسهم في إنتاج معنى جماعي بشكل إبداعي يعزز من جودة التفاعل داخل المنظمة
06	أمير عباس جبار، نورس مجيد مجهد، دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد 06، العدد 02، 2025، ص 119.	هي أحد الأنماط القيادية الفاعلة التي تقوم على توظيف الحوار البناء كآلية لتعزيز المشاركة وتبادل المعرفة بين مختلف الأطراف، بما يسهم في توحيد الرؤى وتحقيق الأهداف المشتركة، مع الاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الأفراد داخل المنظمة.
07	ميثاق هاتف الفتلاوي، محمد علي محمد صالح، تأثير سلوكيات القيادة المحاورة على الإبداع الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 17، العدد 68، 2021، ص 06.	هي إحدى سلوكيات القيادة التي تتخذ من الحوار مدخلا لمشاركة العاملين في تبادل الأفكار والآراء، ويتصف هذا الحوار بأنه منفتح وغير مقيد لجميع الأطراف ويستوعب الكل وهدفه وصول القيادة والعاملين إلى رؤى موحدة وجديدة حول كل مواضيع المنظمة.

المصدر: الطالبة بالاعتماد على الأدبيات الإدارية المذكورة أعلاه

بالاعتماد على مختلف التعريفات السابقة، يمكن استخلاص أن القيادة المحاورة تعد نمطا قياديا يقوم أساسا على الحوار والتفاعل المباشر بين القائد والموظفين، حيث يهدف إلى تبادل الآراء والأفكار في إطار الانفتاح والاحترام المتبادل، كما يتضح أنها تسعى إلى تعزيز الفهم المشترك وبناء رؤى موحدة داخل المنظمة، بما يساهم في تحسين التواصل وترسيخ الثقة وتحقيق أهداف العمل المشترك.

الفرع الثاني: أهمية القيادة المحاورة

تعتبر القيادة المحاورة من الأساليب الإدارية الحديثة التي تبرز أهميتها بشكل متزايد داخل المنظمات، لما لها من دور في تعزيز قنوات التواصل بين القادة والعاملين وتحسين طبيعة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل. كما أنها

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

تسهم في رفع مستوى المشاركة والشعور بالانتماء لدى الموظفين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء التنظيمي. ومن هذا المنطلق، سيتم تناول أهمية القيادة المحاورة:

- تكتسي القيادة المحاورة أهمية بالغة داخل المنظمات الحديثة، كونها تعتمد على الحوار كآلية أساسية في تسيير العلاقات التنظيمية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأفراد والجماعات وعلى الأداء الكلي للمؤسسة.

- تسهم القيادة المحاورة في تقوية هوية الفريق من خلال ترسيخ روح التضامن بين أفرادها وتعزيز العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المجموعة؛

- يساعد هذا النمط القيادي في دعم عملية اتخاذ القرار من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في الحوار وإبداء آرائهم حول مختلف القضايا التنظيمية، مما يرفع من جودة القرارات¹؛

- يؤدي تطبيق القيادة المحاورة إلى توضيح رسالة وأهداف ورؤية المنظمة للعاملين، مما يعزز فهمهم للثقافة التنظيمية، ويركز على تحسين الأداء وتشجيع الابتكار، إضافة إلى دعم الانسجام والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية²؛

- تعد مشاركة الموظفين في الحوار نقيضاً إيجابياً لحالة الإرهاق الوظيفي، حيث تعتبر مشاركة العاملين حالة من التحفيز الإيجابي والدافعية العاطفية نحو الإنجاز والوفاء بالعمل، إذ تقابل الأبعاد السلبية للإرهاق الوظيفي المتمثلة في الإرهاق والتهكم وضعف الفعالية أبعاد إيجابية تتمثل في الطاقة والمشاركة والفعالية³؛

- يساهم الحوار داخل المنظمة في إنشاء بيئات تعلم غير رسمية تساعد المسؤولين، خاصة في مجالات الصحة والسلامة والبيئة، على التعامل مع التحديات المستقبلية المعقدة⁴؛

- تتجلى أهمية القيادة المحاورة في قدرتها على تيسير محادثات ذات معنى داخل المنظمة، بما يجعل الأفراد يشعرون بالتقدير والاحترام؛

وحسب Kaufman تعد زيادة مستوى الثقة بين القيادات الإدارية والعاملين من أبرز الجهود التي تسعى إليها الإدارة، حيث يتم ذلك من خلال تبني سلوكيات وأساليب عمل تساهم في خلق بيئة تنظيمية ذات جودة

¹ - أمير عباس جبار، نورس مجيد مجهد، مرجع سبق ذكره، ص 119.

² - نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ - ميثاق هاتف الفتلاوي، محمد علي محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 08.

⁴ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

عالية يسودها الانفتاح والتفاهم في طرح الأفكار، بما يهدف إلى تعزيز الإبداع في مختلف مجالات العمل ويمكن إبراز أهمية القيادة المحاورة فيما يلي¹:

- تسهم في تحسين أداء الفريق من خلال تعزيز المشاركة بين القادة والعاملين، حيث يتيح الحوار المستمر فهما أفضل للمهام وتنسيقاً أكبر في الجهود، مما يؤدي إلى رفع مستوى الفعالية وتحقيق نتائج أفضل؛
 - ترتبط القيادة المحاورة بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي، إذ إن توفير فرص الحوار المفتوح بين العاملين وقيادتهم يعزز شعورهم بالاهتمام والدعم، ويقوي لديهم الإحساس بالانتماء، مما ينعكس على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي؛
 - تعزز الشعور بالاحترام والتقدير من خلال إتاحة حوارات بناءة وهادفة تسمح بتبادل وجهات النظر، كما تساهم في بناء علاقات عمل إيجابية تساعد العاملين على مواجهة التحديات المختلفة داخل بيئة العمل؛
 - تتميز بقدرتها على التكيف مع مختلف المواقف التنظيمية، وذلك من خلال تنويع أساليب الحوار واستخدامه كأداة مرنة للتعامل مع التغيرات، بما يضمن تحقيق أهداف المجموعة بكفاءة أكبر؛
 - تسهم في خلق مناخ تنظيمي يتسم بالانفتاح والتفاعل والحوار، مما يساعد على تطوير مهارات وكفاءات العاملين بشكل مستمر، ويحفز لديهم روح الإبداع والابتكار في أداء المهام؛
 - تساعد على تحرير العاملين من الصمت التنظيمي، من خلال تمكينهم من التعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم بكل حرية، إضافة إلى إتاحة المجال لهم لمناقشة الحقائق المرتبطة بالعمل بشكل صريح وشفاف؛
- نستنتج أن أهمية القيادة المحاورة تبرز في قدرتها على تسهيل المحادثات المهمة ذات المغزى حيث يشعر الجميع بالثقة والمشاركة في اتخاذ القرارات، ومنه تزيد دافعية الأفراد وتنمية روح العمل الجماعي وحل المشكلات بطريقة قائمة على الحوار.

الفرع الثالث: أبعاد القيادة المحاورة

تعتبر القيادة المحاورة من المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأبعاد التي تفسر كيفية ممارستها داخل المنظمة وتأثيرها على الأفراد. وتساعد هذه الأبعاد في توضيح أسلوب القائد في التواصل، واتخاذ القرار،

¹ - عادل مجيد عبد البيمه، إيمان مزيد بن عمر، دور القيادة المحاورة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية -دراسة ميدانية لآراء مجموعة من العاملين في جامعة كربلاء، 2024، ص 179.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

وإشراك العاملين في مختلف الأنشطة التنظيمية. وفي هذا السياق، سيتم التطرق إلى أهم أبعاد القيادة المحاورة وشرح دور كل بعد:

البعد الأول: الألفة

يشير هذا البعد إلى وجود علاقة وثيقة بين العاملين والعملية التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق الجودة، حيث تقوم على علاقات ودية يسودها التقارب والتفاهم بين الأفراد داخل المنظمة. وتقوم هذه الألفة على بعدين أساسيين هما البعد العاطفي والبعد المعرفي، حيث تُسهم المعرفة والتفاعل في تعزيز هذا التقارب من خلال تبادل المشاعر والخبرات والكشف المتبادل بين القيادة والعاملين¹.

كما تبني الألفة من خلال تبادل المشاعر والخبرات بين القيادة والعاملين، بما يعزز روح الثقة والانفتاح، ويؤدي هذا التقارب إلى خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتعاوناً، مما ينعكس بالإيجاب على الأداء الجماعي داخل المنظمة. وعلى نطاق أوسع، تفهم الألفة باعتبارها الميل إلى التعرف على الذات داخل العلاقات الإنسانية، وهو ما يتطلب من القيادة والعاملين توفير بيئة قائمة على الثقة والتعاطف والانفتاح. كما أن تعزيز هذه الخاصية يساهم في تقوية الروابط الاجتماعية داخل المنظمة ويزيد من الانسجام بين أفرادها².

البعد الثاني: التفاعلية

تشير التفاعلية إلى وجود علاقات ديناميكية ونشطة بين طرفين أو أكثر داخل المنظمة، سواء تعلق الأمر بالأفراد أو بالأفكار والأنشطة، وتقوم هذه التفاعلية على الحوار المستمر والمتبادل بين القائد والعاملين، مما يساهم في تعزيز التقارب وبناء الثقة ورفع مستوى الاحترام المتبادل³.

كما يتيح هذا التفاعل حرية التعبير وتبادل الأفكار بشكل مستمر، مما يساعد على إيجاد حلول مشتركة للمشكلات التنظيمية، ويؤدي ذلك إلى تعزيز روح التعاون داخل المنظمة وتطوير آليات العمل الجماعي بشكل أكثر فعالية.

¹- Jamieson, L, Intimacy as a concept: Explaining social change in the context of globalization or another form of ethnocentrism? Sociological research online, 2011, p 02.

²- عادل مجيد عبد البيمه، إيمان مزيد بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص 180.

³- شاكر محمد علي محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 18.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

ويؤكد Brogan على ضرورة استمرارية هذا التفاعل باعتباره آلية أساسية لبناء قدرات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، كما أن الحفاظ على هذا المستوى من التفاعل يساهم في خلق بيئة عمل أكثر مرونة واستجابة للتغيرات التنظيمية¹.

البعد الثالث: الاندماج:

يعكس الاندماج مدى تقرب القادة من العاملين ومستوى مشاركة الموظفين أنفسهم في العملية التنظيمية، حيث يتمثل في قدرة الأفراد على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم بحرية داخل بيئة العمل².

كما يفهم الاندماج باعتباره قدرة الفرد على التكيف مع بيئة العمل والانخراط فيها بشكل فعال، من خلال التفاعل المستمر مع محيطه المهني والاجتماعي، ويساعد هذا الانخراط على تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين داخل المنظمة.

ويؤدي الاندماج إلى اكتساب الفرد للمعايير والسلوكيات التنظيمية التي تمكنه من أداء أدواره بكفاءة أكبر، كما أنه يساهم في تحسين مستوى التوافق بين الفرد وبيئة العمل، مما يرفع من مستوى الاستقرار الوظيفي³.

ونظرا لأهمية أبعاد القيادة المحاورة في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز فعالية الموظفين، فقد تم اختيار هذه الأبعاد واعتمادها ضمن محاور الاستبيان بهدف قياس مدى توافرها لدى قيادات الموظفين مؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التعرف على أثرها في تعزيز الولاء التنظيمي وذلك من خلال آراء أفراد عينة الدراسة. وسيتم التطرق إلى تحليل هذه الأبعاد وقياس تأثيرها بصورة تفصيلية لاحقا ضمن الجانب التطبيقي للدراسة.

¹-Brogan-Baranski, Conversational Leadership: A Phenomenological Study of Exemplary Elementary Superintendents and the Behaviors They Practice in Leading Their Organizations, 2018. p 08.

²- Groysberg, B., & Slind, M, Leadership is a conversation, Harvard business review, 2012, p 04.

³- عبد القادر فوشان، أحمد العلاوي، الاندماج الاجتماعي: المفهوم والبعد والمؤشرات، مجلة الراصد العلمي، المجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 33.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تكسني الدراسات السابقة أهمية بالغة في البحث العلمي، إذ تمثل الخلفية المعرفية التي يستند إليها الباحث في تحديد موقع دراسته ضمن الدراسات القائمة، كما تساعد في توضيح أوجه التشابه والاختلاف، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، ومن خلال استعراض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت متغيري القيادة المحاورة والولاء التنظيمي، يتضح تنوع المقاربات المنهجية والنتائج التي توصلت إليها، مما يعزز الإطار التحليلي للدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

سيتم من خلال هذا المطلب عرض مجموعة من الدراسات السابقة العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة وتحليل أهم نتائجها.

01-الدراسة الأولى: "دراسة أمير عباس جبار ونورس مجيد مجهد، 2025، بعنوان: دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي: بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل"

تبلورت الإشكالية المحورية لهذا البحث في التساؤل التالي: ما هو حجم الأثر الذي تمارسه القيادة المحاورة بمختلف أبعادها على مستويات الولاء التنظيمي انطلاقاً من تصورات أفراد عينة الدراسة؟

سعت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على مدى مساهمة القيادة المحاورة في تدعيم الولاء التنظيمي لدى شريحة من موظفي المديرية العامة لتربية بابل. ولتجسيد هذه الأهداف، جرى تقييم المتغير المستقل (القيادة المحاورة) عبر أربعة أبعاد أساسية شملت: (الاستماع، الاحترام، التعليق، والتعبير). في المقابل، تم قياس المتغير التابع (الولاء التنظيمي) بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية تمثلت في: (الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، والولاء المستمر). وقد تأسست الدراسة على مشكلة بحثية تفرعت منها عدة تساؤلات ميدانية لاختبار طبيعة الروابط بين المتغيرات، تركز أهمها حول قياس مستوى التأثير المذكور. وللإجابة عن ذلك، تم سحب عينة بحثية قوامها (84) فرداً من العاملين بالمديرية المعنية. واعتمد الباحثان على الاستبانة كوسيلة أساسية لجمع المعطيات الميدانية، بينما تمت المعالجة الإحصائية للبيانات بالاستعانة بحزمة من الأساليب والاختبارات المتوفرة ضمن برنامجي التحليل الإحصائي (SPSS V.24) و(AMOS V.23).

وقد أسفر التحليل الميداني عن مجموعة من المخرجات، نورد أبرزها فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

-وجود وعي واهتمام ملحوظين لدى المبحوثين بمتغيري الدراسة (القيادة المحاورة والولاء التنظيمي)، وذلك راجع لإدراكهم لحجم تأثيرهما المباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، فضلاً عن كونها مقاربات إدارية معاصرة تتماشى مع التطورات المهنية الحديثة.

-تدني مستويات الثقة الممنوحة للطرف المحاور، وهو ما ألقى بظلاله السلبية على الواقع التنظيمي للمنظمة قيد الدراسة.

-محدودية مهارات التفكير لدى العينة المدروسة، وترافق ذلك مع قصور واضح في قدرات التحليل الذاتي التي تلي عملية الإصغاء لحوارات الأطراف الأخرى.

-تسجيل نقص في مستوى الكياسة المهنية التي تبرز مدى احترام كافة المنتسبين للمنظمة وتمنحهم الشعور بقيمتهم الجوهرية داخل بيئة العمل.

على الرغم من تعزيز الطاقات الإبداعية للموظفين عبر تشجيع إبداء الرأي وتوظيف تقنيات العصف الذهني والتفكير الابتكاري، إلا أن هذه الممارسات لم تبلغ بعد المستويات المأمولة. بينت المخرجات أن الإدارة تساهم في دعم الأفراد للتعبير عن آرائهم وتملك مهارة التوفيق بين الرؤى المتباينة، غير أن هذه القدرة لا تتسم بالإطلاق، بل اتضح ميدانياً أنها محكومة ببعض القيود.

02-الدراسة الثانية: "دراسة عبد اليمه وبن عمر، 2024، بعنوان: دور القيادة المحاورة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية لآراء مجموعة من العاملين في جامعة كربلاء)"

تحت ضوء الإشكالية: هل تدرك غدارة الجامعات مستوى تأثير الفجوة بين القيادة المحاورة وسلوكيات المواطنة التنظيمية؟

سعى هذا العمل إلى رصد طبيعة الدور الذي تؤديه القيادة المحاورة بمختلف أبعادها داخل جامعة كربلاء، وتقييم مدى انعكاس ذلك على سلوكيات المواطنة التنظيمية عبر أبعادها الخمسة (الإيثار، الضمير الحي، الروح الرياضية، الكياسة، والمشاركة). انبثقت مشكلة الدراسة من تساؤلات جوهرية تمحورت حول قياس درجة حضور كل من القيادة المحاورة وسلوكيات المواطنة التنظيمية، فضلاً عن استكشاف طبيعة الروابط الارتباطية والتأثيرية بينهما، وهو ما شكل محور نقاش فكري بين المختصين. ولتحقيق الغايات المسطرة واختبار الفرضيات المطروحة، تم تصميم استبانة كأداة بحثية خضعت للتكييف لتلائم خصوصية البيئة المهنية الجامعية، حيث وُزعت على عينة شملت (123) موظفاً يتمتعون لمختلف التخصصات الإدارية والوظيفية. وفيما يخص المعالجة الإحصائية، تم

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

الاعتماد على حزمة (SPSS V.25)، حيث جرى التأكد من الخصائص السيكومترية للأداة (الصدق والثبات) باستخدام معامل "ألفا كرونباخ"، في حين استُعين بمصفوفة الارتباط البسيط لـ "بيرسون" (Pearson) لاختبار فرضيات الارتباط.

أما فيما يتعلق بأبرز المخرجات الميدانية، فقد خلص البحث إلى الآتي:

بينت التحليلات وجود مستوى عالٍ من الاهتمام بمتغيرات البحث الأساسية (أبعاد القيادة المحاورة وأبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية). غير أن النتائج أشارت كذلك إلى وجود محددات إضافية لم يشملها البحث، كان لها دور بالغ الأهمية في تدعيم سلوكيات المواطنة التنظيمية، مما يولد لدى الموظفين إحساساً بالانتماء لمنظومة متكاملة، ويدفعهم نحو بناء روابط مهنية قوية والسعي المتواصل لترقيتها.

أظهرت المعطيات أن بُعد "الضمير الحي" تصدر قائمة أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث الأهمية، في حين تذيّل بُعد "الروح الرياضية" هذا الترتيب. وبناءً عليه، سجل المتغير التابع (سلوكيات المواطنة التنظيمية) ككل مستوى أهمية نسبية مرتفعاً. وبالموازاة مع ذلك، حظيت القيادة المحاورة هي الأخرى بأهمية نسبية عالية، حيث احتل بُعد "التفاعلية" الصدارة، بينما جاء بُعد "الاندماج" في المرتبة الأخيرة، مع تباين مستويات الأبعاد المتبقية. كما استنتجت الدراسة وجود حرص واضح لدى عينة العاملين بجامعة كربلاء على الارتقاء بمستوى سلوكيات المواطنة التنظيمية بالاستناد إلى ممارسات القيادة المحاورة.

أثبتت الاختبارات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) وقوية وذات دلالة معنوية بين المتغيرين المستقل والتابع. وتبرهن هذه النتيجة على أن جامعة كربلاء (ميدان الدراسة) تولي عناية فائقة لتهيئة بيئة تنظيمية ملائمة لموظفيها عبر إرساء دعائم الحوار البناء، وهو ما ينعكس إيجاباً على ترسيخ سلوكيات المواطنة التنظيمية ويشكل حافزاً قوياً لهم لإنجاز مهامهم الوظيفية على أكمل وجه.

03-الدراسة الثالثة: دراسة زيغم خديجة وفزاني سهيلة،(2022) بعنوان: "الولاء التنظيمي لدى أساتذة

التعليم المتوسط -دراسة استكشافية ببعض متوسطات ورقلة" تدرج هذه الورقة البحثية ضمن البحوث الاستكشافية من الناحية المنهجية، وقد اتخذت من البيئة المدرسية للطور الإعدادي بولاية ورقلة نطاقاً جغرافياً وميدانياً لإجرائها. سعت هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لدى هيئة التدريس، إلى جانب تقييم الفروق الإحصائية التي قد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية (النوع الاجتماعي، الخبرة المهنية، والعمر). ولتحقيق هذه الغايات، تبنت الباحثتان المنهج الوصفي ذي الطابع الاستكشافي، حيث طبقت أداة البحث على عينة قوامها 100 أستاذ تم سحبهم بأسلوب العينة العشوائية البسيطة، بالاعتماد على البرامج

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

الإحصائية (مثل اختبار T) كأداة رئيسية لمعالجة وتحليل المعطيات. وقد أفضت المعالجة الإحصائية إلى صياغة الاستنتاجات التالية:

أظهر الأساتذة المبحوثين بمتوسطات مدينة ورقلة مستويات مرتفعة من الولاء التنظيمي.

غياب الفروق الإحصائية الجوهرية في إجابات أفراد العينة حول مستوى مقياس الولاء التنظيمي والتي يمكن إرجاعها إلى متغير الجنس.

إثبات وجود تباين ذي دلالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي يُعزى لمتغير سنوات الأقدمية، حيث مالت النتائج لصالح فئة الأساتذة ذوي الأقدمية الأكبر.

تأكيد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المقياس تعود لمتغير العمر، وقد كانت هذه الفروق لصالح الأساتذة الأكبر سناً.

04- الدراسة الرابعة: دراسة رميسة فنيزة وفوزية يخلف، 2021، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع الوظيف العمومي - دراسة حالة على بعض مديريات الوظيف العمومي لولاية جيجل.

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري يستفسر حول: مدى وجود أثر معنوي دال إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغير الثقافة التنظيمية في مستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين بمديريات القطاع العام بولاية جيجل. تبلورت أهداف البحث في رصد طبيعة هذا التأثير ميدانياً، وللإجابة على التساؤلات المطروحة، تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع المعطيات من عينة دراسة شملت 52 مفردة. وتحليل الإجابات واختبار الفرضيات، جرى توظيف البرنامج الإحصائي (SPSS) وتطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد.

وقد خلصت الدراسة الميدانية إلى مخرجات أبرزها:

تمثل الثقافة التنظيمية ركيزة جوهرية داخل الكيانات المؤسسية، وتعد محركاً رئيسياً لبلوغ الغايات المسطرة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ضرورة حرص المؤسسات على إيجاد توافق هيكلي واستراتيجي بين ثقافتها السائدة، مواردها المتاحة، والأنظمة الإدارية القائمة لضمان النجاح.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

بيّن التحليل الميداني أن مستوى الثقافة التنظيمية في المديرية المبحوثة جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (2.93)، مما يعكس اهتماماً مقبولاً بهذا الجانب الإداري. كما تفاوتت أبعاد هذه الثقافة، حيث تصدرت "الثقافة البيروقراطية" بمتوسط عالٍ، تلتها "الثقافة المساندة" بمتوسط مقبول، بينما سجلت "الثقافة الإبداعية" أضعف المستويات.

أثبتت المعطيات أن النمط الثقافي المهيمن على بعض المديرية محل الدراسة (مديرية السياحة والصناعة التقليدية، مديرية البيئة، ومديرية التجهيزات العمومية) هو النمط البيروقراطي، مما يدل على تمسك هذه الإدارات الصارم بالتسلسل الهرمي والتنفيذ الحرفي للتعليمات، على حساب مبادرات الإبداع والتطوير.

نفّت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذي دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها المجتمعة على مستوى الولاء التنظيمي للمورد البشري بمديرية الوظيفة العمومي في الولاية.

كما تم تأكيد عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للبعد البيروقراطي تحديداً على تعزيز ولاء الموظفين في القطاع العام محل الدراسة.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

01-الدراسة الأولى: دراسة Yondonrenchin, Munkhdemberel

AltanchimegZanabazar, and EnkhtuyaBaljinnyam، 2023، بعنوان:

The Impact of Leadership Styles on Employee Loyalty and Engagement

تأثير أنماط القيادة على ولاء العاملين وانخراطهم في العمل:

تناولت هذه الدراسة تأثير أنماط القيادة على ولاء الموظفين وانخراطهم في العمل، مع التركيز على نمطي القيادة التحويلية والتبادلية، وهدفت إلى فهم طبيعة العلاقة بين أسلوب القيادة وكل من الولاء التنظيمي والمشاركة الفعالة للموظفين، اعتمدت الدراسة على استبيان شمل 153 موظفاً من شركتي تأمين، وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية متقدمة مثل تحليل العوامل ونماذج المعادلات الهيكلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، أبرزها:

-وجود تأثير قوي وإيجابي للقيادة التحويلية على ولاء الموظفين وانخراطهم في العمل؛

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

- وجود تأثير إيجابي للقيادة التبادلية على الولاء والانخراط، لكنه أقل قوة مقارنة بالقيادة التحويلية؛
- وجود علاقة إيجابية قوية بين ولاء الموظفين وانخراطهم، حيث يؤدي ارتفاع الولاء إلى زيادة الانخراط؛
- أن سلوك القائد، خاصة من حيث الدعم والتواصل والثقة، يسهم في تعزيز شعور الموظفين بالفخر والانتماء للمؤسسة؛
- أن الموظفين المخلصين أكثر استعدادًا للبقاء في المؤسسة والمساهمة في تحسين الأداء والإنتاجية

02- الدراسة الثانية: دراسة (Yeonsoo Kim (2023 بعنوان :

The effects of dialogic competencies in internal communication and diversity- and inclusion-oriented leadership.

تأثير الكفاءات الحوارية في الاتصال الداخلي والقيادة الموجهة نحو التنوع والشمول على النتائج العلائقية مع الموظفين من الأقليات الأسبوية .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واختبار أثر الكفاءات الحوارية للقيادة على جودة الاتصال الداخلي والقيادة الموجهة نحو التنوع والشمول. بشكل خاص، سعت الدراسة إلى معرفة كيف يمكن للاتصال الداخلي الحواري والقيادة الشاملة أن يسهما في دعم الموظفين من الأقليات العرقية (تحديداً الموظفين ذوي الأصول الآسيوية في الشركات الأمريكية)، وتوفير الأمان النفسي والحد من الآثار السلبية الناتجة عن المضايقات أو التمييز التي قد يواجهونها في البيئة المحيطة، مما ينعكس إيجاباً على تعزيز شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الأسلوب الكمي أداة الدراسة تم جمع البيانات عبر استبيان إلكتروني مُحكم تم توجيهه للموظفين.

مجتمع وعينة الدراسة :طبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من الموظفين العاملين في الشركات والمؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية (من خلفيات ديموغرافية وثقافية متنوعة اما الأسلوب الإحصائي المستخدم هو نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل العلاقات والروابط السببية بين متغيرات الدراسة (الكفاءات الحوارية، الاتصال الداخلي، والقيادة الشاملة).

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

تائج الدراسة: أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للكفاءات الحوارية للقادة على جودة وفعالية الاتصال الداخلي داخل المؤسسات.

بينت الدراسة أن القادة الذين يمتلكون مهارات الإنصات النشط والشفافية (الكفاءة الحوارية) هم الأكثر نجاحاً وقدرة على تطبيق ممارسات "التنوع والشمول" بشكل فعلي وملحوس.

أكدت النتائج أن الاتصال الداخلي يلعب دوراً وسيطاً حيوياً؛ حيث يساهم في تحويل السياسات النظرية للتنوع والشمول إلى سلوكيات يومية تعزز الأمان النفسي للموظفين وتُشعرهم بالانتماء.

خلصت الدراسة إلى أن دمج الحوار الفعال مع القيادة الشاملة يؤدي بشكل مباشر إلى خفض معدلات الدوران الوظيفي وزيادة رضا الموظفين وارتباطهم بأهداف المؤسسة.

03-الدراسة الثالثة: دراسة PanagiotaXanthopoulou, Ioannis Dimitrios Karampelas، 2020، بعنوان:

The Impact of Leadership on Employees' Loyalty and on Organizational Success: Do Transformational and Transactional Leadership Ensure Organizational and Work Commitment?

تأثير القيادة على ولاء العاملين ونجاح المنظمة: هل تضمن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية الالتزام التنظيمي والالتزام بالعمل؟

يهدف هذا البحث إلى توضيح كيفية تأثير القيادة على الالتزام بالعمل وفعالية الموظفين داخل المؤسسة. كما يسعى إلى تحديد أي من نمطي القيادة، التحويلية أم التبادلية، له التأثير الأكبر على انخراط الموظفين وفعاليتهم. وقد تم في البداية إجراء تحليل معمق لمفاهيم القيادة، وأنماط القيادة، والالتزام بالعمل. ثم تم عرض الإجراءات المتبعة لدراسة مشكلة البحث، مع توضيح أسباب اختيار الأساليب والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات ومعالجتها وتحليلها، بما يسمح للقارئ بتقييم مدى صدق وثبات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

بعد ذلك، تم تحليل إجابات المقابلات وإجراء مقارنة بينها لاستخلاص نتائج البحث، كما تمت مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة للكشف عن أوجه الاتفاق أو التناقض. وفي النهاية، تم عرض النتائج وتقديم مقترحات لدراسات مستقبلية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الأساسية، أهمها:

- القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي واضح على الالتزام الوظيفي وولاء الموظفين، كما تسهم في رفع الإبداع والإنتاجية وتحسين الجهد على المدى الطويل؛

- القيادة التبادلية تساعد على تحقيق نتائج وأداء أفضل على المدى القصير، لكنها لا تضمن تحقيق التزام وظيفي مستدام؛

- الجمع بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يؤدي إلى تحسين الأداء قصير المدى، وتعزيز الالتزام والفعالية على المدى الطويل؛

- الموظفون يفضلون القائد الذي:

- يشجع الأفكار الجديدة؛

- يدعم الحلول الإبداعية؛

- يهتم بأرائهم؛

- يراعي احتياجاتهم؛

- وجود أهداف تنظيمية واضحة وقيم مشتركة داخل المؤسسة يعد عاملاً مهماً في تعزيز الالتزام والانتماء التنظيمي؛

- الاعتراف بجهود الموظفين وتقديم مكافآت مادية أو معنوية يسهم في رفع الدافعية وتحسين الأداء؛

- أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق حسب الجنس، حيث يميل الرجال إلى اعتبار القائد قدوة ونموذجاً، بينما تميل النساء إلى النظر إليه كمحفز وداعم للتغيير؛

04 الدراسة الرابعة: دراسة Kauffman، 2016، بعنوان: Leading in the middle: conversations and dialogic leadership in higher education.

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

القيادة في الوسط المحادثات والقيادة المحاورة في التعليم العالي:

تركز هذه الدراسة على تجربة القائد الأكاديمي متوسط المستوى الذي يربط بين تطلعات أعضاء هيئة التدريس واحتياجات الإداريين، مع سعيه لبناء ثقافة داخل القسم تُشرك الأفراد بأساليب تعاونية وزملائية، وتسهم هذه الدراسة في سد الفجوة في أبحاث القيادة متوسطة المستوى في التعليم العالي، من خلال إبراز قيمة أسلوب قيادي حواري يركز على الاستماع والاحترام والتقدير الحقيقي للأفراد، انطلاقاً من فرضية أن القيادة الحوارية تعزز التعاون وروح الزمالة، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات متعمقة مع ثمانية قادة من المستوى المتوسط في جامعة صغيرة خاصة تُعنى بالفنون الحرة.

وأُسفرت نتائج الدراسة عن أربعة محاور رئيسية هي:

- المشهد الحواري: الانخراط في محادثات مهمة؛

- خلق البيئة: تقدير الأفراد؛

- القيادة الحوارية: الاستماع والاحترام كصفات أساسية؛

- القيادة متوسطة المستوى: أكثر من مجرد أعمال إدارية، فالقيادة مهمة، إضافة إلى خلاصة عامة تعبر عن تجربة القائد متوسط المستوى؛

ومن دون التصريح المباشر بأهمية القيادة الحوارية، كشفت الخلاصة العامة للدراسة أن هؤلاء القادة الأكاديميين من المستوى المتوسط ينخرطون في محادثات ذات معنى وقضايا مهمة عندما يشعرون بأنهم يُستمع إليهم ويُحترمون ويُقدَّرون، وعلى الرغم من أنهم لا يصيرون دائماً، فإنهم يسعون بتواضع إلى القيادة بطريقة تظهر احتراماً وتقديراً حقيقيين للناس، من خلال الاستماع إلى جميع الأصوات وليس فقط تلك التي تؤيد وجهة نظرهم وطرح الأسئلة بحثاً عن فهم أعمق، وتقبّل الاختلاف والغموض الناتج عن عدم معرفة النتائج مسبقاً، وتعليق أفكارهم وقناعاتهم الخاصة لإتاحة المجال لظهور الحكمة الجماعية من أجل الصالح العام.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة وواجه التشابه واختلاف مع الدراسة الحالية

بناءً على الحصيلة الفكرية للدراسات السابقة، يمثل هذا الجزء وقفة مراجعة تهدف إلى تقييم تلك البحوث ومقارنتها بالمسار المنهجي المعتمد في بحثنا. ويرتكز التحليل هنا على استجلاء نقاط التلاقي والاختلاف تطبيقياً

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

وميدانياً، الأمر الذي يساعد على تحديد الحلقة المفقودة (الفجوة البحثية) التي تحاول دراستنا معالجتها، وتبرير دواعي القيام بهذا البحث.

الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة التي تناولت الولاء التنظيمي والقيادة المحاورة، سواء في السياق العربي أو الأجنبي، اهتماماً واضحاً ببحث العلاقة بين الأساليب القيادية الحديثة والسلوكيات التنظيمية للعاملين، وقد اتفقت أغلب هذه الدراسات على أن القيادة القائمة على الحوار والتفاعل الإيجابي تسهم بشكل كبير في تعزيز مستويات الولاء التنظيمي داخل المؤسسات، من خلال تحسين الاتصال التنظيمي، وتعزيز الثقة، ورفع درجة الانتماء.

كما بينت بعض الدراسات أن تطبيق القيادة المحاورة يؤدي إلى تحسين سلوكيات إيجابية داخل المنظمة مثل المشاركة، والانتماء، والرضا الوظيفي، في حين ركزت دراسات أخرى على دور المتغيرات التنظيمية مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في دعم أو إضعاف هذا التأثير.

ومن جهة أخرى، أظهرت بعض الدراسات تبايناً في النتائج، خاصة فيما يتعلق بدرجة التأثير المباشر للقيادة المحاورة على الولاء التنظيمي، حيث وجدت دراسات علاقة قوية ومباشرة، بينما أشارت أخرى إلى أن هذا التأثير قد يكون غير مباشر أو مرتبطاً بعوامل وسيطة مثل الرضا الوظيفي أو الثقافة التنظيمية.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الدراسات السابقة شكلت أرضية علمية مهمة لدراسة العلاقة بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي، غير أنها ما تزال تحتاج إلى مزيد من البحث في سياقات تنظيمية مختلفة، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال تحليل هذه العلاقة في بيئة تنظيمية محددة ومنهجية أكثر تكاملاً.

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

أوجه المقارنة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الموضوع	جميع الدراسات تناولت موضوع القيادة التنظيمية أو أحد أبعادها وتأثيرها على سلوكيات الموظفين (دراسة أمير عباس جبار ونورس مجيد مجهد، 2025، دراسة Panagiota Xanthopoulou, Ioannis)	الدراسة الحالية ركزت بشكل خاص على القيادة الحوارية وأثرها على الولاء التنظيمي بينما الدراسات السابقة تناولت متغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الإبداع، أو سلوك المواطنة (دراسة عادل مجيد عبد اليمه وإيمان)

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

مزيد بن عمر، 2024، بعنوان: دور القيادة المحاورة في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية	Dimitrios Karampelas (2020)	
الدراسة الحالية تربط بين القيادة الحوارية والولاء التنظيمي بشكل مباشر داخل مؤسسة محددة، بينما الدراسات السابقة ركزت على علاقات مختلفة أو متعددة المتغيرات (دراسة Panagiota Xanthopoulou, Ioannis Dimitrios Karampelas (2020	تهدف جميع الدراسات إلى فهم تأثير أساليب القيادة على سلوك وأداء العاملين(: دراسة Yeonsoo Kim (2023)	الهدف
بعض الدراسات استخدمت مناهج مختلفة مثل الدراسات التجريبية أو التحليلية النظرية أو دراسات الحالة الموسعة(دراسة Yeonsoo Kim ((2023)	اعتماد أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي (دراسة أمير عباس جبار ونورس مجيد مجهد، 2025)	المنهج
بعض الدراسات استخدمت أدوات إضافية مثل المقابلات أو تحليل الوثائق إلى جانب الاستبيان الالكتروني (دراسة Panagiota Xanthopoulou, Ioannis Dimitrios Karampelas (2020	أغلب الدراسات اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات(دراسة زيغم خديجة وفزاني سهيلة،(2022)	الأداة
الدراسة الحالية تتميز بأنها تطبق في مؤسسة اقتصادية محددة بدقة، بينما الدراسات السابقة شملت قطاعات ودول مختلفة	جميع الدراسات اعتمدت على بيانات تنظيمية حقيقية (مؤسسات، جامعات،	من حيث خصوصية البيئة التنظيمية

الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي والقيادة المحاورة والدراسات السابقة

	إدارات) دراسة Kauffman، (2016	
تختلف النتائج في طبيعة وقوة العلاقة حسب المتغيرات والسياقات التنظيمية لكل دراسة	معظم الدراسات أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة على سلوكيات الموظفين	النتائج العامة

الفرع الثالث: الاستفادة من الدراسات السابقة:

لم تكن الدراسات السابقة مجرد مراجع عابرة، بل شكلت الخلفية العلمية التي ساهمت في بناء الإطار النظري ووضع المخطط العام لهذه الدراسة، ومنها استرشدت بها الدراسة الحالية في لتحديد الإشكالية وصياغة التساؤلات، والفرضيات وتوجيهها استناداً إلى الحصيلة الميدانية التي استقرت عليها البحوث السابقة، علاوة على تصميم أداة القياس (الاستبيان) عبر تكييف المحاور والعبارات بما يلائم خصوصية المؤسسة محل الدراسة. وفي الشق الإحصائي، وفرت هذه الدراسات ركيزة هامة لاختيار المنهج المتبع وتحديد الاختبارات الإحصائية الكفيلة بمعالجة البيانات وتحليلها عبر برمجية (SPSS)، بما يتماشى مع الأهداف المسطرة للدراسة.

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- الدراسات السابقة المبينة في الدراسة الحالية كلها قد أجريت في الوظائف العمومي، ومؤسسات تربوية، وتعليمية في مستويات مختلفة (مدارس ابتدائية، متوسطات، مدارس ثانوية، جامعات) وشركات التأمين اما الدراسة الحالية قد تمت في مؤسسة اقتصادية، بما يساهم في توسيع مجال البحث في هذا الموضوع ضمن بيئات تنظيمية مختلفة.

- الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على دراسة أثر القيادة المحاورة بأبعادها (الالفة، التفاعلية، الاندماج) على الولاء التنظيمي بأبعاده (الولاء المستمر، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي) داخل المؤسسة محل الدراسة كما تسعى الى إبراز طبيعة العلاقة بين المتغيرين وهو ما يمنحها إضافة علمية، بينما الدراسات السابقة ركزت على ابعاد أخرى مختلفة للقيادة المحاورة (الاستماع، الاحترام، التقدير)؛

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن القيادة المحاورة تعد نمطا قياديا حديثا يقوم على الحوار والتفاعل الإيجابي بين القائد والعاملين، مما يسهم في تعزيز المشاركة، وتطوير جودة العلاقات التنظيمية، ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، كما تبين أن الولاء التنظيمي يمثل أحد أهم المؤشرات السلوكية التي تعكس قوة ارتباط الفرد بمنظّمته، ومدى استعدادّه للاستمرار فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

وقد أظهرت المعطيات النظرية والدراسات السابقة وجود تقارب كبير في نتائج أغلب البحوث حول الدور الإيجابي للقيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي، رغم وجود اختلافات في درجة هذا التأثير وآلياته، والتي غالبا ما ترتبط بوجود متغيرات وسيطة أو سياقات تنظيمية مختلفة.

وبناء على ذلك، يشكل هذا الفصل قاعدة علمية تمهيدية للدراسة الميدانية، من خلال تحديد المفاهيم الأساسية، وتوضيح أبعاد المتغيرات، واستعراض أهم النتائج السابقة، بما يساعد على اختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في السياق التطبيقي للدراسة.

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى الربط بين الجانب النظري والدراسة الميدانية من خلال دراسة تأثير القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي داخل مؤسسة نפטال، وبالتحديد مقاطعة التسويق بغرداية.

وقد تم في البداية التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها وتطورها وهيكلها التنظيمي ومهامها، وذلك لفهم الإطار الذي تُمارس فيه القيادة. كما تم التطرق إلى منهجية الدراسة الميدانية من خلال تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات، إلى جانب توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة واختبار صدق وثبات أداة الدراسة.

وفي الجزء الأخير، سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بخصائص العينة ومحاور الدراسة، مع اختبار الفرضيات، بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة حول طبيعة العلاقة بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي داخل المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى تقديم مؤسسة نفطال باعتبارها ميدان الدراسة، من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها، إضافة إلى إبراز هيكلها التنظيمي وأهم مهامها ودورها في الاقتصاد الوطني.

كما يسمح هذا العرض بتكوين صورة شاملة عن طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، والبيئة التنظيمية التي يعمل ضمنها الموظفون، وهو ما يساعد لاحقا في تفسير نتائج الدراسة الميدانية وفهم العلاقة بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في سياقها الواقعي داخل مقاطعة التسويق نفطال غرداية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفطال

تشكل المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نفطال) أحد أبرز الركائز الاقتصادية التي واكبت مسيرة التنمية في الجزائر منذ استقلالها. وتعود الجذور التاريخية لتأسيس هذه المنشأة الاستراتيجية إلى مطلع الثمانينيات، كنتاج لتوجه تنموي هدف إلى فصل نشاطات التوزيع والخدمات عن المهام الإنتاجية لشركة سوناطراك. ومنذ ذلك المنعطف التاريخي، شهدت المؤسسة سلسلة من التحولات الهيكلية والتنظيمية التي مكنتها من بسط شبكتها اللوجيستية وتلبية الاحتياجات الطاقوية المتنامية للمجتمع والاقتصاد الجزائري.

أولا: مفهوم مؤسسة نفطال³¹:

تتبع المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال المرتبة الثانية كأكبر المؤسسات العمومية نجاحا في الجزائر بعد مجمع سوناطراك. وتنشط الشركة بوصفها شركة تجارية ذات أسهم SPA برأسمال ضخم يبلغ 160 مليار دينار جزائري، وهي تابعة بالكامل لمجمع سوناطراك الذي يحتكر قطاع المحروقات في البلاد.

وقد تأسست المؤسسة بموجب المرسوم رقم 87-189 الصادر في 25 أوت 1987، والذي جاء تماشيا مع التوجهات الهيكلية الجديدة للدولة لإعادة تنظيم قطاع الطاقة؛ حيث تم بموجبه حل المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية ERDP، لينبثق عنها شركتان مستقلتان هما: المؤسسة الوطنية لتكرير المنتجات البترولية NAFTEC، والمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية NAFTAL التي أسندت إليها مهمة تسويق وتوزيع المواد البترولية والمشتقات النفطية في السوق الوطنية.

³¹ من مخطط التنظيمي للمقاطعة نفطال غرداية

أما من حيث الدلالة اللفظية، فإن التسمية المختصرة نفطال هي لفظ مركب يجمع بين كلمتين؛ الشق الأول **NAFT** وهو المصطلح العالمي للمحروقات والبتترول، والشق الثاني **AL** ويمثل الحرفين الأولين من اسم الجزائر **Algérie**، ليعني الاسم في مجمله **نفط الجزائر** دلالة على الهوية الوطنية للمؤسسة.

ثانيا: البنية التنظيمية لمؤسسة نفطال

تشكل المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال العصب الحيوي للاقتصاد الجزائري والركيزة الأساسية لتأمين احتياجات السوق المحلية من الطاقة، نظرا لاستحواذها الكامل على نشاط توزيع المحروقات والمشتقات النفطية عبر كافة أرجاء الوطن.

وتدير المؤسسة عملياتها الواسعة بناء على هيكل تنظيمي متكامل ينطلق من مركزه الرئيسي المديرية العامة بالشرقة، ويتفرع إلى شبكة لوجيستية وميدانية ضخمة موزعة على النحو التالي:

• الإدارات المركزية والمقرات الرئيسية المديرية العامة:

- إدارات التوجيه والتوظيف: تشمل إحدى عشرة 11 مديرية مركزية بمقر الشرقة، تتولى مهام الرقابة، والتقييم، والتنظيم الإداري والنشاط التي لكافة الوحدات الفرعية الخاضعة لسلطتها المباشرة.
- مديرية العمليات الخاصة: تتمثل في إدارة نشاط الطيران والبحرية، المتمركزة ببلدية الدار البيضاء، والمكلفة بتموين الملاحة الجوية والبحرية.

• الوحدات التنفيذية والميدانية 57 وحدة:

- وحدات التوزيع: وتضم ثمان وأربعين 48 وحدة تجارية وعملياتية تغطي كامل التراب الوطني لتأمين التموين اليومي.
- وحدات الموانئ: وتبلغ أربع 04 وحدات بحرية استراتيجية تتوزع على الموانئ الكبرى في كل من: الجزائر العاصمة، وهران، وبجاية، وسكيكدة.
- وحدات الصيانة والدعم الفني: وتنقسم إلى أربع 04 وحدات جهوية رئيسية موزعة جغرافيا لتغطية كافة الإقليم الوطني:

1. وحدة ناحية الوسط الجزائر العاصمة.

2. وحدة ناحية الشرق قسنطينة.

3. وحدة ناحية الغرب وهران.

4. وحدة ناحية الجنوب حاسي مسعود.

○ الوحدة التكنولوجية: وتتمثل في وحدة نפטال للإعلام الآلي والأنظمة الرقمية بالجزائر العاصمة، والمكلفة بالدعم التقني و الرقمنة.

المطلب الثاني: تطور نظام المؤسسة ودورها:

أولا: تطور نظام المؤسسة

المراحل التاريخية والتحولات الهيكلية لمؤسسة نفطال 1983 – 2002:

شهدت البنية التنظيمية والتشغيلية للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفطال سلسلة من التحولات والترتيبات الهيكلية، تماشيا مع متطلبات الاقتصاد الوطني وتوسع نشاطاتها الطاقوية. ويمكن رصد هذا المسار التطوري على النحو التالي:

• مرحلة التأسيس وتحديد معالم النشاط الأولية 1983 – 1984:

○ عام 1983: استقبلت المؤسسة أولى بوادر التوسع عبر تحويل مشاريع غاز البترول المسال GPL والكربونات من مجمع سوناطراك لتصبح تحت وصاية وإدارة نفطال.

○ عام 1984: شهد هذا العام إعادة هيكلة واسعة تضمنت إنشاء 48 وحدة لتوزيع المنتجات المختلفة UND، وتأسيس 21 مقاطعة لشبكة الوقود والمواد السائلة CLP مقابل 19 مقاطعة لغاز البترول المسال GPL. كما تم إعادة تحديد المهام العمليات ل وحدات الصيانة UNM ، وتجميع أنشطة العبور الدولي والجمارك وحصرها في أربع وحدات متخصصة. UNP

• مرحلة الاستقلالية القانونية وإعادة التوقيع 1987 – 1996:

○ عام 1987: بناء على المرسوم الرئاسي لإعادة هيكلة القطاع، تم فصل نشاط التكرير عن التوزيع ليتفرع القطاع إلى مؤسستين: شركة نافتك NAFTEC وتولت تكرير وتصفية النفط، وشركة نفطال NAFTAL وانفردت بتسويق وتوزيع المواد البترولية.

○ عام 1989: تبنت المؤسسة خيار اللامركزية في إدارة وتسيير الأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية الموجهة للعمال.

○ عام 1992: دججت بعض الوحدات استجابة لنتائج دراسة تقييمية شاملة استهدفت تحسين أداء شبكة المواد والوحدات المتصلة بها.

- عام 1996 : تعمقت سياسة اللامركزية لتشمل مجالات تحديد التكاليف والأسعار، إلى جانب نظام معلومات المحركات والمبيعات والزيائن، علاوة على فصل المديرية الخارجية ككيان مستقل.
- مرحلة الحماية وإعادة الهيكلة الإدارية والمالية 1997 - 1999:
- عام 1997 : أنشئت مديرية حماية العمال DPP ، وفعل مخطط الحماية الداخلية على مستوى الوحدات الميدانية، مع فصل وحدات المهام الجمركية. UND
- عام 1998 : استحدثت خلية متخصصة في الحماية الصناعية، مع إعادة تنظيم كاملة للمديرية المركزية للمالية DCF ، وفصل المديرية العملياتية الكبرى المتمثلة في AVM, GPL, CLPB.
- عام 1999 : اتجهت المؤسسة نحو تعزيز الاتصال الداخلي بإنشاء مكاتب اتصال تابعة للمديرية، وتنظيم الأرشيف المركزي. كما حولت أنشطة اللوجيستية والهندسة LOG/END إلى قسمين متخصصين لغاز البترول المسال والوقود السائل، مع إلحاق وحدتي UND بومرداس والجزائر العاصمة بقاعدة مركزية واحدة، ودمج وحدات الصيانة UNM في الشرق والجنوب بالوحدات التجارية والمقاطعات القريبة في غاز البترول المسال و ورقلة.
- مرحلة التخصيص النوعي والتقسيم الجهوي والمقاطعات 2000 - 2002:
- عام 2000 : حل مركز الإعلام الآلي القديم ليحل محله مركز حديث لمعالجة البيانات والأنظمة الرقمية، وتدشين قسم خاص بمادة الزيت الأسفلت، مع إعادة تخطيط الهيكل العام لقسم الوقود السائل CLP وتحديث مديرية الشؤون الاجتماعية والثقافية. DAISC
- عام 2001 : شهد حركة تنظيمية تفصيلية شملت ضبط الهياكل الإدارية ومقار الأقسام الحيوية الوقود السائل، غاز البترول المسال، والزيت. وصنفت مناطق غاز البترول المسال والوقود السائل إلى فئتين أ و ب بموجب قرارات تنظيمية، وتوسعت الشبكة بإنشاء أقسام جديدة للوقود CLP في كل من البويرة، وبرج بوعريج، والمدية، وبسكرة، تزامنا مع إعادة تنظيم المديرية الإدارية والمالية. ADM
- عام 2002 : تواصلت جهود التحديث التنظيمي من خلال مراجعة الهياكل الإدارية والمالية لقسم الزيت، وإعادة تنظيم مديرية المقر التابعة لقسم غاز البترول المسال. GPL

ثانيا: دور ومهام مؤسسة نفطال:

1. الأدوار الاستراتيجية للمؤسسة

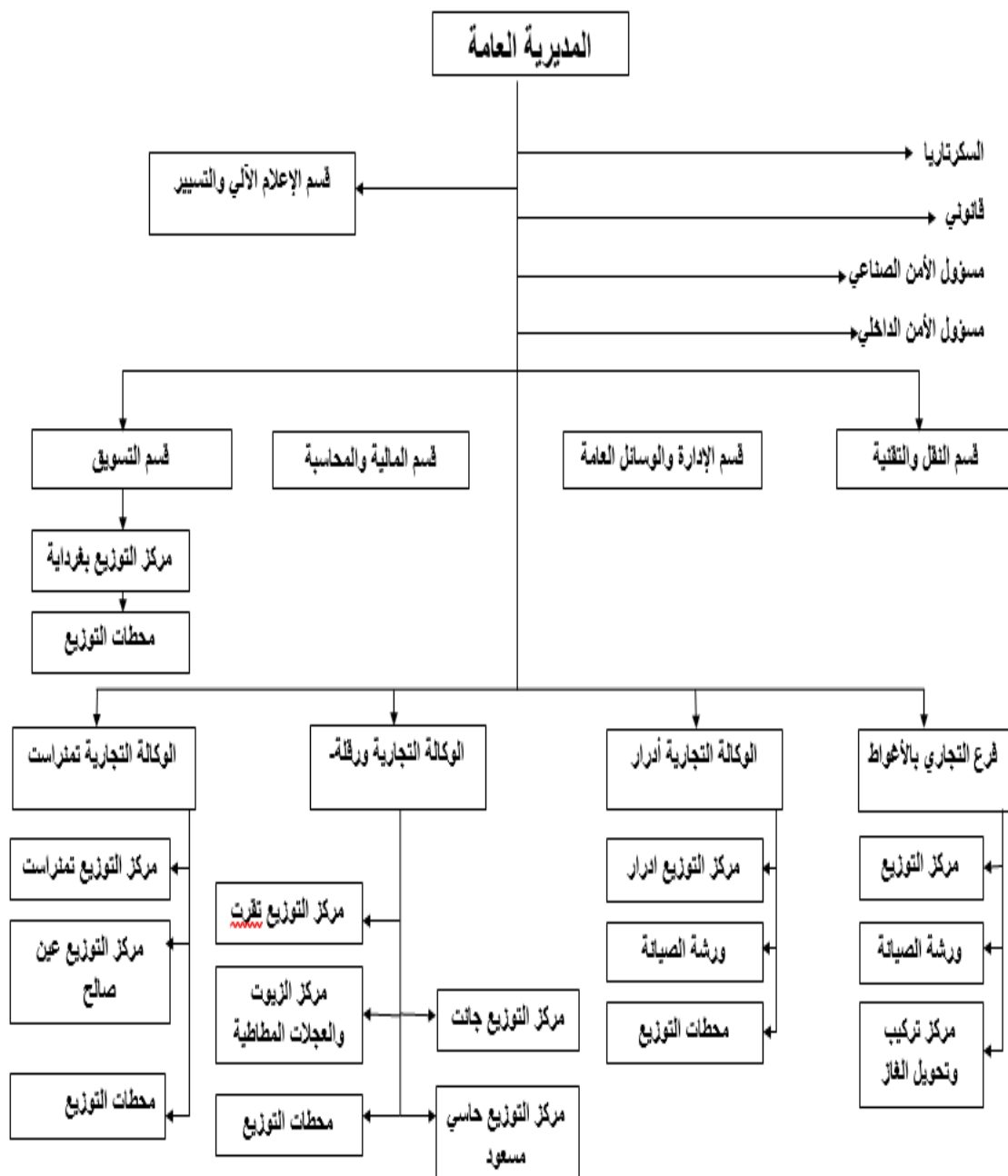
- تتولى المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية (نפטال) حزمة من المسؤوليات والمهام الحيوية التي تهدف إلى دعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية على مستوى الإقليم الوطني، وتتمثل أبرز أدوارها فيما يلي:
- تنظيم وتطوير عمليات تسويق وتوزيع المواد النفطية ومشتقاتها المختلفة في السوق المحلية.
 - تأمين عمليات نقل وتخزين المنتجات البترولية بكفاءة لضمان وصولها إلى كافة مناطق التراب الوطني.
 - السهر على تطبيق المعايير والمقاييس الصارمة المتعلقة بالحماية الصناعية وسلامة المنشآت.
 - تنفيذ ومراقبة القوانين الخاصة بالمنظومة الأمنية والمخططات الحمائية الداخلية للمؤسسة.
 - إجراء دراسات السوق المستمرة لتحليل اتجاهات الاستعمال والأنماط الاستهلاكية للمواد الطاقوية.
 - تأمين صيانة العتاد والتجهيزات اللازمة لاستمرار عمليات التوزيع، مع مراقبة وتحسين جودة وكميات المواد المستلمة والموزعة.

2. البنية التحتية والإمكانيات اللوجيستية (الوسائل والمرافق)

- لضمان تنفيذ مهامها بكفاءة عالية، وضعت مؤسسة نفطال تحت تصرف عمالها ومنظومتها التشغيلية شبكة ضخمة من الوسائل والإمكانيات المادية والميدانية تشمل:
- **مراكز التخزين والتوزيع 67:** مركزا ومستودعا مخصصا لتخزين وتوزيع الوقود، الزيوت، والعجالات المطاطية.
 - **مصانع التعبئة 44:** مصنعا متخصصا في تعبئة غاز البترول المسال. (GPL)
 - **منشآت الأسفلت 16:** وحدة صناعية مخصصة لإنتاج وصنع الزيت.
 - **المرافق البحرية والغازية 55:** مستودعا لتموين المراكز والموانئ البحرية، إلى جانب 59 مستودعا متصلا بمصالح تخزين الغاز والبترول المميع.
 - **شبكة محطات الخدمة 1576:** محطة وقود وخدمات نشطة (منها 901 محطة تابعة للخوَص).
 - **نقاط بيع الغاز 14,550:** محطة ونقطة مخصصة لبيع وتوزيع الغاز والبترول المميع.
 - **الأسطول البري:** شبكة نقل تتكون من 3,250 شاحنة وسيارة نقل وتوزيع، مدعومة بـ 1,750 وسيلة وآلية مخصصة لأعمال الصيانة.
 - **شبكة الأنابيب:** خطوط أنابيب تمتد على طول 380 كيلومترا لنقل المواد النصف مصنعة وغاز البترول المميع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة غرداية

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال مقاطعة غرداية



المصدر: مؤسسة نفطال مقاطعة غرداية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يُخصّص هذا المبحث لاستعراض الإجراءات المنهجية المتبعة، حيث يتناول تحديد مجتمع البحث وعينته، وتفصيل أدوات استقاء المعطيات الميدانية. كما يشمل عرضاً للأساليب الإحصائية المستخراة لمعالجة البيانات، إلى جانب الإجراءات المتعلقة بالتحقق من الخصائص السيكمومترية لأداة القياس (الصدق والثبات).

المطلب الأول: أداة الدراسة وإجراءاتها

يُركز هذا المطلب على تحليل الأبعاد المختلفة التي تضمنتها استمارة الاستبيان الموجهة للكوادر القيادية والموظفين ضمن نطاق البحث. ونهدف من خلال ذلك إلى إبراز طبيعة الدور الذي تمارسه القيادة المحاورة في ترسيخ الولاء التنظيمي، وذلك بالتطبيق الميداني على مقاطعة التسويق التابعة لمؤسسة نفطال بولاية غرداية.

الفرع الأول: إجراءات الدراسة

تُعد الخطوات الإجرائية حجر الزاوية في مسار البحث العلمي، لكونها الضامن الرئيسي لسلامة المخرجات ودقتها الموضوعية. وتتلور هذه المرحلة من خلال الضبط الدقيق للمقاربة المنهجية المعتمدة، وتصميم أدوات جمع البيانات، فضلاً عن تحديد آليات التحليل الإحصائي المناسبة.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتألف المجتمع الأصلي للدراسة من كافة الكوادر البشرية (قيادات وموظفين) المشتغلين على مستوى مقاطعة التسويق لمؤسسة نفطال بغرداية والذي بلغ عددهم 95 موظف(ة). ونظرا لصغره اعتمدنا على أسلوب الحصر الشامل. ويُفصل الجدول الموالي هذا التوزيع:

الجدول رقم (3): يوضح الخاصة باستمارة الاستبيان

النسبة %	العدد	البيان
100%	95	عدد الاستمارات الموزعة
89.47%	85	عدد الاستمارات المسترجعة
10.53%	10	عدد الاستمارات غير المسترجعة
6.32%	06	عدد الاستمارات الملغاة
83.16%	79	عدد الاستمارات المقبولة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان

ثانيا: أداة الدراسة:

بُغية استقاء المعطيات والبيانات الأولية من أفراد عينة البحث، جرى تصميم استبانة كأداة رئيسية للقياس. وقد استندت عملية بناء وتطوير هذه الأداة إلى مراجعة مقاييس مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة. ولضمان صلاحيتها العلمية، عُرضت النسخة الأولية على نخبة من المحكمين وذوي الاختصاص لتقييمها وتحكيم فقراتها (يُرجى مراجعة الملحق رقم 06، ص 91).

من الناحية الهيكلية، انتظمت الاستبانة في قسمين رئيسيين؛ حيث حُصص الجزء الأول لاستطلاع المتغيرات المرتبطة بالخصائص الديمغرافية والمهنية للمبحوثين، والمتمثلة في: (النوع الاجتماعي، المسمى الوظيفي أو الرتبة، المستوى التعليمي، سنوات الأقدمية، والسن). في حين تضمن الجزء الثاني من أداة القياس (30) عبارة تقييمية، تم توزيعها منهجياً على محورين أساسيين:

المحور الأول: القيادة المحاورة وتشمل على (15) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الألفة وتشمل على (05) عبارات.

- البعد الثاني: التفاعلية وتشمل على (05) عبارات.

- البعد الثالث: الاندماج وتشمل على (05) عبارات.

المحور الثاني: الولاء التنظيمي وتشمل على (15) عبارة مقسمة إلى ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول: الولاء الأخلاقي وتشمل على (05) عبارات.

- البعد الثاني: الولاء العاطفي وتشمل على (05) عبارات.

- البعد الثالث: الولاء المستمر وتشمل على (05) عبارات.

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات سلم ليكرت الخماسي لتتم معالجتها إحصائياً.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لغرض تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V20، وهذا نظراً لملائمته لمثل هذه الدراسة، ومحاولة الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموغوروف وسميرنوف).

- النسب المئوية والتوزيع التكراري.

- معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

- معامل الارتباط.

- أسلوب الانحدار البسيط.

- الاختبار الإحصائي One Way ANOVA واختبار Independent-samples T-test؛

-تم اختبار الفرضيات عند مستوى معنوية 0.05.

الفرع الثاني: اختبار صدق وتباث أداة الدراسة:

أولاً: الصدق الظاهري:

بغية التحقق من مدى صلاحية استمارة الاستبيان وصدقها كأداة محورية لجمع المعطيات المطلوبة في هذه الدراسة، عُرض نسختها الأولية على السادة المحكمين المتمين لهيئة التدريس. واستجابةً لتقييمات الأساتذة الأفاضل، تم أخذ كافة الملاحظات بعين الاعتبار، حيث أُجريت التعديلات الضرورية ونُفِحت العبارات بما يتوافق تماماً مع توجيهاتهم ومقترحاتهم.

ثانياً: الصدق البنائي لمحاور الدراسة

الجدول رقم (4): يوضح الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

الارتباط	محاور الاستبيان	
0.863	معامل الارتباط بيرسون	المحور الأول: القيادة المحاورة
0.000	الدلالة المعنوية	
0.890	معامل الارتباط بيرسون	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.000	الدلالة المعنوية	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (7))

يبين الجدول أعلاه معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة والمعدل الكلي لفقرات الاستبانة، حيث أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، إذ إن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) لكل محور كانت أقل من (0.05)، مما يدل على معنوية هذه العلاقات. كما تشير النتائج إلى أن معاملات الارتباط لكل محور كانت قوية وموجبة وقريبة من الواحد (1)، وهو ما يعكس وجود اتساق داخلي مرتفع بين محاور الاستبانة والمقياس الكلي للدراسة.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ		
15	0.872	المحور الأول: القيادة المحاورة	
5	0.743	الألفة	تَمَّ
5	0.907	التفاعلية	
5	0.882	الاندماج	
15	0.920	المحور الثاني: الولاء التنظيمي	

0.886	5	الولاء الأخلاقي	م.م.
0.858	5	الولاء العاطفي	
0.926	5	الولاء المستمر	
0.926	30	المحور الكلي	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (1))

تُبين معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل الثبات الإجمالي للاستبيان جاءت موجبة ومرتفعة، إذ قُدرت بـ (0.926)، وهي نتيجة تتجاوز بوضوح الحد الأدنى الإحصائي المقبول لمعامل الثبات (60%). ويشير هذا المؤشر القوي إلى الصلاحية التامة للاستبانة من أجل تطبيقها على أفراد العينة، مما يؤكد إمكانية الوثوق بها والاعتماد عليها كلياً خلال الإجراءات الميدانية للبحث. وبناءً على ما سبق، نكون قد تحققنا علمياً من توفر شرطي الصدق والثبات لكافة فقرات أداة الدراسة.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق للتحليل الإحصائي للبيانات الخاصة بالمبحوثين (الخصائص الديمغرافية) والبيانات الخاصة بمحاور الدراسة و معالجتها إحصائياً و إثبات صحة الفرضيات من خلال تحليلها.

الفرع الأول: خصائص عينة الدراسة

قصد التعرف على خصائص عينة الأفراد المشاركين في الدراسة الميدانية، حيث تمثلت عينة الدراسة في 79 فرد نوضح خصائصهم كالتالي:

أولاً: الجنس:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
موظف (ذكر)	71	89.9%
موظفة (أنثى)	08	10.1%
المجموع	79	100%

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (2))

يشير تحليل متغير الجنس في عينة الدراسة داخل مؤسسة نفطال - مقاطعة التسويق بغرداية - إلى هيمنة واضحة لفئة الذكور مقارنة بالإناث، حيث بلغت نسبة الموظفين الذكور 89.9% بما يعادل 71 موظفًا، في حين تمثل الإناث نسبة ضعيفة تقدر بـ 10.1% أي 8 موظفات فقط.

ويفسر هذا التفاوت في التركيبة البشرية للمؤسسة بطبيعة النشاط الميداني والتقني الذي يميز قطاع المحروقات، إضافة إلى خصوصية سياسة التوظيف وظروف العمل والموقع الجغرافي للمؤسسة، مما يجعل الإقبال على بعض الوظائف أكبر لدى الرجال مقارنة بالنساء.

وعلى الرغم من هذا الاختلاف في التوزيع، فقد تم أخذ متغير الجنس بعين الاعتبار في الدراسة، نظرًا لأهميته في تحليل خصائص العينة وفهم تأثيره المحتمل على متغيرات الدراسة. ويمكن تلخيص هذا التوزيع بشكل أوضح من خلال الشكل البياني الذي يوضح نسب أفراد العينة حسب الجنس داخل مؤسسة نفطال محل الدراسة:

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ثانيا: العمر:

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

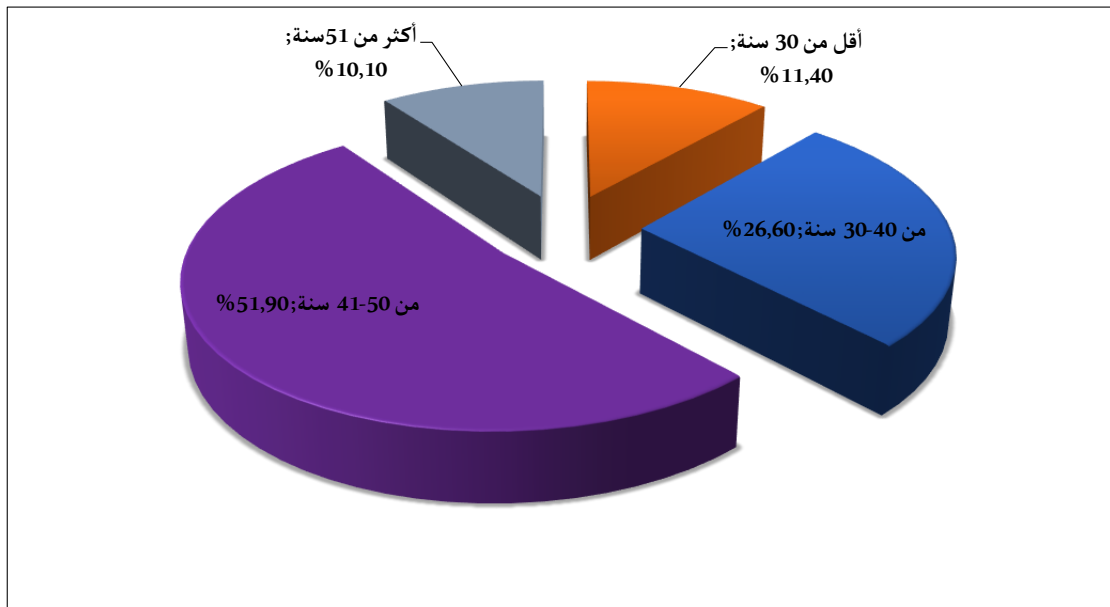
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	09	11.4%
من 30-40 سنة	21	26.6%
من 41-50 سنة	14	51.9%
أكثر من 51 سنة	08	10.1%
المجموع	79	100%

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم ((3))

يظهر تحليل متغير العمر في عينة الدراسة داخل مؤسسة نفطال - مقاطعة التسويق بغرداية - أن الفئة العمرية (41-50 سنة) تمثل النسبة الأكبر بـ 51.9%، تليها فئة (30-40 سنة) بنسبة 26.6%، ثم فئة أقل من 30 سنة بنسبة 11.4%، وأخيراً فئة أكثر من 51 سنة بنسبة 10.1%.

ويُفسَّر هذا التوزيع بكون المؤسسة تعتمد بشكل كبير على فئة العمال ذوي الخبرة المهنية المتوسطة والعالية، خاصة في الأنشطة المرتبطة بالتسيير والتسويق والتقنيات الإدارية، حيث تميل مؤسسة نفضال إلى الحفاظ على استقرار مواردها البشرية والاستفادة من الخبرات المتراكمة لدى الموظفين ذوي الأقدمية. كما أن ضعف نسبة الفئات الشابة (أقل من 30 سنة) يمكن إرجاعه إلى طبيعة التوظيف التي تعتمد على الاحتياجات المحددة وعدد المناصب المتاحة، إضافة إلى محدودية عمليات التوظيف الجديدة مقارنة بسياسة الاحتفاظ بالعمال الحاليين. في المقابل، فإن انخفاض نسبة الفئة الأكبر من 51 سنة قد يعود إلى حالات التقاعد التدريجي وإعادة الهيكلة التي تشهدها المؤسسة. وبالتالي، يعكس هذا التوزيع الهيكلي للعمر داخل المؤسسة توازنا بين الخبرة والاستمرارية من جهة، وتحديد الكفاءات بدرجة أقل من جهة أخرى، وهو ما يتماشى مع طبيعة نشاط مؤسسة نفضال ومتطلباته التنظيمية. ويمكن تلخيص هذا التوزيع بشكل أوضح من خلال الشكل البياني الذي يوضح نسب أفراد العينة حسب العمر داخل مؤسسة نفضال محل الدراسة:

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.

ثالثا: الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة	التكرار	النسبة
إطار	46	58.2%
عون تحكم	27	34.2%
عون تنفيذ	05	6.3%
مسير المخزونات	01	1.3%
المجموع	79	100%

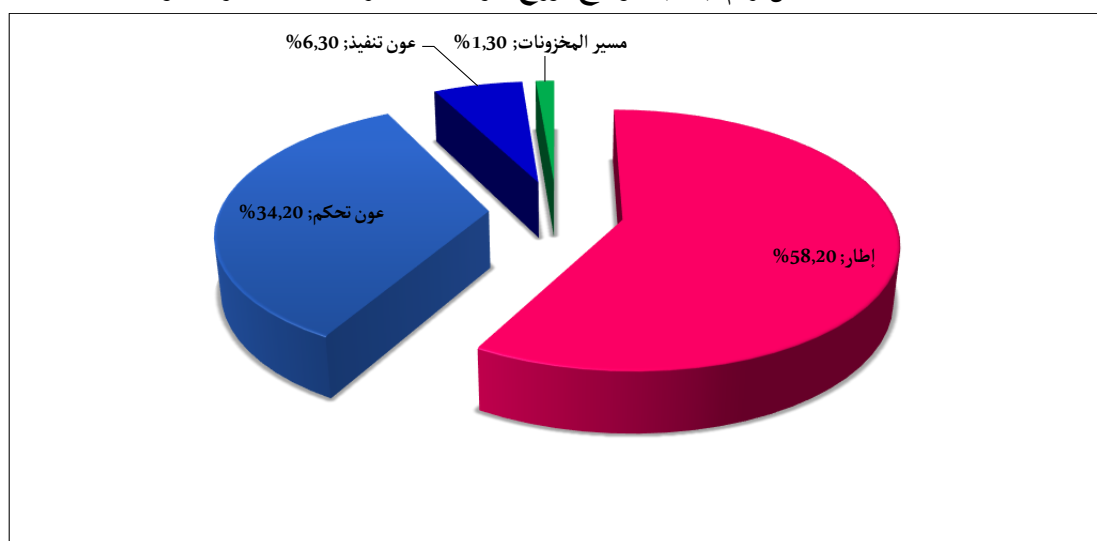
المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (أنظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (4))

يوضح تحليل متغير الرتبة الوظيفية داخل مؤسسة نفطال - مقاطعة التسويق بغرداية - أن فئة الإطارات تمثل النسبة الأكبر بـ 58.2% (46 موظفًا)، تليها فئة عون التحكم بـ 34.2%، ثم عون التنفيذ بـ 6.3%، وأخيرًا مسير المخزونات بنسبة 1.3%.

ويُفسّر هذا التوزيع بكون مؤسسة نفطال تعتمد بشكل كبير على الكفاءات الإدارية والتقنية المؤهلة، نظرًا لطبيعة نشاطها المرتبط بالتسويق والتسيير الصناعي للمحروقات، مما يتطلب وجود عدد أكبر من الإطارات لتسيير العمليات واتخاذ القرارات. كما أن ارتفاع نسبة عون التحكم يعكس الحاجة إلى فئة وسيطة تضمن تنفيذ السياسات الإدارية ومتابعة العمليات اليومية.

في المقابل، فإن انخفاض نسبة عون التنفيذ ومسير المخزونات يعود إلى طبيعة التنظيم الداخلي الذي يعتمد على تقليص الفئات التنفيذية المباشرة. وبإمكاننا اختصار ما ورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي والذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

رابعاً: المؤهل العلمي:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
تكوين المهني	13	%16.5
جامعي	47	%59.5
دراسات العليا	19	%24.1
المجموع	79	100%

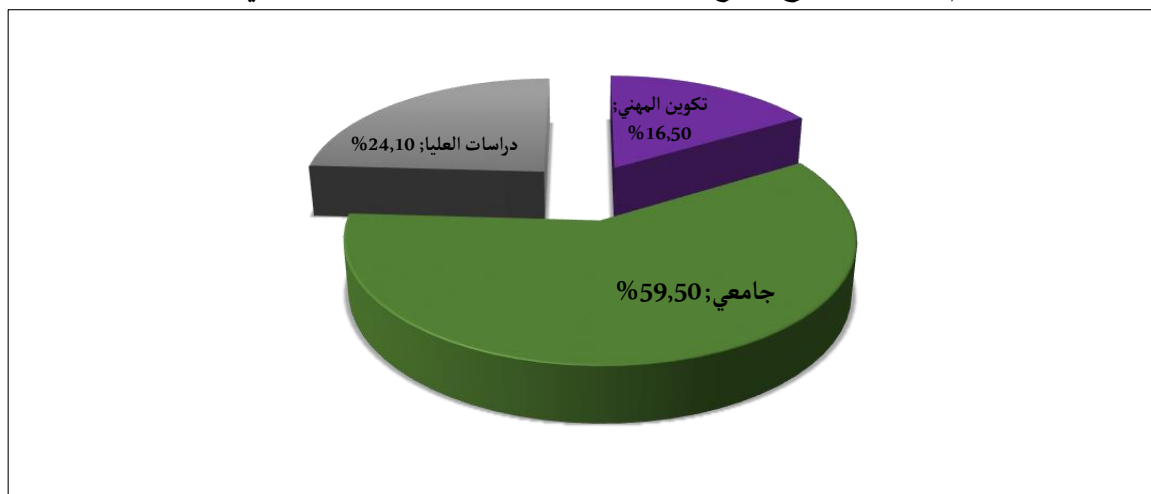
المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (5))

إن هذا التوزيع لمستوى التعليم داخل مؤسسة نفضال - مقاطعة التسويق بغرداية - يكون طبيعة النشاط داخل المؤسسة تتطلب كفاءات علمية وتقنية مؤهلة، وهو ما يفسر هيمنة فئة المستوى الجامعي بنسبة %59.5 (47 موظفًا). فالمهام الإدارية والتقنية داخل المؤسسة تستدعي موظفين ذوي تكوين أكاديمي قادرين على التعامل مع متطلبات العمل الحديثة.

كما أن ارتفاع نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا بنسبة %24.1 (19 موظفًا) يعكس توجه المؤسسة نحو استقطاب الكفاءات ذات التأهيل العالي بهدف تحسين الأداء ورفع كفاءة التسيير. في حين تمثل فئة التكوين المهني نسبة %16.5 (13 موظفًا)، وهي الفئة المرتبطة أساسًا بالمناصب التقنية والتنفيذية التي تعتمد على المهارات التطبيقية.

وبشكل عام، يعكس هذا التوزيع اعتماد المؤسسة على مزيج من الكفاءات الأكاديمية والتطبيقية لضمان فعالية الأداء داخل مختلف مصالحها. وبإمكاننا اختصار ما ورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي والذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS

خامسا: سنوات الخدمة

الجدول رقم (10): يوضح توزيع لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة
5 سنوات فأقل	05	6.3%
من 6-10 سنوات	14	17.7%
من 11-15 سنة	29	36.7%
أكثر من 15 سنة	31	39.2%
المجموع	79	100%

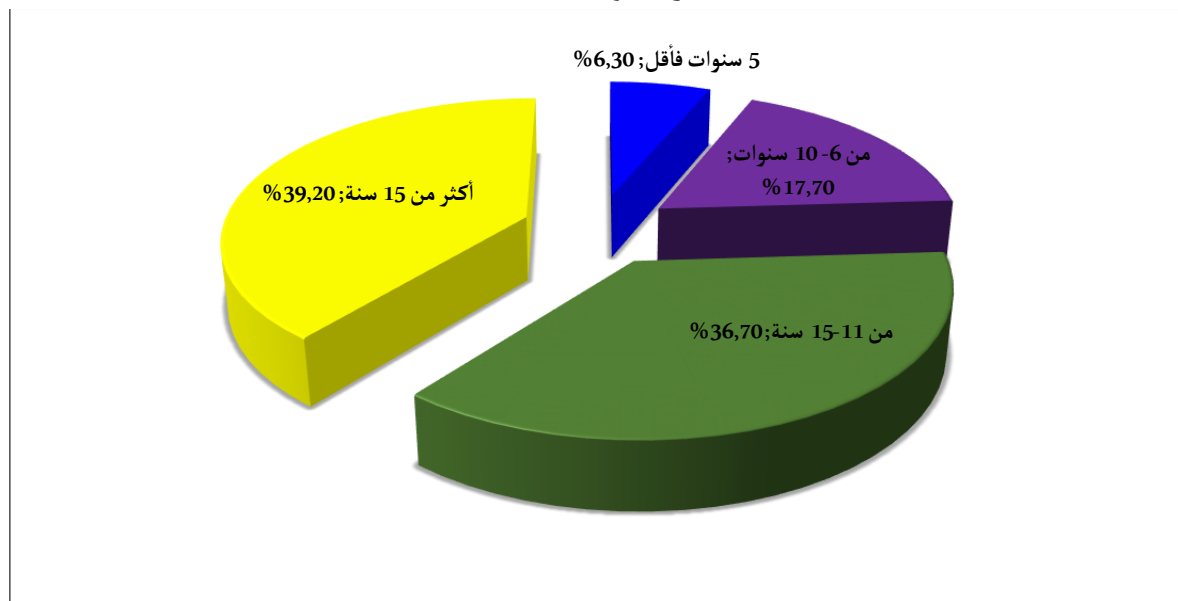
المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (6))

يوضح تحليل متغير الأقدمية داخل مؤسسة نفضال - مقاطعة التسويق بغرداية - أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة، حيث تمثل فئة أكثر من 15 سنة النسبة الأكبر 39.2% (31 موظفًا)، تليها فئة من 11 إلى 15 سنة بنسبة 36.7% (29 موظفًا)، ثم فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 17.7%، وأخيرًا فئة 5 سنوات فأقل بنسبة 6.3%.

ويفسر هذا التوزيع بكون المؤسسة تتميز بدرجة عالية من الاستقرار الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمالة، حيث يميل الموظفون إلى الاستمرار لفترات طويلة داخل نفس المؤسسة، مما يعكس مستوى جيدًا من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. كما أن غلبة فئة ذوي الأقدمية العالية يشير إلى اعتماد المؤسسة على الخبرات المتراكمة في تسيير نشاطها، خاصة في ظل طبيعة عمل نفضال التي تتطلب كفاءات مستقرة وذات خبرة ميدانية وإدارية.

في المقابل، فإن انخفاض نسبة الموظفين الجدد (5 سنوات فأقل) يعكس محدودية التوظيف الحديث مقارنة بسياسة الاحتفاظ بالعمال الحاليين، وهو ما يساهم في الحفاظ على استقرار التنظيم وضمان استمرارية الأداء داخل المؤسسة. وبإمكاننا اختصار ما ورد في الجدول أعلاه من خلال الشكل الموالي والذي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة



المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS.

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبيان

سنعرض اختبار كولموغوروفوسميرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعملية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

الفرضية الصفرية: H_0 : تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة: H_1 : لا تتبع بيانات الدراسة التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (12): اختبار التوزيع الطبيعي

قيمة مستوى الدلالة	قيمة Z	
0.075	1.280	المحور الأول: القيادة المحاورة
0.098	1.228	المحور الثاني: الولاء التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (8))

ويوضح الجدول أعلاه نتائج الاختبار حيث نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية لاختبار كولموغوروفوسميرنوف لمحوري الدراسة على التوالي 0.075، 0.098 أكبر من 0.05، وبالتالي يتم قبول الفرضية الصفرية القائلة إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي استخدام الاختبارات المعملية.

لقد تم الاعتماد على سلم ليكرت المكون من خمس درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الاستبيان كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): درجة أهمية بنود الاستبيان

الأهمية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes.

Archives of Psychology, 140, 1–55

كما تم وضع مقياس ترتيبى لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام الترتيب وذلك للاستفادة منها فيما بعد في تحليل النتائج وسنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): مجالات المتوسط الحسابي لتحديد الاتجاهات العامة للعبارة

المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأهمية	من 5- 4.2	من 4.2- 3.4	من 3.4- 2.6	من 2.6- 1.8	من 1.8- 1

المصدر: Likert, R. (1932). A Technique for the Measurement of Attitudes.

Archives of Psychology, 140, 1–55

أما مستوى الأهمية تم احتسابه وفق المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأهمية} = (5-1) / 3$$

حيث أن مدى المتوسط الحسابي لمستوى تأثير القيادة المحاورة على الولاء التنظيمي من (1 – 2.33) مستوى منخفض ومن (2.33 – 3.65) تدل على مستوى متوسط ومن (3.66 – 5) تدل على مستوى مرتفع.

أولاً: القيادة المحاورة:

يعرض الجدول أدناه نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول القيادة المحاورة في مؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور

القيادة المحاورة

الرقم	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه إجابات العينة
	الألفة	3.63	0.80	متوسط	
01	يشجع رئيسي على التواصل المباشر مع الموظفين دون تعقيدات رسمية مفرطة .	3.72	0.99	14	موافق
02	يعتمد رئيسي لغة رسمية ومنظمة في التعامل.	3.60	0.87	15	موافق
03	ييدي رئيسي اهتماماً للجوانب الإنسانية للموظفين داخل بيئة العمل	3.63	0.82	13	موافق
04	يسعى رئيسي لفهم احتياجات الموظفين و ظروفهم بما يساعد تحسين العمل .	3.71	0.66	12	موافق
05	يسهم الحوار المستمر مع رئيسي في تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين .	3.89	0.66	11	موافق
	التفاعلية	4.10	0.81	مرتفع	
06	يشجع رئيسي على تبادل المعلومات بشكل مباشر مع الموظفين .	3.96	0.82	10	موافق
07	تحرص مؤسستي على نشر الأخبار والأحداث المهمة ذات الصلة بنشاط الموظفين	4.15	0.72	5	موافق
08	توفر مؤسستي فرصاً للحوار ، وتعزز التفاعل المباشر	4.11	0.75	8	موافق
09	تستخدم مؤسستي الفيديوهات ووسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه	4.11	0.80	9	موافق
10	أتفاعل مع زملائي في النقاش ووسائل التواصل عبر الإنترنت	4.15	0.79	6	موافق
	الاندماج	4.24	0.67	مرتفع	
11	أسعى دائماً لتقديم أفضل أداء في عملي	4.13	0.63	7	موافق
12	أشارك في القرارات المتعلقة بعملي عند توافر الفرصة	4.18	0.59	4	موافق
13	أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات التنظيمية التي تنظمها مؤسستي	4.24	0.79	3	موافق بشدة
14	أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من فريق في العمل	4.32	0.67	2	موافق بشدة
15	أشعر أن آرائي محل التقدير داخل المؤسسة.	4.37	0.66	1	موافق بشدة
	القيادة المحاورة	3.89	0.75	مرتفع	

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (9))

بالاستناد إلى المعطيات الإحصائية المستعرضة في الجدول أعلاه، والخاصة بنتائج المحور الأول الموسوم بـ "القيادة المحاورة"، نلاحظ أن التوجه العام لإجابات المبحوثين اتسم بالإيجابية والموافقة العالية. فقد استقر المتوسط الحسابي الإجمالي للمحور عند القيمة (3.89) مقترناً بانحراف معياري قدره (0.75)، وهو ما يعكس مستوى تقييم "مرتفع" وفقاً لتدرج المقياس المعتمد في الدراسة. وفيما يتعلق بالتحليل التفصيلي لفقرات المحور، برزت العبارة الخامسة عشرة والتي تنص على: "أشعر أن آرائي محل التقدير داخل المؤسسة" في الصدارة، مسجلة أعلى متوسط

حسابي بلغ (4.37) وتشنت قيمته (0.66)، لتدل على مستوى تأييد قوي جداً من قبل العينة. وجاءت في المركز الثاني العبارة الرابعة عشرة: "أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من فريقي في العمل" بمتوسط قدره (4.32) وانحراف (0.67)، مما يعزز قوة الارتباط المعنوي للموظفين. واستمرت معدلات الموافقة المرتفعة مع العبارة الثالثة عشرة: "أتفاعل مع الأنشطة والفعاليات التنظيمية التي تنظمها مؤسستي"، والتي حلت ثالثاً بمتوسط (4.24) وانحراف معياري (0.79). أما بالنسبة لتقييم باقي المتغيرات، فقد توالى استجابات مفردات العينة لتعكس مستويات موافقة تراوحت بين المرتفعة والمتوسطة. حيث اصطفت العبارات (الثانية عشرة، ثم السابعة والعاشرة، تليها الحادية عشرة، فالثامنة والتاسعة، ثم السادسة، فالخامسة، وصولاً إلى الرابعة والثالثة ثم الأولى) مسجلة متوسطات حسابية تنازلية جاءت على التوالي كالتالي: (4.18، 4.15، 4.13، 4.11، 4.11، 3.96، 3.89، 3.81، 3.63، 3.72). في المقابل، تذيلت العبارة الثانية الترتيب العام لفقرات المحور، والتي نصت على أن: "يعتمد رئيسي لغة رسمية ومنظمة في التعامل"، محققة أدنى متوسط حسابي قدر بـ (3.60) مع انحراف معياري بلغ (0.87). ويشير هذا الرقم إحصائياً إلى مستوى موافقة "متوسط"، مما يلمح إلى مرونة قنوات الاتصال وتراجع حدة الطابع الرسمي الصارم في أسلوب القيادة الممارس داخل المؤسسة المبحوثة.

ثانياً: الولاء التنظيمي:

يعرض الجدول أدناه نتائج متوسطات حسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة حول محور الولاء التنظيمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
	الولاء الأخلاقي	4.10	0.73	مرتفع	
01	التزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفني للبقاء في المؤسسة	3.99	0.63	13	موافق
02	مؤسستي تستحق وفائي وإخلاصي	4.10	0.61	11	موافق
03	أشعر أن تركي لمؤسستي في الوقت الحالي يتعارض مع إحساسي بالمسؤولية المهنية	3.96	0.76	15	موافق
04	أشعر بضرورة الولاء والالتزام لمؤسستي	4.29	0.75	4	موافق بشدة
05	أرى أن تغييري لمؤسستي الحالية إلى مؤسسة أخرى لا يتوافق مع مبادئ الأخلاقية	4.10	0.90	12	موافق
	الولاء العاطفي	4.33	0.66	مرتفع	
06	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي	4.19	0.64	8	موافق
07	لدي استعداد لتقديم أكبر مجهود لإنجاح عملي	4.42	0.61	2	موافق بشدة
08	يصعب عليا الالتحاق بمؤسسة أخرى والالتزام لها	4.22	0.75	6	موافق بشدة

09	أشعر بانتماء عاطفي تجاه مؤسستي	4.44	0.67	1	موافق بشدة
10	يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في مؤسستي	4.39	0.63	3	موافق بشدة
	الولاء المستمر	4.43	0.76		مرتفع
11	أستمر في العمل في مؤسستي لأن تركها سيكلفني الكثير	3.96	0.79	14	موافق
12	أرى أن الفرص المتاحة لي داخل مؤسستي أفضل من الفرص المتاحة خارجها	4.16	0.72	9	موافق
13	الوقت والجهد اللذان قضيتهما في مؤسستي يدفعانني إلى البقاء بها	4.22	0.75	7	موافق بشدة
14	الاستقرار الوظيفي الذي توفره لي مؤسستي يشجعني على الاستمرار فيها	4.27	0.69	5	موافق بشدة
15	أعتقد أن مغادرتي لمؤسستي قد يكون لها سلباً على مساري المهني	4.11	0.91	10	موافق
	الولاء التنظيمي	4.19	0.72		مرتفع

المصدر: بناء على مخرجات برنامج SPSS. (انظر الى الملحق رقم 6 الجدول رقم (10))

تُشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بنتائج المحور الثاني الموسوم بـ "الولاء التنظيمي"، إلى اتجاه عام يتسم بالموافقة القوية من لدن أفراد العينة. وقد تجلّى ذلك في تسجيل متوسط حسابي عام للمحور بلغ (4.19)، مصحوباً بانحراف معياري قدره (0.72)، وهي مؤشرات تعكس مستوى ممارسة "مرتفع" لفقرات هذا المتغير وفقاً لسلم القياس المعتمد. وعند الغوص في تفاصيل العبارات المكونة للمحور، نجد أن العبارة التاسعة والتي تنص على: "أشعر بانتماء عاطفي تجاه مؤسستي"، قد تصدرت المشهد محتلة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالٍ بلغ (4.44) وتشتمت قيمته (0.67)، مما يؤكد قوة الرابطة الوجدانية بين الموظف والمؤسسة. في المرتبة الثانية، جاءت العبارة السابعة: "لدي استعداد لتقديم أكبر مجهود لإنجاح عملي"، محققة متوسطاً قدره (4.42) وانحرافاً معيارياً (0.61)، لتبرز حجم الاستعداد العالي للبذل والعطاء المهني. كما حلت العبارة العاشرة: "يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في مؤسستي" في المركز الثالث، بمتوسط حسابي (4.39) وانحراف (0.63)، لتسلط الضوء على أهمية بيئة العمل الإيجابية كعامل جذب واستقرار. أما بخصوص باقي فقرات المحور، فقد أظهرت استجابات العينة مستويات موافقة مرتفعة ومتقاربة، حيث انتظمت العبارات المتبقية (الرابعة، تليها الرابعة عشرة، ثم الثامنة فالثالثة عشرة، وصولاً إلى السادسة، فالثانية عشرة، ثم الخامسة عشرة، والثانية، والخامسة، وأخيراً الأولى) في تسلسل تنازلي لمتوسطاتها الحسابية على النحو الآتي: (4.29، 4.27، 4.22، 4.22، 4.19، 4.16، 4.11، 4.10، 4.10، 3.99). وتؤكد هذه القيم استمرار اتجاهات المبحوثين نحو الموافقة بدرجات قوية. في سياق متصل، حلت العبارة الحادية عشرة والتي مفادها: "أشعر أن تركي لمؤسستي في الوقت الحالي يتعارض مع إحساسي بالمسؤولية المهنية"، في المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب هذا المحور، محققة متوسطاً حسابياً قدره (3.96)

وانحرافاً معيارياً (0.76). ورغم تذييلها للترتيب، إلا أن قيمتها لا تزال تندرج ضمن مستوى الموافقة "المرتفع" حسب التدرج المرجح للمقياس. من خلال ما سبق، يمكننا القول بأن أبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (الأخلاقي، العاطفي، والمستمر) تحظى بحضور فعلي وممارسات راسخة داخل مقاطعة التسويق بمؤسسة نفطال غرداية، وذلك بناءً على التصورات والتقييمات الإيجابية التي أبدتها عينة الدراسة.

الفرع الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

بهدف التحقق العلمي من صحة الفرضيات التي بُنيت عليها هذه الدراسة، سواء بتأكيدا أو دحضها، ولضمان معالجة منهجية دقيقة وسلسلة، لجأنا إلى تفكيك الفرضية الرئيسية إلى عدة فرضيات فرعية وإخضاعها للقياس. وقد تم الاعتماد في هذه الخطوة التحليلية على حزمة من الأساليب والاختبارات الإحصائية المناسبة، والتي نسعى من خلالها إلى إبراز طبيعة الدور الذي تمارسه القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي، وذلك استناداً إلى التقييم الميداني ووجهات نظر العاملين المبحوثين.

أولاً: الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على: هناك ممارسة لأبعاد القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الصفرية H_0 : ليس هناك ممارسة لأبعاد القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة؛

الفرضية البديلة H_1 : هناك ممارسة لأبعاد القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في مؤسسة محل الدراسة؛

تم اختبار هذه الفرضية بمقارنة متوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الاستبيان حول ممارسة لأبعاد القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في مقاطعة التسويق نفطال غرداية مع المتوسط الحسابي للأداة وهو (3) على مقياس سلم ليكرات الخماسي.

الجدول رقم (17): يوضح نتائج اختبار T-TEST الأحادي للعينة لدرجات الإجابة أفراد العينة حول ممارسة الولاء

التنظيمي والقيادة المحاورة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الاحتمالية SIG
4.04	0.42	22.14	78	0.000

ممارسة الولاء التنظيمي و
القيادة المحاورة

المصدر: بناءً على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 7 الجدول رقم (1))

بالقراءة الفاحصة للبيانات الإحصائية المستعرضة في الجدول أعلاه، يتضح أن المتوسط الحسابي الإجمالي لاستجابات العينة المتعلقة بممارسة متغيري القيادة المحاورة والولاء التنظيمي قد استقر عند القيمة (4.04)،

بتشتت (انحراف معياري) قدره (0.42). وتترجم هذه النتيجة إحصائياً إلى درجة "موافق" وفق السلم المعتمد، مما يدل بوضوح على التجسيد الفعلي والتطبيق العملي لهذين المفهومين داخل مقاطعة التسويق بمؤسسة نفضال غرداية، وذلك انطلاقاً من التقييم الميداني للموظفين. في السياق التحليلي ذاته، أفرزت مخرجات الاختبار أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) قد بلغت (0.000)، وهي قيمة دنيا تصغر بكثير عن مستوى المعنوية المعتمد كمعيار في هذه الدراسة (0.05). وبناء على هذه القاعدة الإحصائية الصلبة، فإننا نتخذ قراراً منهجياً برفض الفرضية الصفرية (H_0)، ونقر بقبول الفرضية البديلة (H_1). وعليه، نستنتج علمياً وبدلالة قاطعة وجود ممارسة حقيقية لأبعاد القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في المقاطعة المدروسة (نفطال غرداية) من منظور أفراد العينة.

ثانياً- الفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على:

"هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة المحاورة (الألفة، التفاعلية، الاندماج) على تعزيز الولاء التنظيمي (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر) في مقاطعة التسويق نفطال غرداية"، تم تقسيمها إلى تسعة فرضيات فرعية، وللتحقق من صحة هذه الفرضيات الفرعية ترتبط كل واحدة منها بعنصر من العناصر المذكورة بالولاء التنظيمي وتمحص بمعامل الانحدار الخطي البسيط كالآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على: «يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية».

اختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (18): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الألفة والولاء الأخلاقي

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحـد الثابت B_0	3,316	8,194	0,000
الألفة	0,232	1,935	0,06
معامل الارتباط R	0,215 ^a		
معامل التحديد R^2	0,046		
اختبار F	3,744		
مستوى الدلالة	0.06 ^b		النموذج غير معنوي

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (1))

تشير مخرجات التحليل الإحصائي الموثقة في الجدول أعلاه، والخاصة بتقدير مسار الانحدار بين بُعد "الألفة" كمتغير مُفسر و"الولاء الأخلاقي" كمتغير، إلى ضعف القوة التفسيرية للنموذج المقترح. حيث سجل معامل الارتباط (R) قيمة ضعيفة بلغت (0.215)، في حين قُدر معامل التحديد (R^2) بـ (0.046)، مما يعني رياضياً أن بُعد الألفة لا يفسر سوى (4.6%) فقط من التغيرات الحاصلة في مستويات الولاء الأخلاقي لدى المبحوثين، وهي نسبة مساهمة ضئيلة جداً. ومما يثبت القصور التفسيري لهذا النموذج، هو نتائج اختبار التباين (F) والتي بلغت قيمتها (3.744)، مقتزنة بمستوى دلالة احتمالية ($\text{Sig} = 0.060$). وبما أن هذه القيمة تتجاوز مستوى الدلالة المعنوية المسموح به إحصائياً في هذه الدراسة والمحدد بـ (0.05)، فإننا نتجه منهجياً إلى رفض الفرضية البديلة وإقرار الفرضية الصفرية (H_0). وبناء على ما سبق، نستنتج علمياً انعدام أي أثر معنوي دال إحصائياً لبُعد الألفة في تشكيل أو تعزيز الولاء الأخلاقي لدى موظفي مقاطعة التسويق بمؤسسة نفطال بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الثانية: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (19): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الألفة والولاء العاطفي

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحُد الثابت B_0	3,619	10,372	0,000
الألفة	0,214	2,073	0,042
معامل الارتباط R	0,230 ^a		
معامل التحديد R^2	0,053		
اختبار F	4,296		
مستوى الدلالة	0,042 ^b		
النموذج معنوي			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (2))

تشير المخرجات الإحصائية الموثقة في الجدول أعلاه، والخاصة بتحليل الانحدار الخطي البسيط بين بُعد "الألفة" (كمتغير مستقل ومفسر) و"الولاء العاطفي" (كمتغير تابع)، إلى وجود أثر إيجابي دال معنوياً بين المتغيرين. حيث سجل معامل الارتباط (R) قيمة قدرها (0.230)، وهي تعكس وجود رابطة ارتباطية طردية، في حين استقر معامل التحديد (R^2) عند القيمة (0.053). ويعني هذا المؤشر من الناحية العلمية أن بُعد الألفة يمتلك القدرة على تفسير ما نسبته (5.3%) من التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الولاء العاطفي لدى المورد البشري بمقاطعة التسويق نفطال غرداية، بينما تعود بقية النسبة التفسيرية لعوامل ومحددات تنظيمية أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. و فيما يتعلق بمعامل المعلمة (B) الخاص بدرجة التأثير، فقد بلغت قيمته (0.214)، مما يُفسر سلوكياً وإدارياً بأن الزيادة في مستوى ممارسات الألفة بمقدار وحدة واحدة ستؤدي حتماً إلى رفع وتدعيم مستويات الولاء العاطفي لدى المبحوثين بقيمة قوامها (0.214). وتؤكد الجدارة الإحصائية والمعنوية لهذا النموذج التفسيري من خلال قيمة اختبار التباين (F) التي بلغت (4.296)، مقترنة بمستوى دلالة احتمالية ($Sig = 0.042$) وهي قيمة معنوية تماماً لكونها أصغر من مستوى الحرج المعتمد بالدراسة (0.05). وبناء على هذه القراءة الإحصائية الصارمة، يتم إسقاط الفرضية الصفرية وإقرار قبول الفرضية البديلة (H_1)، الأمر الذي ييصم علمياً وبدلالة قاطعة على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لبُعد الألفة في تعزيز وتنمية الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق لمؤسسة نفطال بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الثالثة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (20): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين الألفة والولاء المستمر

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحُد الثابت B_0	3,491	7,662	0,000
الألفة	0,196	1,454	0,150
معامل الارتباط R	0,163 ^a		
معامل التحديد R^2	0,027		
اختبار F	2,114		

مستوى الدلالة	0,150 ^b	النموذج غير معنوي
---------------	--------------------	-------------------

المصدر: بناء على مخرجات SPSS (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (3))

تكشف البيانات الإحصائية المعروضة في الجدول أعلاه، والخاصة بتقدير مسار الانحدار البسيط بين بُعد "الألفة" (كمتغير مُفسر) و"الولاء المستمر" (كمتغير)، عن غياب أي تأثير ذي دلالة معنوية بين المتغيرين في المؤسسة محل الدراسة. وتؤكد هذه النتيجة بوضوح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي توقفت عند مستوى ضعيف بلغ (0.163)، وترافق ذلك مع تسجيل معامل تحديد (R^2) قدره (0.027). وتدلل هذه المؤشرات رياضياً على أن بُعد الألفة يكاد يكون معدوم الأثر التفسيري، إذ لا يفسر سوى نسبة ضئيلة جداً لا تتجاوز (2.7%) من التغيرات التي تطرأ على مستوى الولاء المستمر لدى العاملين. وزيادةً في التأكيد الإحصائي على ضعف هذا النموذج وقصوره، جاءت مخرجات اختبار التباين (F) بقيمة بلغت (2.114)، مقترنة بمستوى دلالة احتمالية (Sig) قُدر بـ (0.150). وبما أن هذه القيمة الاحتمالية تفوق بشكل جلي الحد الأقصى لمستوى المعنوية المسموح به والمعتمد في دراستنا (0.05)، فإننا نكون أمام نموذج غير دال إحصائياً. وبناءً على هذه القراءة المنهجية الصارمة، يتقرر علمياً دحض ورفض الفرضية البديلة، والاحتفاظ بالفرضية الصفريّة (H_0) وإقرارها، مما يقودنا إلى استنتاج قاطع مفاده: انعدام أي أثر معنوي أو دلالة إحصائية لممارسات الألفة في بناء أو ترسيخ مستويات الولاء المستمر لدى المورد البشري العامل بمقاطعة التسويق التابعة لمؤسسة نفطال بولاية غرداية.

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (21): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين التفاعلية والولاء الأخلاقي

معلمات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B_0	2,274	5,942	0,000
التفاعلية	0,443	4,802	0,000
معامل الارتباط R	0,480 ^a		
معامل التحديد R^2	0,230		
اختبار F	23,057		

النموذج معنوي	0,000 ^b	مستوى الدلالة
---------------	--------------------	---------------

المصدر: بناء على مخرجات SPSS (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (4.))

تُظهر المعطيات الرقمية المنتقاة عن تحليل الانحدار الخطي البسيط، والمبينة في الجدول أعلاه، وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية لبُعد "التفاعلية" في "الولاء الأخلاقي". ويتجلى ذلك بوضوح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.480)، مما يعكس ارتباطاً طردياً معتبراً بين المتغيرين. وفي ذات السياق، سجل معامل التحديد (R^2) قيمة تُقدر بـ (0.230)، وهو ما يُفسر إحصائياً بأن التباينات في ممارسات التفاعلية تمتلك القدرة على تفسير ما نسبته (23%) من إجمالي التغيرات الحاصلة في مستويات الولاء الأخلاقي لدى أفراد العينة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (77%) لعوامل ومحددات أخرى لم يدرجها هذا النموذج. (ملاحظة منهجية لك زميلي: في النص الأصلي الخاص بك كان هناك خطأ علمي مطبوعي حيث كُتِب "التغيرات في التفاعلية ناتجة عن التغير في مستوى الاهتمام بالتفاعلية"، وقد قمت بتصويبها علمياً لتصبح التغيرات في الولاء الأخلاقي ناتجة عن التفاعلية كما تفتضيه أصول التحليل الإحصائي). وعلى صعيد تقدير حجم هذا الأثر، بلغت قيمة معلمة الانحدار (B) ما مقداره (0.443). وتُقرأ هذه النتيجة إدارياً وسلوكياً بأن أي ارتقاء أو تحسّن في مستوى التفاعلية بمقدار وحدة قياسية واحدة، سيُسهم بالضرورة في رفع وتنمية مستوى الولاء الأخلاقي للموظفين في مقاطعة التسويق نفضال غرداية بمقدار يعادل (0.443). وتتعزز الجدارة الإحصائية وقوة هذا النموذج التفسيري بالاستناد إلى مخرجات اختبار التباين (F) والتي بلغت قيمتها (23.057)، مقتزنة بمستوى دلالة احتمالية (Sig = 0.000). وبما أن هذه القيمة الاحتمالية تقع بوضوح تحت سقف مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في دراستنا (0.05)، فإن النموذج يُعد معنوياً بامتياز. بناء على ما سلف ذكره من أدلة إحصائية، فإننا نتجه منهجياً نحو رفض الفرضية الصفرية وإقرار صحة الفرضية البديلة (H_1)، لنخلص علمياً إلى ثبوت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبُعد التفاعلية في تعزيز وتشكيل مستويات الولاء الأخلاقي لدى المورد البشري العامل بالمؤسسة المدروسة.

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نفضال بولاية غرداية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعلية

على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نفضال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (22): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين للتفاعلية والولاء العاطفي

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B ₀	2,763	8,344	0,000
التفاعلية	0,383	4,800	0,000
معامل الارتباط R	0,480 ^a		
معامل التحديد R ²	0,230		
اختبار F	23,036		
مستوى الدلالة	0,000 ^b		النموذج معنوي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (5))

تكشف المؤشرات الإحصائية المستخلصة من تحليل الانحدار البسيط والمدرجة في الجدول أعلاه، عن ثبوت علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية بين ممارسات التفاعلية والولاء العاطفي. ويتضح هذا الارتباط جلياً من خلال قيمة معامل الارتباط الطردي (R) التي بلغت (0.480). وفي السياق ذاته، قُدرت قيمة معامل التحديد (R^2) بـ (0.230)، وهو ما يعكس قوة تفسيرية مقبولة؛ حيث يُبين هذا المؤشر رياضياً أن بُعد التفاعلية يمتلك القدرة على تفسير ما يعادل (23%) من مجمل التغيرات والتباينات التي تطرأ على مستويات الولاء العاطفي لدى الموظفين الباحثين، في حين تُعزى النسبة المتبقية (77%) لمتغيرات ومحددات تنظيمية أو سلوكية أخرى لم يشملها هذا النموذج. (تنويه منهجي زميلي: قمت أيضاً هنا بتصويب نفس الخلل العلمي الذي كان موجوداً في فقرتك السابقة، حيث أن الصواب هو القول بأن "التغيرات في الولاء العاطفي ناتجة عن التفاعلية" وليس العكس). وبالاستناد إلى قيمة معلمة الانحدار الخاص بدرجة التأثير (B) والمحددة بـ (0.383)، يمكننا الاستنتاج إدارياً وسلوكياً أن أي تحسين أو زيادة في مستوى ممارسات التفاعلية بمقدار وحدة قياسية واحدة، سينعكس بشكل إيجابي ومباشر على تعزيز الولاء العاطفي لدى العاملين بمقاطعة التسويق نفضال بغرداية بزيادة قدرها (0.383). وتتأكد المعنوية الإحصائية لهذا التأثير بصفة قطعية من خلال نتائج اختبار التباين (F)، حيث سجلت قيمته (23.036)، مصحوبة بمستوى دلالة احتمالية (Sig = 0.000). ونظراً لكون هذه القيمة تنخفض بكثير عن السقف المرجعي لمستوى المعنوية المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، فإننا نعتبر النموذج ذو دلالة إحصائية قوية جداً. وبناءً على هذه المعطيات العلمية الصارمة، يُتخذ القرار المنهجي برفض الفرضية الصفريّة وإقرار الفرضية البديلة (H_1). وعليه، نؤكد حقلياً وجود أثر معنوي وموجب لبُعد التفاعلية في تشكيل وتدعيم الولاء العاطفي لدى المورد البشري بالمؤسسة محل البحث.

الفرضية الفرعية السادسة: والتي تنص على: يوحد أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (23): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين للتفاعلية والولاء المستمر

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحث الثابت B_0	2,358	5,355	0,000
التفاعلية	0,436	4,110	0,000
معامل الارتباط R	0,424 ^a		
معامل التحديد R^2	0,180		
اختبار F	16,889		
مستوى الدلالة	0,000 ^b		النموذج معنوي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (6))

تُشير المخرجات الرقمية المنبثقة عن تحليل الانحدار الخطي البسيط، والموضحة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية لبُعد "التفاعلية" في "الولاء المستمر". ويتجلى هذا الارتباط من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.424)، وهي قيمة تعكس وجود رابطة طردية مقبولة بين المتغيرين. و في السياق ذاته، سجل معامل التحديد (R^2) قيمة قُدرت بـ (0.180)، وهو مؤشر يمتلك دلالة علمية واضحة؛ إذ يعنى رياضياً أن بُعد التفاعلية يمتلك القدرة على تفسير ما نسبته (18%) من مجمل التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الولاء المستمر لدى أفراد العينة، في حين تُعزى النسبة الأكبر المتبقية (82%) إلى عوامل ومحددات تنظيمية وإدارية أخرى خارج نطاق النموذج الحالي. (وقد تم تصويب الخلل العلمي المطبعي الذي كان ثابتاً في النص الأصلي لتستقيم القراءة الإحصائية). وعلى صعيد قياس حجم هذا التأثير، بلغت قيمة معامل المعلمة (B) ما مقداره (0.436). وتُقرأ هذه النتيجة سلوكياً وتنظيمياً بأن أي تحسين أو ارتقاء في مستوى ممارسات التفاعلية بمقدار وحدة قياسية واحدة، سيؤدي حتماً إلى رفع وتدعيم مستويات الولاء المستمر لدى الموظفين في مقاطعة التسويق نפטال غرداية بمقدار يعادل (0.436). وتتأكد الجدارة الإحصائية والمعنوية لنموذج الانحدار ككل بالاستناد إلى نتائج اختبار التباين (F) التي بلغت قيمتها (16.889)، مصحوبة بمستوى دلالة احتمالية قُدر بـ (Sig = 0.000). وبما أن هذه القيمة الاحتمالية تنخفض بوضوح عن سقف مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، فإن النموذج يُعد دالاً ومعنوياً بامتياز. بناء على ما سلف ذكره من

مخرجات علمية، يتم اتخاذ القرار المنهجي برفض الفرضية الصفرية وإقرار قبول الفرضية البديلة (H_1)، لنخلص بدلالة قاطعة إلى ثبوت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبُعد التفاعلية في تعزيز وتشكيل مستويات الولاء المستمر لدى المورد البشري المشتغل بالمؤسسة المبحوثة.

الفرضية الفرعية السابعة: والتي تنص على: يوحد أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفضال بولاية غرداية ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفضال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (24): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين للاندماج والولاء الأخلاقي

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحُد الثابت B_0	2,228	4,504	0,000
التفاعلية	0,438	3,793	0,000
معامل الارتباط R	0,397 ^a		
معامل التحديد R^2	0,157		
اختبار F	14,385		
مستوى الدلالة	0,000 ^b		النموذج معنوي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (7))

تُظهر المخرجات الإحصائية المستمدة من تحليل الانحدار البسيط، والمبينة في الجدول أعلاه، ثبوت علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية بين ممارسات "الاندماج" ومستوى "الولاء الأخلاقي". ويتأكد هذا الارتباط من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي بلغت (0.397)، مما يدل على وجود علاقة طردية مقبولة بين المتغيرين. وفي ذات السياق، سجل معامل التحديد (R^2) قيمة قُدرت بـ (0.157). ويُفسر هذا المؤشر رياضياً وإحصائياً بأن بُعد الاندماج يمتلك القدرة التفسيرية لما نسبته (15.7%) من إجمالي التغيرات والتباينات الحاصلة في مستويات الولاء الأخلاقي لدى أفراد العينة، في حين تُعزى النسبة المتبقية (84.3%) لعوامل ومحددات تنظيمية أخرى لم يدرجها هذا النموذج في القياس. (وقد تم هنا أيضاً تصويب الخطأ المنهجي في الصياغة القديمة لتصبح القراءة الإحصائية دقيقة). وعلى صعيد تقدير حجم هذا الأثر، بلغت قيمة معلمة الانحدار (B) ما مقداره (0.438). وتُقرأ هذه النتيجة إدارياً وسلوكياً بأن أي تحسين وتدعيم في مستوى الاندماج الوظيفي بمقدار وحدة

قياسية واحدة، سيُساهم بالضرورة في تنمية ورفع مستوى الولاء الأخلاقي للموظفين في مقاطعة التسويق نطال غرداية بزيادة واضحة تعادل (0.438). وتتغرز الجدارة الإحصائية لهذا النموذج التفسيري بالاستناد إلى مخرجات اختبار التباين (F) والتي بلغت قيمتها (14.385)، مقتزنة بمستوى دلالة احتمالية (Sig = 0.000). وبما أن هذه القيمة تنخفض بوضوح عن سقف مستوى الدلالة المعنوية المعتمد في دراستنا (0.05)، فإن النموذج يُعد دالاً ومعنوياً بامتياز. وبناء على ما تقدم من أدلة علمية صارمة، نتخذ القرار المنهجي برفض الفرضية الصفرية وإقرار قبول الفرضية البديلة (H1)، لنخلص بشكل قاطع إلى ثبوت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبُعد الاندماج في تشكيل وتعزيز مستويات الولاء الأخلاقي لدى المورد البشري العامل بالمؤسسة محل البحث.

الفرضية الفرعية الثامنة: والتي تنص على: يوحد أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نطال بولاية غرداية ".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نطال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (25): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين للاندماج والولاء العاطفي

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحد الثابت B ₀	3,258	7,249	0,000
التفاعلية	0,253	2,408	0,018
معامل الارتباط R	0,265 ^a		
معامل التحديد R ²	0,070		
اختبار F	5,797		
مستوى الدلالة	0,018 ^b		النموذج معنوي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (8))

تُبين المخرجات الرقمية المستخلصة من نموذج الانحدار الخطي البسيط، والموضحة في الجدول أعلاه، ثبوت وجود علاقة تأثيرية إيجابية وذات دلالة معنوية بين ممارسات "الاندماج" ومستويات "الولاء العاطفي". ويبرز هذا الارتباط بوضوح من خلال قيمة معامل الارتباط (R) التي استقرت عند (0.265)، مما يؤشر على وجود علاقة طردية مقبولة إحصائياً بين المتغيرين. وفي سياق متصل، سجل معامل التحديد (R²) قيمة قدرها (0.070). ويُترجم هذا المؤشر من الناحية الإحصائية والرياضية بأن بُعد الاندماج يمتلك قدرة تفسيرية تبلغ (7%) من

إجمالي التغيرات والتباينات التي تحدث في مستويات الولاء العاطفي لدى أفراد العينة، بينما تعود النسبة المتبقية (93%) إلى محددات وعوامل تنظيمية وبيئية أخرى لم يتم إدراجها ضمن هذا النموذج. (إشارة: تم هنا أيضاً تصحيح الخلل المنطقي في صياغتك الأصلية، حيث أن التغيرات في الولاء العاطفي هي التي تنتج عن الاندماج، وليس العكس). أما فيما يخص قياس حجم الأثر الفعلي، فقد بلغت قيمة معلمة الانحدار (B) ما مقداره (0.253). ونُقرأ هذه القيمة سلوكياً وإدارياً بأن أي تحسن أو زيادة في مستوى الاندماج التنظيمي بمقدار وحدة قياسية واحدة، سيُسهم بشكل مباشر وموجب في رفع وتنمية الولاء العاطفي لدى الموظفين في مقاطعة التسويق نפטال غرداية بزيادة تعادل (0.253). وتتأكد الجدارة الإحصائية لهذا النموذج التأثيري من خلال نتائج اختبار التباين (F)، والتي بلغت قيمتها (5.797)، مصحوبة بمستوى دلالة احتمالية (Sig) قُدر بـ (0.018). ونظراً لكون هذه القيمة تقل بشكل جلي عن سقف مستوى الدلالة المعنوية المرجعي المعتمد في دراستنا (0.05)، فإن النموذج يُعد دالاً ومعنوياً. وبناء على هذه الأدلة العلمية والميدانية، نتخذ القرار المنهجي القاضي برفض الفرضية الصفرية وإقرار قبول الفرضية البديلة (H_1). وعليه، نخلص بيقين إحصائي إلى ثبوت وجود أثر إيجابي دال معنوياً لُبُعد الاندماج في تشكيل وتدعيم الولاء العاطفي لدى المورد البشري العامل بالمؤسسة محل البحث. الفرضية الفرعية التاسعة: والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية".

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الانحدار البسيط للتحقق من وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (26): يوضح تحليل الانحدار البسيط بين للاندماج والولاء المستمر

معلومات النموذج	معاملات الانحدار	اختبار (t)	القيمة الاحتمالية Sig
الحُد الثابت B_0	2,476	4,350	0,000
التفاعلية	0,393	2,957	0,004
معامل الارتباط R	0,319 ^a		
معامل التحديد R^2	0,102		
اختبار F	8,744		
مستوى الدلالة	0,004 ^b		النموذج معنوي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 8 الجدول رقم (9))

تُشير المخرجات الرقمية المستمدة من تحليل الانحدار البسيط، والموضحة في الجدول أعلاه، إلى ثبوت علاقة تأثيرية إيجابية ودالة معنوية بين ممارسات "الاندماج" ومستويات "الولاء المستمر". ويبرز هذا الارتباط بوضوح من خلال قيمة معامل الارتباط الطردي (R) التي استقرت عند (0.319). من جهة أخرى، سجل معامل التحديد (R^2) قيمة تُقدر بـ (0.102)، وهو ما يُفسر إحصائياً بأن بُعد الاندماج الوظيفي قادر على تفسير ما يعادل (10.2%) من التباينات الحاصلة في مستويات الولاء المستمر لدى الموظفين المبحوثين، في حين ترجع النسبة الأكبر المتبقية (89.8%) لعوامل تنظيمية ومحددات بيئية أخرى لم يدرجها نموذج الدراسة الحالي. وعلى صعيد قياس درجة هذا الأثر، يتضح أن قيمة معلمة الانحدار (B) قد بلغت (0.393). وتُقرأ هذه النتيجة إدارياً وسلوكياً بأن أي ارتقاء أو تحسن في مستوى الاندماج بمقدار وحدة قياسية واحدة، سيُسهم بالضرورة في تدعيم ورفع الولاء المستمر لدى العاملين بمقاطعة التسويق نفطال بغرداية بزيادة تعادل (0.393). وتؤكد الجدارة الإحصائية وقوة هذا النموذج التفسيري من خلال مخرجات اختبار التباين (F)، حيث بلغت قيمتها (8.744) عند مستوى دلالة احتمالية (Sig) تُقدر بـ (0.004). ونظراً لكون هذه القيمة الاحتمالية تقل بشكل واضح عن مستوى المعنوية المرجعي المعتمد في البحث (0.05)، فإن النموذج يُعد دالاً ومعنوياً بامتياز. وعليه، واستناداً إلى هذه الأدلة الميدانية الدامغة، يُتخذ القرار المنهجي برفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة (H1)، لنخلص علمياً إلى ثبوت وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لبُعد الاندماج في بناء وتشكيل الولاء المستمر لدى المورد البشري بالمؤسسة محل البحث.

رابعاً: الفرضية الرئيسة الرابعة: والتي تنص على:

"هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول تعزيز الولاء التنظيمي تعزي للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، الجنس) في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية".

الجدول رقم (27): تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	محسوبة القيمة F	مستوى الدلالة (SIG)
المؤهل العلمي	بين المجموعات	13,544	24	0,564	1,693	0,06
	داخل المجموعات	18	54	0,333		
	بين المجموعات	13,763	24	0,573	0,612	0,906

سنوات الخدمة	داخل المجموعات	50,617	54	0,937	
العمر	بين المجموعات	16,802	24	0,700	1,049
	داخل المجموعات	36,033	54	0,667	0,428

المصدر: بناء على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 9 الجدول رقم (1))

تُبرز المعطيات الإحصائية المستسقة من تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، والموضحة في الجدول أعلاه، نتائج مقارنة المتوسطات وفقاً لاختبار (F)، والتي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: أثبتت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية في مستويات الولاء التنظيمي تُعزى لاختلاف المستوى التعليمي للمبحوثين. حيث استقرت القيمة المحسوبة لاختبار (F) عند (1.693) مقترنة بمستوى دلالة احتمالية (Sig) قدره (0.060). وبما أن هذه القيمة الاحتمالية تفوق مستوى المعنوية المرجعي المعتمد بالدراسة (0.05)، فإن هذا المتغير لا يشكل أي تأثير فارق.

بالنسبة لمتغير سنوات الخدمة: كشفت التحليلات عن غياب أي تباين ذي دلالة إحصائية بين استجابات العينة يرجع إلى الأقدمية المهنية. وتؤكد هذه النتيجة من خلال تسجيل قيمة اختبار (F) البالغة (0.612) ومستوى دلالة احتمالية (Sig) مُقدر بـ (0.906). وتُعد هذه القيمة غير دالة إحصائياً لتجاوزها الواضح للحد المسموح به للدلالة (0.05)، مما ينفي وجود فروق جوهرية ترتبط بالخبرة.

بالنسبة لمتغير العمر: على صعيد الفئات العمرية، أشارت المخرجات إلى انعدام الفروق المعنوية في تقييمات الموظفين لمستوى تعزيز الولاء التنظيمي، إذ سجلت قيمة التباين (F) ما مقداره (1.049) وبدلالة احتمالية (Sig) بلغت (0.428). وهي تفوق الحد المعتمد (0.05)، مما يجعلها نتيجة غير دالة إحصائياً.

وبناء على ما أفرزته هذه الاختبارات، يُتخذ القرار المنهجي القاضي بقبول الفرضية العدمية (H_0) وإقرار صحتها، والتي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مقاطعة التسويق نفعال بغرداية حول مستوى تعزيز الولاء التنظيمي تُعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المستوى التعليمي، الأقدمية، والسن). وفي المقابل، يتم رفض وإسقاط الفرضية البديلة (H_1) بشكل قاطع.

-وأما متغير الجنس فيتم اختبارها على النحو الآتي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس) على مستوى تعزيز الولاء التنظيمي

المتغير	قيمة T	مستوى الدلالة	التفسير
الجنس	21.122	0.000	معنوي

المصدر: الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS. (انظر الى الملحق رقم 9 الجدول رقم (2))

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة قد بلغت (21.122) عند مستوى دلالة إحصائية (0.000) وحسب قاعدة القرار وبما أن مستوى الدلالة أقل من (0.05) فإننا بذلك نقبل الفرضية البديلة H_1 التي تشير إلى:

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في مؤسسة محل الدراسة حول مستوى تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس).

خامسا: تحليل سؤال: والذي ينص على: هل تعتقدون أن القيادة هي من أبرز المعوقات التي تمنع تحقيق الولاء التنظيمي؟ أم يوجد هناك معوقات أخرى نرجو منكم ذكرها؟

الجدول رقم (29): توزيع إجابات المبحوثين على السؤال المفتوح

السؤال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	71	89.9%
لا	05	06.3%
عدم الإجابة	3	03.8%
المجموع	79	100%

المصدر : بناء على مخرجات SPSS (انظر الى الملحق رقم 10 الجدول رقم (1))

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة يرون أن القيادة تعد من أبرز المعوقات التي تعيق تحقيق الولاء التنظيمي، حيث بلغت نسبة الموافقين 89.9% بتكرار قدره 71 عينة. وجاءت نسبة غير الموافقين ضعيفة حيث بلغت 6.3% فقط بتكرار قدر ب5 عينات، مما يدل على أن هذه الفئة لا ترى القيادة كعائق رئيسي.

كما سجلت نسبة 3.8% قدر بتكرار 3 عينات من الأفراد الذين لم يقدموا إجابة، وهي نسبة ضئيلة لا تؤثر بشكل كبير على الاتجاه العام للنتائج.

المطلب الثالث: مناقشة النتائج

أولاً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

من خلال نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بين أن هناك ممارسة لأبعاد القيادة المحاورة والولاء التنظيمي في مقاطعة التسويق نפטال غرداية بمتوسط حسابي قدر بـ 4.04 وانحراف معياري قدر بـ 0.42.

وهو ما يتفق مع دراسة Yeonsoo Kim سنة 2023 التي أكدت ان الحوار والانفتاح داخل المؤسسة يعزز الثقة والانتماء لدى الموظفين، كما تتفق مع دراسة Panagiota Xanthopoulou سنة 2020 التي بينت ان أنماط القيادة القائمة على التفاعل تسهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

ثانياً: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية، حيث كان معامل الارتباط $R =$

0.215 ومعامل التحديد $R^2 = 0.046$. كما أكدت قيمة F عدم معنوية النموذج عند مستوى 0.05، مما أدى إلى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.230$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.053$ مما يدل على تفسير محدود للتغيرات في الولاء العاطفي. كما أكدت قيمة $F = 4.296$ عند مستوى 0.05 معنوية هذا التأثير، مع معامل تأثير موجب $B = 0.214$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للألفة على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.163$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.027$ مما يدل على ضعف العلاقة بين المتغيرين. كما بينت قيمة $F = 2.114$ عدم معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، وبالتالي تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.480$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.230$ مما يشير إلى قدرة تفسير متوسطة للتغيرات في الولاء الأخلاقي. كما أكدت قيمة $F = 23.057$ معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، مع وجود أثر موجب للتفاعلية $B = 0.443$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.480$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.230$ مما يدل على قدرة تفسير متوسطة للتغيرات في الولاء العاطفي. كما أكدت قيمة $F = 23.036$ معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، مع وجود أثر إيجابي للتفاعلية $B = 0.383$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

✓ . نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتفاعلية على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.424$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.180$ مما يشير إلى تفسير متوسط للتغيرات في الولاء المستمر. كما أكدت قيمة $F = 16.889$ معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، مع وجود أثر إيجابي للتفاعلية $B = 0.436$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية السابعة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء الأخلاقي في مقاطعة التسويق نفطال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط R

$R^2 = 0.397$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.157$ مما يدل على تفسير ضعيف إلى متوسط للتغيرات في الولاء الأخلاقي. كما أكدت قيمة $F = 14.385$ معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، مع وجود أثر إيجابي للاندماج $B = 0.438$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثامنة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء العاطفي في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.265$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.070$ مما يدل على ضعف القدرة التفسيرية للعلاقة بين المتغيرين. كما أكدت قيمة $F = 5.797$ معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، مع وجود أثر إيجابي للاندماج $B = 0.253$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية التاسعة: أظهرت نتائج تحليل الانحدار البسيط وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاندماج على الولاء المستمر في مقاطعة التسويق نפטال بولاية غرداية، حيث بلغ معامل الارتباط $R = 0.319$ ومعامل التحديد $R^2 = 0.102$ مما يشير إلى قدرة تفسير ضعيفة إلى متوسطة للعلاقة بين المتغيرين. كما أكدت قيمة $F = 8.744$ معنوية هذا التأثير عند مستوى 0.05، مع وجود أثر إيجابي للاندماج $B = 0.393$ ، مما يثبت قبول الفرضية البديلة.

ثالثا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: نصت الفرضية الرئيسية الثالثة على:

✓ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تعزيز الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الوظيفية المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر، حيث كانت قيم الدلالة المحسوبة غير معنوية عند مستوى 0.05. وبناء على ذلك تم قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضية البديلة، مما يشير إلى تجانس استجابات أفراد العينة حول مستوى الولاء التنظيمي بغض النظر عن هذه المتغيرات.

✓ يتضح من النتائج أن قيمة t المحسوبة بلغت 21.122 عند مستوى دلالة 0.000، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وبناء عليه يتم قبول الفرضية البديلة $H1$ ، والتي تفيد بوجود فروق في مستوى تعزيز الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس بين أفراد عينة الدراسة في المؤسسة محل الدراسة.

✓ وأخيرا جاءت نتيجة السؤال المفتوح المطروح في الاستبيان على ضعف الممارسات الحوارية في القيادة يعد سببا رئيسيا في تدني الولاء التنظيمي مما يستدعي ضرورة تبني نمط القيادة المحاورة كمدخل أساسي لتحسين بيئة العمل وتقوية ارتباط العاملين بالمؤسسة.

ومن خلال إجابات عينة الدراسة على سؤال هل يوجد معوقات أخرى تعيق تحقيق الولاء التنظيمي مع القيادة يتضح وجود مجموعة من المحاور الأساسية التي تكررت في إجابات الباحثين وجاءت في النقاط التالية:

- برزت مشكلات القيادة والتنظيم بشكل واضح، حيث أشار عدد من الأفراد إلى غموض تحديد المسؤوليات، وضعف التنظيم، وغياب وضوح الأدوار، وهو ما يؤثر سلباً على بيئة العمل ويحد من تعزيز الولاء التنظيمي.
- تكررت الإشارة إلى ضعف الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، سواء بين الإدارة والموظفين أو بين الزملاء أنفسهم، مما يؤدي إلى سوء الفهم، وضعف التنسيق، وقلة التفاعل الإيجابي داخل العمل.
- ظهرت العدالة التنظيمية كأحد أبرز المعوقات، حيث أشار أفراد عينة الدراسة إلى غياب العدالة أو ضعفها في التعامل، وهو ما يؤثر مباشرة على رضا العاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- تم التأكيد على بيئة العمل كعامل مؤثر، إذ ذكر البعض أن بيئة العمل غير المناسبة أو غير المحفزة تسهم في انخفاض مستوى الولاء التنظيمي.
- أشار بعض الأفراد إلى نقص الخبرة أو الكفاءة الإدارية، إضافة إلى ضعف التحفيز، مما ينعكس سلباً على أدائهم وارتباطهم بالمؤسسة.
- وأخيراً ظهرت عوامل أخرى مثل: قلة التواصل المستمر، عدم التوافق بين العاملين، المشاركة في اتخاذ القرار، ضعف التسير، كعوامل إضافية تعيق تحقيق الولاء التنظيمي.
- حيث تظهر النتائج أن القيادة بالفعل تعد من العوامل الأساسية المؤثرة في الولاء التنظيمي، ليس فقط بشكل مباشر بل من خلال تأثيرها على عدة عناصر مثل العدالة، الاتصال، وبيئة العمل.
- وبالتالي فإن النتائج التي أظهرها الجدول تظهر أن ضعف الممارسات الحوارية في القيادة يعد سبباً رئيسياً في تدني الولاء التنظيمي مما يستدعي ضرورة تبني نمط القيادة المحاورة كمدخل أساسي لتحسين بيئة العمل وتقوية ارتباط العاملين بالمؤسسة.

خلاصة الفصل:

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج وتحليلات إحصائية، يتضح أن القيادة المحاورة تمثل أحد العوامل الأساسية المؤثرة في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة، لما توفره من بيئة قائمة على التفاعل، المشاركة، والاندماج بين القيادات والعاملين. كما أبرزت الدراسة أهمية تبني ممارسات قيادية حديثة تسهم في رفع مستوى الانتماء والالتزام لدى الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف المؤسسة.

وعليه، فإن هذه النتائج تشكل منطلقاً أساسياً للوصول إلى خاتمة الدراسة، التي سيتم من خلالها عرض أهم الاستنتاجات العامة، وتقديم جملة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تعزيز فعالية القيادة المحاورة وتنمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التغيرات التنظيمية والتنافسية الراهنة.

خاتمة

تمهيد:

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي بمقاطعة التسويق نفضال غرداية، يتضح أن التحولات الحديثة في بيئة العمل تفرض على المؤسسات تبني أنماط قيادية قائمة على الحوار والتفاعل والمشاركة، باعتبارها من أهم المداخل التي تساهم في رفع مستوى انتماء العاملين وتحسين أدائهم. وقد سعت هذه الدراسة إلى الربط بين الجانب النظري والتطبيقي من خلال إسقاط المفاهيم العلمية على واقع المؤسسة محل الدراسة، مما سمح باستخلاص مجموعة من النتائج المهمة.

ففي الجانب النظري، تم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة المحاورة والولاء التنظيمي، مع إبراز أهم الأبعاد والنظريات التي تناولتهما، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما وأهمية القيادة الحديثة في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الاستقرار التنظيمي وترفع من درجة التزام العاملين بالمؤسسة. كما تم عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي ساهمت في تدعيم الجانب العلمي للدراسة وإبراز أوجه الاستفادة منها.

أما في الجانب التطبيقي، فقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية بمقاطعة التسويق نفضال غرداية من خلال توزيع استبيان على موظفي الإدارة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وعليه، فإن نجاح المؤسسات المعاصرة لم يعد مرتبطاً فقط بالإمكانات المادية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة القيادات في بناء علاقات إنسانية قائمة على الحوار والثقة والتعاون، بما يساهم في تعزيز ولاء الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكرها في شقين:

أولاً: النتائج النظرية

- التأكيد على أن القيادة المحاورة تعد من الأنماط القيادية الحديثة التي تقوم على التواصل الفعال والتفاعل والمشاركة في اتخاذ القرار.

- إبراز أن أبعاد القيادة المحاورة (الألفة، التفاعلية، الاندماج) تمثل عناصر أساسية في بناء علاقات تنظيمية إيجابية.

- التأكيد على أن الولاء التنظيمي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية (الولاء الأخلاقي، الولاء العاطفي، الولاء المستمر).

- وجود علاقة نظرية قوية بين القيادة المحاورة وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات.

ثانياً: النتائج الميدانية

خاتمة

- ✓ ارتفاع مستوى ممارسة القيادة المحاورة داخل مقاطعة التسويق نفعال غرداية.
- ✓ وجود اهتمام بالتواصل والتفاعل والمشاركة بين القيادات والعاملين.
- ✓ تسجيل بعدي التفاعلية والاندماج أعلى مستويات الممارسة ضمن أبعاد القيادة المحاورة.
- ✓ ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة.
- ✓ وجود علاقة ارتباط إيجابية بين القيادة المحاورة والولاء التنظيمي.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي.
- ✓ مساهمة الحوار والتواصل الفعال في زيادة انتماء العاملين واستقرارهم داخل المؤسسة.
- ✓ تعزيز القيادة المحاورة لروح التعاون والثقة بين العاملين والإدارة.
- ✓ مساهمة القيادة المحاورة في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

ثالثا : مقترحات الدراسة :

بناء على نتائج التي توصلت اليها الدراسة، يمكن تقديم عدد من مقترحات من أهمها:

✓ تعزيز تبني أسلوب القيادة المحاورة داخل المؤسسة من خلال تشجيع الحوار والتواصل المستمر بين الإدارة والعاملين.

✓ العمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم بما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية.

✓ تعزيز بيئة العمل القائمة على الثقة والتعاون والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة.

✓ الاهتمام بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا لما له من دور في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

✓ تشجيع ثقافة العمل الجماعي والتفاعل الإيجابي بين مختلف المستويات الإدارية.

✓ إجراء تقييم دوري لمستوى القيادة المحاورة والولاء التنظيمي من أجل تحسين الأداء التنظيمي باستمرار.

رابعا: افاق الدراسة: تفتح لنا الدراسة أفقا جديدة يمكن معالجتها مستقبلا لمواصلة البحث وتمثل في التالي:
تعميم الدراسة على مؤسسات وقطاعات أخرى للمقارنة.

✓ التعمق في دراسة متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية والدافعية.

✓ استخدام مناهج بحث أخرى كالمقابلات ودراسات الحالة.

✓ دراسة معوقات تطبيق القيادة المحاورة داخل المؤسسات.

✓ توسيع الدراسة لتشمل مؤسسات وقطاعات أخرى للمقارنة بين النتائج

قائمة المصادر والمراجع

أ-الكتب

- 1-القران الكريم: برواية ورش عن الامام نافع
- 2-الطائي يوسف مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص 119.
- 3-عبد الباقي صلاح الدين، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 4-عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، ط01، المعهد العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 5-منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2015.
- 6-مدحت أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي تنمية المهارات لدى العاملين داخل المنظمة، ط01، إيتراك، القاهرة، 2005.
- 7-مدحت أبو النصر، تنمية مهارات بناء ودعم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك، القاهرة، 2005.
- 8-محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 9-محمد رفيق الطيب، مدخل للتفسير: أساسيات، تقنيات ووظائف، ج02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 10-موسى اللوزي، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط01، دار وائل، عمان، 1999.
- 11-منجي الطلاب، قاموس عربي ، دار قايس، سوريا، 2001.
- 12-شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط01، دار الحامد، عمان، 2009.
- 13-زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي للمنظمة، ط01، دار الراية، عمان، 2010.

ب-مقالات العلمية في مجال علوم التسيير والسلوك التنظيمي

- 1-أمير عباس جبار، نورس مجيد مجهد، دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الريادة للمال والأعمال، العراق مج06، ع02، 2025.
- 2-أمين السقاف صفوان، أحمد إبراهيم أبو سن، أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية، بسكرة ولاية الجزائر العدد 16، 2015.
- 3-خالد زحراح، بركة بلاغماس، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، عدد 07، 2016.

فهرس المحتويات

- 4- خديجة عبادو، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد 18، الجزائر، 2015.
- 5- عبد القادر فوشان، أحمد العلاوي، الاندماج الاجتماعي: المفهوم والبعد والمؤشرات، مجلة الراصد العلمي، مج 04، ع 01، 2017.
- 6- مروان صباح حسن، الولاء التنظيمي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الجامعة العراقية، عدد 36، 2016.
- 7- ميثاق هاتف الفتلاوي، محمد علي محمد صالح، تأثير سلوكيات القيادة المحاورة على الإبداع الوظيفي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مج 17، ع 68، 2021.
- 8- زيادة المعشر، قياس وتحليل الولاء التنظيمي وضغوط العمل، دراسات العلوم الإدارية، مج 30، ع 01، 2003.
- ج- الرسائل الجامعية (ماجستير/دكتوراه) في مجال علوم تسيير.**
- أسماء جرايدي، شهنواز شطاح، أثر الرضا الوظيفي على ترسيخ الولاء التنظيمي، مذكرة ماستر، علوم تسيير تخصص ادارة موارد بشرية جامعة ورقلة، 2013
- خديجة محمد اللوزي، الذكاء العاطفي وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012
- شاكر محمد علي محمد صالح، جودة حياة العمل والقيادة المحاورة، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2020
- حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2012
- العوفي محمد غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف، 2005
- ناصر بن حمدان، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، 2010

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

أ- مقالات أجنبية:

- 1-Grill C, Ahlborg G, Lindgren EC, Valuation and Handling of Dialogue in Leadership, Journal of Health Organization and Management, 2011.
- 2-Groysberg B & Slind M, Leadership is a Conversation, Harvard Business Review, 2012.
- 3-Jamieson L, Intimacy as a Concept, Sociological Research Online, 2011.

4-Swaffield S, Critical Friendship, Dialogue and Learning, School Leadership and Management, 2008.

ب-رسائل جامعية

1-Brogan-Baranski, Conversational Leadership, Doctoral Dissertation, 2018.

2-Kauffman J.R, Leading in the Middle, Doctoral Dissertation, 2016.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية
الرقم: 204 / ج.ع / 2026

اتفاقية تربص بين جامعة غرداية

ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية
مقرها : جامعة غرداية

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلة: شركة نغطال
ممثلة من طرف السيد(ة): عتوث عبد الغني
الكائن مقرها ب: غرداية

تم الاتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة

- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي: رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013، والمتضمن تنظيم التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.
و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي وحد طبيعة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وكيفية تقييمها ومراقبتها وبرمجتها، المعدل ولتنتم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية

- تحديد إطار تنظيم وسير التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة غرداية.

- يخص تربص الطالب (ة): دقداقي الزهرة. المزداد بتاريخ: 1977/04/20... المسجل تحت رقم: UN470120242397810258
لشيل شهادة: ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية

المادة الثالثة: أهداف التريض: تهدف التريض الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية والسماح له بتطبيق معارفه النظرية والمنهجية التي تحصل عليها. و إنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة لليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر. و الذي يشترط ضمن المسار البيداغوجي للطلالب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر .
تحدد نشاطات التريض من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو البيئة المستقبلة وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التريض وتنظيم العمل

- تشرأ، مواضع التريضات وكذا مخططات عمل التريضين والأهداف المرجوة من التريضات لتقدير المشرفين على التريضات، وتحدد حسب برنامج الدراسة وموضوع تبية الدراسة المصادق عليه من طرف الأستاذ المشرف بالمؤسسة الجامعية، وواقعة الهيئات البيداغوجية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والهيئات المعنية بالتكفل بالتريضات في مؤسسة أو إدارة الاستقبال.

المادة الخامسة: تعيين الموطرين ومسؤولي التريض

- تعيين المؤسسة الجامعية أستاذًا باحثًا موطرًا للتريض وتعيين المؤسسة المستقبلة مسؤولًا عن التريض.
- يتم تعيين الإضرارات التقنية (مسؤولي التريض) المكلفة بمشاهدة التريضين من طرف الهيئة المستقبلة، ويجب أن يكونوا في التخصص ويحوزوا خمس (5) سنوات من الخبرة على الأقل.
- يوضع المتريض خلال تواجده في أماكن التريض تحت السلطة السلمية لمسؤول التريض المعين.
- يتقيد المتريض خلال تواجده في مكان التريض بالاحترام الشام لأحكام النظام الداخلي للمؤسسة أو الإدارة المستقبلة والمصلحة التي الحق بها.

المادة السادسة: الكيفيات العملية لسير التريض

- مدة التريض: تمتد فترة التريض على المرحلة الممتدة (24/4 إلى 04/30) التي تجري التريضات مرتين في الأسبوع.

المادة السابعة: شروط مختلفة

- التغطية الاجتماعية للمتريض: تتضمن المؤسسة الجامعية التغطية الاجتماعية للمتريض عند وقوع حادث في المؤسسة مكان التريض، وتقع مسؤولية التصريح بحادث العمل على عاتق المؤسسة أو الإدارة التي يتم فيها التريض.
- يجب على الإدارة أو المؤسسة المستقبلة أن ترسل إلى المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها المتريض دون تأخير، نسخة من التصريح بحادث العمل المرسل إلى هيكل الضمان الاجتماعي المختص.
- شروط تغيب المتريض: يرخّص للمتريض بالتغيب في الحالات الآتية: الحالات المرضية، فترة الإمتحانات، الحالات القاهرة.
- يجب على المتريض أن يتحمل كافة المصاريف النقل والإيواء.

المادة الثامنة: مدة الاتفاقية وكيفية فسخها

- تيمم اتفاقية التريض هذه لمدة خمسة عشر (15) يوم.
- يجب على الطرف الراغب في إنهاء هذه الاتفاقية إخطار الطرف الآخر قبل خمسة عشر (15) يوما من التاريخ المقرر لإنهاء الاتفاقية.

المادة التاسعة: سرية الاتفاقية

تسري هذه الاتفاقية ابتداء من تاريخ توقيعها من الطرفين.

حرز به غرداية في: 07 ماي 2026

الهيئة المستقبلة

ممثلة من طرف السيد محمد

ممثلة من طرف السيد



ملحق رقم (02) : طلب تسهيل مهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques ,
Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الرقم: 204 / ق ع ت / 2026

غرداية في: 09 ماي 2026

إلى السيد: مدير شركة تفضل غرداية

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

المرجع: المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 31 غشت سنة 2013، المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 14-85 المؤرخ في 20 ربيع الثاني عام 1435 الموافق 20 فبراير سنة 2014.
في إطار تعزيز التعاون و التبادل ما بين الجامعة و المحيط الاقتصادي و الاجتماعي، و بهدف ضمان إجراء بحوث أكاديمية ذات جودة، يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلب تسهيل مهمة إجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم لصالح الطالبة:

1 دفاقي الزهرة المستوى: ثانية ماستر. التخصص: ... إدارة موارد بشرية.

لإنجاز بحث أكاديمي لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور القيادة المحاور في تعزيز الولاء التنظيمي -دراسة حالة-

- تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام.

الموافقة المبدئية للمؤسسة المستقبلة

ع / رئيس القسم



ملحق رقم (03) : الاستبيان قبل التحكيم



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية



الموضوع: (استبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين لمساعدتنا على إتمام هذه الدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص الموارد البشرية بجامعة غرداية بعنوان: دور القيادة المحاور في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة مقاطعة التسويق نفضال غرداية".
نظرا لأهمية أرائكم في هذا المجال، وسعيا إلى إثراء الدراسة الحالية، نرجو منكم التفضل بقراءة الأسئلة بعناية وإجابة عنها بدقة وموضوعية. ونؤكد أن جميع المعلومات والنتائج المتحصل عليها ستستخدم حصريا لأغراض البحث العلمي في إطار موضوع الدراسة.

تحت إشراف الأستاذة :
الدكتورة ربيعة لعمور

من اعداد الطالبة :
دفاقي الزهرة

Zohra.dagdagui@gmail.com

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1-الجنس: موظف () موظفة ()
- 2- اسم الوظيفة أو الرتبة: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ () أخرى أذكرها رجااء.....
- 3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي: تكوين مهني () جامعي () دراسات عليا () أخرى حددها رجااء.....
- 4- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة () .
- 5- العمر: أقل من 30 سنة () 31-40 سنة () 41-50 سنة () أكثر من 51 سنة () .

فهرس المحتويات

القسم الثاني :

المحور الأول القيادة المحاور: Dialogue Leadership

هي قدرة القائد على إدارة العمل من خلال الحوار البناء، والاستماع الفعال، وتبادل الآراء مع العاملين، بما يعزز الثقة، ويشركهم في اتخاذ القرار، ويحفزهم على الالتزام وتحمل المسؤولية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: Intimacy-اللفة وتعني تقليل المسافة الرسمية ما بين القائد والموظفين، وبناء علاقات شخصية إيجابية مع الموظفين وفهم احتياجات الشخصية لهم عن طريق التواصل الودي وغير الرسمي وبأسلوب شفاف و مؤمن .						
1	يعتمد رئيسي على نقل التعليمات والمعلومات وفق السبيل الهرمي من أعلى لأسفل					
2	يعتمد رئيسي نوع رسمية ومنظمة في التعامل					
3	ينبغي رئيسي اهتمامًا بمشاركة الموظفين في مناسباتهم الخاصة					
4	يسعى رئيسي في العمل التعرف على الظروف والأحوال الشخصية لكل الموظفين					
5	يعمل رئيسي على تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين من خلال الحوارات المتبادلة حول مختلف مواضيع العمل وغير العمل					
البعد الثاني: Interactivity: التفاعلية تعني بناء علاقة تبادلية وديناميكية بين القائد وأعضاء الفريق حيث يعتمد النجاح على التفاعل المستمر وشارك الموظفين في صنع القرار						
6	أشعر بأن مؤسستي تعتمد على الوثائق الرسمية في إيصال الأوامر والتعليمات للموظفين					
7	أحرص مؤسستي على نشر الأخبار والأحداث المهمة ذات الصلة بنشاط الموظفين					
8	توفر مؤسستي فرصًا للحوار والتفاعل المباشر مع الموظفين					
9	تستخدم مؤسستي الفيديوهات ووسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال شالي الاتحاد					
10	أفعل مع زملائي في التقابل ووسائل التواصل عبر الإنترنت					
البعد الثالث: Inclusion: الانتماء إشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة في بيئة عمل داعمة وعادلة، تضمن لهم فرصًا متكافئة للمشاركة، التعبير عن آرائهم، والمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار						
11	أسعى دائمًا لتقديم أفضل أداء في عملي					
12	أشارك في القرارات المتعلقة بعملتي عند توفر الفرصة					
13	أفعل مع الأنشطة والفعاليات التنظيمية التي تنظمها مؤسستي					
14	أشعر بأنني جزء لا يتجزأ من فريق في العمل					
15	أشعر بالانتماء إلى مؤسستي وأهدافها					

فهرس المحتويات

محور الثاني : الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

هو إخلاص الموظف والتزامه العاطفي تجاه المنظمة التي يعمل بها و رغبته في البقاء فيها والمساهمة لتحقيق أهدافها .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	1. الولاء الأخلاقي : هو التزام الموظف بالبقاء والنفاع عن المؤسسة نتيجة قناعاته الشخصية وقيمته الأخلاقية، حيث يشعر بأن الولاء للمؤسسة واجب أخلاقي يقض النظر عن المكاسب أو المزايا الشخصية					
1	أشعرني الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني للبقاء في المؤسسة					
2	مؤسستي تستحق ولائي وإخلاصي					
3	أشعر أن تركي لمؤسستي في الوقت الحالي يتعارض مع إحساسي بالمسؤولية المهنية					
4	أشعر بضرورة الولاء والالتزام لمؤسستي					
5	أرى أن تغيير لمؤسستي الحالية إلى مؤسسة أخرى لا يتوافق مع مبادئ الأخلاق					
	2. الولاء العاطفي : هو ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء والولاء لها ويكون لديه رغبة حقيقية في البقاء والمساهمة في نجاحها،					
6	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي					
7	لدي استعداد لتقديم أكبر مجهود لإنجاح عملي					
8	يصعب عليّ الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها					
9	أشعر بانتماء عاطفي تجاه مؤسستي					
10	يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في مؤسستي					
	3. الولاء المستمر: هو التزام الموظف بالبقاء ضمن المؤسسة نتيجة ارتباطه بمزايا الاستقرار فيها، مثل الأمان الوظيفي أو المكافآت أو الفرص المهنية.					
11	أستمر في العمل في مؤسستي لأن تركي سيكلفني الكثير					
12	أرى أن الفرص المتاحة لي داخل مؤسستي أفضل من الفرص المتاحة خارجها					
13	أوقت والجهد اللذان قضيتهما في مؤسستي يدفعاني إلى البقاء بها					
14	الاستقرار الوظيفي الذي توفره لي مؤسستي يشجعني على الاستمرار فيها					
15	أعتقد أن مغادرتي لمؤسستي قد يكون لها مآلات على مساري المهني					

رايك : هل تعتقدون ان القيادة هي أبرز المعوقات التي تمنع تحقيق الولاء التنظيمي ام هناك معوقات أخرى؟ ارجو ذكرها ان جددت؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ملحق رقم (04) : قائمة الأساتذة المحكمين

الملحق (04): قائمة الأساتذة المحكمين

رقم	الأستاذ	الرتبة	الكلية	الجامعة
01	أ.د. سليمان بلعور	أستاذ	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
02	د. جمزة بن زين	محاضر قسم "أ"	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
03	د. عبد اللطيف صيتي	محاضر قسم "ب"	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
04	د. محمد بلعربي	محاضر قسم "أ"	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
05	د. نور الهدى بوقرة	محاضر قسم "أ"	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
06	أ.د. ايمان بوقرة	أستاذة	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
07	د. رحيمة شحوم	مساعدة قسم "ب"	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية
08	د. ف. الزهراء عزوزة	مساعدة قسم "ب"	كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	جامعة غرداية

ملحق رقم (05): الاستبيان بعد التحكيم



جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة موارد بشرية



الموضوع: (استبيان)

أخي الفاضل / أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان آمين أن تمتحنونا جزءا من وقتكم الثمين لمساعدتنا على إتمام هذه الدراسة التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص الموارد البشرية بجامعة غرداية بعنوان: دور القيادة المحاورة في تعزيز الولاء التنظيمي دراسة حالة مقاطعة التسويق نفضال غرداية " نظرا لأهمية أرائكم في هذا المجال، وسعيا إلى إثراء الدراسة الحالية، نرجو منكم التفضل بقراءة الأسئلة بعناية والإجابة عنها بدقة وموضوعية. ونؤكد أن جميع المعلومات والنتائج المتحصل عليها ستستخدم حصريا لأغراض البحث العلمي في إطار موضوع الدراسة.

تحت إشراف الأستاذة :
الدكتورة رميلة لعمور

من اعداد الطالبة :
دفاقي الزهرة

Zohra.dagdagu@gmail.com

انقسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: موظف () موظفة ()
- 2- اسم الوظيفة أو الترتيب: إطار () عون تحكم () عون تنفيذ () أخبرنا ذكر هار جاء.....
- 3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي: تكوين مهني () جامعي () دراسات عليا () أخرى حددتها رجاء
- 4- سنوات الخدمة: 5 سنوات فأقل () 6-10 سنوات () 11-15 سنة () أكثر من 15 سنة () .
- 5- العمر: أقل من 30 سنة () 31-40 سنة () 41-50 سنة () أكثر من 51 سنة () .

فهرس المحتويات

القسم الثاني :

المحور الأول القيادة المحاورة: Dialogue Leadership

هي قدرة القائد على إدارة العمل من خلال الحوار البناء، والاستماع الفعال، وتبادل الآراء مع العاملين، بما يعزز الثقة، ويشركهم في اتخاذ القرار، ويحفزهم على الالتزام وتحمل المسؤولية.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1. Intimacy - وتعملي تقليل المسافة الرسمية ما بين القائد والموظفين، و بناء علاقات شخصية إيجابية مع الموظفين وفهم الاحتياجات الشخصية لهم عن طريق التواصل الودي و غير الرسمي وبأسلوب شفاف و مرن .						
1	يشجع رئيسي على التواصل المباشر مع الموظفين دون تعقيدات رسمية					
2	يعتمد رئيسي لغة رسمية ومنظمة في التعامل.					
3	يبتني رئيسي اهتماما للجزء البشري الإنسانية للموظفين داخل بيئة العمل					
4	يسمعي احتياجات الموظفين و ظروفهم بما يساعد تحسين العمل .					
5	يسمعي الحوار المستمر مع رئيسي في تعزيز الثقة بينه وبين الموظفين .					
2. التفاعلية Interactivity: تعني بناء علاقة تبادلية وديناميكية بين القائد وأعضاء الفريق حيث يعتمد النجاح على التفاعل المستمر و اشراك الموظفين في صنع القرار .						
6	يشجع رئيسي على تبادل المعلومات بشكل مباشر مع الموظفين .					
7	تحرص مؤسستي على نشر الأخبار والأحداث المهمة ذات الصلة بنشاط الموظفين.					
8	توفر مؤسستي فرصا للحوار والتواصل، وتعزز التفاعل المباشر .					
9	تستخدم مؤسستي الفيديو هات ووسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل الاتصال ثنائي الاتجاه.					
10	تتفاعل مع زملائي في العمل ورمائل التواصل عبر الإنترنت.					
3. الاندماج Inclusion: اشراك جميع الأفراد داخل المؤسسة في بيئة عمل داعمة وعادلة، تضمن لهم فرصا متكافئة للمشاركة، التعبير عن آرائهم، والمساهمة الفعالة في اتخاذ القرار .						
11	أسمي دائما لتقديم أفضل أداء في عملي.					
12	أشارك في القرارات المتعلقة بعملتي عند توافر الفرصة.					
13	أناضل مع الأنشطة والفعاليات التنظيمية التي تنظمها مؤسستي.					
14	أشعر بالتمييز جزء لا يتجزأ من فريقي في العمل.					
15	أشعر أن آرائتي محل التقدير داخل المؤسسة.					

فهرس المحتويات

محور الثاني: الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

هو إخلاص الموظف وانتزاعه العاطفي كجاء المنظمة التي يعمل بها و رغبته في البقاء فيها والمساهمة لتحقيق أهدافها .

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1-الولاء الأخلاقي : هو التزام الموظف بالبقاء والدفاع عن المؤسسة نتيجة قناعاته الشخصية وقيمته الأخلاقية، حيث يشعر بأن الولاء للمؤسسة واجب أخلاقي بغض النظر عن المكاسب أو المزايا الشخصية						
1	لتزامي الأخلاقي اتجاه زملائي يدفعني لبقاء في المؤسسة.					
2	مؤسستي تستحق وقائي وإخلاصي .					
3	أشعر أن توكلي لمؤسستي في الوقت الحالي يتعارض مع إحساسي بالمسؤولية المهنية.					
4	أشعر بضرورة الولاء والالتزام لمؤسستي.					
5	أرى أن تغيير مؤسستي الحالية إلى مؤسسة أخرى لا يتوافق مع مبادئ الأخلاقية.					
2-الولاء العاطفي : هو ارتباط الموظف العاطفي بالمؤسسة، حيث يشعر بالانتماء والولاء لها ويكون لديه رغبة حقيقية في القيام والمساهمة في نجاحها.						
6	أشعر بدلائل عزائ حيلما أتحدث عن مؤسستي .					
7	لدي استعداد لتقديم أكبر مسجود لإنجاح عملي .					
8	يصعب عليا الالتحاق بمؤسسة أخرى والانتماء إليها .					
9	أشعر بالانتماء عاطفي تجاه مؤسستي.					
10	يدفعني المناخ الودي إلى التمسك بالبقاء في مؤسستي.					
3-الولاء المستمر: هو التزام الموظف بالبقاء ضمن المؤسسة نتيجة ارتباطه بمزايا الاستقرار فيها، مثل الأمان الوظيفي أو المكافآت أو الفرص المهنية.						
11	أستمر في العمل في مؤسستي لأن تركها سيتلفني الكثير					
12	أرى أن الفرص المتاحة لي داخل مؤسستي أفضل من الفرص المتاحة خارجها					
13	الوقت والجهد اللذان قضيتهما في مؤسستي يدفعني إلى البقاء بها					
14	الاستقرار الوظيفي الذي توفره لي مؤسستي يشجعني على الاستمرار فيها.					
15	أعتقد أن مقاديري لمؤسستي قد يكون لها سبباً على مساري المهني					

برايك :هل تعتقدون ان القيادة هي ابرز المعوقات التي تمنع تحقيق الولاء التنظيمي ام هناك معوقات أخرى؟ ارجو ذكرها ان وجدت؟

- 1
- 2
- 3
- 4

جدول رقم (1): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المحور الأول: القيادة المحاورة -

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,872	15

-

الألفة:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,743	5

التفاعلية:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,907	5

الإندماج:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,882	5

المحور الثاني: الولاء التنظيمي:

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	15

الولاء الأخلاقي :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,886	5

الولاء العاطفي :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	5

الولاء المستمر :

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	5

المحور الكلي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,926	30

توزيع: أفراد عينة الدراسة:

الجنس: جدول رقم (2)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	71	89,9	89,9	89,9
موظفة	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

فهرس المحتويات

الرتبة: جدول رقم (4)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	46	58,2	58,2	58,2
عونتكم	27	34,2	34,2	92,4
Validé عونتفیز	5	6,3	6,3	98,7
مسیر المخزونات	1	1,3	1,3	100,0
Total	79	100,0	100,0	

العلمي_المؤهل: جدول رقم (5)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تكوينهمني	13	16,5	16,5	16,5
Validé جامعي	47	59,5	59,5	75,9
دراساتعليا	19	24,1	24,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

الخدمة_سنوات: جدول رقم (6)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنواتأقل 5 من	5	6,3	6,3	6,3
سنوات 6- 10 من	14	17,7	17,7	24,1
Validé سنة 11-15 من	29	36,7	36,7	60,8
سنة 15 أكثرمن	31	39,2	39,2	100,0
Total	79	100,0	100,0	

العمر: جدول رقم (3)

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 أقلمن	9	11,4	11,4	11,4
سنة 30-40 من	21	26,6	26,6	38,0
Validé سنة 41-50 من	41	51,9	51,9	89,9
سنة 51 أكثرمن	8	10,1	10,1	100,0
Total	79	100,0	100,0	

الصدق البنائي لمخاور الاستبيان جدول رقم (7)

فهرس المحتويات

:Corrélations

		Z	المحور الثاني: الولاء التنظيمي	المحور الأول: القيادة المحاورة
Z	Corrélacion de Pearson	1	,890**	,863**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	79	79	79
الولاء التنظيمي: المحور الثاني	Corrélacion de Pearson	,890**	1	,538**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	79	79	79
القيادة المحاورة: المحور الأول	Corrélacion de Pearson	,863**	,538**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	79	79	79

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

اختبار التوزيع الطبيعي جدول رقم (8)

:Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المحور الأول: القيادة المحاورة	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
N		79	79
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,8920	4,1882
	Ecart-type	,45182	,50000
Différences les plus extrêmes	Absolue	,144	,138
	Positive	,090	,068
	Négative	-,144	-,138
Z de Kolmogorov-Smirnov		1,280	1,228
Signification asymptotique (bilatérale)		,075	,098

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات مفردات عينة الدراسة جدول رقم (9)

:Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
x1	79	1,00	5,00	2,7215	,98627
x2	79	1,00	5,00	2,6076	,86850
x3	79	1,00	5,00	3,6329	,81927
x4	79	2,00	5,00	3,8101	,66170
x5	79	2,00	5,00	3,8861	,65998

فهرس المحتويات

x6	79	1,00	5,00	3,9620	,82342
x7	79	2,00	5,00	4,1519	,71770
x8	79	2,00	5,00	4,1139	,75085
x9	79	2,00	5,00	4,1139	,80044
x10	79	2,00	5,00	4,1519	,78591
x11	79	3,00	5,00	4,1266	,62772
x12	79	3,00	5,00	4,1772	,59398
x13	79	1,00	5,00	4,2405	,78797
x14	79	3,00	5,00	4,3165	,67071
x15	79	3,00	5,00	4,3671	,66366
Y1	79	1,00	5,00	3,9873	,63030
Y2	79	2,00	5,00	4,1013	,61174
Y3	79	2,00	5,00	3,9620	,75859
Y4	79	2,00	5,00	4,2911	,75366
Y5	79	1,00	5,00	4,1013	,90007
Y6	79	3,00	5,00	4,1899	,64203
Y7	79	3,00	5,00	4,4177	,61201
Y8	79	2,00	5,00	4,2152	,74543
Y9	79	2,00	5,00	4,4430	,67457
Y10	79	3,00	5,00	4,3924	,62875
Y11	79	2,00	5,00	3,9620	,79167
Y12	79	2,00	5,00	4,1646	,72378
Y13	79	2,00	5,00	4,2152	,74543
Y14	79	2,00	5,00	4,2658	,69261
Y15	79	1,00	5,00	4,1139	,90564
N valide (listwise)	79				

الملحق رقم : (7) : نتائج تحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الأولى T-TEST اختبار جدول رقم (1)

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
Z	79	4,0401	,41754	,04698

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3
--	--------------------

فهرس المحتويات

	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
Z	22,140	78	,000	1,04008	,9466	1,1336

الملحق رقم (8) : نتائج تحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الثانية :

جدول رقم (1) : تحليل الانحدار البسيط: بين الالفة و الولاء الأخلاقي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الالفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,215 ^a	,046	,034	,60115

a. Valeurs prédites : (constantes), الالفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,353	1	1,353	3,744	,057 ^b
1 Résidu	27,827	77	,361		
Total	29,180	78			

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Valeurs prédites : (constantes), الالفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,316	,405		8,194	,000
1 الالفة	,232	,120	,215	1,935	,057

فهرس المحتويات

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

جدول رقم: (2) تحليل الانحدار البسيط: بين الالفة و الولاء العاطفي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الالفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,230 ^a	,053	,041	,51820

a. Valeurs prédites : (constantes), الالفة

جدول رقم: (3) تحليل الانحدار البسيط: بين الالفة و الولاء المستمر

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الالفة ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,163 ^a	,027	,014	,67676

a. Valeurs prédites : (constantes), الالفة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,968	1	,968	2,114	,150 ^b
1 Résidu	35,266	77	,458		

فهرس المحتويات

Total	36,235	78			
-------	--------	----	--	--	--

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), الألفة

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,491	,456		7,662	,000
1 الألفة	,196	,135	,163	1,454	,150

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

الجدول رقم : (4) تحليل الانحدار البسيط: بين التفاعلية و الولاء الأخلاقي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التفاعلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 ^a	,230	,220	,54003

a. Valeurs prédites : (constantes), التفاعلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,724	1	6,724	23,057	,000 ^b
1 Résidu	22,456	77	,292		
Total	29,180	78			

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Valeurs prédites : (constantes), التفاعلية

فهرس المحتويات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,274	,383		5,942	,000
التفاعلية	,443	,092	,480	4,802	,000

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

جدول رقم: (5) تحليل الانحدار البسيط: بين التفاعلية و الولاء العاطفي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التفاعلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 ^a	,230	,220	,46715

a. Valeurs prédites : (constantes), التفاعلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	5,027	1	5,027	23,036	,000 ^b
1 Résidu	16,804	77	,218		
Total	21,831	78			

a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

b. Valeurs prédites : (constantes), التفاعلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,763	,331		8,344	,000
التفاعلية	,383	,080	,480	4,800	,000

فهرس المحتويات

a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

جدول رقم: (6) تحليل الانحدار البسيط: بين التفاعلية و الولاء المستمر

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	التفاعلية ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,424 ^a	,180	,169	,62124

a. Valeurs prédites : (constantes), التفاعلية

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	6,518	1	6,518	16,889	,000 ^b
1 Résidu	29,717	77	,386		
Total	36,235	78			

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), التفاعلية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,358	,440		5,355	,000
1 التفاعلية	,436	,106	,424	4,110	,000

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

فهرس المحتويات

جدول رقم: (7) تحليل الانحدار البسيط: بين الاندماج و الولاء الأخلاقي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاندماج ^b	.	Entrée

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,397 ^a	,157	,146	,56507

a. Valeurs prédites : (constantes), الاندماج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4,593	1	4,593	14,385	,000 ^b
1 Résidu	24,587	77	,319		
Total	29,180	78			

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

b. Valeurs prédites : (constantes), الاندماج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,228	,495		4,504	,000
الاندماج	,438	,116	,397	3,793	,000

a. Variable dépendante : الولاء الأخلاقي

جدول رقم: (8) تحليل الانحدار البسيط: بين الاندماج و الولاء العاطفي

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الاندماج ^b	.	Entrée

فهرس المحتويات

- a. Variable dépendante : الولاء العاطفي
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,265 ^a	,070	,058	,51349

- a. Valeurs prédites : (constantes), الإندماج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,528	1	1,528	5,797	,018 ^b
1 Résidu	20,302	77	,264		
Total	21,831	78			

- a. Variable dépendante : الولاء العاطفي
b. Valeurs prédites : (constantes), الإندماج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,258	,450		7,249	,000
1 الإندماج	,253	,105	,265	2,408	,018

- a. Variable dépendante : الولاء العاطفي

جدول رقم: (9) تحليل الانحدار البسيط: بين الاندماج و الولاء المستمر

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الإندماج ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الولاء المستمر
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,319 ^a	,102	,090	,65007

فهرس المحتويات

a. Valeurs prédites : (constantes), الإندماج

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3,695	1	3,695	8,744	,004 ^b
Résidu	32,540	77	,423		
Total	36,235	78			

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

b. Valeurs prédites : (constantes), الإندماج

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,476	,569		4,350	,000
الإندماج	,393	,133	,319	2,957	,004

a. Variable dépendante : الولاء المستمر

الملحق رقم (9): نتائج تحليل الاحصائي لاختبار الفرضية الثالثة

جدول رقم: (1) تحليل التباين الأحادي لفحص المتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر)

ANOVA à 1 facteur

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13,544	24	,564	1,693	,055
العلمي_المؤهل Intra-groupes	18,000	54	,333		
Total	31,544	78			
Inter-groupes	13,763	24	,573	,612	,906
الخدمة_سنوات Intra-groupes	50,617	54	,937		
Total	64,380	78			
Inter-groupes	16,802	24	,700	1,049	,428
العمر Intra-groupes	36,033	54	,667		
Total	52,835	78			

جدول رقم: (2) اختبار (t) لفحص الفروق بين متغير (الجنس)

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
	22,140	78	,000	1,04008	,9466	1,1336

الملحق رقم 10: الجدول رقم 1 تحليل سؤال المفتوح

هل تعتقدون أن القيادة هي أبرز المعوقات التي تمنع تحقيق الولاء التنظيمي؟				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	71	89,9	93,4	93,4
لا	5	6,3	6,6	100,0
Total	76	96,2	100,0	
Manquante	3	3,8		
Total	79	100,0		

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	الإهداء
II	شكر وعرفان
III	ملخص الدراسة باللغة العربية
IV	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
VI_VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ - ز	مقدمة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي و القيادة المحاورة والدراسات السابقة
11	المبحث الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي و القيادة المحاورة
11	المطلب الأول: الإطار النظري للولاء التنظيمي
11	الفرع الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
14	الفرع الثاني: أهمية الولاء التنظيمي
16	الفرع الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
19	المطلب الثاني: الإطار النظري للقيادة المحاورة
19	الفرع الأول: مفهوم القيادة المحاورة
21	الفرع الثاني: أهمية القيادة المحاورة
23	الفرع الثالث: أبعاد القيادة المحاورة
26	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
30	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
34	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة ووجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية
35	الفرع الأول: التعقيب على الدراسات السابقة
35	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
37	الفرع الثالث : الاستفادة من الدراسات السابقة
38	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

39	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة
40	تمهيد:
41	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
41	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة نفضال
43	المطلب الثاني: تطور نظام المؤسسة ودورها
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال مقاطعة غرداية
47	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
47	المطلب الأول: أداة الدراسة واجراءاتها
47	الفرع الأول: إجراءات الدراسة
49	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
50	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج
50	الفرع الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة
56	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبيان
61	الفرع الثالث : نتائج اختبار الفرضيات
74	المطلب الثالث : مناقشة اختبار الفرضيات يقسم الى اختبار والنتائج ومناقشة النتائج
78	خلاصة الفصل
80	الخاتمة العامة
84	المصادر والمراجع
89	الملاحق
114	فهرس المحتويات



غرداية في: 17/06/2020

شهادة تصحيح

بشهاد الأستاذ (ة) : الصفقة في لجنة المناقشة/التقييم

بصفته عضوا في لجنة مناقشة لجنة التقييم الطالب: (ة) :

.....

تخصص : إدارة الموارد البشرية (مباحثات)

بمعنوان : دور القيادة المعاصرة في تعزيز المسؤولية

المتنظري (دراسة حالة)

تاريخ المناقشة/التقييم : 03/06/2020

أن الطالب: (ة) إلترم: (ة) بجميع الملاحظات المقدمة في طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي



إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بتبليغ التصحيح

أ. د. لعمور مياخ