

درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف  
للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي  
من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

إعداد

د/ منار منصور أحمد

مدرس أصول التربية - كلية التربية  
جامعة المنصورة



## درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

د/ منار منصور أحمد

### المقدمة:

يعتبر العنصر البشري المكون الأساسي في أي مؤسسة وبمثابة القلب النابض لبقية المكونات؛ فكلما كان العنصر البشري أكثر فعالية كلما زاد تميز وتطور المؤسسة، حيث إنه هو الثروة الحقيقية التي تسهم في تطوير المؤسسة وزيادة فاعليتها ومستوى الإنجاز وتحقيق الأهداف بها.

ومن وسائل زيادة فعالية العنصر البشري الاهتمام بزيادة الولاء التنظيمي للعاملين والذي من خلاله يمكن كسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المؤسسة والحرص على سمعتها ومصحتها والسعي بها نحو الأفضل، فكلما زاد ارتباط الموظف بمؤسسته، كان أشد حرصا على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها. (حلواني، 2006)

ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، وذلك لأنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل توجد تأثير نابعا من الأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين. (سلطان، 2002)

كما يمكن زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال وجود القائد الناجح الفعال الذي يدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المؤسسة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين، وتلمس احتياجاتهم. (اللوزي، 1999)

فتستطيع القيادة الفعالة أن تثبت في الهيكل التنظيمي روح الحياة عن طريق إقامة العلاقات الجيدة بينها وبين العاملين، وجعل كل عضو يسعى لتحقيق أهداف المجموعة، ويقتضى ذلك عدم الوقوف عند الاعتبارات المادية والعلاقات الرسمية، بل

لا بد من الاهتمام بالجوانب الإنسانية والنفسية، فهي المصدر الذي يمد العاملين بالحماس ويغرس في نفوسهم روح التعاون والاعتزاز بالمهنة. (الزهراني، 1413) ولقد أولت نظريات الإدارة موضوع الأنماط القيادية اهتماما كبيرا، إذ بدأ الاهتمام بدراسة الأنماط القيادية منذ عام 1939م، وانتهت الدراسات إلى التقسيم الثلاثي المعروف للأنماط القيادية: الديمقراطي (التشاركي)، والتسلطي (الأوتوقراطي)، والحر (الترسلي) وهي الأنماط الرئيسية في كل أنواع القيادة وفي كل المستويات. ( Bass, 2000)

وأشارت العديد من الدراسات إلى أن موقع رؤساء الأقسام القيادي يفرض عليهم اختيار أسلوب في إدارة القسم التابع له، الأمر الذي يؤثر على بيئة العمل ورضا العاملين، وأن الأسلوب الذي يتبعه هذا القائد في سير العمل واتخاذ القرارات له تأثير على العائد التربوي الذي يظهر على الهيئة التدريسية ومدى حبهم لمهنتهم ودرجة إخلاصهم ورضاهم عن العمل، فضلا عن رفع مستوى تحصيل الطلبة. (عبد القادر وأبو قلة والمهايرة، 2012)

ويعتبر نمط القيادة التشاركية هو أحد الأنماط الإيجابية الفعالة الذي يأخذ بمبدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه، ويقوم القائد قبل اتخاذ القرار بتزويد العاملين معه بالمعلومات الأساسية التي تساعدهم على دراسة القرار واتخاذها بطريقة حكيمة، كما أنه يقوم بتوزيع كل جزء من أجزاء العمل على العاملين مع تحديد المسؤولية، وتهتم القيادة التشاركية بالمرؤوسين وتقوِّدهم في جو من الأمن والطمأنينة. (عطوى، 2004)

وتشير العديد من الدراسات إلى أن نمط القيادة التشاركي هو الأفضل في المؤسسات التعليمية، وذلك لما له من فعالية في اتخاذ القرارات، وتحسين المناخ التنظيمي بصفة عامة ومن هذه الدراسات دراسة أبو الخير (2013) التي تناولت درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات. ودراسة شقير (2011) درست العلاقة بين درجة ممارسة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، ودراسة عسكر (2012) التي أكدت على وجود علاقة بين القيادة التشاركية والثقافة التنظيمية، ودراسة العرابيد (2010) أكدت أن القيادة التشاركية تسهم في حل مشكلات الإدارة المدرسية. وفي حدود علم الباحثة لم توجد دراسة تناولت العلاقة بين ممارسة القيادة التشاركية والولاء التنظيمي، وإنما تناولت العلاقة بين الولاء التنظيمي ومتغيرات أخرى

مثل الرضا الوظيفي، والالتزام المهني، الانتاجية البحثية، أنماط القيادة بصفة عامة، ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1. ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟
3. ما دلالة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟
4. ما دلالة الفروق في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس؟
5. ما دلالة الفروق في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وفقا للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث الحالي في:

1. تعرف واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
2. تعرف مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.
3. تعرف العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس
4. تعرف الفروق في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس.
5. تعرف الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وفقا للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس.

#### أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث الحالي في:

- تناوله لموضوع هام وحديث في الإدارة وهو القيادة التشاركية وتوضيح أثر إتباع القائد للقيادة التشاركية في مستوى الولاء التنظيمي.

- أهمية دور عضو هيئة التدريس بالجامعة والكلية وأهمية تمتعه بدرجة عالية من الولاء التنظيمي تجاه قسمه بما ينعكس على ولائه لكليته وجامعته و يحقق قدرا كبيرا من الفعالية والتميز.
  - ضرورة الأخذ بالقيادة التشاركية فهي منهج إداري يؤدي الأخذ به إلى ازدهار وتحسن مستمر للأداء وتجعل المؤسسة التعليمية مرنة و قابلة للتكيف مع كل جديد.
  - يعتبر الولاء التنظيمي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تساعد على الانضباط في العمل، وخفض نسبة الهدر، وأثار نفسية ايجابية في حياة العاملين ومن ثم لا بد من العمل على دراسة العوامل التي تؤثر فيه.
- مصطلحات البحث:**

### 1- القيادة التشاركية Participative Leadership

يعرفها (Bell and Mjoli, 2014) بأنها عملية المشاركة في صناعة القرارات وبدأت في الازدهار في الثمانينات لتجويد عملية اتخاذ القرارات، والنهوض بمستوى الدافعية للعمل، وزيادة مستوى الرضا والالتزام التنظيمي.

كما تعرف أيضا بأنها " مشاركة العاملين في صنع القرارات، واعتماد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستشارة العاملين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية. (حمود والشيخ، 2010)

أما التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية فيعني مشاركة رئيس القسم للأعضاء في القرارات الإدارية والمتمثل بالدرجة التي يحصل عليها على مقياس درجة ممارسة القيادة التشاركية.

### 2- الولاء التنظيمي Organizational Loyalty

يعرفه كل من (Kuruvillea and Jverson, 1993) بأنه عبارة عن اعتناق الموظف لقيم، واتجاهات، ومعتقدات، المنظمة ورغبته في بذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها والرغبة في الاستمرار بالعمل من أجلها.

ويقصد به أيضا الإخلاص والوفاء و الارتباط الإيجابي بين الأفراد والمنظمة ويبدو ولاء الموظف في الإسهام بأقصى ما لديه من وقت وطاقة ومعرفة ومهارة وجهد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (Rishipal and Manish, 2013)

والتعريف الإجرائي للولاء التنظيمي يتمثل في مدى المحبة والإخلاص التي يبديها عضو هيئة التدريس بالقسم الذي يعمل به وينعكس على تقبله لأهدافه وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لإنجاحه والمتمثل أيضا في الدرجة التي يحصل عليها المستجيب على مقياس الولاء التنظيمي المطبق في هذا البحث.

### الإطار النظري:

#### أولا- القيادة التشاركية:

تعد القيادة من أساسيات نجاح أية منظمة، بل تعد عماد هذا النجاح، فمهما توافرت الكفاءة والمهارات الإدارية والفنية، ولكن بدون قيادة حكيمة وواعية تقودهم لتحقيق أهدافهم المشتركة، كان ذلك من الأحلام، فالقائد الفعال والمؤثر هو الذي يتولى زمام الأمور والتأثير والتنسيق والتنظيم لهؤلاء الأفراد نحو تحقيق الهدف، وكلما كان الفرد ذا خصائص قيادية ناجحة كان تحقيق الهدف أسرع وكان النجاح حليف منظمته. (السويدان، 2012)

ويؤكد على ذلك أيضا الكردى (2004) حيث يرى أن موضوع القيادة من أهم الموضوعات إثارة في علم الإدارة، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي مؤسسة، وتعتبر القيادة التربوية جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عاملا مهما في نجاح أو فشل الإدارة التعليمية لما فيها من تأثير مباشر على العملية التعليمية وأن أهميتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في عناصر العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها.

وتعتبر القيادة في الجامعة كإحدى المؤسسات التعليمية الحيوية داخل المجتمع أداة هامة لتحقيق فعالية العمل الجامعي، ويتبوأ رؤساء أقسام الكليات موقعهم في إدارة الكلية كقادة ومسؤولون عن قيادة تلك المؤسسة التعليمية والاستفادة من كافة الإمكانيات وتسييرها لتحقيق الأهداف التربوية التعليمية بأعلى مستوى من الكفاءة، وقد وجد أن الجامعات الفعالة كانت تتصف بوجود قيادة إدارية جيدة، وباعتبار أن الجامعة نظام له مدخلاته وعملياته ومخرجاته، وأن العمليات التي تتم داخل النظام والكيفية التي يتم إنجازها لها تأثيرها على المخرجات، لذا فإن للقادة دورا وتأثيرا على كافة العاملين في الجامعة، سواء أكان هذا الدور مباشر أم غير مباشر، مما ينعكس على أدائهم وإنتاجيتهم. (المشعل، 2006)

وتعتبر القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة و تقترن القيادة التشاركية بالنمط القيادي الديمقراطي، وقد لا تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة التشاركية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمى إلى السماح للأخريين بالتأثير في قرارات القائد. (ناجي والمفیدی، 1995)

كما تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية، قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة التعليمية في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم، وبما يحفزهم على إجادة العمل والانسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقويم الأداء، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، وهذا ما يجعل مهمة القائد التشاركي أكثر سهولة وفعالية في نفس الوقت. (الحري، 2008)

وتكسب القيادة التشاركية المرؤوسين مكانة رفيعة فهي تحرص على الأخذ بأرائهم واحترام شخصياتهم، وتمنحهم حرية الاختيار، كما تؤمن بالحوار البناء الهادف، وبرأي الأغلبية الذي يحقق أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين في آن واحد، وهي تنمي الشعور بالمسئولية وروح التعاون، والقدرة على الإبداع والابتكار وتحفز المرؤوسين على الأداء الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلى التقاف المرؤوسين حول قائدهم. (أبو الكشك، 2006)

مما سبق يتضح أهمية التزام القادة في المؤسسات التعليمية بنمط القيادة التشاركية لما يمكن أن يتحقق للمؤسسة والمرؤوسين والقائد من الكثير من الإيجابيات حيث إن القيادة التشاركية ترتكز على ركائز هامة وأساسية للفعالية ألا وهي الاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوسين ومراعاة الجوانب الإنسانية والمشاركة في صنع القرارات الهامة.

### خصائص القائد التشاركي:

يثق القائد التشاركي بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، ويشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائما معنى بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصال يسير عموديا وأفقيا وبالاتجاهات كافة ويفعل الحوافز الايجابية وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تتأتى من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي كتحقيق الذات. (السعود، 2009)

والقائد التشاركي أيضا قائد متسامح متفتح في تعامله مع مرؤوسيه، ويبنى تصرفاته على أساس أن العاملين معه يتعلمون من خلال ممارساتهم المؤسسية وأنهم ينمون ويتطورون عبر هذه الممارسات، لذا فهو يوفر كل فرصة ممكنة كي يوجه العاملون أنفسهم ليضبطوا ممارساتهم وقيموها. (البدرى، 2005)

ويضيف (عبوى، 2006) أن القائد التشاركي يعامل المرؤوسين بصدق وأمانة ويتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة وترصد الأخطاء، ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، ويملك أفقا واسعا يستوعب الأفكار الجديدة والتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة. كما نجد أن القائد التشاركي يفوض جزءا من سلطاته لمرؤوسيه ويهدم جدران المركزية المطلقة؛ وبذلك يعين مرؤوسيه على حسن التصرف وسرعته، وعدم تعطيل عجلة الإنتاج ويدربهم على تحمل المسؤولية ويأخذ بيدهم بطريقة النمو الإداري. (ابراهيم، 2004)

ويهتم القائد التشاركي في بداية المرحلة بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل فهو عال في المساندة ومنخفض في التوجيه، ويتناسب هذا مع الأشخاص الذين يتأرجح مستواهم الوظيفي فوق رتبة متوسط وعندما يجد المسئول أن المرؤوسين قد أصبحت لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز الأعمال وتحمل المسئوليات يشعر بأن حاجاتهم إلى التوجيه والإرشاد قد تناقصت ويعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويتركهم يوجهون أنفسهم ذاتيا ويظهر رغبته في الاعتماد عليهم والاستعانة بهم وهذا ما يرفع معنوياتهم ويزيد من قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينهم وبينه. (عريفج، 2001)

يتضح مما سبق أن القائد التشاركي يراعى المستوى الوظيفي للموظف وأن مستوى التوجيه والإرشاد يختلف من موظف لآخر حسب حاجته وحتى يتم إكسابه المهارات اللازمة في جو من الأمن والأمان والطمأنينة والحب ودون إشعاره بالنقص ومساعدته حتى يصل للمستوى المطلوب في جو أخوي يكون له أثر إيجابي كبير على حالته المعنوية وبالتالي مستوى أدائه.

ومن خصائص القائد التشاركي أيضا الاهتمام بصناعة القرارات بشكل جماعي والقدرة على حفز المرؤوسين بطريقة إيجابية لتنفيذها وتشجيع وتسهيل المشاركة في اتخاذ القرارات ليتم التوصل إلى قرارات فعالة ودقيقة. (Bogdanic,2012)

كما أن القائد التشاركي لا بد أن يكون قادرا على خلق الولاء لدى مرؤوسيه، فبدون الولاء فإن مركز القائد سوف يتزعزع، حيث إن الولاء طريق ذو اتجاهين، الأول ينطوي على تقديم المرؤوسين ولأئهم لقائدهم، والثاني ينطوي على تقديم القائد ولاءه لمرؤوسيه. (حنوتة، 2006)

وتضيف الباحثة أن القائد التشاركي يهتم بتلمس احتياجات المرؤوسين، ومعرفة قدراتهم من أجل تطوير أدائهم، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل صورة، وتشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة إلى توجيهه، ولهذا الأسلوب أعظم الأثر في نفوسهم وينعكس إيجابيا على أدائهم.

### أهداف القيادة التشاركية:

- تهدف القيادة التشاركية كما ذكر (القيسي، 2010) إلى عدة أهداف منها:
- 1- العمل على تنمية القيادات الإدارية في المستويات الصغرى وإشعارها بأهميتها وبفعاليتها في التنظيم.
  - 2- إتاحة المجال للعاملين للتعبير عن آرائهم والإسهام بمقترحاتهم، مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين القائد والعاملين والرفع من روحهم المعنوية.
  - 3- ترشيد عملية صنع القرار، لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوى الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل.
- وأضاف العجمي (2003) أهداف أخرى منها:
- القضاء على العيوب الناجمة من تركيز السلطة في يد القائد.
  - تمكين القائد من الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في العاملين.
  - شعور العاملين بتحمل المسؤولية والرضا الوظيفي.
  - المساعدة على تنمية الجوانب القيادية في شخصية العاملين وتحفيزهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- ويرى الحريري (2008) أن من بين أهداف القيادة التشاركية أيضا:
- مواجهة النزاع وحله.
  - إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية.
  - اتخاذ القرارات استراتيجي مع اشراك المرؤوسين للوصول إلى قرار مثالي.
- وترى الباحثة أن مثل هذه الأهداف تساعد في دفع العاملين لبذل مزيدا من الجهد وغرس الرغبة الصادقة في تطوير المؤسسة التي يعملون بها حيث يشعرون بمراعاة مشاعرهم واحترامهم وتوفير فرص نجاحهم.

### سمات القيادة التشاركية:

- تتسم القيادة التشاركية بالعديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الأنماط القيادية الأخرى ومنها ما ذكره (عبد الرسول، 2010):
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المباشر والمستمر معهم.
- تسود روح الثقة والمودة والمحبة بين العاملين، مما يعزز سيادة الرضا بينهم وتحقيق الانتماء لمؤسستهم.
- بروز القيم الإيجابية وظهور ثقافة منظمة قائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المؤسسة وقدرتها على الاستقرار والاستمرار.
- وتضيف الباحثة أن من أهم السمات المميزة للقيادة التشاركية هي بث الرغبة الصادقة لدى المرؤوس للاستجابة للتوجيهات والتعليمات لا عن خوف وإنما عن احترام واقتناع حيث إن هذا النمط من القيادة قائم على المشاركة في صنع القرارات واحترام الآراء، ومن ثمار ذلك عدم معارضة المرؤوسين للقرارات بعد إصدارها ويخفف أيضا من العقبات التي يخلقونها للحيلولة دون تنفيذها.

### الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية:

- تقوم القيادة التشاركية على مجموعة من الأسس منها ما ذكره (دحلان، 2003):
- تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم.
- إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج وتقييم النتائج بالإضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ.
- الاعتماد على الترغيب والإقناع والبعد عن أسلوب العقاب والإرهاب وتوظيف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج.
- ويضيف العرابيد (2010) أن القيادة التشاركية تركز أيضا على:
- تفويض السلطة للمرؤوسين بما يتفق مع استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم.
- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين.
- إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.

### إيجابيات وسلبيات القيادة التشاركية:

- للقيادة التشاركية إيجابيات وسلبيات كما ذكرها (Gordon,1998) فمن الإيجابيات:

- مشاركة المعلومات يساعد المرؤوسين على الفهم الأفضل للظروف الخاصة بصناعة القرارات.
- تصبح أهداف وخطط المنظمة أكثر وضوحا للمرؤوسين.
- تحسين الاتصال وتقليل الصراع بين أعضاء المنظمة.
- كما يضيف دحلان (2006) ايجابيات أخرى للقيادة التشاركية منها:
- وضوح الرؤية وحل الخلافات بشكل فعال.
- القدرة على التكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة.
- القدرة على التجدد والإبداع.
- كما أكد (أبو الكشك، 2006) على أن ممارسة القيادة التشاركية في المؤسسة لها آثار إيجابية على شخصية وأداء المرؤوسين حيث إنها:
- تعد قيادات مدربة وذات كفاءة وتنتمي أفراد أكثر ولاء وانتماء للمؤسسة والمجتمع وأكثر أداء وإنتاجا وانطلاقا.
- تنمي أفراد يتحملون المسؤولية واثقون من أنفسهم وإيجابيين يحبون التعاون والعمل بروح الفريق في حضور وغياب القائد.

#### ومن سلبيات نمط القيادة التشاركي:

- يعتقد المرؤوسين أنه يجب إدماجهم في كل القرارات.
- ربما يبدو القائد كما لو كان مفتقدا للمهارة أو الثقة.
- قد تصبح جودة القرارات أقل لو كان المرؤوسين يفتقدون للمهارات والخبرة.
- قد يؤدي العمل الجماعي إلى التقليل من الشعور بالمسؤولية الفردية.
- تتطلب قائد ماهر لتجنب الإحباط والشعور بالفشل بين أعضاء الفريق.

#### ثانيا - الولاء التنظيمي:

يعد الولاء التنظيمي أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الفرد للأهداف إذ أن الفرد الذي يشعر بمستويات عالية من الولاء التنظيمي للمؤسسة التي يعمل فيها يكون متفانيا وبيدلى قصارى جهده في أداء مهماته وواجباته. (كريم، 1999)

وكذلك يعد الولاء التنظيمي مطلبا أساسيا للكثير من المنظمات الحديثة، لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية، ومن ثم تتحقق الإنتاجية الكبيرة والأداء العالي من قبل موظفيها. (العضايلة، 1995)

ومن أوائل من اهتموا بالولاء التنظيمي بوكنان Buchanan إذ رأى أنه يتضمن نوعاً من الارتباط القوي للفرد بأهداف وقيم المنظمة، بغض النظر عن المكسب المادي، وفرق بين ثلاثة مرتكزات يقوم عليها الولاء التنظيمي وهي (Buchanan,1974):

- 1- انتماء الفرد للمنظمة وافتخاره بالانتماء إليها وسعيه لتحقيق أهدافها وامتنال قيمها.
- 2- الاندماج من قبل الفرد لعمله والذي ينبع من رضاه بأهمية الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.
- 3- الإخلاص يعبر عن حب الفرد لمنظّمته ورغبته في الاستمرار فيها وبذل الجهد لتحقيق أهدافها.

ويمكن جوهر الولاء التنظيمي في وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبة والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلال في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة أو درجة التمسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة، تعد جميعها أسباب تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم وتجاه المنظمة على حد سواء. (السعود، 2009)

وترى الباحثة أن الولاء التنظيمي يرتبط ارتباط وثيق بالسيكولوجية النفسية للأفراد وبمثابة معيار لمدى فاعلية أداء الأفراد فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة أسهم ذلك في الوصول للنتائج المرغوبة فينبغي على المؤسسات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد.

**أهمية الولاء التنظيمي:**

يمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يساعد الولاء التنظيمي في توليد الرغبة لدى العاملين للبقاء والاستمرارية داخل المنظمة مما يخفف من الآثار التي تنتج عن دوران العمل وكثرة الغياب، مما يوفر على المنظمة تكاليف إضافية لاختيار وتدريب عاملين جدد لسد حاجة المنظمة. (الفهداوى والقطاونة، 2004)

- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا هاما لمعرفة مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم وتأييد قيمها ودعمها والبقاء فيها. (العجمي، 1998)
  - يسهم الولاء التنظيمي في خفض الظواهر السلبية مثل عدم المحافظة على ممتلكات المنظمة، اللامبالاة في العمل. (الفهداوي والقطاونة، 2004)
  - ارتباط الولاء التنظيمي بعوامل ذات أثر كبير على الأفراد والمنظمة حيث إن الولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي، والفعالية في العمل، كما أنه على علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي والاستقلال وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، ومرتبطة بالسمات الشخصية للموظف كالجنس، والحاجة للإنجاز. (الرواشدة، 2007)
  - أن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون فيها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل، ويسهم في التنبؤ أيضا بفعالية المنظمة وضمأن نجاحها وزيادة انتاجها. (الدوسري، 2005)
  - أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية مرجعها إلى عدم الولاء التنظيمي من قبل القادة والمرؤوسين وذلك لارتباطه بعدد من العوامل من أهمها: ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل المشاركة والتوتر الوظيفي، ارتباطه بدور الموظف مثل نوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض والاستقلالية والمسؤولية. (حمادات، 2006)
- يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي يسهم في انسجام وارتباط الفرد مع المنظمة التي يعمل بها والرغبة الشديدة في تطويرها وبذل المزيد من الجهد سعيا لتميزها والرغبة في البقاء بها أطول وقت ممكن.
- خصائص الولاء التنظيمي:**
- يتسم الولاء التنظيمي بعدد من السمات التي تميزه ومنها ما ذكره (فليه وعبد المجيد، 2005):
  - يأخذ الولاء عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حد ذاته، والولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
  - يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

ويضيف (الدوسرى، 2005) خصائص أخرى منها:

- أن الولاء التنظيمي محصلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية والظواهر الإدارية الأخرى داخل التنظيم.

- الولاء التنظيمي لن يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

- الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية التي تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعد واحد.

### العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي:

يتأثر مستوى الولاء التنظيمي لدى الفرد بعدد من العوامل منها:

- المكانة الاجتماعية فكلما زادت مكانة الفرد داخل المنظمة كلما شعر بأهميته وانعكس ذلك إيجابياً على أدائه وزاد مستوى الولاء لديه والعكس صحيح. Keith (and Gohn, 1985)

- الثقة المتبادلة فالثقة هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد كانوا أو جماعات، وهذا ما يجب أن يلائم إدارة التنظيم وكل فرد في المنظمة وذلك في كل الأفعال والتصرفات والعمل على الوفاء بالوعد وعدم التهرب من الحقيقة لأي اعتبار كان أدى ذلك لزيادة الولاء التنظيمي للفرد. (الغامدى، 1990)

- السياسات فمن الضروري العمل على تبنى سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء والالتزام والولاء. (سليمان ووهب، 2011)

- وضوح الأهداف فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام والولاء التنظيمي أكبر.
  - العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم فالمشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.
  - تطبيق أنظمة حوافز مناسبة فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام والولاء وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف. (عاشوري، 2015)
  - العمل على بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام بين كافة الأطراف. (الفارس، 2011)
  - عوامل متعلقة بخصائص الفرد كالسن وطول مدة الخدمة، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله للعمل بمؤسسة أخرى والعكس صحيح، مستوى التعليم فقد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي، عكسيا يتمثل في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد، زادت توقعاته من المؤسسة ومن جهة أخرى كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته وميوله واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي. (أبو جاسر، 2010)
  - إظهار القائد الاحترام والتقدير للمرؤوسين من أول لحظة لالتحاقهم بالمنظمة، وتقديم العون والمساعدة للمرؤوسين الجدد ليحققوا بأقصى سرعة مستوى الكفاءة المطلوب، وتمتع المرؤوسين بفرص تطوير كفاءتهم وتنميتهم مهنيا، وأن تتصف العملية الإدارية بالفعالية بتقديم التغذية الراجعة، والتفويض، والثقة في المرؤوسين وأن يكون إدراك المرؤوس لقائده ومؤسسته إيجابيا.
- (Rasca and Deaconu,2009)

### أبعاد الولاء التنظيمي:

يميز الباحثون في الولاء التنظيمي في مختلف المنظمات بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي: الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المستمر، الولاء الأخلاقي المعياري.

### 1- الولاء التنظيمي العاطفي:

يتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ويتأثر أيضا بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل ايجابي عند حديثه للآخرين وتبنى مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله. (عويضة، 2008)

ويرى (أبو سنييه والبياتي، 2014) أن هذا النوع من الولاء ينبغي أن تسعى المنظمات إلى تنميته لدى موظفيها وذلك بدلا من ارتباطهم بها عن طريق الحوافز المادية.

### 2- الولاء التنظيمي المستمر:

تحدد درجة الولاء للفرد في هذه الحالة بالقيمة النفعية الاستثمارية التي يمكن أن يحققها الفرد لو بقي في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى وبصفة عامة يلاحظ أن تقييم الموظف لأهمية بقاءه في المنظمة يتأثر بالخبرة، والوظيفة، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين. (العتيبي والسواط، 1997)

كما يبدو أيضا في الرغبة القوية لدى الفرد في البقاء في المنظمة والتضحية للبقاء فيها لما يترتب على تركه لها من خسارة مادية وخسارة لصداقاته. (أبو سنييه والبياتي، 2014)

### 3- الولاء التنظيمي المعياري:

يعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعا من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمنظمة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمنظمة من التطبيع التنظيمي، ومن ثم يكون سلوك الفرد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد بأنه أخلاقي. (زايد، 1999)

### صفات الأفراد الذين يتصفون بالولاء التنظيمي:

يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بصفات متعددة أهمها: الإيمان بقيم المنظمة، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، ووجود مستوى عال من الانخراط فيها

والولاء لها، ووجود الرغبة القوية للبقاء فيها، والميل لتقييمها بشكل إيجابي. (الطويل، 1999)

كما أكد فلمبان (1429) على أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات التالية:

- اعتقاد قوى بقبول أهداف وقيم المنظمة.
- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.
- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.

### آثار الولاء التنظيمي:

تنقسم آثار الولاء التنظيمي إلى قسمين:

آثار الولاء التنظيمي على مستوى الفرد وآثاره على مستوى المنظمة وفيما يلي توضيحاً لهذه الآثار:

#### 1- على مستوى الفرد:

للولاء التنظيمي تأثير على الفرد سواء خارج نطاق العمل أو في مساره المهني، فخارج نطاق العمل قد يقوى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمؤسسة ويجعله مستمتع عند أدائه لعمله وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المؤسسة، أما على مساره المهني فإن الولاء ينعكس على التقدم الوظيفي للفرد حيث إن الفرد ذو الولاء المرتفع يكون عادة مجداً في عمله وأسرع في الترقية والتقدم في المراتب الوظيفية، وأكثر إخلاصاً واجتهاداً لتحقيق أهداف المؤسسة وتزداد ثقته في المؤسسة بأنها ستكافئه على شدة إخلاصه والتزامه. (العوفى، 2005)

كما يؤكد (صبرى، 1997) على أن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة ككل ربما يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء والأمان والقوة وزيادة المكافأة المالية والإحساس بالذات.

#### 2- على مستوى المنظمة:

يؤكد (أبو سنيينة، 2013) على أن الولاء التنظيمي يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية:

- عدم تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم حيث إن تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها.

- شعور العاملين بالروح المعنوية ويقصد بالروح المعنوية الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة زملائهم في الأنشطة المختلفة فللولاء دور مهم في رفع الروح المعنوية بما يجعل الأفراد يحبون المنظمة.
- الأداء المتميز حيث يمتاز الأفراد الذين لديهم درجات عالية من الولاء التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الوظيفي الجيد، الناتج عن حب الأفراد وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم.

ومن بين آثار الولاء التنظيمي على المنظمة أيضا ما أشار إليه (صبرى، 1997) زيادة الجهد والطاقة المبذولة، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير والتكاسل واللامبالاة، بالإضافة لزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم أصحاب القدرات والمهارات المرتفعة.

### مراحل تطور الولاء التنظيمي:

يمر الولاء التنظيمي في عملية تكوينه وتطوره بثلاث مراحل متتابعة وهي:

#### 1- مرحلة التجربة:

وهي تلك المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة، ومحاولة إثبات ذاته. (المعاني، 1996)

كما يؤكد اللوزي (2003) على أنه في هذه المرحلة يعتمد الفرد على ما يتوافر لديه من خبرات العمل السابقة، حيث إن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل، وطبيعة البيئة الاجتماعية، وفي هذه المرحلة يهدف العامل من توجهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به وبذل الجهد للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

#### 2- مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز وأهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد، وتخوفه من العجز، ويتبلور الولاء للعمل والمنظمة. (المعاني، 1996)

### 3- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج. (حمادات، 2006)

#### الدراسات السابقة:

تنقسم الدراسات السابقة إلى محورين:

المحور الأول: دراسات تناولت القيادة التشاركية.

المحور الثاني: دراسات تناولت الولاء التنظيمي.

وفيما يلي عرضاً لهذه الدراسات.

#### المحور الأول- دراسات تناولت القيادة التشاركية:

هدفت دراسة (Silong and Hassan 2009) إلى تعرف درجة ممارسة القيادة التشاركية بين قادة المجتمع بماليزيا، واستخدمت المقابلة مع عينة من (8) من القادة بمؤسسات المجتمع بماليزيا، وتوصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التشاركية من أفضل الأنماط القيادية التي ينبغي إتباعها وذلك حتى يصبح القائد أكثر فاعلية، وتعتبر القيادة التشاركية مفتاح النجاح للقيادة المستقبلية بماليزيا، كما تتأثر القيادة التشاركية بالثقافة بمعنى أنها تختلف من ثقافة لأخرى فهناك اختلافات في ممارسات القيادة التشاركية في اليابان عن الولايات المتحدة، ووجد أن قادة المجتمع بماليزيا قد مارسوا أدوار مختلفة مثل المساهمة في حل المشكلات، العمل في جماعة، ممارسة القيم الايجابية، ودمج المرؤوسين في عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة، وتقبل آراء المرؤوسين والتعاون معهم، و تفويض المرؤوسين، ومناقشة أي تغيير مع المرؤوسين قبل تنفيذه، وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

وهدفت دراسة السبيعي (2009) إلى تحديد الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير في المملكة العربية السعودية وإمكانية ممارستها، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومساعدتهم في إدارات التربية والتعليم للبنين بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت الدراسة إلى أن الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء إدارة التغيير مهمة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، واحتل بعد تحفيز العاملين بالإدارة المرتبة الأولى ثم بعد القيادة التشاركية ثم بناء وتطوير الرؤية المشتركة للإدارة ثم بعد وضع استراتيجية لتطوير الإدارة يليه بعد تهيئة البنية التنظيمية بالإدارة للتغيير وجاء في

المرتبة الأخيرة بعد بناء الثقافة التنظيمية المشتركة للإدارة، وأن إمكانية ممارسة مديري التربية والتعليم لأدوارهم القيادية في ضوء متطلبات إدارة التربية والتعليم كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة.

وهدفت دراسة العرابيد (2010) إلى تعرف دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وتحديد تأثير متغيرات الجنس، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية على ممارسة القيادة التشاركية، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (134) مديرا ومديرة واستخدمت استبانة مكونة من سبعة مجالات هي: ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم، مشكلات تتعلق بالطلبة، مشكلات تتعلق بالمناهج، المشكلات الإدارية التعليمية للمدرسة، مشكلات تتعلق بالأمر المالية، مشكلات تتعلق بالمجتمع المحلي، مشكلات تتعلق بالمباني المدرسية والتجهيزات. توصلت الدراسة إلى أن المجال الخاص بالمشكلات المتعلقة بالطلبة حصل على المرتبة الأولى وممارسات القيادة التشاركية حصل على المرتبة الثانية، والمشكلات المتعلقة بالأمر المالية على المرتبة الثالثة والمتعلقة بالمجتمع المحلي على المرتبة الرابعة، والمشكلات المتعلقة بالمباني والتجهيزات على المرتبة الخامسة، والمتعلقة بالمناهج على المرتبة السادسة والمتعلقة بالأمر الإدارية والتعليمية للمدرسة على المرتبة الأخيرة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لكافة المتغيرات.

وهدفت دراسة شقير (2011) إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية، وبيان أثر متغيرات الجنس، والخبرة العملية، والمؤهل العلمي، و مكان المدرسة في وجهات نظر المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (604) معلما، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك مستوى عال في ممارسة مديري المدارس الحكومية للقيادة التشاركية، ومستوى عال من الرضا الوظيفي لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء المعلمين حول ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس، ووجدت فروق تعزى لمتغير الخبرة العملية، ولم توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي أو مكان المدرسة،

ووجدت علاقة ايجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية ومستوى الرضا الوظيفي من وجهة نظر المعلمين فيها.

كما هدفت دراسة عبد الرحمن (2012) إلى تحديد ما إذا كان استخدام القائد الإداري لأسلوب القيادة التشاركية يؤثر على محددات سلوك العاملين وإحداث التغيير المطلوب في السلوك التنظيمي، استخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود مشاركة بالمنظمة ولكنها لم تكن بدرجة مرتفعة، كما أن جهود الإدارة العليا لتطبيق المشاركة هي جهود غير محسوسة لبعض العاملين، وتؤثر المشاركة على السلوك من خلال تأثيرها على القيم التنظيمية للعاملين (الدوافع، التعلم، الإدراك، الاتجاهات، الرضا الوظيفي، التأخير والغياب).

وهدف دراسة عسكر (2012) إلى تحديد علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، تكونت عينة الدراسة من (727) معلماً ومعلمة واستخدم المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات الإنسانية جاءت في أعلى مراتب القيادة التشاركية يلي ذلك مشاركة القائد للمؤوسين في المهام القيادية ثم تفويض السلطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة للقيادة التشاركية تعزى للجنس، والمرحلة التعليمية. وجاءت الأعراف التنظيمية في أعلى مراتب الثقافة التنظيمية. كما أكدت الدراسة أن هناك علاقة بين القيادة التشاركية بجميع مجالاتها وبين الثقافة التنظيمية وأهمية القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل.

وهدف دراسة أبو الخير (2013) إلى تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات، واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (350) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأن مقدرة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان على حل المشكلات كانت أيضاً بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

وهدف دراسة القرشي (2013) إلى تعرف درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية

بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (160) مديراً ومديرة للمدارس الثانوية الحكومية بالطائف، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة، وأن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية، والفنية، والمالية، والبيئية، والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.

وهدف دراسة نجدى (2013) إلى تعرف واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية في مدارس التعليم الثانوى بالمدينة المنورة، وتحديد مدى دلالة الفروق بين آراء أفراد العينة باختلاف الوظيفة، وسنوات الخبرة، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (48) مديراً و(322) معلماً من مدارس التعليم الثانوى بالمدينة المنورة. توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة القيادة التشاركية بالمدارس الثانوية جاء بدرجة كبيرة، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية حول واقع ممارسة القيادة التشاركية وأساليبها للحد من المشكلات الإدارية المرتبطة بالعاملين وبتوطيد صلة المدرسة بالمجتمع المحلى المحيط بها تعود لاختلاف الوظيفة لصالح المديرين، ولا توجد فروق تعود لاختلاف الوظيفة، ووجدت فروق تعود لاختلاف سنوات الخبرة ولصالح فئة 10 سنوات فأكثر.

### المحور الثانى - دراسات تناولت الولاء التنظيمي:

هدفت دراسة عامر (2002) إلى تعرف واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بجميع مديرياتها وتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد الولاء التنظيمي وفقاً للخصائص الشخصية للمستجيبين والمتغيرات التنظيمية، استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتحتوى على ثلاثة محاور الأخلاقي، والعاطفي، والمستمر، وتكونت عينة الدراسة (138) من القيادات الوسطى، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد الولاء العاطفي والأخلاقي في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حصلت على تقدير مرتفع بينما حصل الولاء المستمر على تقدير متوسط، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة) لأبعاد الولاء التنظيمي عند القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق

بالعوامل التنظيمية (مكان العمل، والمستوى الوظيفي) لأبعاد الولاء التنظيمي عند القيادات الوسطى، ووجدت علاقة ارتباطية طردية بين أبعاد الولاء العاطفي والمستمر والأخلاقي.

وهدفت دراسة (2005) AL Kahtani إلى قياس الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وتحديد العلاقة بين الولاء التنظيمي بأبعاده "الولاء التنظيمي العاطفي، والولاء المستمر، والولاء المعياري" والعوامل المتصلة بالعمل وتشمل المستوى الوظيفي والراتب السنوي ومعرفة أثر الجنس، الجنسية، المؤهل العلمي في الولاء التنظيمي لديهم. توصلت الدراسة إلى أن الجنس والمستوى الوظيفي يرتبطان ارتباط وثيقاً بالولاء المستمر والولاء العاطفي والولاء المعياري، بينما كان المؤهل العلمي مرتبطاً بالولاء المستمر فقط، والجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي كان لهما تأثير مهم في الولاء المستمر.

وهدفت دراسة خليفات والملاحمة (2009) إلى تحديد علاقة الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة البالغ عددهم (1978) أما عينة الدراسة فتكونت من (559) عضواً وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة، ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس والعمر ومدة الخدمة في الجامعة.

وهدفت دراسة السعود (2009) إلى تعرف أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وبيان علاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي هذه المدارس من وجهة نظر المعلمين واستخدم المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (256) معلماً ومعلمة. توصلت الدراسة إلى أن مديري المدارس يمارسون الأنماط الإدارية الأربعة بدرجات متفاوتة فهم يمارسون نمط الاستبدادي الخير بدرجة متوسطة ويمارسون نمط الاستبدادي التسلطي بدرجة منخفضة، وأن مستوى الولاء التنظيمي لمعلمي المدارس جاء بدرجة متوسطة، ووجدت علاقة ارتباطية موجبة بين كل من الأنماط الإدارية الثاني الاستبدادي الخير والثالث الاستشاري الديمقراطي والرابع التشاركي لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، وعلاقة ارتباطية عكسية بين النمط الإداري الاستبدادي التسلطي للمديرين ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

وهدفت دراسة (2009) Al Qarioti and Freih إلى تعرف العلاقة بين الولاء التنظيمي كمتغير تابع وثلاثة متغيرات مستقلة شملت كل من العدالة التنظيمية بشقيها (عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات، وعدالة توزيع المنافع والعلاوات)، وعلاقات التعاون والانسجام بين العاملين وبينهم وبين رؤسائهم، والمتغيرات الشخصية الخاصة بالعاملين ممثلة بجهة العمل، والفئة الوظيفية، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجنس، والجنسية. وتكونت العينة من (470) موظفا بأربع جهات حكومية مختلفة بالكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من عدالة الإجراءات وعدالة التوزيع، وعلاقات العمل، وعلاقة إيجابية دالة إحصائيا بين الولاء التنظيمي وكل من جهة العمل والسن، وعلاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الوظيفة وسنوات الخبرة، وعدم وجود علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي وكل من الفئة الوظيفية، والمؤهل العلمي، والجنس، والجنسية.

وهدفت دراسة (2012) Pandeyand & Khare إلى فحص تأثير الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على ولاء الموظفين، وأيضا فحص العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي، وتحديد العوامل المؤثرة في تشكيل ولاء الموظفين، استخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير للرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي على ولاء الموظفين، ومن العوامل المؤثرة في تشكيل الولاء التنظيمي: الالتزام، الدافعية، الانتماء، والنمو والتطور المهني. كما هدفت دراسة حفيظ (2013) إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمى المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة وتحديد العلاقة بين مستوى الولاء التنظيمي والنمط القيادي حسب نظرية هيرسى وبلانشارد من وجهة نظر معلمى المرحلة الابتدائية، ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في التدريس، استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (270) معلما ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة، واستخدم مقياس هيرسى وبلانشارد لتحديد نمط القيادة، وتوصلت الدراسة إلى أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التقيؤض والإقناع، وأسلوب الإشراف ثم الإبلاغ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى المعلمين بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط

القيادي بحسب نظرية هيرسي وبلانشارد من وجهة نظر المعلمين ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للجنس والأقدمية في التدريس. وهدفت دراسة (Khuong and Tien 2013) إلى تحديد العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، وتعرف وجهة نظر الموظفين في العوامل المختلفة التي تسهم في تحديد ولائهم نحو منظماتهم، وتكونت عينة الدراسة من (201) موظفاً وتوصلت الدراسة إلى أن وجود مستويات عالية من الرضا، والدعم والمساندة، وبيئة عمل جيدة، والتدريب المهني، والحوافز الإيجابية المادية والمعنوية يؤدي إلى مستوى عالي من الولاء التنظيمي، وأن مثل هذه العوامل تلعب دوراً هاماً في تكوين ولاء الموظفين كما توصلت الدراسة إلى أنه من أجل تكوين مستوى عالي من ولاء الموظفين للمنظمة يجب أن يوجد مستوى عالي من الرضا الوظيفي للموظف، بيئة عمل ومناخ تنظيمي فعال.

وهدفت دراسة (Rishipaland & Manish 2013) إلى المقارنة بين الأبعاد المختلفة للأداء الإداري مابين الموظفين الذين يتسمون بالولاء وهؤلاء الذين ليس لديهم ولاء لمنظماتهم، وتكونت عينة الدراسة من (162) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتمثلت أبعاد الأداء الإداري في (التخطيط التنظيمي، صناعة القرارات، التنفيذ الفعال)، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يتسمون بالولاء وغيرهم ممن ليس لديهم ولاء لمنظماتهم، حيث بالنسبة للتخطيط التنظيمي حصلت المجموعة الأولى (التي تتصف بالولاء) على نسبة (22.3) بينما حصلت المجموعة الثانية (ليس لديهم ولاء) على (10.6) أي أنها لصالح الأكثر ولاء، وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في بعد صناعة القرارات المجموعة الأولى (21.7) والمجموعة الثانية (9.5) وبالنسبة للتنفيذ الفعال أيضاً لصالح المجموعة الأولى بنسبة (20.4) أما المجموعة الثانية (13.2)، وتم المقارنة بين المجموعتين في الأبعاد الكلية للأداء الإداري فكانت نسبة المجموعة الأولى (83.9) أما المجموعة الثانية بنسبة (44.3).

وهدفت دراسة أبو سنييه والبياتي (2014) إلى الكشف عن مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وتكونت العينة من (200) معلماً ومعلمة، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى إدارة مديري المدارس الثانوية الحكومية للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، وأن مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم كان متوسطاً، ووجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي وبين مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من

وجهة نظرهم، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة المديرين للصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وتبعاً لمتغير الرتبة لصالح رتبة معلم خبير، وتبعاً لمتغير المنطقة لصالح عمان، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الخبرة، كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمى المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظرهم تبعاً لجميع المتغيرات.

وهدفنا دراسة (2015) jauch إلى فحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والالتزام المهني والإنتاجية البحثية لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة Midwestern. استخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (84) عضو هيئة تدريس، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن الولاء التنظيمي لا يرتبط بالإنتاجية البحثية في حين أنه قد وجد أن هؤلاء الباحثين الذين لديهم التزام مهني قوى لديهم أيضاً مستوى إنتاجية بحثية عالية أي أن الالتزام المهني يرتبط بالإنتاجية البحثية.

**تعليق على الدراسات السابقة:**

من العرض السابق للدراسات السابقة، العربية منها والأجنبية ذات العلاقة بموضوع البحث والتي تناولت المحور الأول القيادة التشاركية والمحور الثاني الولاء التنظيمي، يتضح أن هناك أوجه تشابه واختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة حيث تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية القيادة التشاركية والولاء التنظيمي وتحديد درجة ممارسة القيادة التشاركية كما تتشابه أيضاً في العديد من الجوانب المنهجية مثل اختيار منهج الدراسة والأداة والعينة في حين تختلف عن الدراسات السابقة في أنها تركز على تحديد درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية وتأثيرها في الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف ومستوى اختلاف الولاء التنظيمي باختلاف جنس وسنوات الخبرة تخصص عضو هيئة التدريس، حيث إن معظم الدراسات السابقة قد تناولت القيادة التشاركية في علاقتها بمتغيرات مختلفة مثل دراسة العرابيد (2010) التي تناولت دور القيادة التشاركية في حل المشكلات بالمدارس الثانوية، ودراسة شقير (2011) تناولت علاقة القيادة التشاركية بالرضا الوظيفي ودراسة عبد الرحمن (2012) تتضمن علاقة القيادة التشاركية بإحداث التغيير في السلوك التنظيمي، ودراسة عسكر (2012) شملت علاقة القيادة التشاركية بالثقافة التنظيمية ودراسة أبو الخير (2013) تناولت درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات فلا توجد دراسة في حدود علم

الباحثة تناولت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة التشاركية وتأثيرها في الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.

وبصفة عامة استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة وتعميق فهم الموضوع وإثراء الجانب النظري وبناء أداة الدراسة الميدانية واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة وفي تحليل النتائج.

### منهج البحث:

نظر لأن موضوع البحث الحالي من الموضوعات التي تحتاج في معالجتها إلى توضيح الأطر الفكرية ورصد واقعها وتحليله وتفسيره من خلال عمل دراسة ميدانية فقد استخدم المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حد جمع المعلومات ووصف الواقع وإنما يهتم بتحليل البيانات والكشف عن العلاقة بين أبعادها المختلفة لتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تعمل على تطوير الواقع.

### عينة البحث:

تكونت عينة الدراسة من (198) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف من شطري الطلبة والطالبات ومن كليات عملية ونظرية والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة.

جدول (1) توزيع عينة الدراسة

المتغير	اقسامه	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكور	112	56.6%
	إناث	86	43.4%
	المجموع	198	100%
الكلية	عملية	85	42.9%
	نظرية	113	57.1%
	المجموع	198	100%
الخبرة	اقل من 10 سنوات	120	60.6%
	من 10 إلى 15 سنة	30	15.2%
	15 سنة فأكثر	48	24.2%
	المجموع	198	100%

### أدوات البحث:

في ضوء الأهداف التي تسعى إليها الدراسة الميدانية تم تصميم أدوات الدراسة وهي استبانة القيادة التشاركية والأداة الثانية مقياس الولاء التنظيمي من إعداد بورتر وزملائه، وفيما يلي وصف لهذه الأدوات.

#### أولاً- استبانة القيادة التشاركية:

مرت عملية إعداد استبانة القيادة التشاركية ببعض الخطوات وهي:

- مراجعة الأطر النظرية والدراسات السابقة الخاصة بموضوع القيادة التشاركية.
- تحديد محاور الاستبانة وفقاً للأطر النظرية والدراسات السابقة فتكونت من محور خاص بممارسة رئيس القسم للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف.
- حددت عبارات الاستبانة حيث تكون محور الاستبانة من (27) مفردة كما وضعت لكل عبارة ثلاثة بدائل هي (ممارسة بدرجة كبيرة، متوسطة، قليلة).

#### صدق الاستبانة:

##### أولاً- صدق المحكمين:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتربية للحكم على مدى مناسبتها للهدف منها وسلامة صياغة فقراتها، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات حول صياغة بعض الفقرات والتعديلات والإضافة والحذف تم إعداد الصورة النهائية للاستبانة.

##### ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية للاستبانة وذلك على عينة استطلاعية بلغت (34) من أعضاء هيئة التدريس وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (2) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للاستبانة

م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.55	0.01	10	0.51	0.01	19	0.44	0.01
2	0.39	0.05	11	0.49	0.01	20	0.49	0.01
3	0.54	0.01	12	0.55	0.01	21	0.51	0.01
4	0.49	0.01	13	0.49	0.01	22	0.46	0.01
5	0.48	0.01	14	0.37	0.05	23	0.38	0.05
6	0.39	0.01	15	0.39	0.01	24	0.37	0.05
7	0.51	0.01	16	0.35	0.05	25	0.45	0.01
8	0.36	0.05	17	0.41	0.01	26	0.46	0.01
9	0.45	0.01	18	0.46	0.01	27	0.50	0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للاستبانة جاءت دالة عند 0.05 & 0.01 مما يعني أن العبارات تقيس ما تقيسه الاستبانة أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق.

#### ثبات الاستبانة:

تم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا كرونباخ للاستبانة كاملة فبلغت قيمة معامل الثبات 0.89 وهي قيمة ثبات عالية ومقبولة.

#### ثانياً - مقياس الولاء التنظيمي:

يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة وولائهم واخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمها، واستعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة، يستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام، والذي ترجمه إلى العربية القطان (1987). (خضير وآخرون، 1996) وقد قامت الباحثة بإجراء بعض التعديلات عليه بما يتلاءم مع طبيعة مجتمع الدراسة.

#### طريقة تصحيح المقياس:

طريقة الإجابة على عبارات المقياس إما (غالبا، أحيانا، قليلا) ويتم تصحيح عبارات المقياس بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات تتراوح بين 3-1 لتتم معالجتها إحصائيا، علما بأن الفقرات (3، 7، 9، 11، 12، 15) اتجاها عكسي.

#### صدق المقياس:

استخدمت طريقتين لحساب الصدق:

#### الطريقة الأولى صدق المحكمين:

حيث تم عرض المقياس على مجموعة من المحكمين من أساتذة الإدارة والتربية للحكم على مدى مناسبته للهدف منه وسلامة صياغة فقراته، وفي ضوء ما أبداه المحكمون من ملاحظات حول صياغة بعض الفقرات والتعديلات والإضافة والحذف تم إعداد الصورة النهائية للمقياس.

### الطريقة الثانية الاتساق الداخلي للمقياس:

#### صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من صدق المقياس من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة المفردة والدرجة الكلية للمقياس وذلك على عينة استطلاعية بلغت (34) من أعضاء هيئة التدريس وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول (3) قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للمقياس

م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة	م	الارتباط	الدلالة
1	0.45	0.01	6	0.41	0.05	11	0.56	0.01
2	0.49	0.05	7	0.39	0.05	12	0.39	0.05
3	0.56	0.01	8	0.52	0.01	13	0.56	0.01
4	0.39	0.05	9	0.41	0.05	14	0.56	0.01
5	0.58	0.01	10	0.47	0.05	15	0.48	0.01

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين درجة المفردة والدرجة الكلية للمقياس جاءت دالة عند 0.01 & 0.05 مما يعني أن العبارات تقيس ما يقيسه المقياس أي يوجد اتساق داخلي وهو مؤشر على الصدق.

#### ثبات المقياس:

تم التحقق من ثبات المقياس بحساب معامل ألفا كرونباخ للمقياس كاملة فبلغت قيمة معامل الثبات 0.87 وهي قيمة ثبات عالية ومقبولة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها:

##### السؤال الأول:

ما واقع ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة وتحديد درجة الممارسة في ضوء المعيار التالي:

- إذا كان المتوسط يتراوح بين 1 إلى أقل من 1.67 تكون درجة الممارسة قليلة.
  - إذا كان المتوسط يتراوح بين 1.67 إلى أقل من 2.34 تكون درجة الممارسة متوسطة.
  - إذا كان المتوسط يتراوح بين 2.34 إلى 3 تكون درجة الممارسة عالية.
- وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي:

#### جدول (4)

المتوسطات ودرجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة	الترتيب
---	---------	---------	----------	------	---------

	الممارسة	المعياري		
1	متوسطة	0.70	1.94	يفوض بعض من سلطاته لأعضاء هيئة التدريس بالقسم.
2	متوسطة	0.69	1.79	يشرك جميع أعضاء هيئة التدريس في عملية صنع القرارات.
3	متوسطة	0.86	1.85	يشرك جميع أعضاء هيئة التدريس في وضع رؤية مستقبلية للقسم.
4	متوسطة	0.75	2.27	يدعم العلاقات الإيجابية بين أعضاء القسم.
5	متوسطة	0.78	2.24	يتعاون مع الأعضاء في تحديد المشكلات والمشاركة في حلها.
6	متوسطة	0.81	1.94	يحفز الأعضاء لإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية.
7	متوسطة	0.82	2.06	يستثمر طاقات جميع الأعضاء ويوجهها نحو تحقيق الأهداف.
8	متوسطة	0.77	1.79	يدعم التنمية المهنية لأعضاء القسم.
9	متوسطة	0.84	1.97	يشترك مع أعضاء هيئة التدريس في وضع سياسة العمل بالقسم.
10	متوسطة	0.67	2.27	يقوم أداء أعضاء هيئة التدريس بموضوعية.
11	متوسطة	0.82	1.94	يوصى بتوزيع المكافآت بطريقة عادلة وغير متحيزة بين الأعضاء.
12	متوسطة	0.77	2.24	يوفر مناخ بالقسم يتسم بالانفتاح والإيجابية والتفاهم والاحترام المتبادل.
13	متوسطة	0.85	1.94	يشجع الأعضاء على الرقابة الذاتية.
14	متوسطة	0.79	2.09	يشجع تبادل الخبرات بين الأعضاء.
15	متوسطة	0.81	2.12	يحرص على عقد اجتماعات دورية مع الأعضاء.
16	متوسطة	0.70	2.00	يفعل التواصل الاجتماعي مع الأعضاء في المناسبات الخاصة بهم.
17	متوسطة	0.73	2.21	يبقى على اتصال دائم ومرن ومستمر مع الأعضاء.
18	متوسطة	0.78	2.06	يتيح الفرصة لإبداء الآراء ويفدها.
19	متوسطة	0.76	2.30	يعامل جميع الأعضاء بالعدل دون محاباة.
20	متوسطة	0.72	2.18	ينسق الجهود بين الأعضاء.
21	متوسطة	0.80	1.70	يشرك الأعضاء في وضع جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها.
22	متوسطة	0.77	2.21	يتسامح فيما قد يصدر من الأعضاء من أخطاء عفوية غير مقصودة.
23	متوسطة	0.82	2.15	يوثق الثقة بينه وبين الأعضاء.
24	متوسطة	0.77	2.06	يستخدم الأسلوب العلمي في حل المشكلات المتعلقة بالقسم.
25	متوسطة	0.71	2.09	يحث الأعضاء على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة بالقسم في عملية التدريس.
26	متوسطة	0.71	2.27	يحترم قدرات الأعضاء ويحسن استثمارها.
27	متوسطة	0.71	2.30	يحترم الأعضاء الجدد ويحثهم على بناء علاقات طيبة مع الطلبة.
	متوسطة	0.17	2.07	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول (4) أن درجة ممارسة القيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة لجميع العبارات من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وبلغ المتوسط العام (2.07) مما يعني درجة ممارسة متوسطة وجاءت العبارة (27) والتي تنص على (يحترم الأعضاء الجدد ويحثهم على بناء علاقات طيبة مع الطلبة..) في الترتيب الأول من حيث درجة المشاركة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن رئيس القسم يحترم

الأعضاء الجدد من منطلق اهتمامه بمصلحة الطلبة وحرصه على انعكاس عضو هيئة التدريس لما يتلقاه من تقدير واحترام على معاملته مع الطلاب، في حين جاءت العبارة (21) والتي تنص على (يشرك الأعضاء في وضع جدول أعمال الاجتماعات قبل عقدها) في الترتيب الأخير وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه قد يكون رئيس القسم يشرك القليل من ذوى الخبرة وليس كل الأعضاء.

### السؤال الثاني:

ما مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة وتحديد الولاء التنظيمي في ضوء المعيار التالي:

- إذا كان المتوسط يتراوح بين 1 إلى أقل من 1.67 تكون درجة الولاء التنظيمي قليلة.
  - إذا كان المتوسط يتراوح بين 1.67 إلى أقل من 2.34 تكون درجة الولاء التنظيمي متوسطة.
  - إذا كان المتوسط يتراوح بين 2.34 إلى 3 تكون درجة الولاء التنظيمي عالية.
- وجاءت النتائج وفقا للجدول التالي:

### جدول (5)

المتوسطات ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف

م	الفقرات	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الولاء	الترتيب
1	انا مستعد بان اقدم مجهودا اكبر من المطلوب وذلك لإنجاح قسمي.	2.62	0.74	كبيرة	2
2	أتحدث عن القسم امام اصدقائي واصفا إياه بأنه عظيم يستحق أن يعمل المرء فيه.	2.33	0.77	متوسطة	8
3	أشعر بقليل من الولاء نحو قسمي.	1.79	0.92	متوسطة	11
4	انا مستعد للقيام بأي عمل كى احتفظ بعملى في هذا القسم.	2.18	0.75	متوسطة	9
5	أجد أن قيمى تطابق قيم القسم.	2.36	0.77	كبيرة	7
6	أفتخر بان أخبر الآخرين باننى عضو في هذا القسم.	2.52	0.70	كبيرة	3
7	انا مستعد بان اعمل لدى اي جهة اخرى طالما ان نوعية العمل واحدة.	1.70	0.76	متوسطة	12
8	هذا القسم يجعلنى اقدم افضل ما لدى فيما يختص بالأداء الوظيفي.	2.39	0.78	كبيرة	6
9	أى تغيير في ظروفى الحالية مهما كان بسيطا قد يؤدي إلى ترك هذا القسم.	1.39	0.70	قليلة	14
10	انا سعيد جدا باننى اخترت العمل في هذا القسم وفضلته على غيره من الجهات الأخرى التى يمكن العمل بها.	2.64	0.69	كبيرة	1
11	لا يوجد الكثير الذي يمكن أن اكتسبه بتمسكى بالبقاء فى هذا القسم	1.52	0.75	قليلة	13
12	في احوال كثيرة اجد صعوبة في التكيف مع سياسات القسم فى الأمور التى تهم أعضاءه.	1.82	0.67	متوسطة	10

5	كبيرة	0.79	2.49	13	بهمني سمعة القسم كثيرا.
4	كبيرة	0.75	2.52	14	بالنسبة لي يعتبر هذا القسم هو الأفضل بين جميع الجهات التي يمكن أن أعمل لديها.
15	قليلة	0.68	1.33	15	أشعر أنني ارتكبت خطأ أكيد حينما قررت أن أعمل لدى هذا القسم
متوسطه		0.47	2.11	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (5) أن درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس تراوحت بين قليلة وكبيرة وبلغ المتوسط العام (2.11) مما يعني درجة ولاء متوسطة وجاءت العبارة (10) والتي تنص على (أنا سعيد جدا بأنني اخترت العمل في هذا القسم وفضلته على غيره من الجهات الأخرى التي يمكن العمل بها) في الترتيب الأول من حيث درجة الولاء وقد يرجع ذلك إلى أنه قد يكون معظم أعضاء هيئة التدريس لا يعملون في وظائف حكومية جامعية وليس لديهم اختيار إلا التكيف والرضا مع ظروف عملهم بالقسم، في حين جاءت العبارة (15) والتي تنص على (أشعر أنني ارتكبت خطأ أكيد حينما قررت أن أعمل لدى هذا القسم) في الترتيب الأخير وتعزو الباحثة ذلك إلى شعور عضو هيئة التدريس أنه لم يكن مثيرا في الالتحاق بالعمل في القسم الحالي حتى يلوم نفسه على ذلك.

#### السؤال الثالث:

ما دلالة العلاقة بين درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية ودرجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط بين الدرجة الكلية لاستبانة القيادة التشاركية والدرجة الكلية للولاء التنظيمي فبلغت قيمة معامل الارتباط 0.57 وهي قيمة موجبة دالة تعني كلما زاد درجة تطبيق القيادة التشاركية زادت درجة الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس وتفسر الباحثة ذلك بأن ممارسة القيادة التشاركية من قبل رئيس القسم داخل الكلية يسهم بشكل كبير في توفير مناخ إيجابي فمزيد من الحب والولاء للمؤسسة والعاملين فيها كما أكدت هذه النتيجة دراسة القرشي (2013) التي أوضحت أن ممارسة القيادة التشاركية تسهم في خلق مناخ إيجابي بحل مختلف المشكلات سواء أكانت إدارية أو فنية أو مالية أو بيئية أو بشرية، وكذلك دراسة عسكر (2012) التي أكدت على أهمية دور القيادة التشاركية في تحسين بيئة العمل، ودراسة السعود (2009) التي أوضحت أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التشاركية لمديري المدارس ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين.

#### السؤال الرابع:

ما دلالة الفروق في تقدير درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف لأسلوب القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وفقا للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على الفروق وفقا للجنس والكلية واختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق وفقا للخبرة وجاءت النتائج وفقا للجدول التالي:

#### • الفروق وفقا للنوع:

جدول (6) قيمة ت ودلالاتها لفروق في تقدير القيادة التشاركية وفقا للنوع

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	112	55.42	14.95	0.63	غير دالة
إناث	86	56.76	14.62		

يتضح من الجدول (6) أنه لا توجد فروق في تقدير درجة ممارسة القيادة التشاركية ترجع إلى النوع ذكور أم إناث، وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه قد تكون الظروف متشابهة بالنسبة لأعضاء وعضوات هيئة التدريس لأن رئيس القسم واحد مما أدى إلى تشابه التعليمات والممارسات الإدارية والفنية المطبقة، كما قد يكون هناك اجتماعات متواصلة وموحدة بين الأعضاء والعضوات ورئيس القسم.

#### • الفروق وفقا للكلية:

جدول (7) قيمة ت ودلالاتها لفروق في تقدير القيادة التشاركية وفقا للكلية

الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علمية	85	56.93	15.21	0.77	غير دالة
نظرية	113	55.30	14.49		

يتضح من الجدول (7) أنه لا توجد فروق في تقدير درجة ممارسة القيادة التشاركية ترجع إلى الكلية عملية أو نظرية وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة شقير (2011) حيث أشارت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وقد يكون ذلك راجعا إلى أن ثقافة رئيس القسم واحدة لا تختلف لعدم اختلاف الجنسية.

#### • الفروق وفقا للخبرة:

جدول (8) قيمة ف ودلالاتها لفروق في تقدير القيادة التشاركية وفقا للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6171.000	2	3085.500	16.31	0.01

	189.215	195	36897.000	داخل المجموعات
		197	43068.000	الكلية

يتضح من الجدول (8) أنه توجد فروق دالة في تقدير درجة ممارسة القيادة التشاركية وفقاً للخبرة ولتعرف اتجاه الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية للمتوسطات وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (9) اتجاه الفروق وفقاً للخبرة في تقدير درجة القيادة التشاركية

الخبرة	المتوسط	من 10 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	58.20	15.40	0.55
من 10 إلى 15 سنة	42.80	-	15.95
15 سنة فأكثر	58.75	-	-

يتضح من الجدول (9) وجود فروق دالة بين الخبرة أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة في اتجاه الأقل، ووجود فروق دالة بين الخبرة من 10 إلى 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة في اتجاه 15 سنة فأكثر، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة شقير (2010) التي أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة وأيضاً اتفقت مع دراسة نجدى (2013) في حين اختلفت مع دراسة العرابيد (2010) وقد يرجع ذلك إلى أن اختلاف سنوات الخبرة يؤدي إلى اختلاف المعرفة والدراسة بالممارسات الإدارية والفنية التي يمارسها رئيس القسم وكلما زادت الخبرة تنوعت الكفاءة والخبرة العملية لأعضاء هيئة التدريس وأدى ذلك إلى الاختلاف في تفهم أهمية الممارسات التي يمارسها رئيس القسم ونوعيتها .

#### السؤال الخامس:

ما دلالة الفروق في الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الطائف وفقاً للجنس وسنوات خبرة وتخصص عضو هيئة التدريس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار (ت) للتعرف على الفروق وفقاً للجنس والكلية واختبار تحليل التباين الأحادي للتعرف على الفروق وفقاً للخبرة وجاءت النتائج وفقاً للجدول التالي

#### • الفروق وفقاً للنوع:

جدول (10) قيمة ت ودلالاتها لفروق في تقدير الولاء التنظيمي وفقاً للنوع

النوع	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
ذكور	112	31.53	4.67	0.17	غير دالة
إناث	86	31.64	4.81		

يتضح من الجدول (10) أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي ترجع إلى النوع ذكور أو إناث، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عامر (2002) ودراسة Al

(2009) Qarioti and Freih التي أكدت على أنه لا توجد علاقة إحصائية بين الولاء التنظيمي والجنس، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (Al Kahtani 2005) التي أكدت على أن الجنس يرتبط ارتباط وثيق بالولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة، وأيضاً تختلف مع دراسة خليفات والملاحمة (2009) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي تعزى للجنس. وقد يكون ذلك راجعاً إلى أن ظروف العمل متشابهة لدى الذكور والإناث، وأن ممارسات رئيس القسم واحدة وأن الجوانب الإدارية والفنية والمناخ التنظيمي واحد للذكور والإناث.

#### • الفروق وفقاً للكلية:

جدول (11) قيمة ت ودلالاتها لفروق في تقدير الولاء التنظيمي وفقاً للكلية

الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
علمية	85	31.53	4.74	0.12	غير دالة
نظرية	113	31.61	4.71		

يتضح من الجدول (11) أنه لا توجد فروق في درجة الولاء التنظيمي ترجع إلى الكلية عملية أو نظرية، ويمكن رد ذلك إلى أن معظم العاملين بالأقسام العلمية والنظرية من المتعاقدين الذين يبحثون عن الأمن الوظيفي الذي ربما يؤثر على إجاباتهم المتعلقة بالولاء التنظيمي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عامر (2002) التي أكدت على عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لأبعاد الولاء التنظيمي، وتختلف مع دراسة (2005) Al Kahtani التي أكدت على وجود ارتباط بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي.

#### • الفروق وفقاً للخبرة:

جدول (12) قيمة ف ودلالاتها لفروق في تقدير الولاء التنظيمي وفقاً للخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	352.714	2	176.357	8.54	0.01
داخل المجموعات	4027.650	195	20.655		
الكلية	4380.364	197			

يتضح من الجدول السابق وجود فروق في درجة الولاء التنظيمي وفقاً للخبرة وللتعرف على اتجاه الفروق تم استخدام اختبار توكي للمقارنات البعدية للمتوسطات وجاءت النتائج كما بالجدول التالي

جدول (13) اتجاه الفروق وفقاً للخبرة في تقدير درجة الولاء التنظيمي

الخبرة	المتوسط	من 10 إلى 15 سنة	15 سنة فأكثر
--------	---------	------------------	--------------

1.08	3.20	31.80	أقل من 10 سنوات
4.28	-	28.60	من 10 إلى 15 سنة
-	-	32.88	15 سنة فأكثر

يتضح من الجدول السابق وجود فروق دالة بين الخبرة أقل من 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة في اتجاه الأقل، ووجود فروق دالة بين الخبرة من 10 إلى 15 سنة والخبرة الأكثر من 15 سنة في اتجاه 15 سنة فأكثر، ويمكن رد ذلك إلى أن عضو هيئة التدريس كلما زادت خبرته زاد ارتباطه بالقسم وزاد ولائه.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات خليفات والملاحمة (2009)، حفيظ (2013) التي توصلت إلى وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي ترجع لأثر الخبرة. بينما تختلف مع دراسة عامر (2002) وأبو سنييه والبياتي (2014) التي توصلت إلى عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي ترجع إلى الخبرة.

#### التوصيات:

- أهمية توفير مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالعدالة والمرونة و التشاركية لضمان أعلى معدلات للولاء التنظيمي ومن ثم مزيد من الفعالية.
- تدعيم وتعزيز العلاقات الإنسانية بين القيادات والمرؤوسين لما لذلك من أثر كبير في رفع مستويات الولاء التنظيمي.
- عقد دورات تدريبية تعمق الوعي بأهمية الولاء التنظيمي وزيادة الاهتمام بتحسين بيئة العمل.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- إبراهيم، أحمد أحمد (2003): الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادى والعشرين. القاهرة، دار الفكر العربى.
- أبو الخير، لطيفة يعقوب إبراهيم (2013): درجة ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في عمان للقيادة التشاركية وعلاقتها بالمقدرة على حل المشكلات. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- أبو الكشك، محمد نايف (2006): الإدارة المدرسية المعاصرة. عمان، دار جرير.
- أبو جاسر، صابرين مراد نمر (2010): أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على أبعاد الأداء السياقى، رسالة ماجستير، كلية تجارة الجامعة الإسلامية بفلسطين.
- أبو سنيينة، عونية والبياتي، عبد الجبار (2014): مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان. المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 10 (1).
- أبو سنيينة، محمد حسين عبد المحسن (2013): أثر التسويق الداخلى في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي متغيرا وسيطا. رسالة ماجستير، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- أل ناجى، محمد و المفيدى، الحسن (1995): الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالدافعية للعمل كما يراها المعلمون والمعلمات في الإحساء. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس.
- البدري، طارق (2005): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية. دار الثقافة للنشر.
- الحربى، قاسم عائل (2008): القيادة التربوية الحديثة. الأردن، دار الجنادرية.
- الحريرى، رافدة (2008): مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان، دار المناهج.
- حفيظ، شافية (2013): علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسى وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمى المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة. ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة قاصدى مرباح ورقلة.

- حلواني، ابتسام (2006): جذور الولاء والانتماء في أخلاقيات الإدارة اليابانية. المجلة العلمية للإدارة، 1(6).
- حمادات، محمد (2006): قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس. عمان، دار حامد للنشر.
- حمود، خضير كاظم والشيخ، روان منير (2010): إدارة الجودة في المنظمات المتميزة. عمان، دار صفاء.
- حنوتة، سامى إبراهيم حماد (2006): قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة الجامعة الإسلامية بفلسطين.
- خضير، نعمة وآخرون (1996): الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والنظرية في جامعة بغداد. مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، (31).
- خليفات، عبد الفتاح صالح والملاحمة، منى خلف (2009): الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة جامعة دمشق، 25 (3و4).
- دحلان، حاتم (2006): التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية. مجلة رؤى التربوى، مركز القبطان للبحث والتطوير التربوى، (21).
- الدوسرى، سعد عميقان سعد (2005): ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية بالرياض
- الرواشدة، خلف سليمان (2007): صناعة القرار المدرسى والشعور بالأمن والولاء التنظيمي. عمان، دار حامد للنشر.
- زايد، عادل محمد (1999): تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 6(2).
- الزهرانى، على صالح (1413): السلوك القيادي لرؤساء الأقسام الأكاديمية وعلاقتها بالروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة الملك سعود بالرياض.
- السبيعي، عبيد عبد الله (2009): الأدوار القيادية لمديرى التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. رسالة دكتوراه، كلية التربية جامعة أم القرى.

- السعود، راتب (2009): أنماط السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وفقا لنظرية رنسس ليكرت (نظام 1- نظام 4) وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لمعلمي مدارسهم. المجلة الأردنية للعلوم التربوية، 5 (3).
- سلطان، محمد سيد (2002): السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- سليمان، محمد أحمد ووهب، سوسن عبد الفتاح (2011): الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل. عمان، زمزم للنشر.
- السويدان، طارق محمد والعدلوني، محمد أكرم (2012): مدخل إلى العمل المؤسسي. ط3، الرياض، قرطبة للنشر.
- شقيير، علاء توفيق رشيد (2011): درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية ومديراتها للقيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المعلمين والمعلمات فيها. رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية بفلسطين.
- صبرى، محمد نجيب (1997): اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في محافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية.
- الطويل، هانى عبد الرحمن (1999): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق. عمان، دار وائل.
- عاشوري، ابتسام (2015): الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد خضيرسكرة.
- عامر، سالم محمد (2002): واقع الولاء التنظيمي لدى القيادات الوسطى في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والعوامل التنظيمية. رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس بسلطنة عمان.
- عبد الرحمن، نهلة عبد القيوم (2012): القيادة المشاركة ودورها في تغيير السلوك التنظيمي. رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا بالخرطوم.
- عبد الرسول، محمود أبو النور (2010): علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (27).

- عبد القادر، محمد أحمد وأبو قلة، محمد مهاوش و المهغيرة، محمد سلامة (2012):  
الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بأبعاد جودة التعليم. مجلة كلية بغداد للعلوم  
الاقتصادية الجامعة، (33).
- عبوي، زيد منير (2006): التنظيم الإداري مبادئه، وأساسياته. الأردن، عمان، دار  
أسامة للنشر.
- العتيبي، سعود محمد والسواط، طلق عوض (1997): الولاء التنظيمي لمنسوبي  
جامعة الملك عبد العزيزو العوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري، معهد الإدارة  
العامة بمسقط، (70).
- العجمي، راشد شبيب (1998): تحليل العلاقة بين الولاء التنظيمي واحساس العاملين  
بالعدالة التنظيمية. مجلة الإداري، 71 (24).
- العجمي، محمد حسنين (2003): إدارة المؤسسات التربوية. المنصورة، المكتبة  
العصرية.
- العراييد، نبيل أحمد (2010): القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل  
مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، غزة،  
كلية التربية جامعة الأزهر.
- عريفج، سامي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة. عمان، دار الفكر.
- عسكر، عبد العزيز محمد (2012): القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى  
مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة  
ماجستير، غزة، كلية التربية جامعة الأزهر.
- العضايلة، على محمد (1995): الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية  
والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين. مجلة مؤتة  
للبحوث والدراسات، عمان، 10 (6).
- عطوي، جودت (2004): الإدارة المدرسية الحديثة. عمان الأردن، دار الثقافة للنشر.
- العوفى، محمد غالب (2005): الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. رسالة  
ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض.
- عويضة، إيهاب أحمد (2008): أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى  
العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة. رسالة ماجستير، الجامعة  
الإسلامية بفلسطين.

- الغامدى، عبد الله (1990): الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 14(3).
- الفارس، سليمان (2011): أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1).
- فلمبان، إيناس فؤاد نواوى (1429): الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.
- فليه، فاروق؛ عبد الحميد، السيد محمد (2005): السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان، دار الميسرة.
- الفهداوى، فهمى والقطاونة، نشأت (2004): تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 24(2).
- القرشى، عبد الله فهد خلف (2013): ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة أم القرى.
- القيسى، هناء محمود (2010): الإدارة التربوية، مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة. عمان، دار المناهج.
- الكردي، أحمد (2004): الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة، عالم الكتب.
- كريم، رمضان سعد (1999): الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في جامعة قاريونس وعلاقته بولائهم التنظيمي. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة قاريونس بليبيا.
- اللوزى، موسى (1999): التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة. عمان، دار وائل للنشر.
- المشعل، نورة حمد (2006): الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
- المعانى، أيمن عودة (1996): الولاء التنظيمي سلوك منضبط وانجاز مبدع، عمان.
- نجدى، عبد الغنى محمد (2013): القيادة التشاركية للحد من المشكلات الإدارية في المدارس الثانوية بالمدينة المنورة. رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة طيبة.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

- Al Kahtani, M. (2005). An assessment of Organizational Commitment in The Institute of Public Administrative in The Kingdom of Saudi Arabia, The Effect of Personal Demographics and Job –Related Factors on Factors on Faculty Commitment.
- Al Qarioti, M.Q. and Freih, H.S. (2009).The Interrelationships of Organizational Loyalty, Organizational Justice and Group Cohesiveness of Public Sector Employees in Kuwait, Recherches Economiques et Manageriales, (5).
- Bass,B.M.(2000).The Future of Leadership in Learning Organizations, Journal of Leadership Studies, 7(8).
- Bell,C. and Mjoli, T. (2014). The Effect of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effect on Two Gender Groups, African Journal of Business Management , 8(12).
- Bogdanic, D. (2012). Expectations of Participative Leadership Behaviour in Bosnia and Herzegovina ,Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC), 2 (2).
- Buchanan, B. (1974): Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations, Journal of Administrative Science, New York, (19).
- Gordon.,B.S.(1998): The Effect of Participative Leadership Style on The Job Satisfaction and Motivation of Subordinates ,Master Degree, Capstone.
- Jauch, L. R.and Glueck, W.F and Osborn ,R.N. (2015): Organizational Loyalty, Professional Commitment and Academic Research Productivity, Journal of Academy of Management.
- Keith ,D. and Gohn, N. (1985): Human Behavior at Work Organization Behavior, New York , Hill Company.
- KeithS. and Girling R. (1991).Education Management and Participation: New Directions in Educational Administration, Boston, Allyn and Bacon.

- Khuong, M. N. and Tien, B.D.(2013): Factors Influencing Employee Loyalty Directly and Indirectly Through Job Satisfaction. *International Journal of Current Research and Academic Review* ,1(4).
- Kuruvilla, S. and Iverson ,R.D.(1993): A Confirmatory Factor Analysis of Union Commitment in Australia , *Journal of Industrial Relations*, 35(3).
- Pandey, C.and Khare, R. (2012): Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Loyalty , *International Journal of Social Sciences and Interdisciplinary Research* , 1 (8).
- Rasca, I. L and Deaconu, A.(2009): The Importance of Loyalty of Highly Performing Employees for Organizational Performing, *Journal of Management and Marketing*, 3(7).
- Rishipal and Manish (2013): Performance Management and Employee Loyalty, *Global Journal of Management and Business Research Administration and Management*, 13 (3).
- Silong, A.D. and Hassan, Z. (2009): Participative and Effective Community Leadership Practice in Malaysia, *Journal of Human Resource and Adult Learning*, 5(1).