

Syrian Arab Republic
Ministry of Higher Education
Syrian Virtual University



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي
الجامعة الافتراضية السورية

”أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار- الهدف) في مستوى الولاء
التنظيمي للموارد البشرية“

- دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق -

The Effect of Leadership Styles According to (Path- Goal) Theory on Organizational loyalty of Human Resources

- Case Study on Employees in General Directorate of Customs/ Damascus -

بحث مقدم لنيل درجة ماجستير إدارة الأعمال التخصصي (MBA)

إعداد:

الطالب باسل شلش

إشراف:

د. أسامة الفراج

2015 – 2014

الإهداء

إلى نبع الحنان الذي لا ينضب.. والدتي الغالية.
إلى من كان معي في كل شيء.. والدي الحبيب.
إلى من ساندني ودعمني على الدوام.. إخوتي وأصدقائي وزملائي الأحبة.
إلى التي تبقى بعد زوالنا.. سورية الغالية.

أهدي إليهم هذا العمل المتواضع..

الباحث

باسل شلش

2015 - 2014

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً وأخيراً فهو الذي أعانني على إكمال هذا البحث المتواضع، ويسعدني بعد ذلك أن أتقدم بجزيل الشكر إلى:

الدكتور أسامة الفراج أستاذ الإدارة في ماجستير إدارة الأعمال- الجامعة الافتراضية، لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة ولما بذله من وقت وجهد في توجيهي ومتابعتي وحرصه الدائم على تقديم الدعم والعون طوال فترة إشرافه، فليسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتعه الله بوافر الصحة والعافية.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث، كما أتقدم بالشكر إلى الجامعة الافتراضية وجميع أساتذتي وزملائي لتوجيهاتهم الكريمة وتشجيعهم المستمر. كما أشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه الدراسة من كافة أصدقائي وزملائي..

وأخيراً أتقدم بعظيم الوفاء والحب والامتنان لبلدي الحبيب سورية، حفظها الله من كل مكروه. الشكر لكم جميعاً...

الباحث

باسل شلش

2015

ملخص الدراسة

الطالب: باسل شلش.

العنوان: "أثر الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية - دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق".

الجامعة الافتراضية السورية

عام 2015

إشراف الدكتور: أسامة الفراج.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة على الولاء التنظيمي"، إضافة إلى تحديد كل من الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار – الهدف) وأنواع الولاءات التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجمارك السورية، والعلاقة فيما بينها.

يتألف مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق فقط والبالغ عددهم حوالي (310) موظف. وتم اختيار عينة عشوائية منهم تتضمن حوالي (98) موظف من كافة المستويات الإدارية عدا الإدارة العليا.

خلصت الدراسة إلى أن جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) مطبقة في المديرية العامة للجمارك السورية، وأن النمط التوجيهي والنمط الموجه نحو الإنجاز هم الأنماط القيادية الأكثر تطبيقاً فيها. كما تم التوصل إلى أن العاملون في هذه المديرية يملكون ولاءً استمراريًا منخفضاً، مقارنةً بالولاء العاطفي والولاء المعياري. إضافة إلى أن جميع الأنماط القيادية السابقة تؤثر بشكل دال معنوياً على الولاء التنظيمي باستثناء النمط الموجه نحو الإنجاز الذي تبين أنه لا يؤثر بشكل دال إحصائياً على الولاء الاستمراري فقط. كما تبين أن النمط التوجيهي هو الأكثر تأثيراً على الولاء الاستمراري، النمط المساند هو الأكثر تأثيراً على الولاء العاطفي والنمط الموجه نحو الإنجاز هو الأكثر تأثيراً على الولاء المعياري.

وانتهت الدراسة بتقديم مجموعة من الحلول والمقترحات أبرزها ضرورة العمل على تعزيز الولاء الاستمراري، تطبيق أكثر من نمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف)، وتعزيز النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط الموجه نحو الإنجاز.

الكلمات المفتاحية: القيادة، نظرية (المسار - الهدف)، الولاء التنظيمي.

المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
II	العنوان.
III	الإهداء.
IV	شكر وتقدير.
V	ملخص الدراسة.
VI - VII	قائمة المحتويات.
VIII	قائمة الجداول.
X	قائمة الأشكال.
XI	قائمة الملاحق.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	- المقدمة.
3	1- مشكلة الدراسة.
4	2- أهمية الدراسة.
5	3- أهداف الدراسة.
5	4- الدراسات السابقة.
5	4-1 الدراسات الأجنبية.
11	4-2 الدراسات العربية.
14	4-3 علاقة الدراسة بالدراسات السابقة.
14	5 فروض الدراسة.
16	6 متغيرات و نموذج الدراسة.
17	7 منهجية الدراسة.
17	8 مصادر وأدوات جمع البيانات.
18	9 مجتمع وعينة الدراسة.
18	10 الأساليب الإحصائية المستخدمة.
18	11 حدود الدراسة.
19	12 محددات الدراسة.
19	13 التعريفات الإجرائية للمصطلحات.
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
المبحث الأول: أنماط القيادة ونظرية المسار الهدف	
23	- مقدمة.
23	1- مفهوم القيادة الإدارية.

24	2- أهمية القيادة الإدارية.
25	3- نظريات القيادة الإدارية.
28	4- نظرية (المسار – الهدف).
28	1-4 تطور النظرية ومفهومها.
29	2-4 الأساليب (الأنماط) القيادية ضمن النظرية.
30	3-4 آلية عمل النظرية ونتائجها.
31	4-4 نتائج النظرية.
31	5-4 نقاط القوة في النظرية.
32	6-4 نقاط الضعف في النظرية.
المبحث الثاني: الولاء التنظيمي	
35	- مقدمة.
35	1- مفهوم الولاء التنظيمي.
36	2- أهمية الولاء التنظيمي.
37	3- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.
38	4- أبعاد الولاء التنظيمي وكيفية قياسه.
الفصل الثالث: الإطار العملي للدراسة	
42	1- موجز عن المديرية العامة للجمارك السورية – دمشق.
43	2- منهجية الدراسة وإجراءاتها:
43	1-2 مجتمع الدراسة.
43	2-2 عينة الدراسة.
44	3-2 أسباب اختيار المنظمة.
44	4-2 مصادر جمع البيانات.
45	5-2 مكونات أداة القياس.
46	3- خطوات الدراسة العملية.
50 – 46	1-3 الدراسة الوصفية:
46	1-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الجنس.
47	2-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية.
47	3-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب العمر.
48	4-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب المستوى التعليمي.
48	5-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب دخلهم الشهري.
49	6-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الفئة الوظيفية.
49	7-1-3 توزيع المشاركين في الدراسة بحسب عدد سنوات العمل.

53 – 50	2-3 اختبارات الصدق والثبات:
50	1-2-3 اختبار الصدق.
53	2-2-3 اختبار الثبات.
53	3-3 الدراسة التحليلية:
59 – 53	1-3-3 المحور الأول: النمط القيادي السائد في قيادة الموارد البشرية العاملة ضمن مديرية الجمارك العامة في مدينة دمشق.
53	1-1-3-3 النمط التوجيهي.
55	2-1-3-3 النمط المساند.
56	3-1-3-3 النمط المشارك.
58	4-1-3-3 النمط الموجه نحو الإنجاز.
62 – 59	2-3-3 المحور الثاني: الولاء التنظيمي.
86 – 63	4-3 اختبار الفرضيات:
69 – 63	1-4-3 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية.
64	1-1-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
66	2-1-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
67	3-1-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
75 – 69	2-4-3 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية.
71	1-2-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
72	2-2-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء

	العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
73	3-4-2-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
81 - 75	3-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية.
77	3-4-3-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
78	3-4-3-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
79	3-4-3-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
86 - 81	3-4-4-4 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية .
83	3-4-4-4-1 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النمط الموجه نحو الإنجاز - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق وبين ولائهم الاستمراري.
83	3-4-4-4-2 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النمط الموجه نحو الإنجاز - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق وبين ولائهم العاطفي.
85	3-4-4-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين النمط الموجه نحو الإنجاز - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق وبين ولائهم المعياري.
النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية	
88	النتائج.
90	التوصيات.
90	الدراسات المستقبلية.

مراجع الدراسة	
92	المراجع والدراسات العربية.
93	المراجع والدراسات الأجنبية.
96	المراسيم والقرارات.
96	مواقع الإنترنت.
ملاحق الدراسة	
97	ملحق 1: الاستبيان
102	ملحق 2: الجداول التكرارية.
ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية	

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1/3	متغيرات الدراسة	45
2/3	توزع عينة الدراسة بحسب الجنس.	46
3/3	توزع عينة الدراسة بحسب الوضع الاجتماعي.	47
4/3	توزع عينة الدراسة بحسب العمر.	47
5/3	توزع عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي.	48
6/3	توزع عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري.	48
7/3	توزع عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية.	49
8/3	توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة في مديرية الجمارك العامة.	50
9/3	نتائج التحليل العاملي الاستكشافي واستكشاف العوامل الكامنة ضمن الاستبيان.	50
10/3	قيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استبيان الدراسة.	53
11/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الأول للاستبيان.	54
12/3	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الأول لاستبيان الدراسة.	54
13/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الثاني للاستبيان.	55
14/3	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الثاني لاستبيان الدراسة.	56
15/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الثالث للاستبيان.	57
16/3	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الثالث لاستبيان الدراسة.	57
17/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الرابع للاستبيان.	58
18/3	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الرابع لاستبيان الدراسة.	58
19/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء الاستمراري للموارد البشرية تجاه المنظمة	59
20/3	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء الاستمراري.	60
21/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء العاطفي للموارد البشرية تجاه المنظمة.	61
22/3	نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء العاطفي.	61
23/3	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي	62

	الخاص بالولاء المعياري للموارد البشرية تجاه المنظمة	
62	نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء المعياري.	24/3
63	قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى أرائهم على محور النمط التوجيهي من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى	25/3
65	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء الاستمراري للموظف.	26/3
65	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء الاستمراري للموظف	27/3
65	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء الاستمراري للموظف.	28/3
66	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء العاطفي للموظف.	29/3
67	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء العاطفي للموظف	30/3
67	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء العاطفي للموظف.	31/3
68	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء المعياري للموظف.	32/3
68	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء المعياري للموظف	33/3
69	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء المعياري للموظف.	34/3
70	قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى أرائهم على محور النمط المساند من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.	35/3
71	ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء الاستمراري للموظف.	36/3
71	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء الاستمراري للموظف.	37/3
72	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء الاستمراري للموظف.	38/3
72	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء العاطفي للموظف.	39/3
73	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء العاطفي للموظف.	40/3
73	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء العاطفي للموظف.	41/3
74	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء المعياري للموظف.	42/3
74	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء المعياري للموظف.	43/3

	للموظف.	
75	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء المعياري للموظف.	44/3
76	قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط المشارك من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.	45/3
77	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء الاستمراري للموظف.	46/3
77	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء الاستمراري للموظف.	47/3
78	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء الاستمراري للموظف.	48/3
78	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء العاطفي للموظف.	49/3
79	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء العاطفي للموظف.	50/3
79	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء العاطفي للموظف.	51/3
80	ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء المعياري للموظف.	52/3
80	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء المعياري للموظف.	53/3
81	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء المعياري للموظف.	54/3
82	قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط الموجه نحو الانجاز من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.	55/3
83	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء العاطفي للموظف.	56/3
84	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء العاطفي للموظف.	57/3
84	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء العاطفي للموظف.	58/3
85	قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء المعياري للموظف.	59/3
85	الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء المعياري للموظف.	60/3
86	ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء المعياري للموظف.	61/3
86	ملخص نتائج الفرضيات.	62/3

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
17	نموذج الدراسة	1/1

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

- مقدمة:

لقد سعت دول العالم مع التحولات العالمية التي يشهدها القرن الواحد والعشرون إلى استشراف جاد لمستقبل هذا القرن ومواكبة ما يسمى بصناعة القادة، حيث تُنبئ التقلبات والتغيرات الملموسة على المستوى العالمي بأن صناعة القادة أو القيادات الإدارية هي سمة العصر الحالي، وهي الشغل الشاغل للمنظمات التي تسعى إلى حجز مكانتها في صفوف المستقبل، فكثيراً ما يكون إخفاق المنظمات سببه غياب أحد القيادات ذات الكفاءة العالية، وذلك لما يلعبه نمطه القيادي من دور جوهري مؤثر على أداء الأفراد وولائهم التنظيمي أيضاً، والذي ينعكس بدوره على أداء المنظمة وبما يحقق لها أفضل النتائج المرجوة.

وقد شغل كثير من الباحثين في علم النفس الاجتماعي وعلوم الإدارة بدراسة ظاهرة القيادة وأنماطها، سواء من حيث الأساليب القيادية وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات كالأداء والرضا والولاء التنظيمي، أو من حيث وضع نظريات ومداخل لتفسير ظاهرة القيادة والوصول إلى النموذج الفعال لها، وذلك نظراً للأهمية التي تقوم بها القيادة، والتي تفرض على شاغلها مسؤولية عظيمة لإنجاح أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وذلك من خلال قدرة القائد الإداري على إثارة اهتمام مرؤوسيه والوصول إلى ولاء تنظيمي كامل من قبلهم، ودفعهم بالتالي إلى تحقيق أعلى مستويات الأداء بكامل رغبتهم.

تعتبر القيادة عملية مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بهذه الاستمرارية التي تثمر عن علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوس، ومن خلال هذه العلاقة يستطيع الرئيس أن يؤثر في سلوك المرؤوسين، وكذلك يمد المرؤوسين القائد بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات.

فالقيادة الإدارية تستمد أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء الوظيفي، وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية، وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المنظمة، وهذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال قدرة هذه الأنماط القيادية على تشكيل ولاء تنظيمي من قبل العاملين لتلك المنظمة وبما يجعلهم مسؤولين وملتزمين بتحقيق أهدافها المستقبلية.

ومن جهة أخرى لم تعد مهمة القائد تتمثل في انتظار حدوث المشكلات، ثم التدخل في محاولة لحلها بشكل جزئي أو اقتلاع جذورها الأساسية، ولكن الأمر قد تعدى ذلك بكثير، بحيث أصبح من أهم واجبات القائد الفعال أن يأخذ بزمام المبادرة وأن يكون مصدر الإلهام الذي يجعل العاملين في منظمته يشعرون بأهمية وقيمة ما يفعلون، ويجعلهم يدركون معنى التعاون والانسجام فيما بينهم، ويخلق لهم الولاء التنظيمي القادر على جعلهم يعملون بأقصى ما لديهم من طاقات من أجل نجاح منظمتهم. فالتركيز على كيفية تحفيز العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، من

أجل تعزيز الأداء والوصول إلى رضا الموظف من خلال التركيز على حوافز العمل، يعتبر الهدف الأساسي للقادة الإداريين وهذا باختصار يتوافق مع الهدف الأساسي لنظرية (House and Evans) المسار- الهدف في القيادة والتي ستكون الإطار النظري للبحث. تم الاعتماد في هذه الدراسة على نظرية (المسار – الهدف) لـ (House and Evans) نظراً لأنها النظرية القيادية الأكثر قرباً – من بين باقي النظريات القيادية – في تحقيق ولاء تنظيمي وبما يحقق للمنظمة تحقيق أهدافها من خلال هذا الولاء التنظيمي.

1- مشكلة الدراسة:

لقد أفادت الكثير من الدراسات عن العلاقة بين النمط القيادي الموجود في أي منظمة والذي يمكن أن يتضمن عدة أساليب وولاء العاملين التنظيمي فيها، فتصرفات وسلوكيات إدارات تلك المنظمات وكيفية توصيل المهام والبيئة التي يستطيع القائد الإداري أن يخلقها لها تأثير كبير جداً على ولاء العاملين لمنظماتهم.

تتضمن نظرية (المسار- الهدف) عدداً كبيراً من الأنماط القيادية المرتبطة بها، وبالتالي فإن القدرة على تطبيق نمط قيادي معين يرضي العاملين ويحقق ولائهم ويحقق بالتالي أهداف المنظمة أمراً ليس من السهل تحقيقه، فأغلب المنظمات الحكومية (ومنها المديرية العامة للجمارك السورية) تعاني من انخفاض في ولاء العاملين (حسب ملاحظة الباحث)، ولعل الغياب المتكرر لهؤلاء العاملين، وغياب الرضا عن عملهم، والحوافز غير العادلة من الظواهر التي تدل على غياب الولاء التنظيمي في تلك المنظمة. وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في الإجابة عن التساؤل التالي:

"ما أثر السلوك القيادي للمديرين في مديرية الجمارك العامة في الولاء التنظيمي للعاملين

فيها؟". ويتفرع عن هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الفرعية، وهي:

(1) ما أثر النمط التوجيهي كواحد من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الاستمراري – العاطفي - المعياري) في مديرية الجمارك العامة – دمشق؟

(2) ما أثر النمط المشارك كواحد من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الاستمراري – العاطفي - المعياري) في مديرية الجمارك العامة – دمشق؟

(3) ما أثر النمط المساند كواحد من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الاستمراري – العاطفي - المعياري) في مديرية الجمارك العامة – دمشق؟

4) ما أثر النمط الموجه نحو الإنجاز كواحد من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في ولاء العاملين التنظيمي (الاستمراري – العاطفي - المعياري) في مديرية الجمارك العامة – دمشق؟

2- أهمية الدراسة:

1-2 الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية في التوصل إلى كيفية تأثير أنماط القيادة المتبعة على الولاء التنظيمي للعاملين في المديرية العامة للجمارك في دمشق، حيث تحدثت العديد من الدراسات عن أثر الأنماط القيادية في تحسين مناخ العمل وتحسين ظروف العمل المادية والمعنوية وكل ما يصب في النهاية إلى تحسين ولاء هذا العامل التنظيمي للمنظمة، وبالتالي فإن التحري عن العلاقة بين الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) والولاء التنظيمي للعاملين يعتبر إضافةً إلى الدراسات السابقة ويسهل للمدراء إتباع نمط قيادي معين وبما يحقق الأهداف المرجوة منه في تحقيق ولاء تنظيمي للعاملين.

2-2 الأهمية العملية:

تكمن أهمية هذه الدراسة من الناحية العملية في كونها تجرى في منظمة حكومية – مديرية الجمارك العامة في دمشق – سورية، والتي تعتبر واحدة من المنظمات الحكومية التي من المحتمل أنها تعاني من مشكلات إدارية مثل أي منظمة حكومية أخرى. ومنه فإن الأهمية العملية تتجلى في الوصول إلى العلاقة التي تربط بين الأنماط القيادية وفق نظرية (المسار – الهدف) مع الولاء التنظيمي من أجل الوصول إلى أنماط القيادة الأكثر تأثيراً على ولاء العاملين التنظيمي في منظمة حكومية تتضمن عدد كبيراً من العاملين ومن مختلف الفئات، وبما يحقق بالنهاية تطور هذه المنظمة إيجاباً. كما أن الدراسة جاءت في وقت عصيب تمر به سورية، مما يستدعي تقديم تصور واضح للمدراء في مديرية الجمارك العامة عن مدى ممارسة الأنماط القيادية وأثرها في الولاء التنظيمي مما يجعل العاملين أكثر ولاءً واستقراراً في العمل، وهذا ما يعطي لهذه الدراسة أهمية كبيرة أيضاً.

3- أهداف الدراسة:

لهذه الدراسة هدف رئيسي وهو "التعرف على تأثير أنماط القيادة وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة على الولاء التنظيمي"، ويتفرع عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية، وهي:

1- تحديد الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار – الهدف) السائدة في المديرية العامة للجمارك السورية.

2- تحديد أنواع الولاءات التنظيمية في المديرية العامة للجمارك السورية.

3- تحديد العلاقة بين الأنماط القيادية الخاصة بنظرية (المسار – الهدف) والولاء التنظيمي في المديرية العامة للجمارك السورية.

4- الدراسات السابقة:

انطلاقاً من وجود عدد كبير جداً من الدراسات التي بحثت بموضوع القيادة من جهة، وبموضوع الولاء التنظيمي من جهة أخرى، فسوف يتم الاقتصار على ذكر الدراسات المتعلقة بموضوع المتغيرين مع بعضهما البعض، أي سوف يذكر الباحث الدراسات التي تناولت كلاً من العلاقة بين القيادة والولاء التنظيمي فقط، بالإضافة إلى التركيز على الدراسات التي اقتصت بنظرية (المسار – الهدف) والتي كانت بأغلبها أجنبية المصدر.

1-4 الدراسات الأجنبية:

1. دراسة (Talat, et al, 2015) بعنوان:

"Impact of Leadership Styles on Organizational Commitment Examining the Mediating Role of Organizational Culture in the Fmcg Industry of Pakistan"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين الأنماط القيادية المختلفة، القيادة التحويلية والقيادة التبادلية من جهة، والالتزام التنظيمي والثقافة التنظيمية من جهة أخرى (باعتبار أن الالتزام التنظيمي مدخل أساسي لتحقيق الولاء التنظيمي).

تم إجراء الدراسة في مجموعة من شركات السلع الاستهلاكية في باكستان، حيث تم توزيع استبانة بحثية على حوالي 155 موظف من الموظفين العاملين في خمس شركات تقوم بالعمل في قطاع السلع الاستهلاكية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات، والبرامج الإحصائية في التحليل، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها:

- 1- يعتبر نمط القيادة عنصراً أساسياً للحفاظ على دوافع الموظفين للعمل، حيث بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين دافعية الموظفين للعمل والنمط القيادي المتبع في تلك المنظمات.
- 2- يعتبر نمط القيادة عنصراً أساسياً للحفاظ على التزام الموظفين التنظيمي، حيث بينت الدراسة وجود ارتباط إيجابي قوي بين التزام الموظفين بالعمل والنمط القيادي المتبع في تلك المنظمات.
- 3- تلعب القيادة التحويلية والقيادة التبادلية دوراً إيجابياً في التأثير على التزام الموظفين التنظيمي.
- 4- تلعب القيادة التحويلية دوراً أكبر في التأثير على التزام الموظفين التنظيمي وذلك عندما تكون الثقافة التنظيمية عنصراً وسيطاً في التأثير بين النمط القيادي المتبع وفق النظرية التحويلية وبين الالتزام التنظيمي.

2. دراسة (Khuong et al, 2014) بعنوان:

“The Effects of Leadership Styles toward Salespersons Loyalty - A Study of Import-Export Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam”

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أساليب القيادة وولاء الموظفين (رجال البيع) مع الأخذ بعين الاعتبار وجود متغير وسيط هو السمة الشخصية المنفتحة للموظفين. وتم استخدام المنهج الكمي بشكل أساسي فيها، مع الاعتماد على الأساليب والتقنيات الإحصائية بما في ذلك التحليل الاستكشافي العاملي واختبار الانحدار المتعدد، وغيرها. تم اعتماد الاستبيان كوسيلة لجمع المعلومات، حيث تمت الدراسة من خلال الاستعانة باستبانة علمية تم توزيعها على حوالي 217 من رجال البيع في شركات التصدير والاستيراد في مدينة هو مينه تشي في فيتنام.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- وجود ارتباط إيجابي دال معنوياً بين شخصية رجل البيع المنفتحة تجاه الآخرين وولائهم للشركة التي يعمل فيها.
- 2- وجود علاقة ارتباط إيجابي ودال معنوياً بين كل من أنماط القيادة (التفاعل بين القائد والعضو - التحويلية - التبادلية) من جهة وولاء الموظفين للشركات التي يعملون فيها من جهة أخرى.
- 3- وجود علاقة ارتباط سلبية ودالة معنوياً بين النمط القيادي الأوتوقراطي وولاء الموظفين للشركات التي يعملون فيها.

ومن أجل رفع ولاء الموظفين، فقد أوصت الدراسة بضرورة الاعتماد بشكل أكبر على الموظفين ذوي الشخصية المنفتحة تجاه الآخرين، مع الانتباه إلى ضرورة الابتعاد عن النمط الأوتوقراطي في شركات الاستيراد والتصدير، وتعزيز كل من الأنماط القيادية (التفاعل بين القائد والعضو – التحويلية – التبادلية) فيها.

3. دراسة (Malik & Aziz, and Hassan, 2014) بعنوان:

"Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector"

هدفت هذه الدراسة إلى تحري العلاقة بين السلوك القيادي وقبول القائد من قبل المرؤوسين، وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة من المتغيرات الوسيطة مثل خصائص المرؤوسين، والصفات المؤسسية للعمل. تم اختبار نظرية (المسار – الهدف) في صناعة الاتصالات في باكستان. تم توزيع استبانة بحثية على 60 مدير إدارة وسطى، وعلى 140 مدير إدارة دنيا وذلك في أربع شركات اتصالات.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك المتبع من قبل القائد وقبول المرؤوسين له.
 - 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الأربعة لنظرية (المسار – الهدف) وهي (النمط التوجيهي – النمط المساند – النمط المشارك – النمط الموجه نحو الإنجاز) وقبول المرؤوسين للقائد.
 - 3- سلوك القائد يؤثر على قبول المرؤوسين له، وبالتالي يمكن استخدام هذا الأمر في التنبؤ بدرجة قبول المرؤوسين له.
 - 4- وجود علاقة إحصائية بين العوامل الوظيفية مثل (المهمة التي يقوم بها المرؤوسين – الأدوار الغامضة – ضغط العمل – الرغبة في الاستقلال في العمل) وقبول المرؤوسين لقائدهم. وكانت هذه العلاقة دالة إحصائياً وإيجابية بالنسبة لـ (المهمة التي يقوم بها المرؤوسين - الرغبة في الاستقلال في العمل)، وسلبية بالنسبة لـ (الأدوار الغامضة، بينما كانت سلبية وغير دالة إحصائياً فيما يتعلق بالضغوط باستثناء ضغط العمل الذي كان غير دال إحصائياً).
 - 5- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الديموغرافية للمرؤوسين (العمر – الجنس – المؤهل العلمي – الخبرة ومدة العمل) ودرجة قبول المرؤوسين لقائدهم.
- أوصت الدراسة بضرورة مراجعة المهام والأدوار المكلف بها كل شخص، مع تجنب أن تكون غامضة أو مجهدة، وتعزيز قبول القائد من خلال مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات والعمل.

4. دراسة (Wiza and Hlanganipai, 2014) بعنوان:

“The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions”

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الأنماط القيادية في الالتزام التنظيمي للموظفين، وذلك بين أعضاء الهيئة التدريسية في عدد من الجامعات في جنوب أفريقيا. حيث اعتمدت الدراسة على الولاء التنظيمي كمتغير تابع، وأنماط القيادة المختلفة كمتغير مستقل.

تم استخدام المنهج الكمي من خلال إجراء دراسة مسحية باستخدام استبانة علمية مؤلفة من جزأين الأول خاص بالولاء التنظيمي، والثاني خاص بأنواع القيادات المختلفة. وتم توزيع هذه الاستبانة وجمع المعلومات من عينة مؤلفة من 160 شخص. وتم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS النسخة 20.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي:

1- وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أسلوب القيادة التحويلي والتزام العاملين العاطفي والاستمراري.

2- وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائياً بين أسلوب القيادة التبادلي والتزام العاملين المعياري فقط.

أوصت الدراسة بضرورة الانتباه إلى الأساليب القيادية المتبعة، فأساليب القيادة تلعب دوراً هاماً جداً في الوصول إلى الالتزام التنظيمي وهذا الأمر مهم جداً لصانعي السياسات التنظيمية ويجب أن يؤخذ بعين الاعتبار من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. وذلك بمختلف المؤسسات وليس فقط المؤسسات التعليمية.

5. دراسة (Murdoch, 2013) بعنوان:

“An Investigation of Path-Goal Theory, Relationship of Leadership Style, Supervisor- Related Commitment, and Gender”.

هدفت هذه الدراسة من جهة أولى إلى تحديد فيما إذا كان هنالك علاقة بين إدراك المرؤوسين لأسلوب القيادة المتبع من قبل القائد والتزام المرؤوسين لقياداتهم. ومن جهة ثانية إلى تحديد فيما إذا كان جنس المشاركين (المرؤوسين) يلعب دور وسيط في العلاقة بين أسلوب القيادة المدرك والتزام المرؤوسين لقياداتهم.

تم استخدام المنهجية الكمية من خلال توزيع استبانة بحثية على 117 مشارك من خلال الاعتماد على شبكات التواصل الاجتماعي. وتم استخدام الانحدار الهرمي المتعدد من أجل الوصول لتحليل هذه الاستبيانات والوصول إلى النتائج.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- تلعب نظرية (المسار – الهدف) دوراً هاماً في التنبؤ بالتزام المرؤوسين بقياداتهم.
 - 2- للجنس دور واضح في التنبؤ بالتزام المرؤوسين بقياداتهم وذلك في النمط التوجيهي والنمط الموجه للإنجاز فقط.
 - 3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين الذكور والإناث فيما يتعلق بالعلاقة بين أنماط القيادة المختلفة وفق نظرية (المسار – الهدف)، والالتزام التنظيمي للمرؤوسين.
6. دراسة (Alanazi and Rasli, 2013) بعنوان:

“Overview of Path-Goal leadership Theory”

عرضت هذه الدراسة مناقشة منهجية وعرضاً نظرياً بحثاً للتطور التاريخي لنظرية المسار – الهدف، من خلال تلخيص نظري للأنماط القيادية الموجودة ضمن هذه النظرية، وتأكيد على جوهر هذه النظرية في شرح سلوك القادة الذي يؤثر على رضا و دافعية و أداء المرؤوسين. حيث ركزت هذه الدراسة على نظرية (المسار – الهدف) التي طورت بشكل أساسي من قبل House(1971) and Evans(1970) والتي تعتبر واحدةً من النظريات الموقفية، واقترحت النظرية أن السلوك القيادي يمكن ممارسته في حالات وأوقات مختلفة من قبل نفس القائد. أجريت العديد من الدراسات لاختبار والتحقق من هذه النظرية. فعلى الرغم من أن نظرية المسار – الهدف ذات طبيعة جذابة، إلا أنها صعبة الاختبار تجريبياً. فالأنماط المختلفة لهذه النظرية تؤدي أحياناً إلى وجود تناقضات في تطبيقها. اقترحت الدراسة ضرورة الاهتمام بشكل أكبر بنظرية (المسار – الهدف) من خلال إجراء دراسات نظرية وتجريبية حولها وحول تأثيراتها المختلفة.

7. دراسة (Malik, 2013):

"Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach"

بحثت هذه الدراسة في العلاقة بين كل من السلوك القيادي والرضا الوظيفي للعاملين في باكستان، من خلال استخدام نظرية (المسار – الهدف) في ذلك، تم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة عشوائية من مدراء الإدارات العليا والوسطى في المؤسسات الباكستانية بشكل عام.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها:

- 1- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين كل من السلوك القيادي للمدراء بعناصره الأربعة (المساند – الداعم – المشارك – الموجه نحو الإنجاز) مع رضا العاملين. وبالتالي فإن رضا العاملين يعتمد على السلوك القيادي للمدراء.
- 2- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المرؤوسين الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهلات، الدرجة الوظيفية، الخبرة وطول فترة الخدمة) والرضا الوظيفي وبشكل مشابه، فإن علاقة الارتباط بين العوامل المؤسساتية (الرقابة، هيكل العمل، غموض الدور، الضغط، التنفيذ) ورضا العاملين كانت ذات دلالة إحصائية أيضاً.
- 3- تتنبأ نظرية (المسار – الهدف) بأن سلوك القائد التوجيهي سيكون أكثر فعالية بالنسبة للمرؤوسين ذوي الرغبة العالية للإنجاز، من خلال توضيح مسار العمل بشكل صحيح.
- 4- تتنبأ نظرية (المسار – الهدف) بأن سلوك القائد المشارك سيكون فعالاً بالنسبة للمرؤوسين من خلال تشاورهم مع المرؤوسين في تحديد وتوضيح وتحقيق الأهداف.

8. دراسة (Awan & Zaidi and Bigger, 2008) بعنوان:

"Relationships between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan: A Path-Goal Approach"

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحري العلاقة بين سلوك القادة ذوي التعليم العالي والمرؤوسين في باكستان، حيث تم توزيع استبانة مؤلفة من حوالي 120 سؤال على عينة مؤلفة من 854 محاضر و 138 مدير مدرسة.

كانت النتائج متسقة مع نظرية (المسار – الهدف)، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- السلوك القيادي التوجيهي له تأثير إيجابي منخفض على قبول القائد من قبل المرؤوس، والذين يفضلون الحكم الذاتي والرقابة الذاتية. بينما كان للقيادة التشاركية تأثيراً موجباً بشكل أكبر على قبول القادة من قبل المرؤوسين.
- 2- القيادة التوجيهية ترتبط مع الرضا الوظيفي للمرؤوسين بعلاقة عكسية، وبالتالي على قبول المرؤوسين لهذا القائد. بينما كانت القيادة التشاركية ذات تأثير إيجابي على المرؤوسين وعلى رضاهم الوظيفي أيضاً.
- 3- إن كلاً من النمط التشاركي والنمط التوجيهي للقيادة يرتبطان بعلاقة عكسية مع قبول المرؤوسين للعمل وتقبلهم لقادتهم وذلك عندما يكون العمل منظماً ومهيكلًا بدقة، وهذا ما يتوافق مع نظرية (المسار – الهدف) والتي تفترض عدم وجود أي حاجة لوجود نمط قيادي توجيهي أو مشارك عندما تكون الأعمال مجدولة ومهيكله بشكل دقيق، بل يُكتفى بالقيادة الداعمة والتي تكون الأنسب للتعامل مع هذه الأعمال المهيكله بدقة.

9. دراسة (Lok and Crawford, 2004) بعنوان:

"The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction Commitment"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى عينة من المديرين من هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديراً (219) من هونج كونج، (118) من أستراليا من العاملين في مجال الاتصالات والبنوك. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي:

- 1- تسود ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني الشركات العاملة في أستراليا.
- 2- إن الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلب عليها ثقافة النظم والأدوار.
- 3- لكل من الثقافة التنظيمية والنمط القيادي أثر إيجابي في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

2-4 الدراسات العربية:

1. دراسة (راشد، 2010) بعنوان:

"أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمرووسيهم" – دراسة مقارنة بين المؤسسات العسكرية والتعليمية في مملكة البحرين.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية والعسكرية وعلاقته بنمط السلوك الإداري السائد، والفروق في الرضا الوظيفي ونمط السلوك الإداري بين العاملين في المؤسسات التعليمية والعسكرية. وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للعسكريين وأنماط السلوك الإداري لدى القادة العسكريين.
- 2- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي للمعلمين وأنماط السلوك الإداري للمديرين.
- 3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات السلوك الإداري بين المديرين في المؤسسات التعليمية والقادة العسكريين في المؤسسات العسكرية من وجهة نظر المعلمين والعسكريين وكانت الفروق لصالح العسكريين.
- 4- إن نمط السلوك الديمقراطي من وجهة نظر المعلمين، نمط السلوك الأوتوقراطي، نمط السلوك الترسلّي هي الأنماط السلوكية الإدارية المتبعة في المؤسسات التعليمية بالترتيب.

2. دراسة (أبو ندا، 2007) بعنوان:

"تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة، وتحديد مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية في تلك الوزارات، وذلك من أجل تحسين مستوى التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية بما يكفل تحقيق الأهداف الوطنية المرجوة.

وتمثلت أهم نتائج الدراسة في:

1- الأنماط القيادية السائدة في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة هي: الإخباري والإقناعي والتشاركي والتفويضي، وأن ممارسة هذه الأنماط جاءت بنسب متقاربة ودرجات متوسطة، وأن النمط التشاركي هو الأكثر شيوعاً في تلك الوزارات. كما تبين وجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الالتزام التنظيمي يعزى للمتغيرات الشخصية، ووجود فروق بين آراء عينة الدراسة حول الشعور بالعدالة التنظيمية يعزى للمتغيرات الشخصية باستثناء متغير الراتب.

2- وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية لدى موظفي الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. وتوصلت أيضاً إلى جود علاقة بين النمط القيادي والالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة. علاوةً على أن مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة يعاني من انخفاض وتدني، وأن تأثير النمط القيادي على الالتزام التنظيمي أكبر من تأثيره على الشعور بالعدالة التنظيمية.

3. دراسة (الخشالي، 2003) بعنوان:

"أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية في ولاء أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الولاء لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، والتعرف على علاقة الخصائص الشخصية لأعضاء هيئة التدريس بالولاء التنظيمي، وتقديم التوصيات لزيادة ولاء أعضاء الهيئة، وقد أجريت الدراسة من خلال توزيع استبانته على عينة عشوائية بلغت 204 أعضاء هيئة تدريسية.

توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 1- وجود توسط في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - 2- وجود علاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس.
 - 3- وجود علاقة ايجابية بين نمط القيادة الديمقراطي لرؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس وعلاقة سلبية بين النمط المتساهل والولاء لدى أعضاء هيئة التدريس.
 - 4- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية والولاء.
 - 5- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري والولاء العاطفي، وعلاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب والولاء المستمر.
- أوصت الدراسة بإجراء دراسات أكثر عمقا للتعرف على أسباب عدم وضوح علاقة أنماط القيادة الثلاثة بالولاء المستمر، وبضرورة وضع أسس واضحة لاختيار رؤساء الأقسام، ممن لهم المكانة العلمية والخبرة في إدارة شؤون الأقسام العلمية، مع وضع نظام تقييم سنوي لهم.
4. دراسة الحربي (2001 م) بعنوان " علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي " : دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في المنافذ الجوية والبحرية والبرية، والتعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك في تلك المنافذ، و أيضاً الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأسلوب القيادي المتبع في الجمارك، حيث بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع البحث (1771) موظفاً وتم أخذ عينة بالطريقة العشوائية الطبقية من كل منفذ وبلغ عددها (628) موظفاً. كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وهي:

- 1- إن النمط القيادي السائد في المنفذ البري هو النمط القيادي الديمقراطي يليه بدرجة أقل النمط القيادي الأوتوقراطي، بينما النمط القيادي السائد في المنفذ الجوي هو النمط القيادي الأوتوقراطي، بينما يسود في المنفذ البحري النمط القيادي الديمقراطي.
- 2- إن نمط القيادة الترسلية يترافق بمستوى عال من الولاء التنظيمي، وأن استخدام النمط القيادي الديمقراطي يزيد من مستوى ولاء الموظفين، في حين أن استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً في مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، كما لم يتبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات (سنوات الخبرة و المؤهل العلمي).

3-4 علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن معظم الدراسات السابقة في أنها اعتمدت في قياس أنماط القيادة على نظرية (المسار – الهدف) فقط، أي تعتمد على الأنماط الأربعة الأساسية في تلك النظرية وهي (النمط التوجيهي – النمط المشارك – النمط المساند – النمط الموجه نحو الإنجاز)، وهذا ما رأيناه في عدد قليل من الدراسات السابقة، أضف على ذلك أن هذه الدراسة قد أخذت ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي (الولاء الاستمراري – الولاء العاطفي – الولاء المعياري) وهذا ما ميزها عن الدراسات السابقة. علاوةً على أن مكان التطبيق وهو مديرية الجمارك العامة في دمشق يعتبر اختلافاً عن باقي الدراسات من ناحية أن هذه المديرية حكومية أولاً، وأن هذه الدراسة تعتبر هي الأولى من نوعها التي تناولت الولاء التنظيمي وأبعاد القيادة فيها من ناحية أخرى.

5 فرضيات الدراسة:

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة، يمكن صياغة الفرضية الرئيسة التالية:
هنالك علاقة ذات دلالة معنوية بين الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار- الهدف) وولاء العاملين التنظيمي في مديرية الجمارك العامة- دمشق، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الآتية:

1-5 الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-1-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-1-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-5 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-2-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-2-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-5 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-3-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-3-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-3-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

4-5 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-4-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-4-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

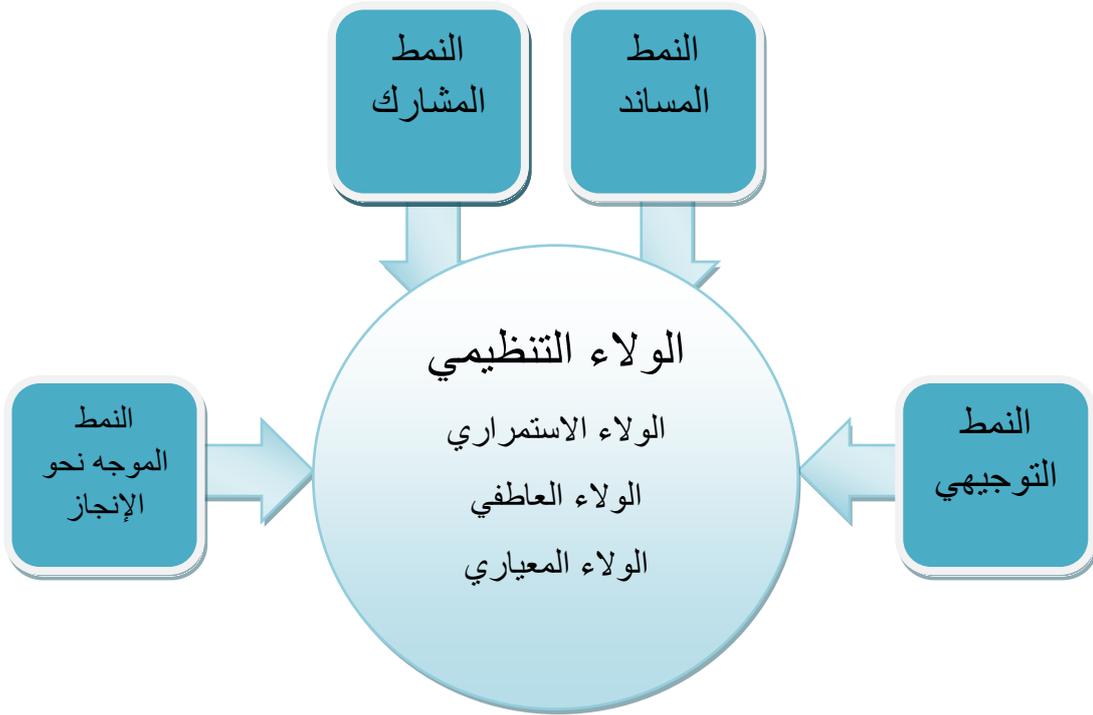
3-4-5 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

6 متغيرات ونموذج الدراسة:

1-6 **المتغيرات المستقلة:** أنماط القيادة وتحديداً الموجودة في نظرية (المسار – الهدف)، وهي أربع أنماط أساسية (النمط التوجيهي " Directive style " – النمط المشارك " Participative style " – النمط المساند " Supportive style " – النمط الموجه نحو الإنجاز " Achievement-oriented style ").

2-6 **المتغير التابع:** وهو في هذا الدراسة الولاء التنظيمي للعاملين (Organization loyalty) في مديرية الجمارك العامة – دمشق، ويقسم إلى ثلاث متغيرات فرعية: الولاء الاستمراري (Continuous loyalty) – الولاء العاطفي (Emotional Loyalty) – الولاء المعياري (Standard Loyalty).
يمكن وضع نموذج الدراسة بناءً على المتغيرات السابقة كما يلي.

الشكل (1 - 1) - نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث

7 منهجية الدراسة:

سوف يتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره واحداً من أكثر المناهج استخداماً في دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، علاوةً على كونه يناسب الظاهرة موضع البحث. ويعرف هذا المنهج بأنه "أسلوب يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الميدان ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى" (زكار، 2000، ص 149)، فهو لا يقتصر على وصف الظاهرة فحسب، بل يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة من أجل تطويرها وتحسينها، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة بالولاء التنظيمي.

8 مصادر وأدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات اللازمة لإعداد هذه الدراسة من مصادرها الثانوية من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال والاعتماد على بعض الكتب والتقارير والبحوث والمجلات العلمية والإحصاءات المختلفة والإنترنت. كما استعان الباحث بالاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية والتي أعدت خصيصاً لهذا الغرض.

9 مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق فقط (المديريات المركزية) والبالغ عددهم حوالي (310) موظف من كافة الموظفين العاملين في تلك المديرية. وفيما يتعلق بعينة الدراسة ومن أجل الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن تعميمها سوف يتم الاعتماد على عينة عشوائية تتضمن حوالي (98) موظف من كافة المستويات الإدارية عدا الإدارة العليا.

10 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- تمت الاستعانة بمقياس النزعة المركزية (المتوسط الحسابي Mean) ومقياس التشتت (الانحراف المعياري Standard deviation) كقيم وصفية إحصائية Descriptive statistics لتوصيف إجابات المستقصى آرائهم بخصوص مختلف عبارات ومحاور استبيان الدراسة الأساسية منها والفرعية.
- تمت الاستعانة باختبار ستيوذنت للعينة الواحدة One-Sample t test لتحري اتجاهات المستقصى آرائهم بخصوص كل عبارة من عبارات الاستبيان وبالنتيجة على كل محور من محاوره الرئيسية أو الفرعية.
- تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson's correlation coefficient لتحري شدة العلاقة الارتباطية ومعنويتها الإحصائية بين كل محور من محاور أنماط القيادة من جهة ومحاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى . يمكن لقيمة المعامل أن تأخذ أي قيمة حسابية تتراوح بين 1- و 1+ وكلما كانت أقرب لـ 1+ فإن العلاقة الارتباطية تصبح أقوى وباتجاه طردي، أما القيم القريبة من 1- فتدل على علاقة ارتباطية قوية وعكسية. وأخيراً فإن القيم القريبة من الصفر تدل على ضعف العلاقة الارتباطية بين أزواج المتغيرات المدروسة.
- تم استخدام اختبار الانحدار البسيط Simple Regression لاختبار فرضيات الدراسة الفرعية. ويفيد اختبار الانحدار البسيط في معرفة شدة تأثير متغير واحد (يدعى بالمتغير المستقل) في متغير واحد آخر (يدعى بالمتغير التابع).

11 حدود الدراسة:

سوف يقتصر الباحث في دراسته على ما يلي:

- حوالي 98 موظف من موظفي مديرية الجمارك العامة – دمشق.

- المتغيرات السابقة الذكر فقط، دون استعراض أية متغيرات أخرى سواءً أكانت ديموغرافية أم غيرها.

12 محددات الدراسة:

لم يعان الباحث من أي مقيدات أو معوقات بخصوص الدراسة باستثناء:

- اقتصار الدراسة على العاملين في المديرية العامة للجمارك في دمشق فقط (المديريات المركزية) باعتبار أن هنالك صعوبة في الوصول إلى المديريات الإقليمية الأخرى في المحافظات السورية.

13 التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

(1 نظرية (المسار - الهدف):

نظرية قيادية تركز على كيفية تحفيز المرؤوسين (الأتباع) من أجل تحقيق الأهداف المرسومة، وتعزيز أداء الموظف ورضاه من خلال التركيز على حوافز الموظف، وتتألف من أربعة أنماط قيادية أساسية وهي النمط التوجيهي - النمط المساند - النمط المشارك - النمط الموجه نحو الإنجاز (Evans, 1970).

(2 النمط التوجيهي:

النمط القيادي الذي يشير إلى الحالات التي يسمح فيها القائد لأتباعه بمعرفة ما هو متوقع منهم ويشرح لهم كيفية أداء مهامهم، والنظرية تناقش أن هذا السلوك له تأثير إيجابي كبير عندما تكون (أدوار المرؤوسين ومطالب مهامهم غامضة ومرضية للنفس الداخلية) (House and Mitchell, 1982).

(3 النمط المساند:

النمط القيادي الذي يهدف إلى تلبية احتياجات المرؤوسين وأفضليتهم ويكفل شعورهم بالرضا عنها. والقائد فيها يهتم بالحالة النفسية الخاصة بأتباعه وخاصةً في الحالات التي تكون فيها العلاقات أو المهام مرهقة نفسياً أو جسدياً (House and Mitchell, 1982).

(4 النمط المشارك:

النمط القيادي الذي يتضمن تشاور القادة مع أتباعهم وطلب مقترحاتهم قبل اتخاذ قرار. وهذا السلوك يظهر في الغالب عندما يكون المرؤوسون مرتبطين بأعمالهم بشكل شخصي للغاية (House and Mitchell, 1982).

(5) النمط الموجه نحو الإنجاز:

النمط القيادي الذي يشير إلى الحالات التي يضع فيها القائد أهداف صعبة ذات تحدي لأتباعه، ويتوقع منهم أداءً بأعلى مستوى، ويظهر الثقة في قدرتهم على تلبية هذه التوقعات (House and Mitchell, 1982).

(6) الولاء التنظيمي:

الالتزام الفعّال من قبل الموظفين، وهذا الالتزام حتى يصبح فعّالاً لا بد أن يضمن بقاء الموظفين في علاقتهم مع المنظمة التي يعملون بها والقائد الذي يديرها، وبما يحقق مصلحة الطرفين (Omar, et al, 2010).

(7) الولاء المعياري:

الولاء التنظيمي الناتج عن مشاعر الالتزام الأخلاقي، وشعور الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، فهو إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة والسماح لهم بالمشاركة واتخاذ القرارات والأخذ باقتراحاتهم، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم (Allen and Meyer, 1990).

(8) الولاء العاطفي:

الولاء التنظيمي الذي يعبر عن مدى انتماء الأفراد للمنظمة، وارتباطهم مع أهدافها والسعي لتحقيقها، والرغبة في استمرارية العضوية فيها بصرف النظر عن القيم المادية التي تحقق من خلال العمل فيها (Allen and Meyer, 1990).

(9) الولاء الاستمراري:

الولاء التنظيمي المرتبط بدرجة تقييم الفرد للتكاليف المرتبطة بترك المنظمة ومنافع البقاء فيها والمرتبطة بالقيم الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. (Allen and Meyer, 1990).

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول

القيادة ونظرية المسار – الهدف

- مقدمة.

1- مفهوم القيادة الإدارية.

2- أهمية القيادة الإدارية.

3- نظريات القيادة الإدارية.

4- نظرية (المسار – الهدف).

1-4 تطور النظرية ومفهومها.

2-4 الأساليب (الأنماط) القيادية ضمن النظرية.

3-4 آلية عمل النظرية ونتائجها.

4-4 نتائج النظرية.

5-4 نقاط القوة في النظرية.

6-4 نقاط الضعف في النظرية.

- مقدمة:

تعد القيادة إحدى الوظائف الإدارية التي شغلت ولا تزال تشغل بال معظم المديرين العاملين في المؤسسات وكذلك كتابات معظم علماء الإدارة والكتاب المهتمين بأنواع القادة وميزاتهم وخصائصهم وأساليبهم وسلوكياتهم وإنجازاتهم.

فالمديرون وربما معظم أفراد المنظمة من مصلحتهم معرفة القائد الذي يتعاملون (أو سيتعاملون معه) وميزاته ورؤاه المستقبلية وأسلوبه وإنجازاته.

إن علماء الإدارة وأعلامها وكذلك الباحثون الإداريون مهتمون بالقيادة نظراً لأهميتها ومكانتها في عالم المنظمات إذ يتفق الباحثون على أنها بمثابة قوة الدفع الرئيسية للتأثير على أداء الأفراد وبالتالي تحريك المنظمات إما إلى الأمام وبما يخدم مصالح المنظمة والعاملين فيها، أو إلى الوراء وبما يجعل تأثير تلك القيادة سلبياً على المنظمة وعلى العاملين فيها أيضاً.

إذاً يحظى موضوع القيادة باهتمام كبير في أوساط الأعمال، حيث يتفق على ذلك المهنيون والأكاديميون، علماً أن موضوع القيادة هام جداً للمنظمة، وذلك لأن للقيادة تأثيراً ديناميكياً في تفاعل الأفراد والمنظمات. وتبرز فعالية القيادة الإدارية من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها (Chuang, 2005, P.3).

سوف يتم التعرف على مفهوم القيادة الإدارية، أنواعها، والمهارات التي تحتاجها، ومن ثم سوف يتم التعرف على نظريات القيادة وأنماطها، متحدثين بشكل تفصيلي عن نظرية المسار الهدف (Path – Goal) موضوع هذه الدراسة.

1. مفهوم القيادة الإدارية:

يعد موضوع القيادة من المواضيع التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري، والدليل على ذلك الكم الهائل للدراسات والنماذج والنظريات التي بحثت بها، حيث تعددت مفاهيم القيادة من قبل الكتاب والباحثون، فليس هناك تعريفاً مثالياً يمكن الاتفاق عليه وذلك لأن التعريفات تختلف باختلاف الزوايا التي ينظر منها هؤلاء الكتاب والباحثون. وسيقوم الباحث باستعراض أهم التعريفات التي وردت ، وذلك من أجل التوصل إلى مفهوم عام للقيادة.

عرّف (Allen, 1964, P.70) القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد أو المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعملٍ فعليٍّ معين. بينما يراها (Pfiffner and Bresthus, 1976, P.106) نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد أو المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية. بينما أشار

(Feidler, 1976, P.11) إلى القيادة بكونها عملية تحكمها أسس علمية يتم بموجبها استخدام السلوك القيادي الملائم الذي ينسجم مع ظروف معينة.

وفي ذات السياق عرّفت القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا – بحماس والتزام – إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة" (مصطفى، 2000، ص 262). في حين عرّفها (Yukl, 2006, P. 3) بأنها عملية التأثير على الآخرين لإقناعهم حول ما يجب القيام به وكيف يمكن تحقيقه بفعالية، وبما يتضمن ذلك من توفير للجهود الفردية، وتضامن كافة الجهود الجماعية لإنجاز الأهداف المشتركة للمنظمة. وأضاف (Robbins, 2005) بأنها التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

بينما عبّر عنها (عبوي، 2007، ص 15) بأنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، وهذا ما يتضمن في طياته التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ومثمر.

باستعراض التعاريف السابقة يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها السلوك الفردي لتوجيه مجموعة من الناس لتحقيق هدف ما مشترك فيما بينهم، يتضمن القيام بتصرفات رشيدة من كافة الأطراف، وذلك من خلال قيام القائد أو المدير باتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية أو غير الرسمية من أجل تحقيق هدف معين.

من الجدير بالذكر أن الإدارة والقيادة تشابهان في بعض النواحي، بينما تختلفان في معظمهما، فالفرق يمكن أن يكون قائداً بدون أن يكون مديراً، وليس كل القادة مديرين. فالقائد الذي لا يتمتع بسمات القيادة يمكن أن يوجه جهود مرؤوسيه لمجرد أنه يشغل منصباً رسمياً ضمن التدرج التنظيمي، وأن له قوة تنظيمية يستمدّها من سلطته الرسمية، بينما تعوزه المقدرة القيادية، أي قدرة التأثير اعتماداً على سماته الشخصية حتى ينجح في حفز مرؤوسيه، إرشادهم، توجيههم، حثهم على الأداء المثمر تجاه تحقيق الأهداف المخططة (مصطفى، 2007، ص 33)، ومن هذا المنطق يمكن القول أن عملية القيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق التعاون من أجل إنجاز الأهداف الموضوعية (عبوي، 2007، ص 25).

2. أهمية القيادة الإدارية:

للقيادة الإدارية دور كبير وهام جداً، ويمكن أن يؤثر على بيئة العمل ككل، وعلى الموظفين والعاملين فيها أيضاً، والقيادة الفعّالة هي القيادة الإدارية القادرة على تحفيز الموارد البشرية الموجودة لديها لكي يفعلوا ما بوسعهم واستغلال طاقاتهم كافةً من أجل تنمية وتطوير المنظمة (Alanazi and Rasli, 2013, P.1). كما أن القيادة الإدارية الفعّالة هي التي تحقق الرضا

الوظيفي وتحقق تخفيضاً كبيراً في معدل دوران العاملين. ومن هنا فإن القيادة الإدارية بمختلف إستراتيجياتها يجب أن توظف لإنجاز وضمان الرضا الوظيفي اعتماداً على مواقف مختلفة قد تواجه المنظمة (House, 1991). كما أن تحفيز الموظفين وتحقيق رضاهم الوظيفي يعتبر عنصر حيوياً لتعزيز تنافسية المنظمات أمام الآخرين (Yeo, 2006). علاوةً على أن المشاركة بين القائد والمرووسين لا تتحقق إلا في ظل قيادة فعّالة تأخذ على عاتقها توجيه المرووسين ومشاركتهم والإشراف عليهم ومساندتهم وبما يجعلهم على الطريق الصحيح من أجل تنفيذ الأهداف المخططة للمنظمة.

على أية حال يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية في النقاط الآتية (المحاسنة، 2006، ص 295) (العساف، 2009، ص 6):

- 1) تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2) توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3) بدون القيادة يفقد كل من التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4) بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 5) تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.

3. نظريات القيادة الإدارية:

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور، مما أدى إلى ظهور وتطور الكثير من النظريات القيادية المختلفة والتي اختلف الأدب السابق في تقسيمها إلى مجموعات مختلفة، لكن التقسيم الأبرز والأكثر شيوعاً لتلك النظريات كان وفقاً للمجموعات الأربعة الآتية وذلك وفقاً للتطور التاريخي لها (Mejia, et al, 2005) (Barling et al,) (2011) (Malik, 2012):

1-3 نظرية السمات:

هذه النظرية تحاول أن تحدد الصفات والخصائص الفيزيولوجية والنفسية التي تميز القادة عن غيرهم من عامة الناس من جهة، وتميز القادة الجيدين عن القادة السيئون من جهة أخرى (House and Aditya, 1997).

ترتبط هذه النظرية بشكل رئيسي بنظرية الرجل العظيم التي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القادة، أي أن القائد يولد ولا يصنع، ومن ثم بدأت المحاولات لفهم مفهوم القيادة واكتشاف السمات والخصائص التي يتمتع بها القادة

وتميزهم عن غيرهم بافتراض أن هنالك سمات وخصائص محددة يشتركون فيها (Stoner, et al, 2004, P.471).

تم التوصل إلى وجود أكثر من 80 سمة قيادية تدرج في ثلاث فئات جسمانية، عقلانية وفنية، ومن هذه الصفات: الصحة الجسمية والنفسية، الطموح، الطاقة، الرغبة في القيادة، المعرفة، الثقة بالنفس، الذكاء، الأمانة والاستقامة وغيرها (القحطاني، 2001، ص 18).

2-3 النظريات السلوكية:

تمخضت نتائج دراسات نظرية السمات وبفعل أفكار علم النفس الاجتماعي عن تطوير اتجاه جديد أُطلق عليه اسم النظرية السلوكية في القيادة، إذ حاولت هذه النظريات تصنيف السلوك القيادي باعتبار أن هنالك سلوكيات محددة تميز القادة عن غير القادة (Stroner, 2004, P.476).

تعتبر كل من دراسات جامعة أوهايو الأمريكية ودراسات جامعة ميتشغان من أهم الدراسات التي بُنيت عليها النظريات السلوكية، حيث تحاول هذه النظريات أن تبحث وتتحرى في سلوكيات القادة والتي تعتبر الأكثر فعاليةً وتأثيراً، هذه النظريات من خلال عدة تجارب أثبتت أن اختلاف أنماط القيادة يؤدي إلى ردات فعل مختلفة ومعقدة من نفس المجموعات. ويعتبر كل من (Stogdill, 1963)، (Blake and Mouton, 1964)، (Likert, 1967)، (Reddin, 1970)، (Kotter, 1988) من العلماء الذين قاموا بتقديم العديد من النظريات السلوكية للقيادة، ومن أبرزها نظرية الشبكة الإدارية (القيادية).

3-3 النظريات الموقفية:

بُنيت هذه النظريات اعتماداً على النظريات السلوكية، وتعتقد أن فعالية سمات القائد أو سلوكياته تعتمد بشكل أساسي على المواقف والحالات والظروف المختلفة، والتي تتضمن نمط التنظيم، مكان العمل، والمرؤوسين أيضاً (Barling, et al, 2011).

تعتبر النظرية الموقفية لـ (Fiedler's, 1967)، نظرية (المسار – الهدف) لـ (House, 1971)، نظرية (Kerr and Jermier, 1978)، من النظريات الشائعة جداً في هذا المجال.

حيث حفزت النتائج الباهرة التي توصل إليها الباحثون في نظرية السمات والنظريات السلوكية الاهتمام بمتغيرات الموقف في تحديد النمط القيادي الملائم، أدى ذلك إلى ظهور نظريات تتبنى نهجاً جديداً يدعم أهمية عوامل الموقف بتحديد من هو القائد الأفضل إذ حاول الباحثون تحديد العوامل التي تؤثر على فاعلية القيادة في كل موقف من خلال النظريات الموقفية المتعددة التي ركزت على متطلبات المهمة والسلوك وتوقعات الزملاء وخصائص وسلوك وتوقعات التابعين والسياسات والثقافة التنظيمية (Stroner, et al, 2004, P.480).

ومن هنا قامت النظريات الموقفية على أساس أنه لا يوجد نمط ملائم لكل المواقف والظروف بل أن النمط المناسب يعتمد على الموقف الحالي إذ ترى هذه النظريات أن احتمال بروز شخص معين في جماعة كقائد هو محصلة موقف كامل، وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية أنها ترى بأن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيراً على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب.

4-3 النظريات الحديثة في القيادة – القيادة التحويلية:

لقد طرح مفهوم القيادة التحويلية لأول مرة في العام 1973 من قبل داونتون (Downton) ثم استخدمه كل من جيمس ماكريجور بيرنز (Burns) و برنارد باس (Bass) وغيرهم ممن يرون أن عالم المؤسسات المعاصرة قد أصبح بحاجة ماسة إلى وجود قائد تحويلي، وهو ذلك القائد الذي يتمتع بمهارات وخبرات كبيرة وله إمكانات خاصة تسمح له بالتأثير في الآخرين حيث يلبي حاجاتهم ودوافعهم ويحاول مساعدتهم للوصول إلى أقصى قدراتهم، وبحسب Bass (1985) فإن القائد التحويلي يتمتع بقدرة مميزة على استنهاض المرؤوسين لتنفيذ أعمال بشكل أكبر مما هو متوقع منهم، ويعمل جاهداً في الوقت نفسه على تعزيز الشعور العالي لدى العاملين بقيمة ما يقومون به، ويخلق المناخ المناسب الذي يمكنه بشكل متواتر من تحويل المنظمة من المستوى التي هي عليه إلى مستوى متقدم تحتل من خلاله مكانةً رئيسية في المجال الذي تختص به، ويرى كولفن (Colvin) أن القيادة التحويلية تركز على القيم المشتركة، وعلى تطوير المرؤوسين، وتحقيق الغايات الهامة ويمكن أن تسمى بقيادة القيم. وذلك من خلال: رفع مستوى وعي الأتباع بأهمية الأهداف المحددة، وتشجيع الأتباع على تغليب مصلحة المجموعة أو المؤسسة ككل على مصالحهم الفردية، وحث المرؤوسين على الاهتمام بالحاجات ذات المستوى الأعلى (Colvin, 1999).

تجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والأكاديميين حول كون نموذج معين أو نظرية ما هي الأفضل مقارنةً بغيرها، وذلك على اعتبار أنه لا يمكن لنظرية واحدة أن تشرح كافة الظروف والحالات المحيطة بالمنظمة، وهذا ما يجعل لكل نظرية نقاط قوة ونقاط ضعف لسنا بصدد الحديث عنها في هذه الدراسة.

وانطلاقاً من أن هذه الدراسة التي تبحث في تأثير نظرية المسار – الهدف (Path – Goal Theory) على الولاء التنظيمي للعاملين في المديرية العامة للجمارك السورية، سيقوم الباحث بالتركيز على تلك النظرية، موضحاً مفهومها، نشأتها، تطورها وعناصرها في الفقرة التالية.

4. نظرية المسار – الهدف (Path – Goal Theory):

1-4 تطور النظرية ومفهومها:

إن نظرية (المسار- الهدف) والمعروفة باسم نظرية المسار الهدف لفعالية القائد، أو نموذج مسار الهدف تعتبر إحدى النظريات القيادية الموجودة في حقل الدراسات التنظيمية والتي قام بوضعها روبرت هاوس في العام 1971، وتم تنقيحها في العام 1996.

وتنص النظرية أن سلوك القائد مشروط بمدى رضا ودافعية وأداء مرؤوسيه، كذلك الأمر فهي تناقش أن القائد ينخرط في سلوكيات تكمل قدرات المرؤوس وتعوض عن النقص لديهم. ونموذج مسار الهدف يمكن تصنيفه على حد سواء كنظرية القيادة الظرفية أو نظرية القيادة التعاملية (House, 1971).

استوحى (House) نظريته من أعمال (Evans) وذلك في العام 1970، والتي تناقش أن السلوك القيادي والتصورات التابعة عن مدى أثر إتباع سلوك (مسار) معين سيؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة (هدف) (Evans, 1970). وتأثرت نظرية مسار الهدف أيضاً بنظرية التوقعات للدافعية والتي قام فيكتور فروم بوضعها في العام (1964) (Vroom, 1964).

تم تطوير نظرية (المسار- الهدف) من قبل روبرت هاوس والتي تعتبر أكثر نظريات القيادة الظرفية فعالية (Robbins, 2005). وتشير هذه النظرية إلى أن الهدف الرئيسي للقائد هو توفير الإرشاد والدعم والمساعدة اللازمة للمرؤوسين لتحقيق أهدافهم الخاصة على نحو فعال إلى جانب أهداف المنظمة (Silverthorne, 2001).

تتضمن نظرية (المسار – الهدف) على مجموعتين من الخصائص الموقفية، المجموعة الأولى هي الخصائص الشخصية لأعضاء المجموعة، والمجموعة الثانية هي بيئة العمل (Daft, 2008). وتقدم هذه النظرية أربعة أنماط مختلفة من أساليب القيادة وهي أسلوب القيادة المشارك، المساند، التوجيهي، والموجه بالإنجاز. القائد الجيد يجب أن يعرف أي أسلوب عليه أن يمارس ومتى (Mosadeghrad and Yarmohammadian, 2006). يشرح القائد التوجيهي للمرؤوسين ما هو متوقع منهم، ويقدم لهم الإرشاد كما يؤكد على تطبيق الإجراءات والقواعد. يظهر القائد المساند اهتمام عالي باحتياجات ورفاه المرؤوسين. في حين أن القائد المشارك يشجع على مشاركة المرؤوس في عملية صنع القرار، أما القائد الموجه بالإنجاز فيحاول أن يعزز الأداء ويحدد المعايير مؤكداً على ضرورة تحقيق هذه المعايير من قبل المرؤوسين (Prasad, 1990).

2-4 الأساليب (الأنماط) القيادية ضمن النظرية:

يرى (House and Mitchell, 1974) أنه من الممكن اختيار العديد من الأنماط القيادية لكي تكون جزءاً من نظرية (المسار - الهدف)، وهذه الدراسة قد اختبرت النمط التوجيهي، النمط المساند، النمط المشارك، و النمط الموجه نحو الإنجاز، حيث يشير هاوس وميتشل إلى أن القادة ربما يظهرون أسلوباً واحداً أو أكثر من هذه الأنماط الأربعة مع مختلف المرؤوسين وفي شتى المواقف. وتصنف هذه النظرية القيادة وأساليبها على النحو التالي (Murdoch, 2013):

(1) النمط التوجيهي: يقوم على توجيه المرؤوسين بتعليمات تفصيلية في أداء الواجبات، ولا يتيح لهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات. ويصف هذا النمط القائد الذي يعطي لأتباعه التوجيهات حول مهامهم، والتي تشمل على ما يُتوقع منهم، وكيفية القيام بذلك، والفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المهمة. ويضع القائد التوجيهي معايير واضحة للأداء، ويجعل القواعد واللوائح واضحة للأتباع.

(2) النمط الداعم أو المساند: ويقوم على تفهم مشكلات المرؤوسين في إشباع حاجاتهم. وتتمثل القيادة المساندة بأن يكون القائد ودوداً سهل التعامل ويسعى لتلبية حاجات الأتباع ومتطلباتهم الإنسانية. والقادة الذين يستخدمون السلوك المساند يخرجون عن طريقتهم المعتادة لكي يجعلوا العمل ممتعاً بالنسبة للمرؤوسين والأتباع. إضافةً إلى أن القادة المساندون يعاملون أتباعهم بشكل متساوٍ، ويحترمونهم لمكانتهم.

(3) النمط المشارك: يقوم على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات قبل تنفيذها. وتشير إلى القادة الذين يدعون الأتباع أو المرؤوسين إلى المشاركة في اتخاذ القرارات. والقائد المشارك يستشير المرؤوسين، ويحصل على أفكارهم وآرائهم، ويتخذ منها قرارات تتعلق بكيفية تقدم المجموعة أو المنظمة.

(4) النمط الموجه نحو الإنجاز: يقوم على تحفيز المرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عالٍ، وذلك لوضعهم أمام التحدي عن طريق إظهار توقعات وثقة عالية بهم. وتتسم بسمات تجعل القائد يطلب من المرؤوسين أداء العمل بأعلى مستوى ممكن. هذا القائد يضع معايير عالية للتمييز بين المرؤوسين، ويسعى إلى التحسين المستمر. وبالإضافة إلى توقع الكثير من تصرفات المرؤوسين. ويظهرون القادة من خلاله درجة عالية من الثقة في المرؤوسين وقدرتهم على تحقيق الأهداف التي تتسم بالتحدي.

وترى نظرية (المسار - الهدف) أن القائد قد يستخدم الأنماط الأربعة في مواقف مختلفة، وصولاً إلى التأثير والتوجيه لسلوك المرؤوسين نحو الأهداف.

قام فيما بعد كل من (House and Mitchell, 1982) بتطوير نظرية (المسار – الهدف)، وكان قد انضم إليهما زميلهما (Griffen)، حيث أضافوا إليه أبعاد أخرى انطلاقاً من أن العلاقة بين سلوك القائد (المدير) ورضا الموظفين وإنتاجيتهم إنما تعتمد على عدد من العوامل (المتغيرات) الموقفية التي تقسم إلى مجموعتين:

أ- عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوس، مثل: القدرة، الحاجات، مركز المراقبة والضبط.
ب- عوامل موقفية تتعلق ببيئة العمل مثل مهام المرؤوس، العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والأنظمة والإجراءات والقواعد.

إنطلاقاً مما سبق فإن النظرية تقوم على الأنماط القيادية الأربعة السابقة وهي كل من النمط - التوجيهي، المساند، المشارك، الموجه نحو الإنجاز، من أجل الحفاظ على العلاقة بين سلوك القائد الإداري من جهة ورضا المرؤوس عن وظيفته وعن مديره وعن إنتاجيته من جهة أخرى. وهذه العلاقة السابقة إنما تتوقف في واقع الأمر على عاملين وسيطين هما: وظيفة الرئيس وحاجته (المدير الوظيفي) وقوة نمو الحاجة لدى الموظف.

3-4 آلية عمل النظرية:

تعتبر نظرية (المسار – الهدف) مدخلاً للقيادة تتسم بأنها معقدة نظرياً، ولكنها عملية. فمن الناحية النظرية هي تقدم مجموعة من الافتراضات حول كيفية تفاعل أساليب القيادة المختلفة مع خصائص الأتباع وظروف العمل من أجل التأثير في دافعية الأتباع أو المرؤوسين. ومن الناحية العملية فهي تقدم إرشاداً للقادة حول كيفية مساعدتهم للأتباع أو المرؤوسين من أجل إنجاز أعمالهم بشكل مرضي.

تقترح نظرية (المسار – الهدف) بأن يختار القادة الأسلوب القيادي الأفضل الذي يناسب حاجات المرؤوسين من جهة، والعمل الذين يقومون به من جهة أخرى. وتتنبأ النظرية بأن الأسلوب القيادي التوجيهي يعتبر الأسلوب الأفضل وذلك عندما يكون المرؤوسين في المنظمة لديهم نزعات سلطوية من جهة، وتكون المهمات المطلوبة غامضة، والقواعد والإجراءات التنظيمية غير واضحة من جهة أخرى. وفي مثل هكذا حالات فإن الأسلوب القيادي التوجيهي يكمل العمل من خلال تقديم الإرشادات والنصائح للمرؤوسين وتهينتهم نفسياً (House and Mitchell, 1982).

أما بالنسبة للعمل الذي يتسم بالهيكلية و بأنه غير مرضٍ أو محبط، فنظرية (المسار – الهدف) تقترح أن يتبع القادة في هذه الحالة النمط المساند، فهذا النمط يقدم ما هو غير متوفر من خلال العناية بالأتباع حين يضطلعون بمهام متكررة وليست لها صفة التحدي، فالقيادة المساندة تقدم إحساساً باللمسة الإنسانية بالنسبة للمرؤوسين الذين يقومون بنشاط ذي طبيعة آلية.

أما عندما تكون المهمة غامضة، فالنمط المشارك يكون الأفضل والأكثر جدوى في هذه الحالة، فالمشاركة تعطي توضيحاً أكبر حول: كيف أن مسارات معينة تقود إلى أهداف معينة؟، أضف على ذلك أن للنمط المشارك تأثيراً إيجابياً حينما يكون المرؤوسين مستقلين، ولديهم حاجة قوية للسيطرة، لأن هذا النوع من المرؤوسين (الأتباع) يستجيبون على نحو مرضٍ في الانخراط في اتخاذ القرارات وفي هيكله العمل. بينما يكون النمط الموجه نحو الإنجاز هو الأفضل عندما يُطلب من الأتباع القيام بمهام غامضة تتسم بالتحدي، وهذا النمط يجعل المرؤوسين يبذلون جهودهم نحو تحقيق الأهداف المحددة انطلاقاً من كونها تشكل تحدي بالنسبة لهم (House and Mitchell, 1982).

4-4 نتائج النظرية:

إنطلاقاً مما سبق يمكن القول أن نظرية (المسار – الهدف) في القيادة توصلت إلى النتائج الآتية (Negron, 2008):

- 1) النمط التوجيهي: هو النمط الأفضل عندما يكون المرؤوسين (الأتباع) جدد في عملهم، وعندما يتطلب العمل تدخلاً من قبل القائد لتوجيهه نحو المسار الصحيح.
- 2) النمط المساند: هو النمط الأفضل عندما يبدي المرؤوسين ضعفاً في الثقة بقدرتهم على إتمام المهام المطلوبة منهم من جهة، ولديهم القليل من الدافعية والتحفيز من جهة أخرى.
- 3) النمط المشارك: هو النمط الأفضل عندما يبدي المرؤوسين ضعفاً في قدرتهم على التعامل مع الأمور، أو عندما تكون إجراءات العمل غير متتابعة. لذلك يقوم القائد بتشجيعهم وتحمل المسؤولية معهم من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار.
- 4) النمط الموجه نحو الإنجاز: هو النمط الأفضل عندما تكون المهام غير واضحة وتتسم بالتحدي، وعندما يحتاج المرؤوسين إلى ضرورة تعزيز الثقة بقدرتهم على إنجاز هذه المهام.

5-4 نقاط القوة في النظرية:

يمكن القول أن نظرية (المسار – الهدف) تحتوي على مجموعة من نقاط القوة والتي تتمثل بما يلي (Murdoch, 2013):

- تقدم نظرية (المسار - الهدف) إطاراً نظرياً مفيداً لفهم كيفية تأثير السلوكيات القيادية المختلفة في رضا الأتباع وأدائهم لعملهم، وتعتبر إحدى النظريات الأولى التي حددت الأنواع القيادية المتميزة الأربعة (التوجيهي – المساند – المشارك – الموجه نحو الإنجاز) مع بعضها البعض. وهذا يعتبر إضافة للبحوث السابقة التي توجهت فقط نحو المهمة ونحو العلاقات.

- تعتبر هذه النظرية نظريةً فريدة، لأنها تحاول أن تدمج مبادئ الدافعية وفقاً لنظرية التوقع في نظرية القيادة، فنظرية (المسار - الهدف) تجربنا على وضع إجابات لتساؤلات مختلفة مثل كيف يمكن تحفيز المرؤوسين على الشعور بأن لديهم القدرة على القيام بالعمل؟ كيف يمكن مساعدتهم على فهم وإدراك أنهم إذا قاموا بعملهم بنجاح فسوف يتم مكافأتهم؟ ماذا يمكن للقائد أن يفعله لتحسين الدخل الذي يتوقعه المرؤوسين من عملهم؟ فنظرية المسار - الهدف تم تصميمها لكي تبقى قضايا الدافعية حاضرةً في ذهن القائد.

- تقدم نظرية (المسار - الهدف) نموذجاً عملياً، فهي تبين للقادة وفق طرق معينة أن عليهم أن يوضحوا المسارات المؤدية إلى الهدف، ويساعدوا المرؤوسين على التغلب على العوائق التي في تلك المسارات أو يقوموا بإزالتها بأنفسهم للوصول إلى الأهداف. والنظرية في أبسط صورها تذكر القادة بأن غرض القيادة الأسمى هو توجيه الأتباع وتدريبهم خلال تحركهم في المسار نحو تحقيق الهدف.

6-4 نقاط الضعف في النظرية:

تتضمن نظرية (المسار - الهدف) مجموعة من نقاط الضعف، منها (Murdoch, 2013):

- تعتبر معقدةً بعض الشيء، فمدى هذه النظرية واسع جداً، ومن الصعوبة أن نوظف كافة العوامل في وقت واحد لاختيار النمط أو الأسلوب القيادي الأفضل.

- حظيت بدعم جزئي من قبل الباحثين، ولم تحقق كافة الدراسات التي قامت باختبارها نتائج إيجابية في هذا الصدد.

- فشلت نظرية (المسار - الهدف) في شرح العلاقة بين السلوك القيادي و الدافعية لدى العاملين، فهي لا تشرح كيفية توظيف القادة للعديد من الأساليب لمساعدة الأتباع (المرؤوسين) بطريقة مباشرة في الشعور بالاقترار أو الثقة في تحقيق النجاح. وعلى سبيل المثال لا توضح نظرية (المسار - الهدف) كيف أن القيادة التوجيهية في المهام الغامضة تزيد من الدافعية لدى الأتباع. وبالمثل لا تشرح النظرية كيف أن القيادة المساندة في العمل الممل ترتبط بالدافعية لدى الأتباع

- تتعامل في اتجاه واحد، فهي بالمجمل تهتم بالإجابة على التساؤل الرئيسي المتعلق بكيف يمكن للقائد أن يؤثر في الأتباع وليس العكس. والصعوبة المحتملة في هذا النوع من القيادة "المساعدة" هي أن الأتباع (المرؤوسين) ربما يصبحون بسهولة معتمدين على القائد لإنجاز عملهم، حيث تضع نظرية (المسار - الهدف) الكثير من المسؤولية على القادة و القليل منها

على الأتباع. وبمرور الوقت، يمكن أن يعطي هذا النوع من القيادة نتائج عكسية لأنه يعزز الاتكالية كما أنه لا يمكن التعرف على كامل قدرات الأتباع.

إجمالاً يمكن القول أن نظرية (المسار – الهدف) من النظريات الفريدة والتي اشتهرت بشكل كبير بدءاً من عام 1980، وتكمن أهميتها في أنها ترى إمكانية ممارسة القائد الإداري نفسه أنماطاً قيادية إدارية في مواقف مختلفة لا نمطاً واحداً، وفي أنها جعلت فعالية القائد الإداري مرتبطة بالموقف وحاجات العاملين (المرووسين) ومشاعرهم وتوقعاتهم في العمل.

المبحث الثاني الولاء التنظيمي

- مقدمة.

1- مفهوم الولاء التنظيمي.

2- أهمية الولاء التنظيمي.

3- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي.

4- أبعاد الولاء التنظيمي وكيفية قياسه.

- مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع الهامة في السلوك التنظيمي، بل يعتبر محور اهتمام علماء الإدارة السلوكيين. فالوصول إلى الولاء التنظيمي أو كما يطلق عليه ولاء الأفراد لمؤسساتهم ومنظماتهم يعتبر غاية عليا وضرورية بكل ما للكلمة من معنى.

لقد حظي الولاء التنظيمي بمزيد من الاهتمام في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، كما انتقل الاهتمام به لاحقاً إلى المؤسسات الحكومية للتعرف على كيفية الوصول إلى ولاء تنظيمي لمن يعملون بها.

تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا المجال، فقد عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء التنظيمي عند العاملين، وكذلك بالتمييز بين أنواع الولاء، بينما عنى آخرون بدراسة علاقة الولاء ببعض البنى التنظيمية الافتراضية، مثل الفاعلية والإنتاجية. وهناك فريق آخر من الباحثين اهتم بآثار الولاء على المنظمة وعلى درجة إنجاز العمل بها وحمايتها من مظاهر السلوك السلبية مثل التغيب عن العمل، وعدم الرضا الوظيفي، وترك العمل وغيرها (صادق، 2000).

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة، وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظراً لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته لكونه ظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين، وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه، ومن ثم تحديد مفهومه (الأحمدي، 2004، ص 8).

أضف على ذلك أن اهتمام الباحثين بموضوع الولاء التنظيمي كان من وجهات نظر مختلفة، فكل باحث كان يعالج موضوع الولاء التنظيمي من زاويته، وهذا ما أدى إلى تباين في الوصول إلى تعريف دقيق وموحد للولاء التنظيمي (Omar, et al, 2010)، حيث لازم هذا المفهوم بعض التعقيد الناتج عن التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل الولاء نحو العمل، الولاء نحو الواجبات والمهام الداخلية، الولاء نحو المهنة، الولاء نحو جماعة العمل وغيرها من المصطلحات التي عبرت بشكل أو بآخر عن الولاء التنظيمي (حمادات، 2006- ص 62).

انطلاقاً من هذه الاختلافات، سنورد بعض التعاريف حول مفهوم الولاء التنظيمي، حيث يرى (Streers, 1977, P.46) أن الولاء التنظيمي هو قوة تطابق الفرد مع منظمته ومدى ارتباطه

بها. بينما يعرف (Allen and Meyer, 1990) الولاء التنظيمي بأنه عبارة عن حالة نفسية تعكس علاقة الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها. في حين يرى (Omar, et al, 2010) أن الولاء التنظيمي هو الالتزام الفعّال من قبل الموظفين، وهذا الالتزام حتى يصبح فعّالاً لا بد أن يتضمن بقاء الموظفين في علاقتهم مع المنظمة التي يعملون بها والقائد الذي يديرها، وبما يحقق مصلحة الطرفين.

من جهة أخرى يُعرف (العطية، 2003، ص 103) الولاء التنظيمي بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها، ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها". بينما أشار (جلاّب، 2011) إلى أن الولاء التنظيمي هو مجموعة من المعايير والخصائص التي ينبغي أن تتوافر لجميع العاملين في منظمة ما وتعكس هذه المعايير درجة القوة النسبية لارتباط العاملين بها. وعلى الرغم من هذا التعدد الواضح في تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي إلا أن هناك إجماعاً من قبل الباحثين على أن الولاء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، يعكس مدى الانسجام والترابط بين الفرد والمنظمة، ومدى استعداد الأفراد لبذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها، وزيادة فعاليتها، فضلاً عن الرغبة في البقاء فيها.

2- أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كون هذه الإدارات باتت مسؤولةً عن الحفاظ على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه، وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمها (Nada, 2010).

إن الولاء التنظيمي بالنسبة للعامل يمنحه استقراراً نفسياً ويساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد (kumar and Shekhar, 2012).

أما بالنسبة للمنظمة فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ من سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك الأداة البشرية ويولد الرغبة في الاستمرار في المؤسسة ويترتب على ذلك قلة الدوران في العمل (الأحمدي، 2004).

3- العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

هنالك عدد من العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي، هذه العوامل متعددة، منها الأجور ومستوياتها في المنظمة، القيادة ونمطها داخل المنظمة، العلاقة بين المستويات التنظيمية، وضوح الدور المهني، وجود مهارات العمل، الدور المتوقع من الأداء، التدريب على المهام الوظيفية، اتجاهات العاملين نحو المنظمة (الأحمدي، 2004، ص 12).

هنالك من قسم العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي إلى ما يلي (حمادات، 2006، ص 70):

- عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل: شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

- عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتغذية العكسية والاستقلالية فضلاً عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

- عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول.

وفي إطار متصل يمكن القول أن الولاء التنظيمي يتمثل في مجموعة من الأمور منها (Richard, 2003, P. 91):

1- العضوية في المنظمة على المدى الطويل، والانتماء إليها وتفضيلها على المنظمات الأخرى، وهذا يتم من خلال شعور الموظف بالأمان الوظيفي وأنه غير مهدد بإنهاء خدماته في أي وقت بدون سبب، وشعور الموظف بأنه مدين للمنظمة التي يعمل بها، وأن يلمس الموظف من منظمته أنها تحافظ عليه وعلى كرامته وتؤمن له حياة كريمة، مما يجعل الموظف لا يفكر في مغادرتها أو الانتقال إلى عمل جديد. إضافةً إلى الدفاع عن المنظمة التي يعمل بها في حال تعرضها لسوء، وأن يعمل على استمرار علاقته وارتباطها بالمنظمة حتى بعد مغادرتها.

2- الموافقة على سياسة المنظمة من خلال الالتزام بالسلوك المهني عبر الالتزام بسياسة الدوام في المنظمة، وشعوره بأن أهداف المنظمة واضحة وسهلة، وأن الإجراءات المعتمدة في

المنظمة معروفة للجميع، وتقبله لسياسة المنظمة بقناعة تامة، وشعوره بأنه يستطيع أن يعبر عن رأيه بسهولة في المنظمة، وأن تكون سياسة الاتصالات في المنظمة فعّالة ومقيدة وتزيل الحواجز. وأن يكون في المنظمة نظام فعّالاً يعالج مشاكل الموظفين وشكاويهم وبما يساعد في التقدم في العمل، وأن يلمس بأن هنالك تجانساً بين قيمه الشخصية وبين القيم الموجودة في المنظمة.

3- الدفاع عن المنظمة والاهتمام بمصيرها من خلال الشعور بالضييق تجاه أخطاء زملاء لجمهور المراجعين مما يؤثر على سمعة المنظمة، والشعور بأن أي مشكلة تتعلق بالمنظمة هي جزء من مشاكل الموظف، وأن يعتبر نفسه عنصر فعّال وبناء في المنظمة، وأن يشعر بالتزام أخلاقي في الاستمرار بعمله في المنظمة، وأن حياته ستتأثر سلباً لو ترك العمل في المنظمة، وأنه مستعد ليقدم ضعف الجهد المطلوب منه لإنجاح عمل المنظمة، وأن يكون مهتم بمصير ومستقبل المنظمة التي يعمل فيها.

4- أبعاد الولاء التنظيمي:

هنالك عدد كبير من الدراسات التي بحثت في موضوع الولاء التنظيمي، فصور ولاء العاملين لمنظماتهم يختلف باختلاف الباعث والقوة المحركة له، ورغم اتفاق أغلبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديدها بدقة (الأحمدي، 2004، ص 13) (Al-Ma'ani, 2013).

وسنورد بشكل مختصر عدد من الأبعاد التي جاءت على ذكرها عدة دراسات سابقة، ومن ثم سوف يتم تبني نمط له أهمية وشهرة كبيرة في دراسات الولاء التنظيمي.

1- نموذج (Etzioni, 1961):

ويعتبر من أهم الأبحاث المهمة في مجال الولاء التنظيمي، وفيه يتكون الولاء من ثلاثة أبعاد، وهي:

- الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظّمته، والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.
- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظّمته الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه من حاجات حتى يتمكن من أن خلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

- الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع منظمته غالباً ما يكون خارج عن إرادته ، وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.

2- نموذج (Staw and Salanick, 1977):

وفي هذا النموذج يتألف الولاء التنظيمي من البعدين التاليين:

- الولاء الموقفي (الاتجاهي): ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف وقيم المنظمة، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار بها. ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي بأنه يشبه "الصندوق الأسود"، الذي تتضمن عوامل تنظيمية وشخصية مثل: السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل، ولذا فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمنظماتهم.

- الولاء السلوكي: ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها ويعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي وتحديداً الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد بمنظمته، حيث يصبح الأفراد مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك.

3- نموذج (Kantor, 1986):

وفيه يتألف الولاء التنظيمي من الأبعاد الثلاث الآتية:

- الولاء المستمر: ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحة لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها فيما إذا غادر التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.
- الولاء التلاحمي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية تتضمن تماسك وتضامن الجماعة، ويتحقق ذلك عندما يتخلى الفرد عن السلوك الذي يقود للتناحر والتباغض، ويركز على السلوك الذي يدعم التضامن الاجتماعي.
- الولاء الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، والامتثال لسلطانها، والمعايير التي تحددها.

4- نموذج (Allen and Myer, 1990):

ويعتبر هذا النموذج الأشهر في الولاء، والأكثر انتشاراً بين الدراسات السابقة، وفيه قسم الباحثان الولاء التنظيمي إلى 3 أبعاد مختلفة، ولذلك يُعرف هذا النموذج بنموذج الأبعاد الثلاثة للولاء التنظيمي لأنه يعتمد على العناصر الثلاث التالية:

- الولاء الاستمراري:

وتتحدد 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 الوظيفية، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين.

- الولاء العاطفي:

يعبر عن الارتباط الوجداني بالمنظمة ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله، من استقلالية واكتساب المهارات، وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات، سواء فيما يتعلق بالعمل أو ما يخصه هو.

- الولاء المعياري:

يعبر عن إحساس العاملين بالولاء نحو البقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابعاً 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 انعكاساً لما يشعر به، ولما يعتقد بأنه أخلاقي. كما يعزز هذا الشعور الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

سوف يتبنى الباحث هذا التقسيم باعتبار أنه التقسيم الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة من جهة، إضافةً إلى أنه يلقي قبولاً من مختلف الباحثين. وبالتالي سوف يقوم الباحث بقياس الولاء التنظيمي في مديرية الجمارك العامة من خلال الأبعاد المقدمة من قبل (Allen and Myer,) (1990).

الفصل الثالث

الإطار العملي للدراسة

-1 لمحة عن المديرية العامة للجمارك السورية.

-2 منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1-2 مجتمع الدراسة.

2-2 عينة الدراسة.

3-2 أسباب اختيار المنظمة.

4-2 مصادر جمع البيانات.

5-2 مكونات أداة القياس.

-3 خطوات الدراسة العملية.

1-3 نتائج الدراسة الوصفية.

2-3 اختبارات الصدق والثبات.

3-3 الدراسة التحليلية.

4-3 اختبار الفرضيات.

1- لمحة عن المديرية العامة للجمارك السورية¹:

استخدمت الدول منذ القدم الرسوم الجمركية كأداة لجباية الضرائب و حماية منتجاتها من منافسة البضائع المماثلة القادمة من الدول المجاورة لها. فقد عُثر في تدمير السورية على أقدم تعريفات جمركية في العالم مدونة على رقيم حجري أثبتت أن مملكة زنوبيا طبقت الرسوم الجمركية منذ ذلك العهد.

طبقت الرسوم الجمركية في العصر الإسلامي, و كذلك في عهد الدولة العثمانية حيث بقيت الأنظمة الجمركية العثمانية حتى في عهد الانتداب الفرنسي هي النافذة في سوريا إلى أن صدر أول قانون جمارك بالقرار رقم /137/ ل س الذي طبق في لبنان أيضاً, حيث كانت سورية ولبنان في ظل وحدة جمركية, وحتى بعد زوال الانتداب بقيت سوريا ولبنان تؤلفان منطقة جمركية واحدة ذات وحدة جمركية تنتقل البضائع ضمنها بحرية تامة ودون أية ضريبة أو رسم جمركي.

صدر المرسوم التشريعي رقم 71 بتاريخ 11 آذار عام 1950 الذي نص على إحداث مديرية عامة للجمارك السورية تتعلق بإدارة حصر التبغ والتبناك ومراقبة شركة الخطوط الحديدية، وقد أعطت المادة الرابعة من هذا المرسوم لوزارة المالية (مديرية الجمارك العامة) حق إعداد النصوص المتعلقة بالأنظمة والتعريفات الجمركية وموازنة الجمارك وإصدارها بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناءً على اقتراح وزير المالية.

ألغيت كلمة لبنان من جميع أحكام قانون الجمارك رقم /137/ بموجب المرسوم /504/ تاريخ 19 آذار عام 1950، وبقي هذا القانون نافذاً في سورية وحدها.

في عام 1954 قرر المجلس الاقتصادي التابع لجامعة الدول العربية تأليف لجنة لإعداد مشروع جدول التعريفات الجمركية الموحد بالاستناد إلى جدول التعريفات الجمركية الذي أصدره مجلس التعاون الجمركي في بروكسل عام 1950. وقد قامت اللجنة بإعداد المشروع واعتمده المجلس الاقتصادي باسم الجدول الموحد للتعريفات الجمركية لدول الجامعة العربية. وعقدت الدول العربية بتاريخ 1956/1/25 اتفاقية تعهدت بموجبها بإصدار تعريفاتها الجمركية طبقاً للجدول الموحد.

صدّق القطر العربي السوري على الاتفاقية المذكورة وصدر بذلك القانون /317/ تاريخ 1956/12/16. وبتاريخ 1975/7/14 صدر قانون الجمارك رقم /9/ وبتاريخ 2006/7/6 صدر القانون رقم /38/ الذي لا زال نافذاً حتى الآن. والجدير ذكره أنه في فترة الوحدة بين سوريا

¹ من خلال الإطلاع على الموقع <http://www.marefa.org>

ومصر كانت مصلحة الجمارك في الإقليم المصري ومديرية الجمارك في الإقليم السوري يتبعان وزير الخزانة التنفيذي في كل من الإقليمين، حيث يمارس وزير الخزانة التنفيذي في الإقليم السوري كافة الصلاحيات التي كان يمارسها المجلس الأعلى للجمارك فيما عدا التشريعات والتعريفات الجمركية.

ونظراً للتطورات الاجتماعية والاقتصادية في القطر كان من الضروري إجراء تعديلات جذرية في التعريفات الجمركية لتساير هذا التطور وتواكبه ولذلك صدرت منذ 1963/1/1 حتى 1989/1/31 (141) تعديلاً للتعريفات شملت مختلف القطاعات الصناعية والزراعية، إلى أن صدر مؤخراً المرسوم التشريعي رقم /377/ بتاريخ 2014/11/27 عدلت بموجبه نسب الرسوم الجمركية المنصوص عليها في جدول التعريفات الجمركية المتناسقة الصادرة بالمرسوم رقم /265/ تاريخ 2001/5/9، حيث حددت وفق المادة 2 من المرسوم /377/ نسب الرسوم الجمركية وفق خمس شرائح فقط (1% - 5% - 10% - 20% - 30%) من الجدير بالذكر أن إدارة الجمارك السورية وفق نظامها الداخلي المعتمد بالقرار رقم /46/

ج تاريخ 2011/1/19 تهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. حماية المجتمع والاقتصاد ومكافحة التهريب.
2. تحصيل الإيرادات للخزينة.
3. تسهيل حركة التجارة المشروعة والترانزيت وتشجيع الاستثمار.
4. تقديم مستوى أفضل في الإدارة والخدمات.

2- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

1-2 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية في دمشق فقط (المديريات المركزية)، والبالغ عددهم حوالي (310) موظف بكافة فئاتهم الوظيفية.

2-2 عينة الدراسة:

تتألف عينة الدراسة من (98) موظف، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية من حوالي (310) موظف من العاملين في مديرية الجمارك العامة في دمشق. تم القيام بتوزيع أداة الدراسة (الاستبيان المرفق) على (110) موظف من كافة المستويات الإدارية عدا الإدارة العليا، حيث قام الباحث بإيضاح أهداف الدراسة للمستقصى آرائهم وطلب منهم ملء استبيان الدراسة وبالنتيجة تم استرداد (102) استبياناً من المشاركين. وبعد الفحص الدقيق للاستبيانات المملوءة تبين وجود نقص في الإجابة على عدد من الفقرات ضمن (4) من الاستبيانات المستردة فتم استبعادها من

الدراسة ليصبح حجم عينة الدراسة النهائية (98)، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة (98) استبانة.

بعد ذلك تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة رقم 17 من أجل إجراء جميع الاختبارات الإحصائية والتي تمت جميعاً باعتماد مستوى دلالة إحصائية قدرها 0.05.

3-2 أسباب اختيار المنظمة:

هنالك عدة أسباب لاختيار المديرية العامة للجمارك السورية لإجراء هذه الدراسة فيها، ومن هذه الأسباب:

- 1- كون الباحث يعمل في المديرية العامة للجمارك السورية في دمشق منذ فترة طويلة.
- 2- ملاحظة الباحث أن الولاء التنظيمي (ببعض أبعاده) منخفض وضعيف في منظمته.
- 3- كون إمكانية الوصول إلى العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية في دمشق أسهل بكثير من الوصول إلى باقي المديريات الإقليمية الأخرى في المحافظات السورية بسبب الأوضاع الراهنة.
- 4- الرغبة في تطبيق هذه الدراسة في منظمة حكومية والتعرف على الأنماط القيادية السائدة فيها وأثرها على الولاء التنظيمي للعاملين.

4-2 مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في إعداد هذه الدراسة على جمع البيانات والمعلومات اللازمة من مصادر البيانات الأولية والثانوية كالتالي:

- البيانات الأولية: تم الاعتماد في جمع البيانات الأولية للبحث على استبانة أعدت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم الحصول على تلك المعلومات بشكل أساسي من خلال الاستبانة البحثية التي تم توزيعها بشكل فعلي على عينة من الموظفين العاملين في مديرية الجمارك العامة - دمشق.
- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة في هذا المجال والاعتماد على بعض الكتب في توضيح بعض المفاهيم، كما تم الاعتماد على التقارير والبحوث والمجلات العلمية والإحصاءات المختلفة والإنترنت.

5-2 مكونات أداة القياس:

فيما يتعلق بمكونات أداة القياس (الاستبانة)² والمرتبطة بكيفية قياس متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية الأربعة والولاءات الثلاثة)، فقد تم الاعتماد على العبارات الآتية في قياس كل متغير، وذلك كما يوضح الجدول الآتي.

الجدول رقم (1/3) – متغيرات الدراسة

المتغير الأساسي	المتغير الفرعي	العبارات التي تقيسه	مصدر العبارة
	النمط التوجيهي	يجعل المرؤوسين يعرفون ما يُتوقع منهم.	Indvik (1988)
		يخبر المرؤوسين ما يتعين عليهم فعله.	
		يخبر المرؤوسين بكيفية ما يتعين عليهم فعله.	
		يطلب من المرؤوسين أن يتبعوا القواعد الخاصة بالعمل.	
		يبين مستوى الأداء الذي يُتوقع من المرؤوسين القيام به.	
		يقدم تفسيرات غامضة لما يُتوقع من المرؤوسين القيام به في أثناء العمل.	
القيادة وفقاً لنظرية المسار الهدف	النمط المساند	يحافظ على علاقة عمل ودية مع المرؤوسين.	Indvik (1988)
		يقوم ببعض الأعمال لكي يكون عضواً لطيفاً في المجموعة.	
		يقول أشياء تجرح المشاعر الشخصية للمرؤوسين.	
		يساعد المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.	
		يفكر بعمق في حاجات المرؤوسين الشخصية.	
النمط المشارك	النمط المشارك	يتشاور مع المرؤوسين عند مواجهة مشكلة ما.	Indvik (1988)
		يستمع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين و مقترحاتهم.	
		يتصرف دون مشاورة المرؤوسين.	
		يطلب من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام.	
		يطلب من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها.	
النمط الموجه نحو الإنجاز	النمط الموجه نحو الإنجاز	يجعل المرؤوسين يعرفون أنه يُتوقع منهم تأدية أعمالهم بأعلى مستوى.	Indvik (1988)
		يضع أهدافاً لأداء المرؤوسين تتسم بالتحدي.	
		يشجع التحسن المستمر في أداء المرؤوسين.	
		يبين بأن لديه شكوكاً حول قدرة المرؤوسين في تحقيق معظم الأهداف.	
		يضع أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى المرؤوسين تحقيقها.	

² الملحق رقم 1.

(Allen and Meyer, 1990)	أستمر في عملي في مديرية الجمارك العامة حتى الآن بسبب حاجتي له وليس لأنني راغب فيه.	الولاء الاستمراري	الولاء التنظيمي
	تركي للعمل في مديرية الجمارك العامة يتضمن تضحيات عالية.		
	ليس لدي خيار آخر غير أن أستمر في عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.		
	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.		
(Allen and Meyer, 1990)	أشعر بالانتماء لمديرية الجمارك العامة.	الولاء العاطفي	الولاء التنظيمي
	أشعر بارتباط عاطفي بمديرية الجمارك العامة التي أعمل فيها.		
	أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها مديرية الجمارك العامة.		
	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في مديرية الجمارك العامة.		
(Allen and Meyer, 1990)	أرفض ترك عملي في مديرية الجمارك العامة طالما التحقت بالعمل فيها.	الولاء المعياري	الولاء التنظيمي
	أعتبر أن التزامي بالبقاء في مديرية الجمارك العامة هو التزام أخلاقي.		
	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في مديرية الجمارك العامة.		
	أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لانتقاد الآخرين إذا تركت العمل.		

3- خطوات الدراسة العملية:

يتضمن الشق الإحصائي للدراسة كل مما يلي:

أولاً – دراسة وصفية Descriptive Study.

ثانياً – اختبار الصدق والثبات Reliability للاستبيان.

ثالثاً – دراسة تحليلية Analytical Study.

رابعاً – اختبار الفرضيات Hypotheses Test.

1-3 نتائج الدراسة الوصفية:

■ توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس:

كانت نسبة الذكور والإناث متقاربة جداً مع أفضلية بسيطة للذكور والذين بلغت نسبتهم 51%

مقابل 49% للجنس الآخر، ويبين الجدول رقم (2/3) توزيع العينة وفقاً للجنس.

الجدول (2/3): توزيع عينة الدراسة بحسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
51.0	50	ذكر
49.0	48	أنثى
100.0	98	الكل

نلاحظ من الجدول رقم (2/3) أن نسبة الذكور والإناث في المديرية العامة للجمارك تكاد

تكون متساوية، وهذا يعني أن المديرية العامة للجمارك السورية – وهي جهة حكومية – تقوم

بتوظيف كلا الجنسين بشكل شبه متساوي، وهذا يدل أيضاً على أن العمل في مديرية الجمارك العامة إنما هو غالباً عمل إداري وأوقات دوامه محددة بأوقات صباحية فقط، باستثناء وجود بعض الموظفين الذين يعتبر عملهم ميداني وفقاً لطبيعة عمل الجمارك، ولذلك فإن نسبة الذكور فاقت بقليل نسبة الإناث.

■ توزيع عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية:

كانت نسبة المتزوجين أكبر حيث مثلت ثلثي حجم العينة تقريباً في حين شكّل العزّاب الثلث المتبقي، ويظهر الجدول رقم (3/3) توزيع عينة الدراسة بحسب الحالة الاجتماعية.

الجدول (3/3): توزيع عينة الدراسة بحسب الوضع الاجتماعي.

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
67.3	66	متزوج
32.7	32	عازب
100.0	98	الكل

نلاحظ من الجدول (3/3) أن فئة المتزوجين تفوق فئة العزّاب بحوالي الضعف، وهذا يعزى من وجهة نظر الباحث إلى أن العمل في المديرية العامة للجمارك عمل حكومي مستقر إجمالاً ويتصف بالأمان الوظيفي من وجهة نظر أولى، إضافة إلى أنه عمل مقيد بساعات دوام معينة (صباحية) وبالتالي يمكن للموظف أن يعمل عمل آخر في ذات الوقت من جهة أخرى. وهذا ربما يساعده على اتخاذ قرار الزواج.

■ توزيع المشاركين في الدراسة بحسب العمر:

كانت النسبة الأكبر من المستقصى آرائهم تنتمي للمجموعة العمرية (بين 26 و 36 سنة)، حيث شكّلت هذه المجموعة 60% تقريباً من حجم العينة الإجمالي، وجاءت المجموعة العمرية (بين 36 و 46 سنة) في المرتبة الثانية وشكّل الأفراد المنتمون لهذه الفئة العمرية قرابة 30% من حجم العينة الإجمالي، وأخيراً جاءت المجموعة الأكبر عمراً (46 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة، ويبين الجدول رقم (4/3) توزيع عينة الدراسة بحسب العمر.

الجدول (4/3): توزيع عينة الدراسة بحسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	العمر
59.2	58	من 26 إلى أقل من 36 سنة
29.6	29	من 36 إلى أقل من 46 سنة
11.2	11	46 سنة فأكثر
100.0	98	الكل

يعزو الباحث هذا التوزيع إلى أن المديرية العامة للجمارك قامت في الفترة الأخيرة بتعيين العاملين الشباب بشكل أكبر بهدف جعل فئة الشباب هذه تكتسب خبرة العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة قبل وصولهم إلى سن التقاعد.

■ توزيع المشاركين في الدراسة بحسب المستوى التعليمي:

كانت غالبية المستقصى آرائهم من حملة الإجازة الجامعية حيث شكلت هذه المجموعة حوالي ثلاثة أرباع حجم عينة الدراسة، وجاء حملة الشهادة الثانوية في المرتبة الثانية وبنسبة 16.3% ومن ثم أتى حملة شهادة الدراسات العليا بنسبة 7.1% من حجم العينة الإجمالي، أما نسبة منخفضي المستوى التعليمي فلم تتعد 2% من إجمالي حجم العينة، ويبين الجدول رقم (5/3) توزيع عينة الدراسة بحسب المؤهل العلمي.

الجدول (5/3): توزيع عينة الدراسة بحسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
2.0	2	أقل من ثانوية
16.3	16	ثانوية
74.5	73	إجازة جامعية
7.1	7	دراسات عليا أو دكتوراه
100.0	98	الكل

يعزو الباحث السبب في هذا التوزيع إلى كون طبيعة العمل في المديرية العامة للجمارك من الناحية التشريعية و القانونية و المالية تقتضي أن يكون العدد الأكبر من العاملين من حملة الشهادة الجامعية (الإجازة). أما الفئة التي لا تحمل ثانوية كانت ضئيلة وهم فعلياً مراسلين أو مستخدمين وعددهم الفعلي مقارنة بالموظفين محدود أيضاً.

■ توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الدخل الشهري:

تراوحت الدخول الشهرية لغالبية المستقصى آرائهم بين 21 و 30 ألف ليرة سورية حيث بلغت نسبة من تراوحت دخولهم ضمن هذا المجال 65.3%، تبعهم أصحاب الدخول المنخفضة والتي تقل عن 20 ألف ليرة سورية شهرياً والذين شكّلوا قرابة ربع حجم عينة الدراسة، أما أصحاب الدخول المرتفعة فكانت نسبتهم قليلة حيث لم تتجاوز نسبة من فاق دخلهم 30 ألف ليرة سورية شهرياً 10.2% من مجمل حجم عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (6/3) توزيع العينة وفقاً لمقدار الدخل الشهري.

الجدول (6/3): توزيع عينة الدراسة بحسب الدخل الشهري.

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
24.5	24	أقل من 20000 ليرة سورية
65.3	64	21000-30000 ل.س

7.1	7	40000-31000 ل.س
3.1	3	أكثر من 40000 ل.س
100.0	98	الكل

نلاحظ من الجدول (6/3) أن حوالي 89.8% من عينة الدراسة كانت دخولهم أقل من 30.000 ليرة سورية شهرياً، ويعزو الباحث هذا الأمر إلى أن أغلبية العاملين من فئة الشباب، كما أن المديرية حكومية أصلاً والرواتب الحكومية تبدأ في غالبيتها بأقل من 20.000 ليرة سورية شهرياً، وتزيد بنسبة ضئيلة مع السنوات.

■ توزيع المشاركين في الدراسة بحسب الفئة الوظيفية:

مثل موظفو الفئة الأولى نسبة معتبرة من عينة الدراسة حيث بلغت نسبة موظفي هذه الفئة 66.3% من إجمالي حجم العينة، وجاء موظفو الفئة الثانية في المرتبة التالية وبنسبة فاقت بقليل ربع حجم عينة الدراسة، أما موظفو الفئات الأدنى (الثالثة والرابعة) فلم تتعد نسبتهم بالإجمالي 7.2% من حجم عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (7/3) توزيع المستقصى آرائهم وفقاً للفئة الوظيفية التي ينتمون إليها.

الجدول (7/3): توزيع عينة الدراسة بحسب الفئة الوظيفية.

النسبة المئوية	التكرار	الفئة الوظيفية
66.3	65	فئة أولى
26.5	26	فئة ثانية
3.1	3	فئة ثالثة
4.1	4	فئة رابعة
100.0	98	الكل

يعزو الباحث هذا التوزيع إلى أن الشباب من حملة الإجازة الجامعية كما رأينا مسبقاً هم الأكثر تمثيلاً لعينة الدراسة، وهؤلاء يعملون في الفئة الأولى بحكم الشهادة التي حصلوا عليها، كما أن حملة الشهادة الثانوية – كما رأينا مسبقاً – يمثلون النسبة التالية بعد حملة الإجازات الجامعية، وهؤلاء حسب قانون العمل في الحكومة السورية تعمل في الفئة الثانية. أما الفئات الأخرى المتبقية فهي تمثل فعلياً المرسلين والمستخدمين وهم فعلياً الأقل تمثيلاً لعينة الدراسة كما رأينا مسبقاً.

■ توزيع المشاركين في الدراسة بحسب عدد سنوات العمل في المنظمة:

كانت فترة خدمة أكثر من نصف عدد الأفراد المستقصى آرائهم في مديرية الجمارك دون الثماني سنوات، في حين تراوحت خدمة قرابة 37% من الأفراد في العينة ما بين 8 و 18 سنة أما نسبة من بلغت خدمتهم 18 عاماً أو أكثر فلم تتعد 10.2% من إجمالي حجم عينة الدراسة، ويبين الجدول رقم (8/3) توزيع العينة وفقاً لعدد سنوات الخدمة في المديرية.

الجدول (8/3): توزع عينة الدراسة بحسب عدد سنوات الخدمة في مديرية الجمارك العامة.

عدد سنوات الخدمة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 8 سنوات	52	53.1
من 8 إلى أقل من 18 سنة	36	36.7
من 18 إلى أقل من 28 سنة	3	3.1
من 28 سنة فأكثر	7	7.1
الكل	98	100.0

يعزو الباحث هذا التوزيع إلى أن أغلبية الموظفين من فئة الشباب، وبالتالي سنوات عملهم لازالت قليلة، كما أن المديرية العامة للجمارك السورية ترغب كما ذكرنا سابقاً إلى جعل فئة الشباب هذه تكتسب خبرة العاملين الذين يمتلكون سنوات خبرة كبيرة قبل وصولهم إلى سن التقاعد.

2-3 اختبارات الصدق والثبات:

1-2-3 اختبار الصدق:

تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory factor analysis) أي أن العبارات المستخدمة في الاستبانة و التي تصف كل نمط قيادي وكل بعد من أبعاد الولاء التنظيمي تم تأكيدها باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي وهو تحليل نقوم من خلاله بإدخال متغيرات البحث لنقوم بتوزيعها على عدد من العوامل أو الأبعاد الكامنة. وكانت النتائج كما يبين الجدول التالي:

الجدول رقم (9/3): نتائج التحليل العاملي الاستكشافي واستكشاف العوامل الكامنة ضمن الاستبيان.

رقم العبارة	العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	العامل الخامس	العامل السادس	العامل السابع
1	يجعل المرؤوسين يعرفون ما يُتوقع منهم.	.615						
5	يخبر المرؤوسين ما يتعين عليهم فعله.	.834						
6	يخبر المرؤوسين بكيفية ما يتعين عليهم فعله.	.769						
10	يطلب من المرؤوسين أن يتبعوا القواعد الخاصة بالعمل.	.815						
15	يبين مستوى الأداء الذي يُتوقع من المرؤوسين القيام به.	.659						
19	يقدم تفسيرات غامضة لما يُتوقع من المرؤوسين القيام به في أثناء العمل.	.772						
2	يحافظ على علاقة عمل ودية مع المرؤوسين.	.721						
9	يقوم ببعض الأعمال لكي يكون عضواً لطيفاً في المجموعة.	.711						
12	يقول أشياء تجرح المشاعر الشخصية للمرؤوسين.	.722						

					746.	يساعد المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.	16
					748.	يفكر بعمق في حاجات المرؤوسين الشخصية.	21
				685.		يتشاور مع المرؤوسين عند مواجهة مشكلة ما.	3
				681.		يستمع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين و مقترحاتهم.	4
				835.		يتصرف دون مشاورة المرؤوسين.	8
				821.		يطلب من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام.	13
				725.		يطلب من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها.	18
				815.		يجعل المرؤوسين يعرفون أنه يتوقع منهم تأدية أعمالهم بأعلى مستوى.	7
				847.		يضع أهدافاً لأداء المرؤوسين تتسم بالتحدي.	11
				755.		يشجع التحسن المستمر في أداء المرؤوسين.	14
				785.		يبين بأن لديه شكوكاً حول قدرة المرؤوسين في تحقيق معظم الأهداف.	17
				786.		يضع أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى المرؤوسين تحقيقها.	20
				778.		أستمر في عملي في مديرية الجمارك العامة حتى الآن بسبب حاجتي له و ليس لأنني راغب فيه.	22
				679.		تركي للعمل في مديرية الجمارك العامة يتضمن توضيحات عالية.	25
				820.		ليس لدي خيار آخر غير أن أستمر في عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.	28
				770.		ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.	31
				721.		أشعر بالانتماء لمديرية الجمارك العامة.	23
				747.		أشعر بارتباط عاطفي بمديرية الجمارك العامة التي أعمل فيها.	26
				783.		أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها مديرية الجمارك العامة.	29
				755.		سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في مديرية الجمارك العامة.	32
				629.		أرفض ترك عملي في مديرية الجمارك العامة طالما التحقت بالعمل فيها.	24
				796.		أعتبر أن التزامي بالبقاء في مديرية الجمارك العامة هو التزام أخلاقي.	27
				796.		أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في مديرية الجمارك العامة.	30
				760.		أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لانتقاد	33

							الأخرين إذا تركت العمل.
%4.463	%4.670	%4.991	%6.350	%6.509	%11.471	%26.291	نسبة المعلومة المشروحة
%64.745							إجمالي المعلومة المشروحة
1.473	1.541	1.647	2.095	2.148	3.785	8.676	الجنور الكامنة

نلاحظ من الجدول السابق أن عدد العوامل المستخرجة من التحليل العاملي الاستكشافي والتي كانت قيمة جنورها الكامنة أكبر من الواحد حسب معيار Kaiser هو سبعة عوامل وهذا يتوافق مع عدد أبعاد مقياس أداة البحث (4 أبعاد مستقلة "فرعية" و 3 أبعاد تابعة "فرعية") وقد بلغ إجمالي نسبة المعلومة المشروحة للتحليل 64.745% وهذا يدل على أن جودة التحليل جيدة لأنها تجاوزت 50% حسب معيار Kaiser.

ونلاحظ أيضاً أن الوزن العاملي (Loadings) لجميع العوامل يتراوح بين 0.4 و 0.9 ، وهذا يدل على تمثيل جيد بين المتحولات والعوامل التي تمثلها، حيث أن قيمة الوزن العاملي تتراوح ما بين 1- و 1+ وكلما اقتربت من 1+ دل ذلك على تمثيل أقوى بين المتحول والعامل، وبالتالي نستنتج مما سبق أن التحليل ذو جودة جيدة ولذلك سننتقل لتفسير التحليل.

نلاحظ من التحليل أنه قد تقسيم المتحولات إلى سبعة عوامل وقد جاءت كما يلي:

العامل الأول: النمط التوجيهي المتبع كنمط قيادي ويتضمن العبارات 1، 5، 6، 10، 15، 19.

العامل الثاني: النمط المساند المتبع كنمط قيادي ويتضمن العبارات 2، 9، 12، 16، 21.

العامل الثالث: النمط المشارك المتبع كنمط قيادي ويتضمن العبارات 3، 4، 8، 13، 18.

العامل الرابع: النمط الموجه نحو الإنجاز المتبع كنمط قيادي ويتضمن العبارات 7، 11، 14، 17، 20.

العامل الخامس: الولاء الاستمراري تجاه المديرية ويتضمن العبارات 22، 25، 28، 31.

العامل السادس: الولاء العاطفي تجاه المديرية ويتضمن العبارات 23، 26، 29، 32.

العامل السابع: الولاء المعياري تجاه المديرية ويتضمن العبارات 24، 27، 30، 33.

تجدر الإشارة إلى أن درجات المقياس لكل من أنماط القيادة حسب (Indvik, 1988) كانت على الشكل الآتي:

- النمط التوجيهي وتتراوح درجته ما بين (13 – 20).
- النمط المساند وتتراوح درجته ما بين (16 – 23).
- النمط المشارك وتتراوح درجته ما بين (11 – 19).
- النمط الموجه نحو الإنجاز وتتراوح درجته ما بين (10 – 17).

2-2-3 اختبار الثبات:

تم حساب معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الاستبيان كما يبين الجدول رقم (10/3). وقد بيّن الاختبار بأن قيمة المعامل تفوق 0.6 بالنسبة لجميع المحاور وهذا دليل على ثبات الاستبيان الجيد.

الجدول (10/3): قيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور استبيان الدراسة.

المحور الرئيسي	المحور الفرعي	مضمون المحور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات كرونباخ ألفا
الأول (النمط القيادي)	الفرعي الأول	النمط التوجيهي	6	0.667
	الفرعي الثاني	النمط المساند	5	0.746
	الفرعي الثالث	النمط المشارك	5	0.631
	الفرعي الرابع	النمط الموجه نحو الانجاز	5	0.741
الثاني (الولاء)	الفرعي الأول	الولاء الاستمراري	4	0.663
	الفرعي الثاني	الولاء العاطفي	4	0.853
	الفرعي الثالث	الولاء المعياري	4	0.643

3-3 الدراسة التحليلية:

وفيها يتم تقصي رؤية أفراد عينة الدراسة بخصوص المحورين الرئيسيين للدراسة والمحاور الفرعية المتعلقة بها:

في هذا الشق من الدراسة التحليلية تم القيام باستخدام اختبار ستيودنت للعينة الواحدة حيث سنقوم باختبار وجود اختلاف جوهري بين متوسط إجابة المستقصى آرائهم على كل محور وفقرة من محاور فقرات الاستبيان عن القيمة (3) والتي تمثل موقف الحياد على سلم ليكرت الخماسي والذي تم اعتماده كسلم للإجابة على كل فقرات الاستبيان الثلاثة والثلاثين.

1-3-3 المحور الأول: النمط القيادي السائد في قيادة الموارد البشرية العاملة ضمن مديرية

الجمارك العامة في مدينة دمشق.

يتضمن هذا المحور أربعة أجزاء فرعية:

1. النمط التوجيهي: يتضمن هذا المحور ست عبارات هي الأولى والخامسة والسادسة

والعاشرة والخامسة عشرة والتاسعة عشرة، ويقدم الجدول رقم (11/3) توصيفاً لآراء أفراد

عينة الدراسة بالنسبة لفقرات المحور الفرعي الأول وذلك من خلال عرض قيم المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه الفقرات، كما يقدم

الجدول رقم (12/3) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات المحور الفرعي الأول وعلى كامل المحور بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الستة).

الجدول (11/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الأول للاستبيان.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الأول: النمط التوجيهي كنمط قيادي ساند في قيادة الموارد البشرية				
1	يجعل المدير المرؤوسين يعرفون ما يُتوقع منهم	98	3.48	.987
5	يخبر المدير المرؤوسين ما يتعين عليهم فعله	98	3.87	.893
6	يخبر المدير المرؤوسين بكيفية ما يتعين عليهم فعله	98	3.32	1.090
10	يطلب المدير من المرؤوسين أن يتبعوا القواعد الخاصة بالعمل	98	3.83	.800
15	يبين المدير مستوى الأداء الذي يُتوقع من المرؤوسين القيام به	98	3.39	.833
19	يقدم المدير تفسيرات غامضة لما يُتوقع من المرؤوسين القيام به في أثناء العمل	98	2.49	.944
كامل المحور الفرعي الأول	النمط التوجيهي	98	21.3878	3.41504

الجدول (12/3): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الأول للاستبيان الدراسة.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
Test Value = 3							
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الأولى	4.811	97	.000	.480	.28	.68	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الخامسة	9.620	97	.000	.867	.69	1.05	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة السادسة	2.874	97	.005	.316	.10	.53	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة العاشرة	10.230	97	.000	.827	.67	.99	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الخامسة عشرة	4.610	97	.000	.388	.22	.55	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة التاسعة عشرة	-5.349	97	.000	-.510	-.70	-.32	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
كامل المحور الفرعي الأول	9.820	97	.000	3.38776	2.7031	4.0724	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ من خلال الجدولين السابقين بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على جميع عبارات المحور الفرعي الأول المتعلقة بالنمط التوجيهي لقيادة الموارد البشرية في المنظمة باستثناء العبارة التاسعة عشرة والتي لم تحظى بالموافقة، وهذا أمر ينسجم مع الموافقة على بقية عبارات هذا المحور الفرعي نظرا لكون العبارة التاسعة عشرة ذات مضمون عكسي أو سلبي فتقديم

المدير لتفسيرات غامضة لما يتوقع من المرؤوسين القيام به في أثناء العمل يتعارض مع النمط التوجيهي في القيادة، بالمقابل تمتلك بقية العبارات مضموناً إيجابياً يتماشى مع النمط التوجيهي في القيادة فتعريف المرؤوس بما يجب عليه فعله وإخباره بكيفية العمل وإتباع القواعد الخاصة بالعمل كلها نقاط تتناغم مع فحوى النمط التوجيهي في القيادة.

وبالنظر إلى متوسط علامة المحور الفرعي الأول بالإجمال نجد أنها تساوي 21.39، وباعتبار أن هذه القيمة تمثل متوسط مجموع درجات الإجابة على العبارات الستة فإن القيمة المحتملة تتراوح بين 6 و 30 وبحسب مقياس **Indvik** فإن القيم التي تتراوح بين 13 و 20 تشير إلى أن النمط التوجيهي سائد ومطبق في حين أن القيم التي تزيد عن 20 وفقاً للمقياس نفسه تدل على أن النمط التوجيهي مطبق بشدة، وهذا ما ينطبق على دراستنا الحالية حيث زاد متوسط المحور عن 20.

النتيجة: إن النمط التوجيهي هو أحد أساليب القيادة المطبقة بشدة ضمن المديرية

العامّة للجمارك في مدينة دمشق.

2. **النمط المساند:** يتضمن هذا المحور خمس عبارات هي الثانية والتاسعة والثانية عشرة والسادسة عشرة والحادية والعشرون، ويقدم الجدول رقم (13/3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الفرعي، كما يقدم الجدول رقم (14/3) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات المحور الفرعي الثاني وعلى كامل المحور بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الخمسة).

الجدول (13/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثاني للاستبيان.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثاني: النمط المساند كمنظ قيادي ساند في قيادة الموارد البشرية				
2	يحافظ المدير على علاقة عمل ودية مع المرؤوسين	98	4.13	.652
9	يقوم المدير ببعض الأعمال لكي يكون عضواً لطيفاً في المجموعة	98	3.65	.943
12	يقول المدير أشياء تجرح المشاعر الشخصية للمرؤوسين	98	1.83	.985
16	يساعد المدير المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم	98	3.77	1.043
21	يفكر المدير بعمق في حاجات المرؤوسين الشخصية	98	3.22	1.197
كامل المحور الفرعي الثاني	النمط المساند	98	18.9490	3.45329

الجدول (14/3): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الثاني لاستبيان الدراسة.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
Test Value = 3							
T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
				Lower	Upper		
الفقرة الثانية	17.189	97	.000	1.133	1.00	1.26	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة التاسعة	6.858	97	.000	.653	.46	.84	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثانية عشرة	-11.797	97	.000	-1.173	-1.37	-.98	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة السادسة عشرة	7.261	97	.000	.765	.56	.97	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الحادية والعشرون	1.856	97	.066	.224	-.02	.46	لا يوجد دلالة (حيادية)
كامل المحور الفرعي الثاني	11.320	97	.000	3.94898	3.2566	4.6413	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على الفقرات الثانية والتاسعة والسادسة عشرة وهذا دليل على اقتناع موظفي مديرية الجمارك العامة بتمتع رؤسائهم باللفظ والودية أثناء التعامل مع المرؤوسين وتقديمهم المساعدة لهم في حال صادفوا أي مشكلة تعيق انجاز الأعمال المكلفين بها. على أية حال مالت آراء أفراد عينة الدراسة نحو الحيادية بخصوص مضمون الفقرة الحادية والعشرون وبالتالي لا يشعر الموظفون بأن رؤسائهم يفكرون كثيراً بحاجات مرؤوسيهم الشخصية، كما رفض المستقصى آرائهم العبارة الثانية عشرة ولكن هذا ينسجم مع توجه أفراد العينة تجاه هذا المحور حيث أن مضمون هذه العبارة سلبي ويخالف فحوى النمط المساند في القيادة، فذكر أشياء تجرح مشاعر المرؤوسين أمر سلبي ويعاكس مضمون هذا المحور الفرعي، إذاً يمكن الاستنتاج بأن الرؤساء لا يستخدمون أسلوب التجريح مع مرؤوسيهم.

وبالنظر إلى الدرجة الإجمالية للمحور الفرعي الثاني نجد أنها تعادل 18.95 تقريباً وبحسب مقياس **Indvik** فإن القيم التي تتراوح بين 16 و 23 تشير إلى أن النمط المساند مطبق ضمن المنظمة أو المؤسسة المدروسة.

نستنتج بأن النمط المساند هو أحد الأساليب القيادية المطبقة ضمن المديرية العامة

للجمارك في مدينة دمشق.

3. **النمط المشارك:** يتضمن هذا المحور خمس عبارات أيضاً هي الثالثة والرابعة والثامنة والثالثة عشرة والثامنة عشرة، ويقدم الجدول رقم (15/3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الفرعي، كما يقدم الجدول رقم (16/3) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات

المحور الفرعي الثالث وعلى كامل المحور بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الخمسة).

الجدول (15/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الثالث للاستبيان.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثالث: النمط المشارك كنمط قيادي ساند في قيادة الموارد البشرية				
3	يتشاور المدير مع المرؤوسين عند مواجهة مشكلة ما	98	3.81	.869
4	يستمتع المدير باهتمام إلى أفكار المرؤوسين و مقترحاتهم	98	3.79	.922
8	يتصرف المدير دون مشاورة المرؤوسين	98	2.71	.974
13	يطلب المدير من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام	98	3.74	.934
18	يطلب المدير من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها	98	3.65	.898
كامل المحور الفرعي الثالث	النمط المشارك	98	18.2755	3.53416

الجدول (16/3): نتائج اختبار ت أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الثالث لاستبيان الدراسة.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
Test Value = 3							
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الثالثة	9.179	97	.000	.806	.63	.98	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الرابعة	8.434	97	.000	.786	.60	.97	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثامنة	-2.904	97	.005	-.286	-.48	-.09	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة الثالثة عشرة	7.895	97	.000	.745	.56	.93	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثامنة عشرة	7.200	97	.000	.653	.47	.83	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي الثالث	9.175	97	.000	3.27551	2.5670	3.9841	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على جميع عبارات هذا المحور ما عدا الفقرة الثامنة والتي تشير إلى أن الرؤساء يتصرفون بدون مشاورة المرؤوسين وبالتالي فإن رفض أفراد العينة لهذه العبارة يدل على أن الرؤساء لا يتصرفون دون مشورة الموظفين. إن الموافقة على بقية العبارات تؤكد قيام الرؤساء بأخذ مشورة المرؤوسين والاستفادة من اقتراحاتهم حول المهام المنوطة بهم وكيفية تنفيذها.

وبالنظر إلى المتوسط لإجمالي هذا المحور الفرعي 18.28 وبحسب مقياس **Indvik** فإن القيم التي تتراوح بين 11 و 19 تشير إلى أن النمط المشارك مطبق ضمن المنظمة المدروسة. نستنتج بأن النمط المتشارك هو أحد الأنماط القيادية المطبقة ضمن المديرية العامة للجمارك

في دمشق.

4. **النمط الموجه نحو الانجاز:** يتضمن هذا المحور خمس عبارات أيضاً هي السابعة والحادية عشرة والرابعة عشرة والسابعة عشرة والعشرون، ويقدم الجدول رقم (17/3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الفرعي، كما يقدم الجدول رقم (18/3) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات المحور الفرعي الرابع وعلى كامل المحور بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الخمسة).

الجدول (17/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الرابع للاستبيان.

رقم العبارة	فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الرابع: النمط الموجه نحو الانجاز كمنظ قيادي ساند في قيادة الموارد البشرية				
7	يجعل المدير المرؤوسين يعرفون بأنه يتوقع منهم تأدية أعمالهم بأعلى مستوى	98	3.77	.928
11	يضع المدير أهدافاً لأداء المرؤوسين تتسم بالتحدي	98	2.87	1.154
14	يشجع المدير التحسن المستمر في أداء المرؤوسين	98	3.83	.862
17	يبين المدير بان لديه شكوكاً حول قدرة المرؤوسين في تحقيق معظم الأهداف	98	2.44	.920
20	يضع المدير أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى المرؤوسين تحقيقها	98	3.02	1.093
كامل المحور الفرعي الرابع	النمط الموجه نحو الانجاز	98	17.0408	3.49644

الجدول (18/3): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الرابع لاستبيان الدراسة.

One-Sample Test						الدلالة الإحصائية	
Test Value = 3							
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة السابعة	8.161	97	.000	.765	.58	.95	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الحادية عشرة	-1.138	97	.258	-.133	-.36	.10	لا يوجد دلالة (حيادية)
الفقرة الرابعة عشرة	9.494	97	.000	.827	.65	1.00	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

الفقرة السابعة عشرة	-6.038	97	.000	-.561	-.75	-.38	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة العشرون	.185	97	.854	.020	-.20	.24	لا يوجد دلالة (حيادية)
كامل المحور الفرعي الرابع	5.778	97	.000	2.04082	1.3398	2.7418	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ بأن المستقصى آرائهم قد وافقوا على العبارة السابعة والرابعة عشرة وهذا يشير إلى تشجيع الرؤساء لمرووسيهم وزيادة الثقة في أدائهم وذلك بهدف تحفيزهم على انجاز أعمالهم. على أية حال كان رأي أفراد العينة أقرب للحياد بخصوص الفقرتين 11 و 20 وبالتالي ليس هنالك الكثير من التحدي في المهام المنوطة بالمرووسيين. بالمقابل كان هنالك رفض لمضمون العبارة 17 وهي عبارة ذات مضمون سلبي يعاكس فحوى المحور، ويدل رفض أفراد العينة للعبارة الأخيرة على أن الرؤساء لا يشككون بأداء مرووسيهم وقدرتهم على تحقيق الأهداف المطلوبة منهم وهذا يؤكد تطبيق النمط الموجه نحو الانجاز ضمن المديرية.

وبالنظر إلى المتوسط لإجمالي هذا المحور الفرعي 17.04 وبحسب مقياس **Indvik** فإن القيم التي تتراوح بين 10 و 17 تشير إلى أن نمط القيادة الموجه نحو الانجاز مطبق ضمن المنظمة المدروسة.

نستنتج بأن النمط الموجه نحو الانجاز مطبق بشدة ضمن المديرية العامة للجمارك في مدينة

دمشق.

3-3-2 المحور الثاني: ولاء الموظفين تجاه المنظمة التي يعملون بها (المديرية العامة للجمارك): يتضمن هذا المحور ثلاثة محاور فرعية:

1. **الولاء الاستمراري تجاه المنظمة:** يتضمن هذا المحور أربع عبارات هي الثانية والعشرون والخامسة والعشرون والثامنة والعشرون والحادية والثلاثون، ويقدم الجدول رقم (19/3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الفرعي، كما يقدم الجدول رقم (20/3) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات المحور الفرعي الأول للمحور الثاني وعلى كامل هذا المحور الفرعي بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الأربعة).

الجدول (19/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء الاستمراري للموارد البشرية تجاه المنظمة.

رقم العبارة	(المحور الثاني: الولاء) فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الأول: الولاء الاستمراري تجاه المنظمة				

1.139	2.66	98	أستمر في عملي في مديرية الجمارك العامة حتى الآن بسبب حاجتي له و ليس لأنني راغب فيه.	22
1.028	3.50	98	تركي للعمل في مديرية الجمارك العامة يتضمن تضحيات عالية.	25
1.059	3.05	98	ليس لدي خيار آخر غير أن أستمر في عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.	28
1.119	3.28	98	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.	31
2.69113	12.4898	98	الولاء الاستمراري	كامل المحور الفرعي

الجدول (20/3): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء الاستمراري.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
	Test Value = 3						
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الثانية والعشرون	-2.926	97	.004	-.337	-.57	-.11	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
الفقرة الخامسة والعشرون	4.815	97	.000	.500	.29	.71	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثامنة والعشرون	.477	97	.634	.051	-.16	.26	لا يوجد دلالة (حيادية)
الفقرة الواحدة والثلاثون	2.436	97	.017	.276	.05	.50	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي	1.802	97	.075	.48980	-.0497	1.0293	لا يوجد دلالة (حيادية)

نلاحظ أن المستقصى آرائهم قد وافقوا على عبارتين ورفضوا عبارة وكان موقفهم أقرب للحياد بالنسبة لعبارة أخرى، وبالنتيجة لم يبين اختبار ت أحادي العينة وجود فارق جوهري بين متوسط الإجابة على كامل محور الولاء الاستمراري بالمقارنة مع درجة الحياد وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن الولاء الاستمراري لدى موظفي المديرية العامة للجمارك ضعيف بشكل عام تجاه المديرية.

2. الولاء العاطفي تجاه المنظمة: يتضمن هذا المحور أربع عبارات هي الثالثة والعشرون والسادسة والعشرون والتاسعة والعشرون والثانية والثلاثون، ويقدم الجدول رقم (21/3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الفرعي، كما يقدم الجدول رقم (22/3) نتائج اختبار ت أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات المحور الفرعي الثاني للمحور الثاني وعلى كامل هذا المحور الفرعي بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الأربعة).

الجدول (21/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى آرائهم على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء العاطفي للموارد البشرية تجاه المنظمة.

رقم العبارة	(المحور الثاني: الولاء) فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثاني: الولاء العاطفي تجاه المنظمة				
23	أشعر بالانتماء لمديرية الجمارك العامة.	98	3.88	.922
26	أشعر بارتباط عاطفي بمديرية الجمارك العامة التي أعمل فيها.	98	3.52	1.077
29	أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها مديرية الجمارك العامة.	98	3.38	1.098
32	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في مديرية الجمارك العامة.	98	3.56	.953
كامل المحور الفرعي	الولاء العاطفي	98	14.3367	3.38262

الجدول (22/3): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء العاطفي.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
Test Value = 3							
	T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
					Lower	Upper	
الفقرة الثالثة والعشرون	9.418	97	.000	.878	.69	1.06	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة السادسة والعشرون	4.785	97	.000	.520	.30	.74	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة التاسعة والعشرون	3.403	97	.001	.378	.16	.60	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثانية والثلاثون	5.829	97	.000	.561	.37	.75	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
كامل المحور الفرعي	6.839	97	.000	2.33673	1.6586	3.0149	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ أن المستقصى آرائهم قد وافقوا على جميع عبارات محور الولاء العاطفي، وقد بينت اختبارات أحادي العينة وجود فارق جوهري بحيث كان متوسط الإجابة على مجمل محور الولاء العاطفي أكبر بالمقارنة مع درجة الحياد وبالتالي يمكن الاستنتاج **بوجود درجة جيدة من الولاء العاطفي لدى موظفي المديرية العامة للجمارك تجاه المديرية.**

3. **الولاء المعياري تجاه المنظمة:** يتضمن هذا المحور أربع عبارات كذلك هي الرابعة والعشرون والسابعة والعشرون والثلاثون والثالثة والثلاثون، ويقدم الجدول رقم (23/3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور الفرعي، كما يقدم الجدول رقم (24/3) نتائج اختبارات أحادي العينة لكشف مدى موافقة المستبينة آرائهم على فقرات المحور الفرعي الثالث للمحور الثاني وعلى كامل هذا

المحور الفرعي بشكل إجمالي (تم التعبير عن الدرجة الكلية للمحور من خلال جمع درجات الإجابة على العبارات الأربعة).

الجدول (23/3): قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات المستقصى أرائهم على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء المعياري للموارد البشرية تجاه المنظمة.

رقم العبارة	(المحور الثاني: الولاء) فحوى العبارة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الفرعي الثالث: الولاء المعياري تجاه المنظمة				
24	أرفض ترك عملي في مديرية الجمارك العامة طالما التحقت بالعمل فيها.	98	3.78	.990
27	أعتبر أن التزامي بالبقاء في مديرية الجمارك العامة هو التزام أخلاقي.	98	3.64	1.038
30	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في مديرية الجمارك العامة.	98	3.67	.939
33	أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لانتقاد الآخرين إذا تركت العمل.	98	2.38	.819
كامل المحور الفرعي	الولاء المعياري	98	13.4694	2.32514

الجدول (24/3): نتائج اختبارات أحادي العينة لتحري آراء المشاركين في الإجابة على عبارات المحور الفرعي الخاص بالولاء المعياري.

One-Sample Test							الدلالة الإحصائية
Test Value = 3						95% Confidence Interval of the Difference	
T	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper		
الفقرة الرابعة والعشرون	7.755	97	.000	.776	.58	.97	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة السابعة والعشرون	6.131	97	.000	.643	.43	.85	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثلاثون	7.099	97	.000	.673	.49	.86	يوجد دلالة باتجاه الموافقة
الفقرة الثالثة والثلاثون	-7.526	97	.000	-.622	-.79	-.46	يوجد دلالة باتجاه عدم الموافقة
كامل المحور الفرعي	6.256	97	.000	1.46939	1.0032	1.9355	يوجد دلالة باتجاه الموافقة

نلاحظ أن المستقصى أرائهم قد وافقوا على جميع عبارات محور الولاء المعياري، ما عدا العبارة الأخيرة وقد بين اختبارت أحادي العينة وجود فارق جوهري بحيث كان متوسط الإجابة على مجمل محور الولاء المعياري أكبر بالمقارنة مع درجة الحياد وبالتالي يمكن الاستنتاج بوجود درجة جيدة من الولاء المعياري لدى موظفي المديرية العامة للجمارك تجاه المديرية.

4-3 اختبار فرضيات الدراسة:

1-4-3 الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-1-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-1-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-1-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

سنقوم أولاً بدراسة معاملات الارتباط بيرسون Pearson's correlation بين إجابات المستقصى آرائهم على مجمل المحور الفرعي المتعلق بالنمط التوجيهي كنمط قيادي وإجاباتهم على المحاور الثلاثة الفرعية الخاصة بالولاء التنظيمي من جهة أخرى ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط Simple regression والذي سيتضمن اختبار تأثير النمط التوجيهي كمتغير مستقل في كل نمط من أنماط الولاء كمتغيرات تابعة.

يبين الجدول رقم (25/3) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط التوجيهي وكل محور من المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالولاء التنظيمي

الجدول (25/3): يبين قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط التوجيهي من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.

		النمط التوجيهي
النمط التوجيهي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	98
الولاء الاستمراري	Pearson Correlation	.324**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	98
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.240*

	Sig. (2-tailed)	.017
	N	98
الولاء المعياري	Pearson Correlation	.312**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نستنتج من خلال الجدول رقم (25/3) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة وذو معنوية إحصائية بين محور النمط التوجيهي ومحور الولاء الاستمراري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.324 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور النمط التوجيهي ومحور الولاء العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.240 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور النمط التوجيهي ومحور الولاء المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.312 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- إذاً يمكن القول بوجود ارتباط جوهري بين محور النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد من جهة ومختلف المحاور الفرعية الثلاثة للولاء التنظيمي (الولاء الاستمراري – الولاء العاطفي – الولاء المعياري)، ولدراسة أثر إتباع النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد في كل نمط من أنماط الولاء للمنظمة بصورة مستقلة قمنا بتطبيق اختبار الانحدار البسيط كما يبين الشرح التالي.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية.

يبين الجدول رقم (26/3) معامل التحديد الخاص بنموذج الانحدار البسيط والتي بلغت 0.105 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر 10.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع وبالتالي يمكن القول بأن استخدام النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 10.5% من التباين الحاصل في ولائهم الاستمراري تجاه المديرية.

الجدول (26/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء الاستمراري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.324 ^a	.105	.095	2.55965
a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي				

ويبين الجدول رقم (27/3) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط والذي يدرس العلاقة بين النمط التوجيهي والولاء الاستمراري وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية 11.22 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد يلعب دوراً هاماً وذو معنوية إحصائية في التنبؤ بالولاء الاستمراري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (27/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء الاستمراري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	73.517	1	73.517	11.221	.001 ^a
	Residual	628.973	96	6.552		
	Total	702.490	97			
a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي						
b. Dependent Variable: الولاء الاستمراري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية. يبين الجدول رقم (28/3) حجم تأثير النمط التوجيهي على الولاء الاستمراري للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء الاستمراري للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 7.038 + 0.255 \times (\text{النمط التوجيهي}).$$

الجدول (28/3): ثابته معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء الاستمراري للموظف.

Coefficients ^a				
Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	T	Sig.

		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	7.038	1.648		4.270
		النمط التوجيهي	.255	.076	.324	3.350

b. Dependent Variable: الولاء الاستمراري

ملاحظة هامة: تم تقدير النمط التوجيهي من خلال مجموع درجات إجابة المستقصى آرائهم على العبارات الستة الممثلة له ضمن الاستبيان وبالتالي فإن الحد الأدنى المحتمل لهذا المقياس هو ستة (لا موافقة مطلقة على كل العبارات الستة للمحور) والحد الأقصى هو 30 (موافقة مطلقة على كل العبارات الستة للمحور). أما محور الولاء الاستمراري فهو يتكون من 4 عبارات فقط وبالتالي فإن قيمته تتراوح بين 4 و 20.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية.

يبين الجدول رقم (29/3) معامل التحديد الخاص بنموذج الانحدار البسيط والتي بلغت 0.058 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر 5.8% من التباين الحاصل في المتغير التابع وبالتالي يمكن القول بأن استخدام النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 5.8% من التباين الحاصل في ولائهم العاطفي تجاه المديرية.

الجدول (29/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء العاطفي للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.240 ^a	.058	.048	3.30061

a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي

ويبين الجدول رقم (30/3) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط والذي يدرس العلاقة بين النمط التوجيهي والولاء العاطفي وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية 5.88 وهي ذات معنوية إحصائية جوهريّة عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد يلعب دوراً هاماً وذو معنوية إحصائية في التنبؤ بالولاء العاطفي للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (30/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء العاطفي للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	64.062	1	64.062	5.880	.017 ^a
	Residual	1045.826	96	10.894		
	Total	1109.888	97			
a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي						
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية. يبين الجدول رقم (31/3) حجم تأثير النمط التوجيهي على الولاء العاطفي للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء العاطفي للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 9.247 + 0.238 \times (\text{النمط التوجيهي}).$$

الجدول (31/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء العاطفي للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	9.247	2.125		4.351
		النمط التوجيهي	.238	.098	.240	2.425
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية..

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط التوجيهي كنمط قيادي ساند في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية.

يبين الجدول رقم (32/3) معامل التحديد الخاص بنموذج الانحدار البسيط والتي بلغت 0.097 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار يفسر 9.7% من التباين الحاصل في المتغير التابع وبالتالي

يمكن القول بأن استخدام النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 9.7% من التباين الحاصل في ولائهم المعياري تجاه المديرية. الجدول (32/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء المعياري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.312 ^a	.097	.088	2.22069
a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي				

ويبين الجدول رقم (33/3) قيمة إحصائية فيشر والتي تختبر المعنوية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط والذي يدرس العلاقة بين النمط التوجيهي والولاء المعياري وقد بلغت قيمة هذه الإحصائية 10.34 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط التوجيهي كنمط قيادي سائد يلعب دوراً هاماً وذو معنوية إحصائية في التنبؤ بالولاء المعياري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (33/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء المعياري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	50.986	1	50.986	10.339	.002 ^a
	Residual	473.422	96	4.931		
	Total	524.408	97			
a. Predictors: (Constant), النمط التوجيهي						
b. Dependent Variable: الولاء المعياري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية. يبين الجدول رقم (34/3) حجم تأثير النمط التوجيهي على الولاء المعياري للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء المعياري للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 8.929 + 0.212 \times (\text{النمط التوجيهي}).$$

الجدول (34/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي التوجيهي في الولاء المعياري للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	8.929	1.430		6.245
		النمط التوجيهي	.212	.066	.312	3.215

b. Dependent Variable: الولاء المعياري

2-4-3 الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-2-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-2-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-2-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

سنقوم كما سبق بدراسة معاملات الارتباط بيرسون Pearson's correlation بين إجابات المستقصى آرائهم على مجمل المحور الفرعي المتعلق بالنمط المساند كنمط قيادي وإجاباتهم على المحاور الثلاثة الفرعية الخاصة بالولاء التنظيمي من جهة أخرى ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط Simple regression والذي سيتضمن اختبار تأثير النمط المساند كمتغير مستقل في كل نمط من أنماط الولاء كمتغيرات تابعة.

يبين الجدول رقم (35/3) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط المساند وكل محور من المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالولاء التنظيمي.

الجدول (35/3): يبين قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط المساند من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.

		النمط المساند
النمط المساند	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	98
الولاء الاستمراري	Pearson Correlation	.261**
	Sig. (2-tailed)	.009
	N	98
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.335**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	98
الولاء المعياري	Pearson Correlation	.363**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نستنتج من خلال الجدول رقم (35/3) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور النمط المساند ومحور الولاء الاستمراري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.261 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة وذو معنوية إحصائية بين محور النمط المساند ومحور الولاء العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.335 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور النمط المساند ومحور الولاء المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.363 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- وبالتالي يمكن لنا القول بوجود ارتباط جوهري بين محور النمط المساند كنمط قيادي سائد من جهة ومختلف المحاور الفرعية الثلاثة للولاء التنظيمي (الولاء الاستمراري – الولاء العاطفي – الولاء المعياري)، ولدراسة أثر إتباع النمط المساند كنمط قيادي سائد في كل نمط من أنماط الولاء للمنظمة بصورة مستقلة قمنا بتطبيق اختبار الانحدار البسيط كما يبين العرض التالي.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط المساند كنمط قيادي ساند في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.068 وهذا دليل على أن استخدام النمط المساند كنمط قيادي ساند في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 6.8% من التباين الحاصل في ولائهم الاستمراري تجاه المديرية.

الجدول (36/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء الاستمراري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.261 ^a	.068	.059	2.61120
a. Predictors: (Constant), النمط المساند				

وكما هو مبين في الجدول رقم (37/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 7.03 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط المساند كنمط قيادي ساند له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء الاستمراري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (37/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء الاستمراري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	47.924	1	47.924	7.029	.009 ^a
	Residual	654.565	96	6.818		
	Total	702.490	97			
a. Predictors: (Constant), النمط المساند						
b. Dependent Variable: الولاء الاستمراري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية. يبين الجدول رقم (38/3) مقدار تأثير النمط المساند على الولاء الاستمراري للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

$$\text{الولاء الاستمراري للموظفين في مديرية الجمارك العامة} = 0.204 \times (\text{النمط المساند}) + 8.633$$

الجدول (38/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء الاستمراري للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	8.633	1.479		5.839
		النمط المساند	.204	.077	.261	2.651

b. Dependent Variable: الولاء الاستمراري

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

- المتغير المستقل: النمط المساند كنمط قيادي ساند في المديرية.
- المتغير التابع: الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.112 كما هو موضح في الجدول رقم (39/3) وهذا دليل على أن استخدام النمط المساند كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 11.2% من التباين الحاصل في ولائهم العاطفي تجاه المديرية.

الجدول (39/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء العاطفي للموظف.

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.335 ^a	.112	.103	3.20362

a. Predictors: (Constant), النمط المساند

وكما هو مبين في الجدول رقم (40/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 12.14 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم

إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط المساند كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء العاطفي للموظفين تجاه المديرية.
الجدول (40/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء العاطفي للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	124.625	1	124.625	12.143	.001 ^a
	Residual	985.262	96	10.263		
	Total	1109.888	97			
a. Predictors: (Constant), النمط المساند						
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية المسار – الهدف في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
يبين الجدول رقم (41/3) مقدار تأثير النمط المساند على الولاء العاطفي للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

$$\text{الولاء العاطفي للموظفين في مديرية الجمارك العامة} = 0.328 \times (\text{النمط المساند}) + 8.117$$

الجدول (41/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء العاطفي للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	8.117	1.814		4.475
		النمط المساند	.328	.094	.335	3.485
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

- المتغير المستقل: النمط المساند كنمط قيادي سائد في المديرية.
- المتغير التابع: الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.131 كما هو موضح في الجدول رقم (42/3) وهذا دليل على أن استخدام النمط المساند كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 13.1% من التباين الحاصل في ولائهم المعياري تجاه المديرية.

الجدول (42/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء المعياري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.363 ^a	.131	.122	2.17823
a. Predictors: (Constant), النمط المساند				

وكما هو مبين في الجدول رقم (43/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 14.53 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط المساند كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء المعياري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (43/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء المعياري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.917	1	68.917	14.525	.000 ^a
	Residual	455.491	96	4.745		
	Total	524.408	97			
a. Predictors: (Constant), النمط المساند						
b. Dependent Variable: الولاء المعياري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية

لنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية

الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

يبين الجدول رقم (44/3) مقدار تأثير النمط المساند على الولاء المعياري للموظفين، ويمكن

كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء المعياري للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 8.844 + 0.244 \times (\text{النمط المساند}).$$

الجدول (44/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المساند في الولاء المعياري للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	8.844	1.233		7.171
		النمط المساند	.244	.064	.363	3.811

b. Dependent Variable: الولاء المعياري

3-4-3 الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-3-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-3-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-3-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

وبنفس الطريقة التي اتبعت في اختبار الفرضيات السابقة، سنقوم أولاً بدراسة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على مجمل المحور الفرعي المتعلق بالنمط المشارك كنمط قيادي وإجاباتهم على المحاور الثلاثة الفرعية الخاصة بالولاء التنظيمي من جهة أخرى ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط Simple regression والذي سيتضمن اختبار تأثير النمط المشارك كمتغير مستقل في كل نمط من أنماط الولاء كمتغيرات تابعة.

يبين الجدول رقم (45/3) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط المشارك وكل محور من المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالولاء التنظيمي

الجدول (45/3): يبين قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط المشارك من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.

		النمط المشارك
النمط المشارك	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	98
الولاء الاستمراري	Pearson Correlation	.250*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	98
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.249*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	98
الولاء المعياري	Pearson Correlation	.358**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نستنتج من خلال الجدول رقم (45/3) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور النمط المشارك ومحور الولاء الاستمراري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.250 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور النمط المشارك ومحور الولاء العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.249 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور النمط المشارك ومحور الولاء المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.358 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- وبالتالي يمكن لنا القول بوجود ارتباط جوهري بين محور النمط المشارك كنمط قيادي سائد من جهة ومختلف المحاور الفرعية الثلاثة للولاء التنظيمي (الولاء الاستمراري – الولاء العاطفي – الولاء المعياري)، ولدراسة أثر إتباع النمط المشارك كنمط قيادي سائد في كل نمط من أنماط الولاء للمنظمة بصورة مستقلة قمنا بتطبيق اختبار الانحدار البسيط كما يبين العرض التالي.

➤ اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط المشارك كنمط قيادي سائد في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.063 وهذا دليل على أن استخدام النمط المشارك كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 6.3% من التباين الحاصل في ولائهم الاستمراري تجاه المديرية.

الجدول (46/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء الاستمراري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.250 ^a	.063	.053	2.61910
a. Predictors: (Constant), النمط المشارك				

وكما هو مبين في الجدول رقم (47/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 6.41 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط المشارك كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء الاستمراري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (47/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء الاستمراري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	43.958	1	43.958	6.408	.013 ^a
	Residual	658.532	96	6.860		
	Total	702.490	97			
a. Predictors: (Constant), النمط المشارك						
b. Dependent Variable: الولاء الاستمراري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

يبين الجدول رقم (48/3) مقدار تأثير النمط المشارك على الولاء الاستمراري للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء الاستمراري للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 9.009 + 0.190 \times (\text{النمط المشارك}).$$

الجدول (48/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء الاستمراري للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	9.009	1.400		6.433
		النمط المشارك	.190	.075	.250	2.531

b. Dependent Variable: الولاء الاستمراري

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط المشارك كنمط قيادي سائد في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.062 كما هو موضح في الجدول رقم (49/3) وهذا دليل على أن استخدام النمط المشارك كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 6.2% من التباين الحاصل في ولائهم العاطفي تجاه المديرية.

الجدول (49/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء العاطفي للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.249 ^a	.062	.052	3.29298

a. Predictors: (Constant), النمط المشارك

وكما هو مبين في الجدول رقم (50/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 6.35 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط المشارك كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء العاطفي للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (50/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء العاطفي للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	68.893	1	68.893	6.353	.013 ^a
	Residual	1040.995	96	10.844		
	Total	1109.888	97			
a. Predictors: (Constant), النمط المشارك						
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية. يبين الجدول رقم (51/3) مقدار تأثير النمط المشارك على الولاء العاطفي للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء العاطفي للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 9.979 + 0.238 \times (\text{النمط المشارك}).$$

الجدول (51/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء العاطفي للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	9.979	1.761		5.668
		النمط المشارك	.238	.095	.249	2.521
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

▪ المتغير المستقل: النمط المشارك كنمط قيادي ساند في المديرية.

▪ المتغير التابع: الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.128 كما هو موضح في الجدول رقم (52/3) وهذا دليل على أن استخدام النمط المشارك كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 12.8% من التباين الحاصل في ولائهم المعياري تجاه المديرية.

الجدول (52/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء المعياري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.358 ^a	.128	.119	2.18235
a. Predictors: (Constant), النمط المشارك				

وكما هو مبين في الجدول رقم (53/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 14.11 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط المشارك كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء المعياري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (53/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء المعياري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	67.195	1	67.195	14.109	.000 ^a
	Residual	457.213	96	4.763		
	Total	524.408	97			
a. Predictors: (Constant), النمط المشارك						
b. Dependent Variable: الولاء المعياري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

يبين الجدول رقم (54/3) مقدار تأثير النمط المشارك على الولاء المعياري للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء المعياري للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 9.165 + 0.236 \times (\text{النمط المشارك}).$$

الجدول (54/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي المشارك في الولاء المعياري للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	9.165	1.167		7.855
		النمط المشارك	.236	.063	.358	3.756

b. Dependent Variable: الولاء المعياري

4-4-3 الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء التنظيمي للعاملين ضمن المديرية، ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1-4-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

2-4-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

3-4-4-3 يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

وبنفس الطريقة التي اتبعت في اختبار الفرضيات السابقة، سنقوم أولاً بدراسة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على مجمل المحاور الفرعي المتعلق بالنمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي وإجاباتهم على المحاور الثلاثة الفرعية الخاصة بالولاء التنظيمي من جهة أخرى ومن ثم سنقوم بإجراء اختبار الانحدار البسيط Simple regression والذي سيتضمن اختبار تأثير النمط الموجه نحو الانجاز كمتغير مستقل في كل نمط من أنماط الولاء كمتغيرات تابعة.

يبين الجدول رقم (55/3) قيمة ودلالة معاملات الارتباط بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط الموجه نحو الانجاز وكل محور من المحاور الفرعية الثلاثة الخاصة بالولاء التنظيمي.

الجدول (55/3): يبين قيمة ودلالة معاملات الارتباط بيرسون بين إجابات المستقصى آرائهم على محور النمط الموجه نحو الانجاز من جهة وإجاباتهم على كل محور من محاور الولاء التنظيمي من جهة أخرى.

		النمط الموجه نحو الانجاز
النمط الموجه نحو الانجاز	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	98
الولاء الاستمراري	Pearson Correlation	.130
	Sig. (2-tailed)	.201
	N	98
الولاء العاطفي	Pearson Correlation	.226*
	Sig. (2-tailed)	.025
	N	98
الولاء المعياري	Pearson Correlation	.382**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	98

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

نستنتج من خلال الجدول رقم (55/3) ما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة بين محور النمط الموجه نحو الانجاز ومحور الولاء الاستمراري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.130 ولم يمتلك هذا المعامل معنوية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) ضعيف الشدة ولكنه ذو معنوية إحصائية بين محور النمط الموجه نحو الانجاز ومحور الولاء العاطفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.226 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
 - وجود ارتباط إيجابي (طردي) متوسط الشدة ومهم من الناحية الإحصائية بين محور النمط الموجه نحو الانجاز ومحور الولاء المعياري، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.382 وهي ذات معنوية إحصائية عند مستوى دلالة 0.05.
- وبالتالي يمكن لنا القول بوجود ارتباط جوهرية بين محور النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد من جهة وكل من محوري الولاء العاطفي والولاء المعياري، في حين لم هنالك

ارتباط جوهرى بين هذا النمط القيادي ومحور الولاء الاستمراري ولدراسة أثر إتباع النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد في كل نمط من أنماط الولاء للمنظمة بصورة مستقلة قمنا بتطبيق اختبار الانحدار البسيط كما يبين العرض التالي.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
- يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:
 - المتغير المستقل: النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد في المديرية.
 - المتغير التابع: الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية.
- باعتبار أن تحليل الارتباط السابق أظهر عدم وجود معنوية لمعامل الارتباط بين النمط القيادي الموجه نحو الانجاز والولاء الاستمراري فلا داعٍ لإجراء تحليل الانحدار البسيط حيث لا يمكن أن نرفض فرضية العدم ونقول بعدم وجود أثر معنوي للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق في الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
- يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:
 - المتغير المستقل: النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد في المديرية.
 - المتغير التابع: الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.051 كما هو موضح في الجدول رقم (56/3) وهذا دليل على أن استخدام النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 5.1% من التباين الحاصل في ولائهم العاطفي تجاه المديرية.

الجدول (56/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء العاطفي للموظف.

Model Summary				
Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.226 ^a	.051	.041	3.31196
a. Predictors: (Constant), النمط الموجه نحو الانجاز				

وكما هو مبين في الجدول رقم (57/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 5.18 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء العاطفي للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (57/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء العاطفي للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56.854	1	56.854	5.183	.025 ^a
	Residual	1053.034	96	10.969		
	Total	1109.888	97			
a. Predictors: (Constant), النمط الموجه نحو الانجاز						
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية

لنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في

مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.

يبين الجدول رقم (58/3) مقدار تأثير النمط الموجه نحو الانجاز على الولاء العاطفي

للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

الولاء العاطفي للموظفين في مديرية الجمارك العامة

$$= 10.605 + 0.219 \times (\text{النمط الموجه نحو الانجاز}).$$

الجدول (58/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء العاطفي للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	10.605	1.673		6.340
		النمط الموجه نحو الانجاز	.219	.096	.226	2.277
b. Dependent Variable: الولاء العاطفي						

➤ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

➤ يمكن لنا تحديد المتغير المستقل والمتغير التابع في هذه الفرضية على الشكل التالي:

- المتغير المستقل: النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد في المديرية.
- المتغير التابع: الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية.

بلغت قيمة معامل التحديد 0.146 كما هو موضح في الجدول رقم (59/3) وهذا دليل على أن استخدام النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد في قيادة الموارد البشرية في المديرية يفسر 14.6% من التباين الحاصل في ولأهم المعياري تجاه المديرية.

الجدول (59/3): ويبين قيمة معامل التحديد لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء المعياري للموظف.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.382 ^a	.146	.137	2.16011
a. Predictors: (Constant), النمط الموجه نحو الانجاز				

وكما هو مبين في الجدول رقم (60/3) بلغت قيمة إحصائية فيشر 16.39 وهي ذات معنوية إحصائية جوهرية عند مستوى دلالة 0.05 وهذا يدل على أن نموذج الانحدار البسيط مهم إحصائياً وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن النمط الموجه نحو الانجاز كنمط قيادي سائد له أثر هام وذو معنوية إحصائية في الولاء المعياري للموظفين تجاه المديرية.

الجدول (60/3): الأهمية الإحصائية لنموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء المعياري للموظف.

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	76.465	1	76.465	16.387	.000 ^a
	Residual	447.943	96	4.666		
	Total	524.408	97			
a. Predictors: (Constant), النمط الموجه نحو الانجاز						
b. Dependent Variable: الولاء المعياري						

➤ إذا نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الانجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

يبين الجدول رقم (61/3) مقدار تأثير النمط الموجه نحو الانجاز على الولاء المعياري للموظفين، ويمكن كتابة معادلة الانحدار للعلاقة المدروسة على الشكل التالي:

$$\text{الولاء المعياري للموظفين في مديرية الجمارك العامة} = 9.142 + 0.254 \times (\text{النمط الموجه نحو الانجاز}).$$

الجدول (61/3): ثوابت معادلة نموذج الانحدار البسيط الخاص بدراسة أثر النمط القيادي الموجه نحو الانجاز في الولاء المعياري للموظف.

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	1	(Constant)	9.142	1.091		8.380
		النمط الموجه نحو الانجاز	.254	.063	.382	4.048

b. Dependent Variable: الولاء المعياري

وفيما يلي جدول يلخص الفرضيات السابقة ونتائجها التي تم التوصل إليها.

الجدول (62/3): ملخص نتائج الفرضيات.

نتيجة الفرضية	الفرضية
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط التوجيهي - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) في مديرية الجمارك العامة - دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المشارك – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
غير محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء العاطفي للموظفين العاملين ضمن المديرية.
محقة	يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الموجه نحو الإنجاز – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) في مديرية الجمارك العامة – دمشق على الولاء المعياري للموظفين العاملين ضمن المديرية.

النتائج والتوصيات والدراسات المستقبلية

✓ النتائج:

- 1- جميع الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) والتي تتضمن النمط (التوجيهي – المساند – المشارك – الموجه نحو الإنجاز) مطبقة في مديرية الجمارك العامة.
- 2- اعتماداً على مقياس Indvik الخاص بنظرية المسار – الهدف والأنماط القيادية الأربعة، فإن النمط التوجيهي والنمط الموجه نحو الإنجاز هما من الأنماط القيادية الأكثر تطبيقاً في المديرية العامة للجمارك السورية.
- 3- يملك العاملون في المديرية العامة للجمارك السورية ولاءً استمراريًا منخفضاً، بينما يملكون تجاه هذه المديرية ولاءً عاطفياً ومعياريًا جيداً.
- 4- جميع الأنماط القيادية الأربعة (التوجيهي – المساند – المشارك – الموجه نحو الإنجاز) تؤثر على الولاء بكافة أبعاده (الاستمراري – العاطفي – المعياري) بشكل إيجابي ودال إحصائياً باستثناء النمط الموجه نحو الإنجاز فهو لا يؤثر بشكل دال إحصائياً على الولاء الاستمراري فقط.
- 5- يؤثر النمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط التوجيهي يفسر 10.5% من تغيرات الولاء الاستمراري للعاملين.
- 6- يؤثر النمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) على الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط التوجيهي يفسر 5.8% من تغيرات الولاء العاطفي للعاملين.
- 7- يؤثر النمط التوجيهي – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) على الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط التوجيهي يفسر 9.7% من تغيرات الولاء المعياري للعاملين.
- 8- يؤثر النمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط المساند يفسر 6.8% من تغيرات الولاء الاستمراري للعاملين.
- 9- يؤثر النمط المساند – كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) على الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط المساند يفسر 11.2% من تغيرات الولاء العاطفي للعاملين.

- 10- يؤثر النمط المساند - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) على الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط المساند يفسر 13.1% من تغيرات الولاء المعياري للعاملين.
- 11- يؤثر النمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) على الولاء الاستمراري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط المشارك يفسر 6.3% من تغيرات الولاء الاستمراري للعاملين.
- 12- يؤثر النمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) على الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط المشارك يفسر 6.2% من تغيرات الولاء العاطفي للعاملين.
- 13- يؤثر النمط المشارك - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) على الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط المشارك يفسر 12.8% من تغيرات الولاء المعياري للعاملين.
- 14- يؤثر النمط الموجه نحو الإنجاز - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) على الولاء العاطفي للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط الموجه نحو الإنجاز يفسر 5.1% من تغيرات الولاء العاطفي للعاملين.
- 15- يؤثر النمط الموجه نحو الإنجاز - كنمط من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار - الهدف) على الولاء المعياري للموظفين العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية بشكل دال إحصائياً، حيث تبين أن النمط الموجه نحو الإنجاز يفسر 14.6% من تغيرات الولاء المعياري للعاملين.
- 16- يعتبر النمط التوجيهي النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الولاء الاستمراري مقارنةً بباقي الأنماط الأخرى (المساند - المشارك - الموجه نحو الإنجاز).
- 17- يعتبر النمط المساند النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الولاء العاطفي مقارنةً بباقي الأنماط الأخرى (التوجيهي - المشارك - الموجه نحو الإنجاز).
- 18- يعتبر النمط الموجه نحو الإنجاز النمط القيادي الأكثر تأثيراً على الولاء المعياري مقارنةً بباقي الأنماط الأخرى (التوجيهي - المساند - المشارك).

✓ التوصيات:

- 1- يوصي الباحث بضرورة العمل على تعزيز الولاء الاستمراري انطلاقاً من أن نتائج الدراسة قد أظهرت أن الولاء الاستمراري ضعيف في المديرية العامة للجمارك السورية، وهذا يعني في واقع الأمر أن العاملين في هذه المديرية من الممكن أن يتركوا عملهم فيها فيما لو وجدوا بديلاً أفضل من نواحي مختلفة بالنسبة لهم.
- 2- يوصي الباحث بتطبيق أكثر من نمط للقيادة من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) طالما أن جميع الأنماط السابقة تؤثر إيجابياً بكافة عناصر الولاء التنظيمي، مع ضرورة التركيز على تحري السبب الذي يجعل النمط الموجه للإنجاز غير مؤثر في الولاء الاستمراري فقط رغم كون هذا النمط مطبق بشدة في المديرية العامة للجمارك السورية، هذا ربما يعود لكون هذا النمط القيادي من الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) غير مترافق مع أنظمة مكافآت أو حوافز معينة أو وجود مناخ تنظيمي كفيل يجعله مؤثراً في الولاء الاستمراري لهؤلاء العاملين الذي هو بالأساس منخفض لديهم.
- 3- يوصي الباحث بتطبيق أكثر من نمط للقيادة من الأنماط القيادية الموجودة وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) باعتبار أن كل نمط قيادي كان مؤثراً بشكل أكبر من نظرائه في أبعاد الولاء، وبشكل خاص يوصي الباحث بتعزيز النمط التوجيهي طالما أنه هو الأكثر تأثيراً في الولاء الاستمراري، وبتعزيز النمط المساند طالما أنه هو الأكثر تأثيراً في الولاء العاطفي، وبتعزيز النمط الموجه نحو الإنجاز طالما هو الأكثر تأثيراً في الولاء المعياري.

✓ الدراسات المستقبلية:

- 1- من الممكن في المستقبل إجراء دراسات مستقبلية للمقارنة بين الأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) المطبقة في عدة منظمات حكومية أو خاصة، والتعرف على الاختلافات في الأنماط القيادية المطبقة فيها وأي منها أكثر تطبيقاً.
- 2- من الممكن في المستقبل القيام بدراسات تجريبية للأنماط القيادية وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) للتعرف على تأثيرها على الولاء التنظيمي بكافة أبعاده. وهذا يحتاج إلى تطبيق نمط قيادي معين وقياس تأثيره على أبعاد الولاء (الاستمراري – العاطفي - المعياري) كمرحلة أولى، ومن ثم تطبيق نمط قيادي آخر وقياس تأثيره على نفس أبعاد الولاء أيضاً، وهكذا بحيث نصل بدرجة أكثر دقة إلى النمط القيادي من الأنماط القيادية الموجودة وفقاً لنظرية (المسار – الهدف) الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة السابقة الذكر.

- 3- من الممكن في المستقبل إجراء دراسات مقارنة بين نظرية (المسار - الهدف) بأنماطها القيادية الأربعة و نظريات القيادة الأخرى فيما يتعلق بتأثيرها على الولاء التنظيمي للوصول إلى النظرية القيادية الأكثر تأثيراً على الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة السابقة الذكر.
- 4- من الممكن في المستقبل القيام بنفس الدراسة لكن مع الاعتماد على أبعاد أخرى للولاء التنظيمي.

أولاً – المراجع والدراسات العربية:

- 1) أبو ندا، سامية خميس. (2007) تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية في غزة.
- 2) إحسان دهنس جلاب (2011)، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- 3) الأحمدى، طلال بن عايد، (2004)، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة، المجلة العربية للإدارة، مج 24، ع 1، ص.ص 1 – 44.
- 4) الحربي، شجاع بن متعب، (2001)، "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي – دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض.
- 5) حمادات، محمد، (2006)، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، ط 1، عمان، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- 6) الخشالي، شاكر جار الله (2003): أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية – العلوم الإنسانية - جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، المجلد رقم 6، العدد الأول.
- 7) راشد، محمد يوسف (2010): "أنماط السلوك الإداري لدى القادة والمديرين وعلاقته بالرضا الوظيفي لمروؤسيهم"، دراسة مقارنة بين المؤسسات العسكرية والتعليمية في مملكة البحرين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.
- 8) صادق، حصة، (2000)، "العلاقة بين الولاء التنظيمي والاتجاه نحو العمل"، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ع (2)، ص.ص 263-293.
- 9) عبوي، زيد منير، (2007)، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ط1، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 10) العساف، أحمد بن عبد المحسن، (2009) مهارات القيادة وصفات القائد، الرياض.
- 11) العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 12) القحطاني، سالم سعيد حسن، (2001)، القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، المملكة العربية السعودية.
- 13) المحاسنة، محمد، (2006)، "أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي – دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية"، جامعة القاهرة، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 67، 281 – 334.
- 14) مصطفى، أحمد سيد، (2007)، المدير في عالم متغير: روية مدير القرن الحادي والعشرين، ط1، دون ناشر، القاهرة.
- 15) مصطفى، أحمد سيد، (2000)، المدير وتحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، ط3، دون ناشر، القاهرة.

ثانياً – المراجع والدراسات الأجنبية:

- 1) Allen, N.J, Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of occupational Psychology. 63, p.p. 1-18.
- 2) Allen, L, (1964), "The management profession" . MC Graw Hill book Co. , New York .
- 3) Alanazi, Talal Ratyan and Rasli, Amran Mohd, (2013), “Overview of Path-Goal leadership Theory” , Comprehensive Research Journal of Education and General Studies (CRJECS) Vol. 1 (1) pp. 001 – 005 October.
- 4) Awan et al, (2008), “ Relationships Between Higher Education Leaders and Subordinates in Pakistan: A Path-Goal Approach”, Bulletin of Education and Research December 2008, Vol. 30, No. 2 pp 29-44.
- 5) Barling, J., Christie, A. and Hopton, A. (2011). Leadership. In S. Zedeck(Ed.), APA Handbook of Industrial and organizational psychology. Vol 1: Building and developing the organization (183-240). Washington, DC: American Psychological Association.
- 6) Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. New York : Free Press.
- 7) Blake, R and Mouton, J, (1974), “The managerial Grid”, Houston, TX: Gulf Publishing.
- 8) Chauhan, V.S., Dhar, U. and Pathak, R.D. (2005). Factorial constitution of managerial effectiveness: re-examining an instrument in Indian context. Journal of Managerial Psychology, 20(1/2), 164-77.
- 9) Colvin, Rober, (1999), “Transformational Leadership Prescription for Contemporary Organization”, Virginia Commonwealth University.
- 10) Daft, R.L. and Marcic, D. (2008). Understanding Management. 6th Edition. Mason: South – Western Cengage Learning.
- 11) Evans, M. G. (1970). The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship. Organizational Behavior and Human Performance, 5,277-298.
- 12) Etzioni, Amitai, (1961), “A Comparative Analysis of Complex Organizations”, Free Press. Place of Publication: New York.

- 13) Fiedler, F.E. (1976). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- 14) Fiedler, F. E. (1967). Engineer the job to fit the manager. In Carroll et al. (Eds.), *The Management Process*. New York: Macmillan.
- 15) House R. J. (1971). A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 3, 321-338.
- 16) House, R, J., & Mitchell, T. R. (1982). Path-Goal Theory of Leadership. *Contemporary Business*, Fall 3, 81-98.
- 17) House, R.J., Wright, N.S., and Aditya, R.N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and a proposed theory. In P.C. Earley and M. Erez (Eds.), *New Perspectives in International Industrial Organizational Psychology* (535-625). San Francisco: New Lexington.
- 18) House, R. J., (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory, *Leadership Quarterly*, 7-3, 323-325.
- 19) House RJ (1991). Weber and the neocharismatic leadership paradigm, *Leadership Quarterly*. 10(4): 563-74.
- 20) Khuong, et al, (2014), "The Effects of Leadership Styles toward Salespersons Loyalty - A Study of Import-Export Companies in Ho Chi Minh City, Vietnam", *International Journal of Current Research and Academic Review*, Volume 2 Number 6 June, pp. 121-131.
- 21) Kumar, D. N. S. & Shekhar, N. (2012) Perspectives Envisaging Employee Loyalty. *Journal of Management Research*, 12(2). pp . 100-112.
- 22) Kotter, J.P. (1988). *The leadership factor*. New York, USA: Free Press.
- 23) Kerr, S. and Jermier, J.M. (1978). Substitutes for leadership: their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.
- 24) Kantor, R. M. (1986). *The change masters*. New York: Simon & Schuster.
- 25) Likert, R. (1967). *New Pattern of Management*, New York, McGraw- Hill Book Company, P.183.
- 26) Lok Peter and Crawford John, (2004) "The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment: A cross-national comparison", *Journal of Management Development*, Vol. 23 Iss: 4, pp.321 – 338.
- 27) Al-Ma'ani, Ahmad Ismail, (2013), "Factors affecting the organizational loyalty of workers in the Jordanian commercial banks", *INTERDISCIPLINARY JOURNAL*

OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS COPY RIGHT, Institute of Interdisciplinary Business Research, VOL 4, NO 12.

- 28) Malik & Aziz, and Hassan, (2014), "Leadership Behavior and Acceptance of Leaders by Subordinates: Application of Path Goal Theory in Telecom Sector", International Journal of Trade, Economics and Finance, Vol. 5, No. 2, April, PP. 170 – 175.
- 29) Malik, Sikandar Hayyat, (2012), "A Study of Relationship between Leader Behaviors and Subordinate Job Expectancies: A Path-Goal Approach", Pak. J. Commer. Soc. Sci., Vol. 6 (2), 357-371.
- 30) Mejjia, L., Balkin, D., and Cardy, R. (2005). Management: People, Performance, Change, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- 31) Murdoch, Leana Polston, (2013), "An Investigation of Path-Goal.
- 32) Mosadeghrad, A.M. and Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. Leadership in Health Services, 19(2), 11 – 28.
- 33) Nada, Semtism T, (2010). Analysis of personal relationship with some of the variables and leadership styles organizational commitment and a sense of justice: a field study on the ministries in the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis. Islamic University of Gaza.
- 34) Negron, D. (2008). A case study examining the relationship of the path-goal theory leadership styles to profits in El Paso, Texas, Rent-A-Center stores. (Doctoral dissertation). Capella University. Retrieved from ProQuest Dissertations and Theses database. (UMI No. 3331408)
- 35) Omar, 1Maznah Wan, et al, (2010), "Employee Motivation and its Impact on Employee Loyalty", World Applied Sciences Journal 8 (7): 871-873.
- 36) Pfiffner, T and presthus, R, (1976), "public administration" , the Rolnd press Co. New York , fifth , ed.
- 37) Prasad SB (Ed.). 1990. Adv. Compar. Manag. JAI Press, Greenwich, CT.
- 38) Reddin, W. J., Managerial Effectiveness, New York: McGraw-Hill, 1970.p.72.
- 39) Richard W. Scholl, (2003), "Human Resource Stratigies", Commitment and Control approaches to work face management , University of Rhode Island, April.
- 40) Robbins, S. P, (2005), Organizational Behavior. New Jersey: Pearson Education International.
- 41) Staw, B. M., & Salancik, G. R. (Eds.). (1977). New directions in organizational behavior, Chicago, IL: St. Clair Press.

- 42) Silverthorne C (2001). A test of the path-goal leadership theory in Taiwan. Leadership and Organization Dev. J. 22(4): 151-158.
- 43) Strees, R.M. (1977). Antecedent and Outcomes of Organizational Commitment. Administrative Science Quarterly. 22 (1).pp.46-56.
- 44) Stogdill, R.M. (1963). Handbook of leadership: a survey of theory and research. NY; Free Press.
- 45) Stoner, J., Freeman, R. E. and Gilbert, J. D. (2004). Management, 6th ed. India: Baba Barkha Nath Printers.
- 46) Talat, Amina et al, (2015), "IMPACT OF LEADERSHIP STYLES ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT EXAMINING THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE FMCG INDUSTRY OF PAKISTAN", Proceedings of the Australasian Conference on Business and Social Sciences, Sydney (in partnership with The Journal of Developing Areas).
- 47) Vroom, V.H. (1964). Work and Motivation. New York: Wiley.
- 48) Wiza, Munyeka and Hlanganipai, Ngirande, (2014), "The Impact of Leadership Styles on Employee Organizational Commitment in Higher Learning Institutions", Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, Vol 5 No 4.
- 49) Yeo RK (2006). Developing tomorrow's leaders: Why their worldviews of today matter? Industrial and Commercial Training, 38(2): 63-69.
- 50) Yukl, G. (2006). Leadership In Organizations, 6th ed. New Jersey, Pearson Prentice Hall.

ثالثاً – المراسيم والقرارات:

- (1) المرسوم التشريعي رقم /71/ تاريخ 1950/3/11 الخاص بإحداث مديرية عامة للجمارك السورية.
- (2) المرسوم التشريعي رقم /377/ تاريخ 2014/11/27 الخاص بتعديل الرسوم الجمركية وفق خمس شرائح.
- (3) القرار رقم /46/ ج تاريخ 2011/1/19 الخاص باعتماد النظام الداخلي المرافق للعاملين في إدارة الجمارك.

رابعاً – مواقع الإنترنت:

- (1) موقع المعرفة نت (<http://www.marefa.org>).

ملاحق الدراسة

الملحق 1: استبيان الدراسة.

السادة الكرام:

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " أثر الأنماط القيادية في مستوى الولاء التنظيمي للموارد البشرية- دراسة ميدانية على العاملين في مديرية الجمارك العامة/ دمشق " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، لذا أرجو من حضرتكم التكرم بالإجابة على الاستبيان المرفق أدناه بدقة وموضوعية، علماً أن إجاباتكم ستكون مفيدة للغاية وستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

إشراف
د. أسامة الفراج

الباحث:
باسل شلش

ملاحظة: ليس من الضروري تدوين اسمك و عنوانك إلا إذا رغبت أن أرسل إليك نتائج الدراسة فأنا على أتم الاستعداد.

أولاً: مقياس القيادة:

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس الأنماط القيادية السائدة في المديرية العامة للجمارك السورية وما هي توجهاتك نحو القائد الذي تتعامل معه في المديرية الحالية، يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (x) عند الخيار الذي يعبر عن إجابتك:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يجعل المرؤوسين يعرفون ما يُتوقع منهم.					
2	يحافظ على علاقة عمل ودية مع المرؤوسين.					
3	ينتشاور مع المرؤوسين عند مواجهة مشكلة ما.					
4	يستمتع باهتمام إلى أفكار المرؤوسين ومقترحاتهم.					
5	يُخبر المرؤوسين ما يتعين عليهم فعله.					
6	يُخبر المرؤوسين بكيفية ما يتعين عليهم فعله.					

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
7	يجعل المرؤوسين يعرفون أنه يتوقع منهم تأدية أعمالهم بأعلى مستوى.					
8	يتصرف دون مشاورة المرؤوسين.					
9	يقوم ببعض الأعمال لكي يكون عضواً لطيفاً في المجموعة.					
10	يطلب من المرؤوسين أن يتبعوا القواعد الخاصة بالعمل.					
11	يضع أهدافاً لأداء المرؤوسين تتسم بالتحدي.					
12	يقول أشياء تجرح المشاعر الشخصية للمرؤوسين.					
13	يطلب من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم فيما يتعلق بكيفية تنفيذ المهام.					
14	يشجع التحسن المستمر في أداء المرؤوسين.					
15	يبين مستوى الأداء الذي يُتوقع من المرؤوسين القيام به.					
16	يساعد المرؤوسين على التغلب على المشكلات التي تحول دون قيامهم بمهامهم.					
17	يبين بان لديه شكوكاً حول قدرة المرؤوسين في تحقيق معظم الأهداف.					
18	يطلب من المرؤوسين إبداء مقترحاتهم حول المهام التي يتعين القيام بها.					
19	يقدم تفسيرات غامضة لما يتوقع من المرؤوسين القيام به في أثناء العمل.					
20	يضع أهدافاً تتسم بالتحدي ليتولى المرؤوسين تحقيقها.					
21	يفكر بعمق في حاجات المرؤوسين الشخصية.					

ثانياً: مقياس الولاء التنظيمي:

فيما يلي عدد من العبارات التي تقيس مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في المديرية العامة للجمارك السورية والتي تحتاج ترجيح ما تراه منها وفق واقع عملك، يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (x) عند الخيار الذي يعبر عن إجابتك:

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
22	أستمر في عملي في مديرية الجمارك العامة حتى الآن بسبب حاجتي له و ليس لأنني راغب فيه.					
23	أشعر بالانتماء لمديرية الجمارك العامة.					
24	أرفض ترك عملي في مديرية الجمارك العامة طالما التحقت بالعمل فيها.					
25	تركي للعمل في مديرية الجمارك العامة يتضمن تضحيات عالية.					
26	أشعر بارتباط عاطفي بمديرية الجمارك العامة التي أعمل فيها.					
27	أعتبر أن التزامي بالبقاء في مديرية الجمارك العامة هو التزام أخلاقي.					
28	ليس لدي خيار آخر غير أن أستمر في عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.					
29	أشعر بأنني جزء من أسرة تتكون منها مديرية الجمارك العامة.					
30	أشعر بأن لدي التزام قوي للاستمرار بالعمل في مديرية الجمارك العامة.					
31	ستصاب حياتي بالارتباك إذا تركت عملي الحالي في مديرية الجمارك العامة.					
32	سأكون مسروراً لو قضيت بقية حياتي الوظيفية في مديرية الجمارك العامة.					
33	أستمر في عملي الحالي حتى لا أتعرض لانتقاد الآخرين إذا تركت العمل.					

ثالثاً: المتغيرات الديموغرافية

يرجى قراءة كل عبارة بعناية ثم ضع علامة (x) عند الفئة التي تعبر عنك:

1- الجنس:

أنثى	ذكر

2- الحالة الاجتماعية:

متزوج	أعزب

3- العمر:

أقل من 26 سنة	من 26 إلى أقل من 36 سنة	من 36 إلى أقل من 46 سنة	من 46 سنة فأكثر

4- المؤهل العلمي:

أقل من ثانوية	ثانوية	جامعية	دراسات عليا أو دكتوراه

5- عدد سنوات العمل في مديرية الجمارك العامة:

أقل من 8 سنوات	من 8 إلى أقل من 18 سنة	من 18 إلى أقل من 28 سنة	من 28 سنة فأكثر

6- الفئة الوظيفية:

فئة أولى	فئة ثانية	فئة ثالثة	فئة رابعة

7- الدخل:

أقل من 20000 ل.س	بين 21000 – 30000 ل.س	بين 31000 – 40000 ل.س	أكثر من 40000 ل.س

الملحق 2: الجداول التكرارية لإجابات المستقصاة آرائهم على عبارات الاستبيان.
المحور الرئيسي الأول الخاص بنمط القيادة السائد في المنظمة

Q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
غير موافق	17	17.3	17.3	20.4
حيادي	17	17.3	17.3	37.8
موافق	52	53.1	53.1	90.8
موافق بشدة	9	9.2	9.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	3	3.1	3.1	3.1
حيادي	6	6.1	6.1	9.2
موافق	64	65.3	65.3	74.5
موافق بشدة	25	25.5	25.5	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	13	13.3	13.3	13.3
حيادي	9	9.2	9.2	22.4
موافق	60	61.2	61.2	83.7
موافق بشدة	16	16.3	16.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
غير موافق	8	8.2	8.2	10.2
حيادي	18	18.4	18.4	28.6
موافق	51	52.0	52.0	80.6

موافق بشدة	19	19.4	19.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	11	11.2	11.2	11.2
حيادي	13	13.3	13.3	24.5
Valid موافق	52	53.1	53.1	77.6
موافق بشدة	22	22.4	22.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	6.1	6.1	6.1
غير موافق	19	19.4	19.4	25.5
Valid حيادي	21	21.4	21.4	46.9
موافق	42	42.9	42.9	89.8
موافق بشدة	10	10.2	10.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
غير موافق	12	12.2	12.2	13.3
Valid حيادي	14	14.3	14.3	27.6
موافق	53	54.1	54.1	81.6
موافق بشدة	18	18.4	18.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	9.2	9.2	9.2
Valid غير موافق	35	35.7	35.7	44.9
حيادي	31	31.6	31.6	76.5

موافق	21	21.4	21.4	98.0
موافق بشدة	2	2.0	2.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
غير موافق	11	11.2	11.2	13.3
حيادي	21	21.4	21.4	34.7
موافق	49	50.0	50.0	84.7
موافق بشدة	15	15.3	15.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	9	9.2	9.2	9.2
حيادي	14	14.3	14.3	23.5
موافق	60	61.2	61.2	84.7
موافق بشدة	15	15.3	15.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	12	12.2	12.2	12.2
غير موافق	27	27.6	27.6	39.8
حيادي	30	30.6	30.6	70.4
موافق	20	20.4	20.4	90.8
موافق بشدة	9	9.2	9.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	46	46.9	46.9	46.9
غير موافق	33	33.7	33.7	80.6

حيادي	10	10.2	10.2	90.8
موافق	8	8.2	8.2	99.0
موافق بشدة	1	1.0	1.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	16	16.3	16.3	16.3
حيادي	10	10.2	10.2	26.5
Valid موافق	55	56.1	56.1	82.7
موافق بشدة	17	17.3	17.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	8	8.2	8.2	8.2
حيادي	22	22.4	22.4	30.6
Valid موافق	47	48.0	48.0	78.6
موافق بشدة	21	21.4	21.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	2	2.0	2.0	2.0
غير موافق	12	12.2	12.2	14.3
حيادي	34	34.7	34.7	49.0
Valid موافق	46	46.9	46.9	95.9
موافق بشدة	4	4.1	4.1	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
غير موافق	17	17.3	17.3	18.4

حيادي	10	10.2	10.2	28.6
موافق	46	46.9	46.9	75.5
موافق بشدة	24	24.5	24.5	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	14.3	14.3	14.3
غير موافق	42	42.9	42.9	57.1
Valid حيادي	27	27.6	27.6	84.7
موافق	15	15.3	15.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق	17	17.3	17.3	17.3
حيادي	11	11.2	11.2	28.6
Valid موافق	59	60.2	60.2	88.8
موافق بشدة	11	11.2	11.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	11	11.2	11.2	11.2
غير موافق	46	46.9	46.9	58.2
Valid حيادي	25	25.5	25.5	83.7
موافق	14	14.3	14.3	98.0
موافق بشدة	2	2.0	2.0	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1

غير موافق	37	37.8	37.8	40.8
حيادي	24	24.5	24.5	65.3
موافق	23	23.5	23.5	88.8
موافق بشدة	11	11.2	11.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

Q21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	9.2	9.2	9.2
غير موافق	21	21.4	21.4	30.6
حيادي	20	20.4	20.4	51.0
موافق	35	35.7	35.7	86.7
موافق بشدة	13	13.3	13.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

المحور الرئيسي الثاني: الولاء التنظيمي.

A1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	14	14.3	14.3	14.3
غير موافق	40	40.8	40.8	55.1
حيادي	12	12.2	12.2	67.3
موافق	29	29.6	29.6	96.9
موافق بشدة	3	3.1	3.1	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
غير موافق	8	8.2	8.2	9.2

حيادي	18	18.4	18.4	27.6
موافق	46	46.9	46.9	74.5
موافق بشدة	25	25.5	25.5	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	4.1
غير موافق	8	8.2	8.2	12.2
حيادي	13	13.3	13.3	25.5
موافق	54	55.1	55.1	80.6
موافق بشدة	19	19.4	19.4	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
غير موافق	14	14.3	14.3	17.3
حيادي	28	28.6	28.6	45.9
موافق	37	37.8	37.8	83.7
موافق بشدة	16	16.3	16.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	6	6.1	6.1	6.1
غير موافق	11	11.2	11.2	17.3
حيادي	22	22.4	22.4	39.8
موافق	44	44.9	44.9	84.7
موافق بشدة	15	15.3	15.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	غير موافق بشدة	3	3.1	3.1	3.1
	غير موافق	14	14.3	14.3	17.3
	حيادي	16	16.3	16.3	33.7
	موافق	47	48.0	48.0	81.6
	موافق بشدة	18	18.4	18.4	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

A7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	5	5.1	5.1	5.1
	غير موافق	30	30.6	30.6	35.7
	حيادي	25	25.5	25.5	61.2
	موافق	31	31.6	31.6	92.9
	موافق بشدة	7	7.1	7.1	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

A8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	8	8.2	8.2	8.2
	غير موافق	14	14.3	14.3	22.4
	حيادي	18	18.4	18.4	40.8
	موافق	49	50.0	50.0	90.8
	موافق بشدة	9	9.2	9.2	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

A9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	غير موافق بشدة	1	1.0	1.0	1.0
	غير موافق	12	12.2	12.2	13.3
	حيادي	22	22.4	22.4	35.7
	موافق	46	46.9	46.9	82.7
	موافق بشدة	17	17.3	17.3	100.0
	Total	98	100.0	100.0	

A10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	4	4.1	4.1	4.1
غير موافق	25	25.5	25.5	29.6
حيادي	23	23.5	23.5	53.1
موافق	32	32.7	32.7	85.7
موافق بشدة	14	14.3	14.3	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	5	5.1	5.1	5.1
غير موافق	6	6.1	6.1	11.2
حيادي	27	27.6	27.6	38.8
موافق	49	50.0	50.0	88.8
موافق بشدة	11	11.2	11.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

A12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
غير موافق بشدة	9	9.2	9.2	9.2
غير موافق	55	56.1	56.1	65.3
حيادي	22	22.4	22.4	87.8
موافق	12	12.2	12.2	100.0
Total	98	100.0	100.0	

