

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع

دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد  
دراسة حالة: مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية  
للخار بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

داسة اسماعيل <

إعداد الطالب:

بار عمر <

الموسم الجامعي: 2016-2017

...../ Master-GE /Ge-GRH/2017	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



قال الله تعالى:

بَرِّحِ الَّذِينَ آمَنُوا  
وَالَّذِينَ آمَنُوا  
وَالَّذِينَ آمَنُوا  
وَالَّذِينَ آمَنُوا

إهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

من ربّتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى أعلى  
إنسان في هذا الوجود أمي الحبيبة بار حدة

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما  
أنا عليه أبي الكريم أدامه الله لي بار بلعباس

إلى إخوتي الأحباء: بار عزالدين و مراد

إلى أختي العزيزة: بار فاطمة

إلى صديقي ونور دربي: منسول نور الاسلام

إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى أستاذي:

داسة اسماعيل

إلى الأصدقاء:

إلى من حبهم يجري في عروقي و يلهج بذكرهم فؤادي إلى إخوتي  
، وجميع أقربائي،

الآن تفتح الأشعة وترفع المرساة لتنطلق السفينة في عرض بحر واسع  
هو بحر الحياة وهنا تتجلى الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة إلى  
الذين أحببتهم و أحبوني أصدقائي الأعزاء ، وإلى كل من يعرفني

إلى جميع الأساتذة الذين درسوني

إلى الطلبة الزملاء

إلى جميع من أعرفهم ويعرفونني.

بار عمر



## شكر وعرفان:

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة  
وأعاننا على أداء هذا الواجب و وفقنا إلى انجاز  
هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى من ساعدتنا  
على انجاز هذا العمل و تذليل ما واجهناه من  
صعوبات الأستاذ المؤطر **حاسة اسماعيل** الذي لم يبخل  
علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة.

ولا يفوتنا أن نشكر كل أعضاء اللجنة المناقشة

كما نتقدم بالشكر إلى جميع الأفراد الذين ساعدونا  
في مؤسسة العموري على اتمام هذا العمل.

**بارعمر**

مقدمة

يتفق جميع علماء الإدارة على أن العنصر البشري هو العنصر الأساسي والمكون الأهم من مكونات المنظمة، حيث يعد القلب النابض والمحرك الرئيسي لبقية مكونات المنظمة نحو تحقيق أهدافها ، فنجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وتميزها وتطورها يعتمد بالدرجة الأولى على فاعلية العنصر البشري .ولأهمية هذا العنصر تسعى المنظمات إلى استثماره بالشكل الصحيح باعتباره ثروة حقيقية إذا ما تمكنت من بنائه وتعزيزه، فهو يعطي دافعاً معنوياً أكثر مما هو مادياً؛ للمضي قدماً في تطوير المنظمة، وزيادة فاعليتها في إنجاز نشاطاتها ومن ثم تحقيق أهدافها.

وللحصول على أفضل ما لدى العاملين اتجهت المنظمات إلى الاستفادة بإجراء دراسات وأبحاث في مجالات العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية لمعرفة السلوكيات والممارسات والموضوعات والعوامل التي تسهم إيجابياً في فاعلية العاملين ورفع كفاءة أدائهم ، ومن ضمن ذلك موضوع الولاء التنظيمي ، حيث إن الولاء التنظيمي يعد من المصطلحات الحديثة في مجال العلوم الإدارية ، ويصفه البعض بأنه العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها وأهداف الأفراد أكثر اندماجاً وتطابقاً، وعليه فإن الفرد في المنظمة كلما تطابقت أهدافه مع أهداف المنظمة، تولدت لديه الرغبة القوية في المحافظة على عمله ، وبذل أعلى درجات الجهد في أدائه وقيامه بالمهام المطلوبة منه في عمله.

كما تعد مشاعر الولاء الوسيلة التي يمكن من خلال غرسها في نفوس الموظفين كسب ودهم وتوجيه جهودهم نحو خدمة أهداف المنظمة والحرص على سمعتها ومصحتها والسعي بها نحو الأفضل ، فكلما زاد ارتباط الموظف بمنظمتها، كان أشد حرصاً على استمرار علاقته معها، وأكثر رضا عن عمله بها، وأقوى رغبة في بذل المزيد من الجهد لتطويرها ورفع إنتاجيتها ، حيث أن وجود مستوى عال من الولاء التنظيمي يعد من العوامل التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، لأن المنظمات التي يتميز موظفوها بدرجة عالية من الولاء التنظيمي هي منظمات ذات فعالية عالية، ومن ثم تتحقق الإنتاجية الكبيرة والأداء العالي من قبل موظفيها.

الولاء التنظيمي للأفراد يتأثر بعدة عوامل ومن ضمنها العوامل التنظيمية، ويعد النمط القيادي أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي، حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، حيث إنها لا تصدر أوامر وتعليمات فقط، بل توجد تأثيراً نابغاً من الأمانة والاستقامة، بحيث ينتج عنه الثقة والالتزام من قبل التابعين .

ومن الأنماط القيادية نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذين يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة، مما يعزز الولاء التنظيمي لديهم، حيث أن القيادة التحويلية هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم، حيث تحتاج المنظمات إلى هذا النمط القيادي الذي يمكن أن يسهم في رفع مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين بها، مما يسهم في بذل المزيد من الجهد في تحقيق أهداف المنظمة.

## 1- إشكالية الدراسة:

كما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:

ما دور أبعاد القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار؟

وينبثق من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ماهي القيادة التحويلية و ماهي أبعادها؟
- 2- ما مدى ممارسة القيادات بالمؤسسة الاقتصادية للسلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الابداعي، والاهتمام بالأفرد)؟
- 3- ماهو الولاء التنظيمي وماهي مستوياته لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة؟
- 4- ما درجة التأثير بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الابداعي، والاهتمام بالأفرد) و الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة؟



## 2-فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية :

❖ يوجد دور لأبعاد القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر  
الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

يندرج ضمن هذه الفرضية أربع فرضيات فرعية هي:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبعد التأثير المثالي في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التحفيز الإلهامي في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد التشجيع الابداعي في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعد الاهتمام بالأفراد في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

## 3-أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من دور وأهمية العنصر البشري في المنظمات، وكذلك لاحتوائها على موضوعات ذات أهمية وهي القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل المتخصصين والباحثين في هذا المجال، وكذلك الولاء التنظيمي الذي يعد مطلباً لجميع المنظمات وتسعى لغرسه وتعزيزه في العاملين.

فمن الناحية العلمية يأمل الباحث أن تسهم الدراسة بالاتي:

-الاستجابة لتوصيات العديد من الدراسات العلمية الأجنبية، و العربية، والمحلية التي أوصت بدراسة القيادة التحويلية، ودراسة هذا النمط القيادي مع متغيرات مختلفة وأهمها الولاء التنظيمي، لذا يأمل الباحث أن تكون هذه الدراسة إضافة للمكتبة ، حيث إنها-على حسب جهد وعلم الباحث - من إحدى الدراسات العربية التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي والولاء التنظيمي.

كما تبرز أهميتها من الناحية العملية بالاتي:

- أن تعطي نتائج الدراسة تصوراً واضحاً للمسؤولين عن مدى ممارسة القيادة التحويلية والولاء التنظيمي ، لتكون منطلقاً لبرامج التطوير والتدريب المستقبلية.

#### 4-أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- دراسة وتحليل طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية و الولاء التنظيمي في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة.
- 2- دراسة دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي وبلورة إطار نظري يضم المفردات الاساسية الأكثر أهمية للقيادة التحويلية وبلورة مفاهيمها , فضلاً عن مفهوم الولاء التنظيمي.
- 3-اختبار علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية الولاء التنظيمي في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة.

#### 5-حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية :خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2016-2017
- الحدود المكانية :تم إجراء هذا البحث في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة.
- الحدود الموضوعية :يقصر هذا البحث على دراسة دور القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى الأفراد.

#### 6-متغيرات الدراسة

المتغير المستقل ( القيادة التحويلية):يعتبر هذا المتغير نمط من أنماط القيادة

المتغير التابع ( الولاء التنظيمي): ويعتبر أحد أهم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في المنظمة

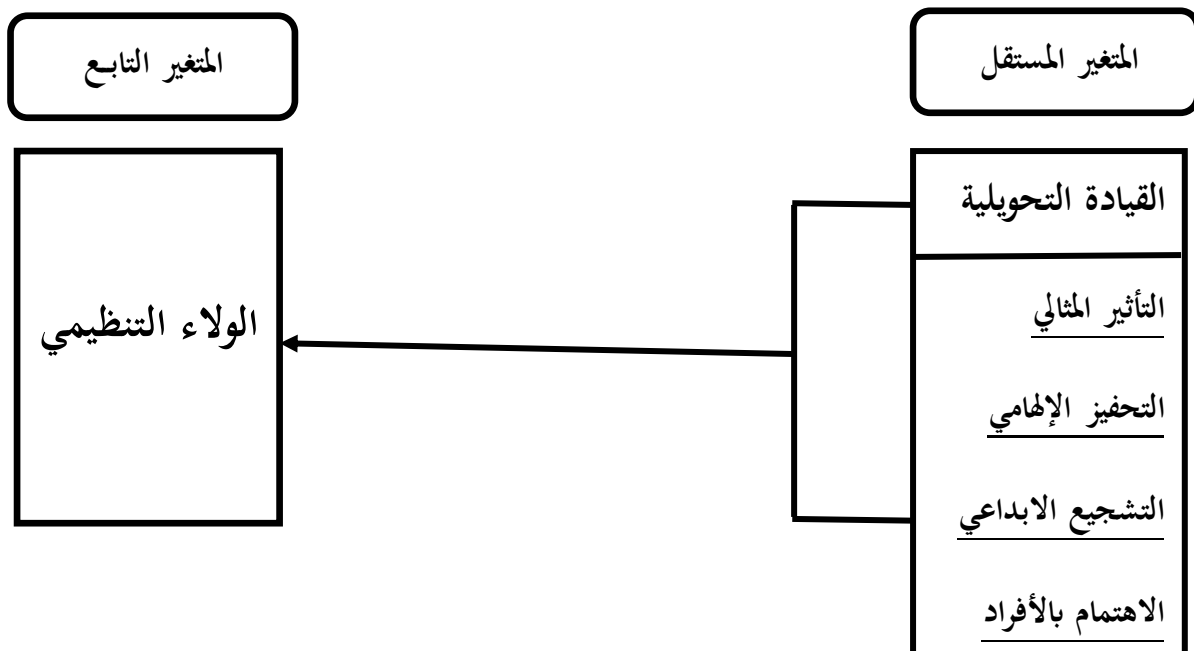
## 7- منهجية الدراسة:

لتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيم هذا الأخير إلى ثلاث فصول حيث خصص فصلين للإطار النظري لمغيرات الدراسة أي القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وتوضيح دور ابعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، أما الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى الدراسة الميدانية. فيما يخص الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية فتطرقنا إلى مبحثين، الأول تضمن ماهية القيادة، أما المبحث الثاني تضمن القيادة التحويلية (مفهوم، أبعاد، أهمية...)، وفيما يخص الفصل الثاني الولاء التنظيمي فتطرقنا إلى ثلاث مباحث، الأول تضمن ماهية الولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن (طرق قياس و مراحل الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه)، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه دور أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي.

لمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة، وقد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كفيقي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كإحدى الأدوات البحثية في جمع البيانات.

## 8- نموذج الدراسة:

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال ما يلي:



## 9-الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بالقيادة التحويلية

الدراسة الأولى :

محمد بزيع حامد بن نوبلي العازمي(2006) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)

تتلخص مشكلة البحث في التساؤل ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية أما أهم التساؤلات المطروحة

- ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوفر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

- التعرف على مدى توفر خصائص وسمات القائد التحويلي لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية.

أما المنهج المستخدم من طرف الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كلفياً وكمياً.

لقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية لدى وزارة الداخلية.

-مفردات مجتمع البحث يرون بأن تسعة وعشرون سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى قيادات المدنية بوزارة الداخلية وأبرز هذه السمات التالية:

(القائد المدني يدرك الحاجة لتغيير نحو الأفضل)

(القائد المدني يتمتع بثقة ذاتية عالية)

(القائد المدني يثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير)

الدراسة الثانية:

كما قام (آل عيد، 1427 هـ)، بدراسة هدفت إلى التعرف على مدى تمتع المديرين في مستشفيات وزارة الصحة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم، والتعرف على علاقة العوامل الشخصية للموظفين باتجاهاتهم



نحو توفر سمات القيادة التحويلية عند المديرين في المستشفيات، والتعرف على مدى تمتع موظفي المستشفيات بعناصر الإبداع الإداري، ودراسة العلاقة بين توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري تلك المستشفيات وتوفر عناصر الإبداع الإداري لدى موظفيهم. وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: تمتع مديري مستشفيات وزارة الصحة عينة الدراسة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم، وجود تباين بين عينة الدراسة في استجاباتهم حول مدى توافر سمات القيادة التحويلية الخاصة بمحور التأثير الأعمق أو الكارزماتيكى لدى مديري المستشفيات، أن الموظفين في مستشفيات وزارة الصحة يتمتعون بعناصر الإبداع الخمسة: الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، والقدرة على التحليل، وذلك بدرجة عالية، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر سمات القيادة التحويلية لدى مديري مستشفيات العينة وتوافر عناصر الإبداع لدى موظفيهم. وبناء على هذه النتائج أوصى الباحث بما يلي: إلحاق مديري المستشفيات بوزارة الصحة بدورات تدريبية في القيادة التحويلية، أن يشجع المديرون موظفيهم على الإبداع والمبادرة وحل المشكلات، أن يحرص المديرون على التجديد في أساليب العمل طرداً للملل وحتى لا يتسلسل الروتين السلبي للعمل، وأخيراً أن يهتم المديرون بوضع خطط إستراتيجية للحد من مشكلات العمل والتخطيط لمواجهةها قبل حدوثها.

### الدراسة الثالثة:

دراسة (Tasi, et al, 2009) بعنوان:

" Employee Positive Moods as a Mediator Linking Transformational Leadership and Employee Work Outcomes"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار الدور الوسيط للمزاج الإيجابي للعاملين بين القيادة التحويلية ونتائج العاملين، أجريت الدراسة على (282) عاملاً في (10) شركات تأمين في تايوان وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن القيادة التحويلية تؤثر وبشكل مباشر على أداء العاملين وتساعد زملاء العمل بالإضافة إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر للقيادة التحويلية على نتائج العاملين من خلال المزاج الإيجابي لهم.

الدراسة الرابعة: دراسة نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب (2013) بعنوان: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد، والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد 27، العدد، 4 هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبار الفكرية) وتمكين العاملين في

الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي .تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

-هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة %11.19 ، والمساهمة في وضع خطط وأهداف المنظمة بنسبة %15.91، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة % 12.51 ؛

-القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها % 13.11 ؛ أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين.

-أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين.

### ثانيا :الدراسات السابقة المتعلقة بالولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: دراسة العديم (2007م) بعنوان (مبادئ القيادة و الولاء التنظيمي): دراسة ميدانية للأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن.

هدفت الدراسة إلى التعرف على:

-مدى التزام القيادات بالمبادئ الإدارية (الإيمان بأهداف التنظيم والنظرة المستقبلية \_ مسؤولية القيادة \_ الانفتاح والحوار \_ روح الفريق والعمل الجماعي )

-العلاقة بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية (العمر،الخدمة،المؤهل العلمي،الدخل لشهري )

-العلاقة بين المبادئ الإدارية والعوامل الشخصية (العمر،الخدمة،المؤهل العلمي ،والدخل الشهري)

-العلاقة بين المبادئ القيادية والولاء التنظيمي.

مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي الخدمة المدنية العاملين في الأجهزة الحكومية بمحافظة حفر الباطن الذين يبلغ عددهم (597) موظفاً، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 325 تمثل %21.3 من مجتمع الدراسة، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إيمان من قبل القيادات بأهداف التنظيم مع توفر قدرة تخطيطية استشرافية مستقبلية والحث على التطوير والابتكار والإبداع.
- تميل القيادات إلى تنمية روح العمل الجماعي ، مع تفضيلهم للأعمال الجماعية.
- تفتقد القيادات إلى أسلوب الحوار والنقاش مع الموظفين.
- لا تمتلك القيادة القدرة الكافية على تحمل المسؤولية.
- يتضح بأن العلاقات بين العوامل الشخصية وأبعاد القيادة غير موجودة في أبعاد الإيمان بالأهداف وتنمية روح الفريق والانفتاح والاتصالات إلا أن العلاقة تظهر في بعد المسؤولية مع المرتبة الوظيفية والعمر.
- لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية.
- دلت النتائج على وجود علاقات ارتباط بين مبادئ القيادة والولاء التنظيمي ، أي كلما كانت القيادة ذات مبادئ قيادية أدى ذلك إلى ارتفاع الولاء لدى الموظفين.

#### الدراسة الثانية: دراسة العازمي (2006) بعنوان ( القيادة التحويلية و علاقته بالإبداع )

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

كما استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكون مجتمع البحث من موظفي ديوان وزارة الداخلية من المدنيين بمدينة الرياض البالغ عددهم (300) موظف ، وتم استيفاء البيانات منهم جميعاً بأسلوب الحصر الشامل. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- توفر وبدرجة كبيرة تسع وعشرين سمة وخاصة من سمات وخصائص القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية أهمها الاهتمام بإحداث تغييرات سريعة وجذرية.
- 2- وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى (0.01) فأقل بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك مرؤوسيهها لمهارات وقدرات إبداعية.
- 3- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) فأقل في آراء مفردات الدراسة حول امتلاك القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية لسمات وخصائص القيادة التحويلية وفقاً لتغيرات ( سنوات الخبرة ، المرتبة الوظيفية).

4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) فأقل في آراء أفراد الدراسة حول امتلاك القيادات لسمات وخصائص القيادة التحويلية بين أصحاب المؤهلات العلمية دون الثانوي وأصحاب المؤهلات العلمية الأعلى منهم لصالح أصحاب المؤهلات الدنيا (أقل من الثانوي) الذين يرون أن القيادات تمتلك سمات القيادة التحويلية بصورة أكبر من بقية الأفراد.

الدراسة الثالثة: دراسة الحربي (2001م) بعنوان (علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي) : دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية في المملكة العربية السعودية. وهدفت الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على إدراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية.

- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية الجوية والبحرية والبرية.

- الكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والأسلوب القيادي المتبع في الجمارك.

وتكون مجتمع الدراسة من المفردات الآتية:

- جميع الموظفين العاملين في جمرک مطار الملك خالد بالرياض (منفذ جوي)

- جميع الموظفين العاملين في جمرک ميناء جدة الإسلامي بمحافظة جدة (منفذ بحري)

- جميع الموظفين العاملين في جمرک الحديثة بالمنطقة الشمالية (منفذ بري)

وقد بلغ إجمالي عدد مفردات مجتمع الدراسة (1771) موظفاً ، وبالطريقة العشوائية الطبقية من كل منفذ تم أخذ عينة للدراسة بلغ عددها (628) موظفاً تم استعادة (567) استبانة مكتملة البيانات ، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة ، والاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 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.

- يتمتع موظفو الجمارك بمستوى عال من الولاء التنظيمي.



- أن استخدام النمط القيادي الديمقراطي والترسلي يزيد من مستوى ولاء الموظفين في الجمارك كما أن استخدام النمط القيادي الأوتوقراطي يؤثر سلباً في مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الجمارك.  
- لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومتغيرات (سنوات الخبرة والمؤهل العلمي).

**الدراسة الرابعة: دراسة العمري (1999م) بعنوان (الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود)**

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود ، فيما بلغ إجمالي العينة (147) عضواً واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي وتم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وكانت من أهم النتائج:

- وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الترسلي والولاء التنظيمي ، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء التنظيمي . كما أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم ، وتبين أيضاً أن أكثر الأنماط القيادية شيوعاً "في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي.  
- توفر مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.  
- لم يتبين وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين مستوى الولاء التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة.

## 11-التعليق على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة في مجال القيادة التحويلية والولاء التنظيمي فقد استخلصنا العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن أن تثري هذه الدراسة:

- أكدت الدراسات السابقة على ضرورة تبني نمط القيادة التحويلية لدى القيادات في المنظمة.
- كما أكدت على أن سلوك القائد التحويلي يساهم في الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- كما أكدت أيضاً على أن الاعتبار الفردي يعزز من مكانة العامل في المنظمة.

● أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي له فروقات تعزى إلى متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذا عدد سنوات الخبرة.

في حين لم تتطرق السابقة إلى توضيح أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى أيضا لم تتطرق إلى دور القيادة التحويلية في تطوير أداء الموارد البشرية.

وقد استفدنا من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة في إثراء الجانب النظري لهذه الدراسة، وفي بناء أداة البحث وكذا التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة الحالية.

الفصل الأول.

القيادة التحويلية

## تمهيد

يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، وتسريع السرعة، فالتغيرات متلاحقة ومتزاحمة في جميع جوانب الحياة، ما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمرًا حتميًا للبقاء والتطور ومواكبة التجديد الحادث، والأمر يبرز حاجة ماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات، وإعادة تحديد حتى الثابت من الرؤى والممارسات، ضمن ما يدخل في دور القيادة في إدارة التحول، والتعامل معه بكفاءة، وتحقيق الاستمرارية في عصر يضج بالتحدي وعدم الاستقرار.

ويفرض هذا على القيادات وعيًا متجددًا، وتطويرًا للمهارات يؤهلها للتعامل مع المرؤوسين، والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم، وتحفيزهم، وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية منظمة واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة. وبحسب نظريات القيادة الحديثة فإن هذه الصفات توجد في القائد التحويلي الذي وصفه باس (Bass1994) بأنه القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رسالة ورؤية لدى الفريق والمنظمة والوعي بها، وإثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية إلى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم. وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلًا جديدًا للتغيير والتطوير ومن أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية إلى الأساليب الحديثة.

سنحاول في هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال محاولة الإشارة إلى كافة الجوانب المتعلقة بالقيادة التحويلية، وسيتم معالجة الفصل الأول في مبحثين رئيسيين كالتالي:

المبحث الأول: ماهية القيادة.

المبحث الثاني: القيادة التحويلية.



## المبحث الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف. سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة وعناصر وأهمية القيادة، وكذا التطرق إلى نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

في اللغة العربية القيادة مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود، وبذلك فإن القيادة هي علاقة بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر، و المقودون هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها.

### أولا: مفهوم القيادة

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

- عرفها جمس جريبين (James Gribbin): "بأنها عملية التأثير في الجماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة، لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة".<sup>1</sup>
- وعرف أوردواي تيد Ordway Tead القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه".<sup>2</sup>
- كما عرفت أنها " تعني القدرات و الإمكانيات الاستثنائية الموجودة في القائد، التي يستطيع من خلالها توجيه مرؤوسيه ، والتأثير فيهم ابتغاء تحقيق الهدف"<sup>3</sup>
- وتعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يواجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009 ، ص92

<sup>2</sup> النمر سعود وآخرون، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، ط 6، الرياض، 2006، ص313.

<sup>3</sup> درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، دارالنهضة العربية، ط5، القاهرة، 1982، ص20.

<sup>4</sup> البديري طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 105.

من خلال هذه التعاريف نلاحظ مدى اختلاف الباحثين على وضع تعريف ثابت للقيادة. فمنهم من اعتبر أن القيادة هي القدرة على التأثير في الجماعة وذلك لتحقيق الأهداف، والبعض الآخر ركز أن القيادة هي الاهتمام بالمشاعر المعنوية، بينما اعتبر آخرون أن القيادة هي صفات وسمات معينة تتوفر في القائد.

وعليه فإن عملية القيادة تقوم إلا بوجود من يقود وهو (القائد)، ومن يقادون وهم (المرؤوسين أو التابعين)، وهدف مشترك بينهم مطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين.

وعلى ضوء هذا فيمكن أن نعرف القيادة على أنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الغايات والأهداف المنشودة.

## ثانياً: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها:

### 1. التمييز بين القيادة والإدارة:

ميّز البعض بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة تعني ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من ذلك، ويتطلب ممن يقوم بهذا الدور أن يكون على مستوى رفيع، يدرك من خلاله الغايات البعيدة والأهداف الكبرى، علاوةً إلى مسؤوليته عن الأمور التنفيذية، فلا بد من أن يجمع بين الاثنين، وهناك من ميز الإدارة باهتمامها بالحاضر، أما القيادة فهي تعني التغيير، فالإدارة تهتم بالوضع الراهن، وليس لها دور في التغيير، وهناك من رأى رجل الإدارة بأنه عنصر الاتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعي التغيير ومطلوب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم، ويمكن بيان نقاط اختلاف القائد عن المدير في الجدول التالي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن 2006، ص 79

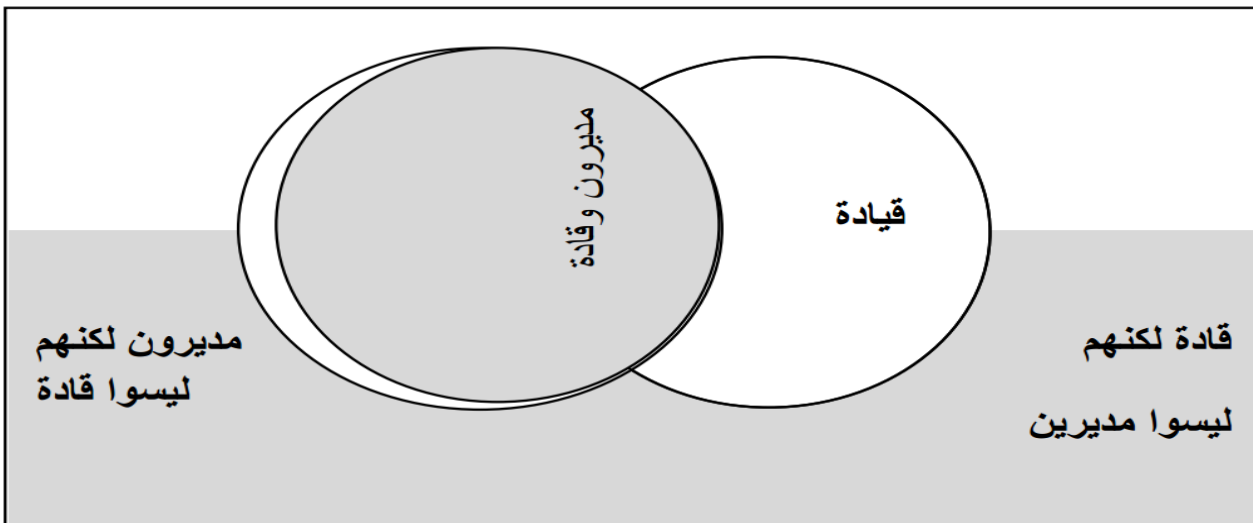
جدول رقم(01): الفروق الجوهرية بين القائد والمدير

القادة	المدراء
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يسعون دائماً إلى عمل الأشياء الصحيحة بغض النظر عن القواعد والإجراءات الموجودة.</li> <li>- يأخذون بزمام الأمور في المواقف.</li> <li>- يخلقون الاستراتيجيات.</li> <li>- يركزوا على جوانب العمل في مابين الأفراد.</li> <li>- يستخدموا تأثيرهم لجذب تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.</li> <li>- يعنون بالحاضر و المستقبل للمنظمة ويضعوا الحلول المسبقة لذلك.</li> <li>- يدعون للتطوير و التغيير و الإصلاح والتجديد والإبداع</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يحاولون دائماً عمل الأشياء بطريقة صحيحة وتبعاً للقواعد والإجراءات الموجودة.</li> <li>- يتعلمون العيش مع هذه المواقف.</li> <li>- يطبقون نتائج هذه الاستراتيجيات.</li> <li>- يركزوا على المهام الإدارية.</li> <li>- يستخدموا السلطة المشروعة لدفع تابعيهم باتجاه الأهداف المطلوبة.</li> <li>- يعنون بالحاضر المنظمي و لا يهتموا بما يستجد في المستقبل.</li> <li>- يحافظوا على الوضع الراهن للمنظمة.</li> </ul>

المصدر: علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن 2006، ص79

ويمكن القول أن هناك اختلاف بين أدوار القائد والمدير، تندمج معاً في القائد المدير، والمدير القائد .

الشكل رقم (01) العلاقة بين القيادة والإدارة:



المصدر: السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن. 2010 ص 237

تعني الإدارة كما عرفها هنري فايول Fayol "بأن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب".<sup>1</sup> بينما تعني القيادة "عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق أهداف معينة".<sup>2</sup> ومن هنا فإن مفهوم الإدارة في جوهره أشمل من القيادة.

ويرى البعض بأن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس بدرجة العموم فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص أو الكل بالجزء، ولكن الفرق يكمن في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والأتباع. وهناك اتجاهات تؤكد أن القيادة والإدارة مفهومان متلازمان، فإن القيادة تكمل الإدارة دون أن تحل مكانها، فالقيادة تهدف إلى التأثير على الآخرين ولكنها تحتاج إلى سلطة الإدارة لكي تنجح في قيادة سلوكيات وشعور الأفراد .

شكل رقم(02): التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون



المصدر: بونخله فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي(دراسة ميدانية في مجمع صيدال - فرع فرمال - بمدينة عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري بقسنطينة، 2007، ص81.

من خلال هذا الشكل يتضح دور القادة وهو تنمية رسالة المنظمة، بينما المديرين يقومون بتنفيذ هذه الرسالة بواسطة الآخرين، أما الوظائف الموجودة لهذين الدورين مثل: تكوين الإستراتيجية وتحقيق الالتزام بين العاملين، فقد يقوم بها كل من المديرين أو القادة، لكن التمييز بين تنمية الهدف والعمل على تجسيده يؤدي إلى صعوبة التفريق بينهما. وهذا مرده إلى أن القادة يعملون على تنمية المنظمة الإستراتيجية بوضع خطة تساعد على تحقيقها في الواقع، مع زيادة التزام العاملين

<sup>1</sup> محمد بكري عبد العليم، مبادئ الادارة، مركز التعليم المفتوح،(بدون نشر)،2007،ص26.

<sup>2</sup> ابراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلسلة اصدارات بيمك، القاهرة، 1996، ص 56.

ببذل جهود لتنفيذ كل من رسالة و الإستراتيجية المنظمة، أما المديرون نجدهم يشرفون على تنفيذ الإستراتيجية بالاعتماد على الآخرين، وكثيرا ما يساعدون في تكوين الإستراتيجية.

## 2. التمييز بين القيادة والرئاسة

ذكر أحمد (1426هـ) بأن "Jeat" عرف القيادة أنها "المقدرة على التأثير في الناس يتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه" <sup>1</sup> لذلك فإن هناك فرق كبير بين القيادة "Leadership" وبين الرئاسة "Headship" لأن القيادة تنبع من الجماعة ويقبلون بسلطاتها أما الرئاسة فتستمد سلطاتها من خارج الجماعة ويقبل بها الأفراد خشية العقوبة، وبذلك يكون الرئيس مفروض على الجماعة وبينهما تباعد اجتماعي، ورغم وجود الفروق بين القيادة والرئاسة إلا أن بينهما علاقة وثيقة يمكن إجمالها فيما يلي: <sup>2</sup>

- ✓ تستند القيادة على قوة القائد، بينما تستند الرئاسة على السلطة التي يكفلها النظام الرسمي للرئيس؛
  - ✓ القيادة تظهر من الجماعة أما الرئاسة واجبة على الجماعة؛
  - ✓ القيادة تعمل في مواقف غير رسمية عادية وغير روتينية، أما الرئاسة فتعمل في مواقف رسمية ومواقف روتينية وأنها دائمة ومنظمة؛
  - ✓ مصدر القوة والسلطة للقيادة هو الجماعة ذاتها وشخصية القائد، أما مصدر القوة والسلطة في الرئاسة هي الوظيفة التي يشغلها الفرد في التنظيم المقرر له رسمياً؛
  - ✓ في القيادة يتم تحديد أهداف الجماعة وبالتشاور مع الأفراد، وتوجد المودة بينهم، بينما سلطة الرئاسة هي التي تحدد للجماعة أهدافها دون أي تقدير لمشاركة الأفراد، حيث تعدم مشاعر التآلف بينهم.
- يمكن أن تلتقي الرئاسة بالقيادة ويمكن لفرد أن يجمع بينهما في آن واحد، وذلك ليس كل رئيس قائد، و إنما كل قائد بالضرورة رئيس.

و يمكن تلخيص أهم الفروق بين القيادة و الرئاسة في الجدول الموالي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أحمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف، الإسكندرية. 2005، ص38

<sup>2</sup> الأغبري عبد الصمد، الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. 2000، ص50

<sup>3</sup> محمود عبدالفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوس، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص50

الجدول رقم (02): الفرق بين القيادة و الرئاسة

الفرق	القيادة	الرئاسة
من حيث المصدر	القيادة تتبع من الجماعة	الرئاسة مفروضة على الجماعة
من حيث الهدف	يشارك الجماعة في تحديد الهدف	السلطة تحدد الهدف و تختاره
من حيث القبول	القيادة مصدرها الجماعة و تعتمد على الحوافز الايجابية في تنفيذ الأهداف	هي خارج الجماعة و تعتمد على سلطة الرئيس و الخوف من العقاب

المصدر: محمود عبدالفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوس، ط1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013، ص 50

### 3. التمييز بين القيادة والزعامة

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن إقناع بأنها أهداف خاصة. من خلال هذا التعريف يتضح، أن الزعامة شكل من أشكال القيادة، وان كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتمادا على التأثير الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطلق والمبرر لذلك.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة

ذهب كثير من علماء الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يدخل في كل جوانب العملية الإدارية، وعملها كأداة محرّكة لها لتحقيق أهدافها، ذلك أن قيادة التنظيم تعمل من خلال تأثيرها على موظفيها فتزيل الفجوات النفسية والاجتماعية بين الموظفين والقائد، وبذلك فإنها تقرب بين المدير وموظفيه وتربطهم بقيادته.

<sup>1</sup> سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 90

## أولا: عناصر القيادة

بما أن القيادة هي تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا بمفرده ، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود ومن يقادون والهدف المشترك المطلوب تحقيقه في إطار ظروف موقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة، وللفهم أكثر نوجز هذه العناصر فيما يلي:

### أ - القائد:

باعتبار القائد أهم عنصر في القيادة، فقد عرف من قبل نجم عبود نجم على أنه: " صاحب القدرة على التأثير في الآخرين ويمكن أن يحدد الهدف ويلهم ويحفز ويدفع الآخرين من أجل العمل من أجله"<sup>1</sup>. وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف، وليتمكن من القيام بمسؤولياته بكفاءة توجب عليه التمكن من عدد من المهارات القيادية التي يتفق علماء الإدارة على تصنيفها كما يلي:

- ✓ **المهارات الفكرية:** ضرورة توافر مهارات علمية وخبرات واسعة لدى القائد والقدرة على التحليل النوعي والكمي والقدرة على الاستنتاج والمقارنة والتمتع بقدر عالي من المرونة وطرح الأفكار وتقبل أفكار الآخرين.
- ✓ **المهارات الإنسانية:** ضرورة إلمام القادة بالجوانب السلوكية للأفراد العاملين، وتمثل في قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ومن السمات المرتبطة بهذه المهارة الاستقامة وتكامل الشخصية.
- ✓ **المهارات الفنية:** يقصد بها قدرة القائد على استخدام معرفته المتخصصة في استخدام الطرق والوسائل العلمية المتاحة لإنجاز العمل، و إعداد التقارير والتحليل الضرورية، وترتبط المهارات الفنية بقدرة القائد على تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور، و إيمانه بالهدف و إمكانية تحقيقه.
- ✓ **المهارات الذاتية:** وتمثل في بعض القدرات والسمات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة، كضبط النفس، السمات الجسمية (القامة، الهيئة، الصحة)....، القدرات العقلية (الذكاء، التصور)....،.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة و الادارة الابتكارية، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 31

ب - التأثير:

يعتبر التأثير هو لب القيادة، وهو عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطاتهم وجهودهم في اتجاه معين، والتأثير عملية هادفة مقصودة في القيادة، لذا فإن أي تأثير عشوائي أو تعسفيا لا يدخل ضمن عناصر القيادة، وتتعدد وسائل التأثير التي يستخدمها القائد مع الجماعة مثل المكافأة على الجهد المبذول، وتنمية قدرات أفراد الجماعة، وتقوية ثقتهم بأنفسهم، وتوسيع مداركهم ومعرفتهم، وتدريبهم على مواجهة احتياجاتهم الضرورية، وتحدد درجة نجاح القائد بمدى فعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوك أفرادها.

ج - الجماعة ( المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة، حيث يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب فيها حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد، والذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.

د - الأهداف المشتركة

القادة والتابعين لا يتواجدون إلا إذا وجدت أهداف مشتركة بينهم يسعون إلى تحقيقها، فإذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا أتباع. فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى من أجل تحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص معين، وعلى الهدف المشترك أن يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وأن يكون واضحا لهم وملائما لظروف الموقف السائد من أجل فعالية القيادة.

ثانيا :أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها فقد أمر رسول الله صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم" رواه أبو داود، قال الخطابي :إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون " :جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من الأسود يقوده أرنب"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بشير علاق، القيادة الإدارية، البازوي العلمية للنشر، عمان، الاردن، 2010، ص14.



وتعد القيادة من بين المعايير التي يتحدد على ضوءها نجاح أي تنظيم إداري، فهي تعمل كأداة محركة لتحقيق أهداف المنظمة. لأنها تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبيةها لتحقيق الأهداف المنشودة. ويمكن القول بأن أهمية القيادة تكمن في أنها:

- ✓ تُعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تُعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية؛
- ✓ تدعم القوى الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان؛
- ✓ تسيطر على مشكلات العمل وتحلها، وتحسم الخلافات وترجح بين الآراء؛
- ✓ تنمي وتدرّب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛
- ✓ تواكب المتغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة؛
- ✓ تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها

للقيادة عدة نظريات، وكل نظرية ركزت على اتجاه معين. ولمتابعة البيئة وضمان نجاح المنظمات وبقائها، ظهرت اتجاهات حديثة للقيادة تتواءم مع التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمات.

#### أولاً: نظريات القيادة

إن الفكر الإداري المعاصر بالرغم من الفيض المتزايد في الأبحاث والدراسات القيادية، لم يستطع أن يهتدي لموقف موحد تجاه حقيقة نشأة وظهور القيادة، بل إن هذا الفكر أفرز لنا عدداً من نظريات القيادة المتباينة التي راحت كل منها تدعي تفسير النشأة وظهور القيادة، ونستطيع أن نحاول أن نجمل هذه النظريات بالرغم من تباينها في ثلاث مداخل رئيسية وهي:

المدخل الأول: مدخل السمات

المدخل الثاني: المدخل السلوكي للقائد

<sup>1</sup> محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010، ص 14.

المدخل الثالث: المدخل الموقفى

### المدخل الأول: مدخل السمات ونظرياته

أدت الدراسات الأولى في موضوع القيادة إلى ظهور نظريات السمات التي تركز على تحديد وقياس السمات أو الصفات الشخصية التي تميز القائد الكفاء عن غيره. ومن أشهر هذه النظريات ما يلي:

#### ➤ نظرية الرجل العظيم :

وهي من النظريات الأولى في القيادة التقليدية ويعده فرنسيس جالتون (Gallton) من أبرز دُعائها وتعني أن القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية منذ ولادتهم لأنهم يحملون خصائص وراثية فسيولوجية تجعل منهم قادة فاعلين<sup>1</sup>، وبين كنعان أن هذه النظرية مبدؤها أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية مورثة عن طريق العائلة وليست مكتسبة<sup>2</sup>.

ويبي دعاة هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القيادة ذات طبيعة مورثة , وأن القادة يولدون وقد وهبوا القيادة كما توجد فيهم سمات تميزهم عن مرؤوسيههم , وأن تظهر نتيجة السمات شخصية ومواهب عظيمة وخصائص وعبقريات غير مألوفة إذا تمتع بها الإنسان أصبح قائدا , أيا كان الموقف الذي يواجهه.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تؤمن بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين.

#### ➤ نظرية السمات Trait Theory :

وهذه النظرية تشير إلى خصائص أو مميزات القائد وظلت هذه النظرية لفترة من الزمن تُستخدم كمبرر للقيادة الناجحة والفاعلة فأصبح التركيز في اختيار القادة يعتمد على هذه الخصائص والسمات الشخصية. وذكر أن هذه النظرية تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد يولد ولا يصنع<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> أبو عايد محمود محمد ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ، دار الأمل للنشر ،الأردن، 2006م ص57

<sup>2</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان،الأردن، 2002، ص 309

<sup>3</sup> الدمان أميمة؛ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الإدارية ، ط9، الأردن، 1992، ص 189

- وكان هناك مثار جدل عن أهم الخصائص و السمات الواجب توفرها في القائد وكان من أهم تلك السمات مايلي<sup>1</sup>:
- ✓ القدرة على الحفز والتشجيع فالقائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد على الأداء.
  - ✓ القدرة على الاتصال فلا بد للقائد أن يكون قادراً على نقل وتوصيل الفكرة بكفاءة كما يتميز بقدرته على أسلوب المحاورة و الإنصات.
  - ✓ القدرة على الإقناع فمن صفات القائد أن يكون قادراً على الإقناع ولديه الثقة في الأهداف التي يعرضها ويُقدر المرؤوسين تلك الثقة ولديهم نزعه التصرف بحرية واستقلالية.
  - ✓ غرس الثقة في الآخرين يتطلع المرؤوسين إلى معاضدة قائدهم ومساندته ليس في مجال عملهم فقط بل حتى في أمورهم الخارجية عن إطار العمل.
  - ✓ تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين فالقائد الناجح هو الذي لديه إدراك كامل لجوانب الضعف والقوة في مرؤوسيه وما هي إمكانيات كل فرد منه فلا يكلفهم فوق قدراتهم.
  - ✓ القدرة على اتخاذ القرارات بعد جمع المعلومات و الحقائق لموقف معين يقوم القائد بتحديد الإجراء الذي يجب أن يتخذه ويقوم بتنفيذه.

و وجهة عدة انتقادات على هذه النظرية منها:

- لم تحدد نظرية السمات الأهمية النسبية أو الأوزان المختلفة لتلك الخصائص.
- تجاهلت هذه النظرية تأثير المرؤوسين على نتائج القيادة.
- لم تفرق بين السمات المطلوبة للوصول إلى هدف وتلك السمات المطلوبة للحفاظ على مركز القيادة.
- تنظر إلى أن عوامل البيئة لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.

### المدخل الثاني: المدخل السلوكي للقائد (The Behavioral Theory) ونظرياته:

ضمن مراحل تطور الفكر الإداري ، وضمن ما شهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية ، فقد بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي ، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه ، لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة ، فقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> أبو النصر، مدحت، قادة المستقبل- القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص113

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي محمد مساعده، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، جامعة الزرقاء، الأردن، 2011، ص6

➤ **دراسات جامعة آيوا (Iowa):** تعد من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساسا في عملية القيادة وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاث أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات ، يمكن بيانها فيما يلي:

✓ السلوك الأوتوقراطي: ميز فيه القائد بالأمر ، والتوجيه ، ولا يسمح لأحد بالمشاركة.

✓ السلوك الديمقراطي: وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية ، ويشرك العاملين في صنع القرار ، ويكون موضوعيا في منح المكافآت والعقوبات.

✓ السلوك الحر أو المطلق: وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة ، وكأنما لم يكن قائدهم ؛ وقد توصلت دراسات جامعة إيوا إلى أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل.

➤ **دراسات جامعة أوهايو (OHIO):** بدأت دراسات جامعة أوهايو حول أبحاث القيادة في أوائل الأربعينات ، محاولة منها لمعرفة السلوك القيادي المصاحب للمهام القيادية ، والذي يحقق أهداف الأفراد والمنظمة ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى استنتاج مفاده أن المرؤوس يرى السلوك القيادي لرئيسه من خلال بعدين هما:

✓ الهيكلية الأولية: وهو السلوك الموجه نحو الاهتمام بالعمل من ناحية التنظيم ، وهيكلية المهام ، وتحديد أدوار العاملين ، ووضع معايير الأداء ، والضغط على المرؤوسين ، للحصول على الأداء الأفضل ، مع عدم المرونة في تصميم نشاطات العاملين.

✓ الاعتبارية: وهو السلوك الذي يعرف معنى الصداقة ، والثقة ، والاحترام المتبادل. أي السلوك الذي يعطي أولوية لاهتمام ورغبات العاملين.

➤ **دراسات جامعة ميتشيجان (MICHIGAN):** قام مركز البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيجان بعدد من الأبحاث والدراسات تحت إشراف رنيسيس ليكرت وبمعاونة فريق من الباحثين من أبرزهم كاتز و ماكوي و مورس وكان ذلك في فترة زمنية معاصرة لدراسات جامعة أوهايو حول القيادة في أماكن ومنظمات عمل مختلفة توصلوا من خلالها إلى وجود نمطين رئيسيين للقيادة يؤثران في أداء التابعين ورضاهم عن أنفسهم وعن العمل وهما (مرادفان لبعدي أوهايو ) وهما<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية (دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص 44

- القيادة المهتمة بالأفراد : حيث يتركز اهتمام القائد على أتباعه ويتعامل معهم كبشر ويعمل على الرقي بأحوالهم و رفاهيتهم ، ويجفزههم على الاختلاط فيما بينهم ، والاهتمام بأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.
  - القيادة المهتمة بالعمل : حيث يتركز اهتمام القائد على الأمور الفنية للعمل ويعمل على سن عدد من معايير ونظم وأساليب العمل، ويمارس نمط المتابعة اللصيقة على العاملين، ويتبنى تصورا مفاده أن العاملين آلات للقيام بما يكلفون به من أعمال.
- النتائج التي توصلت إليها دراسات جامعة ميتشيجان هي الاهتمام ببعدين رئيسيين وهما الاهتمام بالعمل، الاهتمام بالأفراد، حيث يعتبر القائد أكثر كفاءة وفعالية إذا جمع بين البعدين وتقل كفاءته وفعالته إذا اهتم بأحد البعدين وأهمل الآخر.

➤ دراسات جامعة هارفارد (HARVARD) :على الرغم من أن المصدر الذي جمع بين دراسات أوهايو وميتشيجان وهارفارد واحد إلا أن مدخل فريق باحثي هارفارد تناول الموضوع باختلاف حيث أن بيلز وسلاتر (Slater&Bales): اعتمادا في بحثهما للقيادة على دراسة مجموعات صغيرة غير واقعية داخل المعمل من خلال ملاحظة سلوكهم بواسطة ملاحظين، وقام بيلز بدراسة ثلاثين مجموعة تجريبية لحل المشكلات في مجال العلاقات الإنسانية يقبله كل الأعضاء، وانتهى بيلز ومعاونوه إلى أن المجموعات ذات العدد القليل يظهر فيها نوعان من القادة هما<sup>1</sup>:

- أ – القائد ذو المشاعر الاجتماعية (*Social Emotional Leader*): وهو الذي يمكن الآخرين من التعامل معه والقرب منه دون حواجز والتحدث معه ويسعى إلى تقديم الدعم والمساعدة لهم، ويعمل على فض المنازعات فيما بينهم، ويسعى جاهدا للتغلب على الصراعات الناشئة داخل المجموعة للحفاظ على تماسكها.
- ب – قائد المهمة (*Task Leader*): وهو كثير الحديث ويمدهم بالأنظمة والاقتراحات المتتالية ويكون همه إنجاز العمل، ويحاول أن يحقق الأهداف من خلال ممارسة الضغوط على العاملين مما يولد الكراهية والتذمر لدى بعضهم.

<sup>1</sup> نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، نفس المرجع ، ص 45

➤ نظرية الشبكة الإدارية: تعتبر هذه النظرية من النظريات المهمة التي بحثت في موضوع القيادة والتي طورها كل من روبرت بليك وجين موتون، حيث وظفا نتائج دراسات أوهايو حول القيادة الإدارية، واستطاعا وضع مخطط ذكي للتعامل مع بعدي القيادة وهما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج<sup>1</sup>.

حيث قسما كل بعد من هذه الأبعاد إلى تسع درجات من الاهتمام للحصول على واحد وثمانون نمطا قياديا، ولكنهما اهتمتا بوصف خمسة أنماط قيادية كما في الشكل:

شكل رقم (03): شبكة بليك-موتون الإدارية

(9-9)									(9-1)
				(5-5)					
(1-9)									(1-1)

وفيما يلي عرضا لهذه الأنماط:

- النمط (1،1) القيادة الضعيفة: وهي ذات اهتمام ضعيف بالإنتاج و الأفراد، وبذلك يكون الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المنظمة؛
- النمط (9،1) القيادة الإنسانية: وهي التي تركز بدرجة كبيرة على الأفراد، وبدرجة ضعيفة على الإنتاج، ويؤدي ذلك إلى خلق و إقامة علاقات طيبة مع العاملين، وتوفير جو من الود والألفة؛

<sup>1</sup> رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 21.

-النمط (5،5) القيادة المعتدلة : وتتحدد بالاهتمام المعتدل على الإنتاج و الأفراد معا، ويتم ذلك من خلال الحصول على أداء مناسب عن طريق تحقيق توازن بين العمل ومصالحته من جهة والروح المعنوية للعاملين من جهة أخرى، وذلك على مستوى مرض؛

-النمط (1،9) القيادة المتسلطة :وتكون من خلال الاهتمام الكبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد ، وهنا تكون الكفاية في العمل نتيجة تهيئة ظروف العمل بطريقة تكون فيها الاعتبارات الإنسانية في أدنى صورها؛

-النمط (9،9) قيادة الفريق :ويتم من خلالها التركيز على الإنتاج و الأفراد د معا وبنفس المقدار، ويتم العمل فيها من قبل أعضاء فريق ملتزمين ومنضبطين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويؤدي ذلك بدوره إلى توفير جو من الاحترام والثقة.

➤ **نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل** :ويطلق على هذه النظرية سلسلة السلوك وكذلك نظرية المشاركة حيث استطاعت هذه النظرية من تحديد بعدين أساسيين لتحديد النمط القيادي، وذلك من خلال العلاقة التي تربط مابين القائد والمرؤوسين على أساس سلسلة السلوكيات التي حددها كل من تنباوم و شميدث، والبعدان هما<sup>1</sup>:

-حجم السلطة التي يمتلكها القائد.

-حجم الحرية الممنوحة للمرؤوسين.

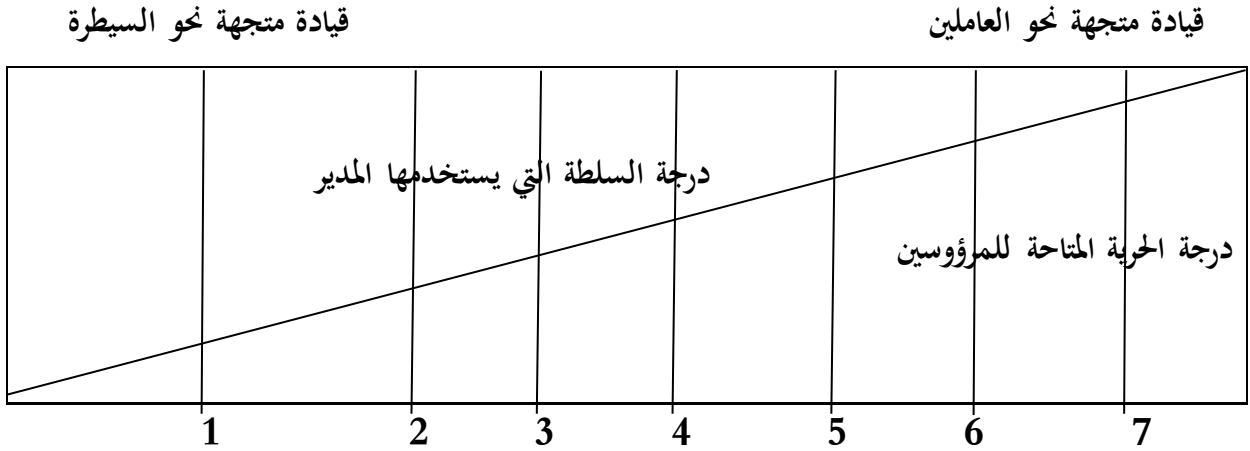
ومن خلال تحليل سلوكيات القائد المتنوعة والمتوقعة فيما يتصل باستخدام سلطته في عملية صنع واتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي منحها للمرؤوسين من أجل مشاركته في اتخاذ القرارات، حيث استطاع الباحثان من تشكيل هذه النظرية على اعتبار أن القائد يلاقي صعوبات متعددة عندما يريد تحديد النمط المناسب لاتخاذ القرارات وذلك من حيث المشاركة بينه وبين المرؤوسين في حل المشكلات التي تصادفه أثناء العمل، مع أن أكثر القادة لا يستطيعون تحديد المدى الذي عليهم أن يصلوا إليه عند اتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض صلاحية اتخاذ القرارات إلى مرؤوسيه.

والشكل التالي يحدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 49

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجسمي ، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير الآداب في علم النفس ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، السعودية، 2003، ص35.

شكل رقم (04): أنواع السلوك القيادي في نموذج " تانباوم و شميدت " :



المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمعي، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الآداب في علم النفس، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2003، ص35.

وتشير الأرقام إلى السلوك القيادي للمدير من النمط الدكتاتوري إلى النمط الديمقراطي، كما يلي<sup>1</sup>:

- الإداري المستبد: وهو النوع المتسلط الذي يتخذ القرارات بنفسه ويأمر بتنفيذه دون نقاش وهو متسلط جدا.
- الإداري المساوم: وهو النوع المسوق الذي يتخذ القرارات ويقنع المرؤوسين به وهو متسلط.
- الإداري المحاور: وهو النوع المستقصي الذي يبني قراره بعد تمحيص آراء المرؤوسين، متسلط إلى حد ما.
- الإداري الاستشاري: وهو النوع التجريبي الذي يطرح قرارا مؤقتا قابلا للتغيير، وهو وسط بين النمط الديمقراطي والمتسلط.
- الإداري المحلل: وهو النوع الباحث الذي يعرض المشكلة للنقاش ثم يحلل المقترحات والآراء ويتخذ القرارات المناسب، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية.
- الإداري الموجه: وهو النوع المتبعد عن المسؤولية الذي يعرض القضية ويدعو المرؤوسين لاتخاذ القرارات، وهو بدرجة أعلى من الديمقراطية؛
- الإداري التسبيبي: وهو النوع المتساهل الذي يترك الحرية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات في ضوء الحدود المعلنة، وهو قائد متسيب.

➤ نظرية ليكرت: توصل رنسيس ليكرت إلى هذه النظريات من خلال دراسات جامعة ميتشيجان

الأمريكية، حيث توصل إلى طرح أربعة أنماط للقيادة بناء على أسلوب اتخاذ القرارات هي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص51



- ✓ النمط التسلطي الاستغلالي: وفيه يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم، ولا يسمحون لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، و يلجأون إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال إلى الأوامر؛
- ✓ النمط التسلطي النفعي: وفيه يكون القائد أقل مركزية من سابقه، حيث يسمح ببعض المشاركة من قبل المرؤوسين ويقبل بعض اقتراحاتهم ، ولكن تبقى الثقة ضعيفة بين القيادة والمرؤوس؛
- ✓ النمط الاستشاري: ويظهر فيه القادة ثقة بمرؤوسيههم، ويحرصون على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات ، ويقومون بتفويض بعض السلطات للمرؤوسين وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الروتينية؛
- ✓ النمط المشارك: ويؤدي فيه القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيههم، ويسمحون لهم باتخاذ القرارات على نطاق واسع، ويشجعون المرؤوسين على الاتصال المتبادل، مما يدفع العاملين إلى الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.

### المدخل الثالث: المدخل الموقفى ونظرياته

أكدت نظريات هذا المدخل أن خصائص القائد لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما بسمات وخصائص معينة ترتبط بموقف معين، إلا أن ذلك لا يعني أن الموقف وحده هو الذي يحقق القائد ، وإنما يعني أن عوامل الموقف هي التي تملي سمات معينة للقادة . وقد قدمت في هذا المجال عدة بحوث ، أطر أبعادها في الدراسات والنظريات التالية<sup>2</sup>:

➤ **نظرية فيدلر (النظرية الموقفية):** قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة الذي أكد فيه أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ، ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، ويرى فيدلر أن موائمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاث عناصر أساسية<sup>3</sup>:

- ✓ علاقة القائد بالموظفين: ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به؛
- ✓ هيكل المهام: تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء؛

<sup>1</sup> أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة. التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص27

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي محمد مساعدة ، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ، في جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء ، المجلد 12 ، العدد2، 2011، ص6

<sup>3</sup> أحمد مطر الشمري ، مرجع سابق ، ص 28

✓ درجة قوة المنصب: ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

➤ **نظرية المسار والهدف**: يفترض هاوس أن وظيفة القائد تشتمل على توضيح الأهداف لمؤسسيه والمسارات والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف ، ويعني ذلك أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم ، وأن القائد هو المصدر الرئيس لإعطاء الحوافز والمكافآت . فكلما قدم القائد النصح والإرشاد وكان واضحا في تحديد أهدافه كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بمهامهم على الوجه المطلوب، ومن ثم الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة .

و خلاص هاوس إلى أن هناك أربعة من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية وهي<sup>1</sup>:

✓ القيادة الداعمة والمشجعة : ويبدى القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين واحتياجاتهم؛

✓ القيادة التوجيهية : ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله؛

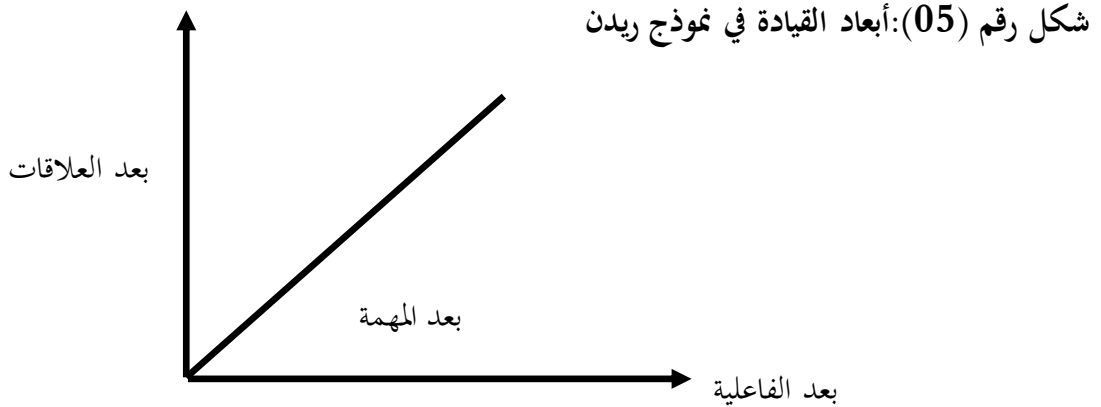
✓ القيادة المشاركة : في هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين ويشركهم في اتخاذ القرارات؛

✓ القيادة المنجزة : وهو نمط يضع فيه القائد أهدافا عالية ويوجه المرؤوسين لإنجازها.

➤ **نموذج وليام ردن أو الأبعاد الثلاثة**: أضاف ردن لنموذج البعدين ( بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد

الاهتمام بالإنتاج) الذي اقترحه نموذج ( بليك و موتون ) بعدا ثالثا هو " الفاعلية " حيث يرى ردن أن للقيادة

ثلاثة أبعاد هي: بعد المهمة، وبعد الفاعلية، وبعد العلاقات، ويمكن توضيحها في الشكل التالي<sup>2</sup> :



المصدر: ناصر محمد إبراهيم مجمعي، مرجع سابق، ص39

<sup>1</sup> يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2011 ، ص30

<sup>2</sup> ناصر محمد إبراهيم مجمعي ، مرجع سابق ، ص 38

- 1- بعد المهمة: أي الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لتوجيه قدراته وقدرات العاملين معه لتحقيق الهدف؛
- 2- بعد العلاقات: وهو الحد الذي يمكن أن يقوم به القائد لإيجاد علاقات عمل شخصية مع العاملين تتحلى بالثقة المتبادلة و يراعي القائد آراء العاملين ويقدرها؛
- 3- بعد الفاعلية: وهو الحد الذي يصل فيه القائد لتحقيق أهدافه المكلف بها<sup>1</sup>

➤ نموذج هيرسي وبلا نشرد ( نظرية دورة الحياة، أو نظرية النضج الوظيفي للعاملين ) :طورها كل من باول هيرسي و كينث بلانشرد، من خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو، وتعد هذه النظرية كأحد أبرز التحولات الحديثة في نظريات القيادة والتي تجمع بين جوانبها بعضا من عناصر نظريات الدوافع الحديثة وتكاملتها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداما في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي.

وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد والمرؤوس .تمر عبر أربع مراحل أساسية، تسمى بمراحل النضج الوظيفي، وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

- ✓ **المرحلة الأولى:** يكون الموظف في هذه المرحلة موظفا جديدا في عمله وفي علاقته بحيث لا يلم ولا يعرف عمله الذي سوف يقوم به، وكذلك لا يعرف من هم رؤسائه ولا زملائه في العمل، ولا يعرف الأهداف التنظيمية؛
- ✓ **المرحلة الثانية:** مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملائه نجد أن الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا انه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية؛
- ✓ **المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة يصبح الموظف قادرا على القيام بالعمل بشكل جيد و قادرا على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه؛
- ✓ **المرحلة الرابعة:** يصبح الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال، بمعنى استعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة ويكون تواقا لتحمل مسؤولياته، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل فيه، وهنا يتبع فيها القائد مستويين عالي ومنخفض.

<sup>1</sup> نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، مرجع سابق، ص 58

<sup>2</sup> علي عباصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق، ص149

➤ **نظرية هالبن:** هدفت هذه النظرية إلى البحث عن المحددات الرئيسية لسلوك القائد ومدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاهم عن العمل، وحددت بعدين أساسيين للنمط القيادي وهما<sup>1</sup> :

✓ بعد خاص بهيكلية المهام أو ما يعرف بالمبادرة لتحديد العمل وتنظيمه: ويقصد بذلك سلوك القائد لتحديد تعامله مع العاملين وعلاقته بهم، وطرق القيام بالعمل، بالإضافة إلى توفير قنوات اتصال داخل المنظمة؛

✓ بعد خاص بالاهتمام بالمشاعر الإنسانية: والمقصود به سلوك القائد الذي يوجد لديه تفهم و مراعاة لمشاعر الأفراد الآخرين، وينتج عنه خلق جو من الثقة والاحترام والتفاهم بينه وبين مرؤوسيه ويحترم مشاعرهم وأفكارهم.

### ثانياً: الاتجاهات الحديثة في القيادة

شكلت النظرية الموقفية ونماذجها لسلوك القيادي بداية التحول في التفكير القيادي فقد بدا الاهتمام واضحاً في النمط القيادي الفعال، وارتبط ذلك بالمواقف المتغيرة وعواملها، وبدأ البحث يخرج في إطار السمات والنمط القيادي إلى دور العاملين والجماعة والبيئة وقدرة المدير (القائد) على التكيف، ومحاولة التعرف على خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفعالية الإدارية، فظهرت بذلك اتجاهات حديثة للقيادة الإدارية منها:

القيادة التبادلية، القيادة المساومة والقيادة التحويلية،

### ➤ القيادة التبادلية (الإجرائية أو التفاعلية):

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته، يحصلون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسؤولياتهم بالشكل المطلوب.<sup>2</sup>

إن الأساس في القيادة التبادلية هو تبادل العملية بين القادة والمرؤوسين. فالقائد التبادلي يتعرف على رغبات واحتياجات المرؤوسين ثم يوضح الأدوار والمسؤوليات بالنسبة للمرؤوسين لتحقيق هذه الاحتياجات والرغبات، والتي سوف تكون مرضية، لمقابلة أهداف محددة أو أداء مهمات معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة. فالمرؤوسون يتلقون المكافآت مقابل أدائهم لأعمالهم عندما يستفيد القادة من إتمام هذه الأعمال، وأن القادة يساعدون في بناء ثقة المرؤوسين، فضلاً عن إرضاء احتياجاتهم، لأن ذلك من الممكن أن يحسن الإنتاجية والأخلاق في العمل.

<sup>1</sup> رائف شحادة نايف شحادة، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> صالح مهدي محسن، طاهر محسن منصور العالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص 434.

القائد التبادلي هو من يحدد ويشخص الأهداف والأعمال المطلوب إنجازها من قبل التابعين ويقترح عليهم آليات تنفيذها ويزودهم بالتغذية الراجعة عن طبيعة الانجاز في مقابل حصولهم على مكافآت ايجابية كانت أم سلبية.

وعلى هذا يظهر بوضوح أن القيادة التبادلية تعتمد على ( القوة، المكافآت، والعقوبات ) للتأثير على التابعين للحصول على الامتثال السلوكي مع الممارسات التي من شأنها تعظيم المصالح المتبادلة لكلا الطرفين<sup>1</sup>.

**أبعاد القيادة التبادلية :** تعتمد القيادة التبادلية ممارسة بعدين اثنين هما:

1. المكافأة الموقفية: تشير المكافأة الموقفية إلى عملية المبادلة بين القادة والعاملين، ويتم فيها مبادلة مجهوداتهم مقابل مكافآت معينة، وتحدث المكافآت الموقفية ( المكافآت الشرطية ) عندما يقوم القائد بمكافأة المرؤوس أو معاقبته بناء على كفاءة أدائه، أو ضعف هذا الأداء. فالمرؤوسون يقبلون وعود المدير أو القائد بالمكافآت وتجنب العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة.

2. الإدارة بالاستثناء: وهي القيادة التي تعنى بالنقد التصحيحي والتركيز على الأخطاء والنتائج السلبية من خلال التغذية الراجعة، والتدخل إذا لم يتم العامل بتحقيق الأداء المطلوب، بغرض التصدي لها وحلها. وقد ميز بين الإدارة بالاستثناء السلبية التي يظل فيها القائد بعيدا عن التدخل حيث تظهر مشكلات في الأداء تحتاج إلى إجراءات تصحيحية يقوم باتخاذها بعد أن يوجه اللوم والنقد للعاملين ويوقع الجزاء والعقوبة نتيجة للتقصير والمخالفة، والإدارة بالاستثناء الإيجابية التي يشرف فيها القائد على نشاطات العاملين إشرافا إيجابيا تفاديا لوقوع الأخطاء أو الانحرافات في الأداء.

### ➤ القيادة الإلهامية

إن الكثير من الباحثين يعتبرون أن القيادة الإلهامية في الواقع هي تحديث لنظرية السمات الواجب توفرها في القائد، ولكن وجه الاختلاف يتمثل في أن مفهوم القيادة الإلهامية يقوم على خصائص القائد الملهم.

فالقائد الملهم هو من يثير دافعية المرؤوسين نحو الأداء العالي ويحرك طاقتهم الكامنة ويحرص على إثبات ذاته من خلال العمل على استخدام طرق غير عادية في التأثير عليهم . ويعتبر الإلهام شكل من أشكال الجاذبية الشخصية والتي تثير التدعيم و القبول والإعجاب مما يزيد من نجاح وتأثير القائد على سلوك مرؤوسيه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، و محمد ذيب المبيصين ، القيادة الادارية بين التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشرفات الصناعية الكبيرة) ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 40 ، العدد1، 2013، جامعة الزيتونة ، الاردن ، ص61.

<sup>2</sup> أحمد صادق الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010 ، ص13.

بالإضافة إلى أن القائد الملهم له رؤية مستقبلية ويتمتع بثقة عالية في النفس تجعله لا يتزعزع عن معتقداته ومبادئه بسهولة. يتميز بإتقان فنون ومهارات الاتصال ويناضل لتحقيق أهدافه مهما كانت الصعاب، كما أنه يبث الثقة في المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق تلك الأهداف وبمعدلات أداء مرتفعة ويشعرهم بتأكده من ذلك. وقد قدم هاوس بعض الخصائص التي يرى أنها تميز الجماعات العاملة في ظل القيادة الإلهامية:

- ✓ ثقة المرؤوسين في صحة معتقدات القائد؛
- ✓ تشابه معتقدات المرؤوسين مع معتقدات القائد؛
- ✓ شعور عاطفي ووجداني للمرؤوسين اتجاه القائد؛
- ✓ إطاعة المرؤوسين للقائد إطاعة عمياء برغبة خالصة؛
- ✓ تعايش المرؤوسين الوجداني مع الرسالة التنظيمية وتركيزهم على تحقيق الأداء العالي؛
- ✓ شعور المرؤوسين بقدرتهم على الإسهام في نجاح رسالة الجماعة.<sup>1</sup>

### ➤ القيادة التحويلية

تعد نظرية القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير الرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير الرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين، بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية. والتي سنتناولها بالتفصيل في المبحث الثاني.

### المبحث الثاني: القيادة التحويلية

من بين النظريات الحديثة في القيادة التي نالت اهتماماً كبيراً بين الباحثين والدارسين في السنوات الأخيرة نظرية القيادة التحويلية، حيث وجد لوي وجاردنر (Lowe&Gardner, 2001) في دراسة تحليلية أجريها أن واحداً من بين كل ثلاثة أبحاث في مجال القيادة كانت تدور حول القيادة التحويلية.

وكما يشير الاسم فالقيادة التحويلية هي العملية التي تغير الأفراد وتوهم. وهي قيادة تسعى إلى رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، وتروج لعملية تنمية وتطوير الجماعات والمنظمات، وتستثير في العاملين المهتم العالية، والوعي بالقضايا الرئيسية في الوقت الذي تعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم، سنتطرق في هذا المبحث إلى كل من

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 572

نشأة ومفهوم القيادة التحويلية و أهميتها ومبادئها، ثم مكوناتها ومتطلبات بنائها وكذا التطرق إلى مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة في الإدارة، حيث ظهرت مع اشتداد الحاجة نحو تطوير القيادة وتفعيلها . لذلك سنحاول في هذا المطلب التطرق أولاً لنشأة القيادة التحويلية ثم نتعرض لأهم المفاهيم التي تناولت القيادة التحويلية.

#### أولاً: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة ادائهم و يمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة أو سلعة باستخدام كفاءة للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية.<sup>1</sup>

أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (downton) وذلك عام 1973 ، فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز ماجريجور (Burns Macgregor) ، ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Bass) من قبل عدد من الباحثين والعلماء وفي عام 1985 قدم باس (Bass) ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي).

وفي عام 1990 أضاف مكوناً رابعاً أطلق عليه الدافعية المستوحاة (Inspirational Motivation) ، وفي عام 1993 قدم كل من باس وأفيلو (Bass & Avilio) نموذجاً أكثر حداثة للقيادة التحويلية و الإجرائية، يتضمن سبعة عناصر: ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية ، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية.<sup>2</sup>

كما قدمت النظرية على شكل برامج تدريبية لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية و تربويه عامة كانت أم خاصة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Cheung M. and Wong, C. **Transformational leadership**, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1),2010.p657

<sup>2</sup> شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011، ص 19.

### ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: "حوّل، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحوّل عن الشيء: زال عنه إلى غيره وتحوّل من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولاً بمعنيين: يكون تغييراً، ويكون تحوّلًا".

تشير الأدبيات التي تناولت موضوع القيادة التحويلية أن مفهوم القيادة يكتنفه الغموض وأنه لا يوجد اتفاق من قبل الباحثين على تعريف محدد لمفهوم القيادة التحويلية. وطبقاً لرأي العامري فإن العديد من الباحثين تناولوا مفهوم القيادة التحويلية من خلال أفكار مطروحة من قبل الباحثين يتم طرحها لمفهوم الباحث ونظيرته للقيادة التحويلية<sup>2</sup>.

#### ومن أبرز تعريفات القيادة التحويلية ما يلي:

- عرف بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أساس أنها عملية يسعى من خلالها كل من القائد، والتابعين إلى رفع كل منهما الآخر إلى أعلى مستويات الواقعية والأخلاق<sup>3</sup>.

- ويرى بيرنارد باس (Bernard Bass) أن القيادة التحويلية: "عبارة عن سلسلة من الأعمال التي يقوم بها القادة، ليحفزوا مرؤوسيهم على إنجاز أعمال لم يكن من المتوقع أن يعملوها أصلاً بدون وجود هؤلاء القادة، فهم يركون فيهم غريزة التحديات للقيام بأعمال غير متوقعة، وإحراز نتائج وإنجازات عالية القيمة، ورفيعة المقام" وينجح القادة في ذلك إذا استطاعوا دفع مشاعر مرؤوسيهم قدماً، وإقناعهم بأهمية وقيمة نتائج أعمالهم، ودفع هؤلاء المرؤوسين لكي يتنزهوا عن خدمة مصالحهم الشخصية ويخدموا مصلحة الجماعة بواسطة توظيف حاجاتهم، وطموحاتهم الفردية للمصلحة العامة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المخلافي محمد سرحان: القيادة لفاعلية وإدارة التغيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، شارع بيروت، الكويت، 2007، ص 286

<sup>2</sup> العامري أحمد، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 9، عدد 1، جامعة الملك سعود، الرياض، 2002، ص 6.

<sup>3</sup> Burns, J. M , **Leadership**, Harper and Row, New York, 1978, p20.

<sup>4</sup> الجارودي ماجدة. إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود، الرياض، 2007، ص 42.



- و عرفت أنها تعني: " تلك التي تركز الاهتمام على الأهداف البعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة، وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية مع الأخذ بالاعتبار تدريب المرؤوسين على تحمل قدر أكبر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم والآخرين"<sup>1</sup>.
- في حين عرفت بأنها: "مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الإنجاز والتطوير الذاتي والعمل على تنمية، وتطوير المنظمة والجماعات التي تعمل داخلها"<sup>2</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك من اعتبر القيادة التحويلية هي تطوير وتشجيع المرؤوسين، واعتبرت على أنها التي تستخدم الرؤى المشتركة، وكذا بأنها نهوض كل من القائد والجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. ومن هذه التعاريف نستنتج تعريفا إجرائيا للقيادة التحويلية على أنها تلك القيادة التي تؤكد على بناء رؤية واضحة للمنظمة وتشجع الأفراد العاملين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلاءم هذه الرؤية.

### المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية

يمكن أن تتواجد القيادة التحويلية في أي منظمة وفي أي مستوى من المستويات الإدارية لذلك استأثرت باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين منذ الثمانينات من القرن العشرين، وأصبحت من أكثر نظريات القيادة شهرة ضمن المداخل الحديثة للقيادة، وقد ناقش الباحثون العوامل التي أكسبتها قوة وأهمية.

### أولا: أهمية القيادة التحويلية

القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير وعليه يمكن تلخيص أهميتها في أربعة عوامل وهي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> العامري أحمد، نفس المرجع السابق، ص 7.

<sup>2</sup> الهواري السيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 31.

<sup>3</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 21.

✓ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتياً؛

✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيداً يمكن أن تحسن فعالية المديرين، ويؤكد هذا الاتجاه الدكتور السيد الهواري حيث يقول "لقد أظهرت مشاهداتنا من خلال تقديم برامج المدير الفعال أنه يمكن تحسين فعالية المديرين من أعلى المستويات إلى المستويات الإستشرافية من خلال البرامج التدريبية المصممة والمنفذة جيداً، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصر فعالاً في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

وهناك من يقول بأن أهمية القيادة التحويلية في المنظمة تبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل:

-البيئة المضطربة السريعة التغيير؛

-المنافسة العالمية؛

حيث تمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز وإلهام المرؤوسين ودفعهم لإنجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية

لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهر عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، العراق، 2010، ص114.

## ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردتها كوهلر و بانكوسكي (Koehler & Pankowski) كما يلي<sup>1</sup>:

1. النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن أن يقلل من الخسائر الناتجة من التحويل؛
2. إيجاد إستراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين: الإستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الإستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين و إلا تبقى سرا؛
3. تأسيس نظام إداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة؛
4. تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسئولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة إلى الارتقاء، وبذلك يستطيعون أن يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفاعلية؛
5. تمكين الأفراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء الذي يعتقدون أنه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي أو من خلال الفريق الواحد؛
6. تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.
7. التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من أجل المصلحة العامة.
8. بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي أن مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

1 عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 22

### المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها

سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى مختلف مكونات أو عناصر القيادة التحويلية، ثم نتطرق إلى متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية.

#### أولاً: أبعاد القيادة التحويلية

أدى التعمق في دراسة أسلوب القيادة التحويلية إلى توسع نظرة الباحثين واختلافهم في تحديد الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوكيات القادة التحويليين، فمنهم من يرى أنها تتكون من أربعة أبعاد أساسية، بينما ذهب فريق آخر لتحديد لها بستة أبعاد، ورغم هذا الاختلاف إلا أن هناك خصائص مشتركة اجمع الباحثون على الأخذ بها.

وسوف يعتمد الباحث نموذج باس وأفوليو (Bass and Avolio, 1997) الذي يحدد أربعة أبعاد لقياس القيادة التحويلية، وذلك لكونهما أكثر الباحثين اهتماماً وتعمُّقاً بنظرية القيادة التحويلية، وإليهما ينسب الفضل في تطوير نظرية القيادة التحويلية، ولأن إسهاماتهم في تطوير هذه النظرية شملت العديد من المنظمات، علاوة على ذلك أن المقياس الذي اعتمده الباحثان خضع للتطوير على مدى العقدين الماضيين مما يدل يؤكد على أهميته، ودلالته على قياس السلوك القيادي التحويلي.

وتتحدد أبعاد القيادة التحويلية في الأبعاد التالية :

1- التأثير المثالي (الكارزما تيكي).

2- التحفيز الإلهامي.

3- التشجيع الإبداعي.

4- الاهتمام بالأفراد.

أ- التأثير المثالي أو الكاريزمي (Idealized Influence) :

يرى كل من (Bass & Riggio) أن القادة التحويليين يتصرفون بمثالية تنطلق من معتقدات راسخة مما يجعلهم أشخاصاً محترمين، فهم مثال رائع للقدوة والأمانة في نظر تابعيهم كما أنهم يمتلكون سمات الإصرار والمثابرة، فهم يسعون إلى التغيير وتحدي الوضع الراهن ويتبنون عنصر المخاطرة المحسوبة من خلال نظرهم الواسعة، ويقومون بعمل الأشياء

الصحيحة، كما أنهم يعملون في مستويات عالية من الأخلاق الأمر الذي يحفز تابعيهم على أن يتخذون منهم نموذجاً يسعون لمحاكاته<sup>1</sup>.

ويتمثل هذا البعد في قدرة القائد على بناء الثقة، وترسيخ الاحترام في نفوس تابعيه، فالثقة من وجهة نظر ماكسويل هي أساس القيادة، وتتجسد من خلال الارتباط بالأفراد وقدرة القائد على ممارسة القيادة، وشخصيته النابعة من قوى داخلية، فعندما تكون شخصية القائد قوية؛ فإن ذلك يساعده على أن يكون قادراً على بناء، واكتساب ثقة الأفراد فيه، وبالتالي يكون قادراً على إطلاق طاقاتهم الكامنة<sup>2</sup>.

كما تعد القيم محوراً هاماً يستند عليه في الحكم على شخصية القائد، فمنظومة القيم تستطيع أن تعمل على وضع مساحة شراكة بين القادة والمرؤوسين، فالقادة التحويليون يمارسون أدوارهم من منطلق تبنيهم لقيم المؤسسة والعمل من خلالها، كما أنهم يسعون إلى حفز تابعيهم على تبني قيم المنظمة، وعليه فإنه يمكن القول بأن: العلاقة بين قيم الأفراد، وقيم المنظمة التي يعملون بها تأخذ طابع التأثير والتأثير حيث أن التوافق والانسجام بين القيم التي ينتمي إليها الفرد، وبين القيم السائدة في بيئة العمل بشكل عام يساهم في خفض معدل الصراع، وتوفير عنصري العدالة والاتصال الإداري الفاعل.

وتتضح شخصية القائد من خلال نزاهته، والتزامه بأخلاق المهنة، وحرصه على اتساق شخصيته من خلال تقييمه المستمر لذاته، كما يحرص على أن يكون صادقاً في تعامله مع تابعيه، ويعمل على الارتقاء بثقافة المدرسة من خلال توحيد جهود العاملين وحرصه على نشر ثقافة العمل الجماعي، وحرصه على توفير مناخ مناسب يمارس فيه المعلمين أدوارهم بلا صراعات، ومثل هذه الممارسات أصبحت جزءاً لا يتجزأ من سمات المنظمات المتعلمة.

وفي السياق ذاته يؤكد "سميث" على ضرورة أن يكون القائد أميناً ومخلصاً، ويعتبر أنها تمثل جوهر الخصال القيادية ويقول في ذلك: "يجب أن يكون القائد مثلاً للاستقامة، والأمانة ويتوجب على القادة ألا يكتفوا بالكلام عن الأمانة والاستقامة، ولكن عليهم أن يكونوا على قدر عالٍ من الأمانة والاستقامة، كما أن عليهم أن يؤكدوا ويشددوا على الأمانة على المستوى الشخصي وعلى مستوى المؤسسة، كما يجب عليهم القيام بعمل تصحيحي عندما تحدث تجاوزات

<sup>1</sup> Bass, Bernard and Riggio, Ronald: "Transformational Leadership", Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.2006,p6

<sup>2</sup> ماكسويل، جون سي، أساسيات القيادة: ما يحتاج كل قائد إلى معرفته، ترجمة مكتبة جرير للنشر والتوزيع، الرياض.2009،ص48

غير أخلاقية داخل المؤسسة، وعليهم أن يعملوا على رفع مستوى الأمانة داخل المؤسسة بصفة مستمرة، والحقيقة أنه من بين كل الخصال الحميدة التي يجب أن يتحلى بها القائد تبرز أهمية الأمانة إذ تعد أهمها على الإطلاق<sup>1</sup>.

كما أن القيادة يجب أن تركز على تربية الأفراد، ونشر القيم من خلال حرص القائد على أن يكون قدوة صالحة للجماعة التي يقودها، ويعمل مع فريقه على تطوير أساليب العمل في المؤسسة من خلال رؤيته للإمكانات البديلة ويسعى لدفع مرؤوسيه على تبنى وضع معايير العمل داخل المؤسسة، والتأكيد على الالتزام بها مع عدم إغفاله للحاجات الإنسانية، أخذاً في اعتباره أن القيادة الحقيقية تقوم أساساً على علاقات أخلاقية تعمل على رفع مستوى تابعيه إلى مستويات أخلاقية سامية.<sup>2</sup>

ويرى الباحث أن القادة الذين يلتزمون بمثل تلك السلوكيات، سيحظون بثقة تابعيهم، وحتماً سيكون لهم تأثير إيجابي في الارتقاء بسلوكياتهم للأفضل، وبذلك يستطيعون توصيل رؤيتهم للعاملين بكل وضوح، وحثهم على المشاركة في بناء رسالة المدرسة فمثل هؤلاء القادة الأقوياء قادرين على تحدي الوضع الراهن، وتبني مفهوم التحسين المدرسي المستمر، وسبيلهم في ذلك قدرتهم على تبني المخاطرة المحسوبة، والتي تقوم على معرفتهم، وإلمامهم بأدوات التخطيط الاستراتيجي، فهم يعرفون أين هم الآن؟ وإلى أين سيقودون المنظومة؟ وكيف سيصلون إلى ما يريدون؟.

### ب- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation):

يتصرف القادة التحويليين وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسيهم وتغليب روح الجماعة وإظهار الحماس، والتفاؤل وجعل التابعين يركزون، ويفكرون في أليات مستقبلية جذابة ومتعددة وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك يستخدم الرموز، والشعارات لتوجيه الجهود، ويوضح توقعاته العالية من تابعة<sup>3</sup>.

إن القائد التحويلي من وجهة نظر سيرجيو فاني **Sergiovanni** يسعى إلى تمكين العاملين بنشر سلطته، وتفويضها، وتوزيع الأدوار، والمهام والصلاحيات القيادية بين العاملين في المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير العملية

<sup>1</sup> العقيل عبدالله عبداللطيف، الإدارة القيادية الشاملة، الرياض، 2004، ص55.

<sup>2</sup> الصيداوي أحمد، القيادة التحويلية التربوية: الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ص29-59، بيروت، 2001، ص42.

<sup>3</sup> العامري أحمد، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود، النشر العلمي والمطابع الرياض، 2002، ص8.

التربوية بمختلف أبعادها ومجالاتها، كما يؤكد سيرجيو فاني على دور القائد، كداعم، ومحفز للأداء، حيث يقول "إن قادة المنظمات الذين يتسمون بالفاعلية لا يحكمون من خلال إصدار الأوامر والتعليمات، واستخدام سلطة الثواب والعقاب، وإنما بالتركيز على ما يمكن أن يحققه العاملون معهم من نجاح، فيدعمون جهودهم ويوفرون لهم المناخ المناسب للإنجاز والتميز" <sup>1</sup>.

كما أنهم "يتعهدوا لمؤوسيتهم بضمان وضع خطط للتنمية المهنية تساهم في تنمية وتطوير قدرات المرؤوسين من خلال برامج تدريبية، تساعد على تحسين تدريسيهم بشكل مباشر" <sup>2</sup>.

ومما سبق يمكن القول بأن هذا البعد يتضمن المدى الذي يبلغه القائد في استثارة همم المعلمين وإذكاء روح الحماس لديهم، فالقادة التحويليين يظهرون توقعات ايجابية في الانجاز العالي؛ لذا فهم يتبنون منهجاً سلوكياً يساعد على توفير الدعم، والتشجيع الاجتماعي والعاطفي، وتعزيز ثقة العاملين بأنفسهم، وتشجيعهم على تحديد الأهداف الذاتية، وتمكين العاملين من المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وإتاحة البيانات والمعلومات اللازمة لهم، وتشجيعهم على القيادة الذاتية من خلال تكليفهم بمهام تتناسب مع مهاراتهم، كما أن القادة الفاعلين يتبنون المشاريع الإبداعية التي يقدمها العاملين، ويدعمونهم بالمواد اللازمة والضرورية التي تعينهم على إنجازها.

### ج - التشجيع الإبداعي (Intellectual Simulation) :

يشير هذا البعد إلى المدى الذي يبلغه القائد التحويلي ليضمن أن أعضاء هيئة التدريس يرون أنفسهم ممثلين لثقافة المؤسسة التي ينتمون لها، فهم يسعون إلى إدخال مفهوم التحسين المدرسي المستمر، ويوضحوا للعاملين معهم أن التغيير لا يحدث فجأة، بل إنه عمل مدرّس يقوم على أسس سليمة من التخطيط، ويتم بصورة تدريجية، وعلى هذا الأساس يدرّب القادة مرؤوسيتهم ويعرضونهم لمواقف ميدانية ليعملوا بمقتضاها.

وفي هذا الصدد يشير أفوليو إلى أن القادة يتصرفون بطرق تجعلهم يركون جهود أتباعهم ليكونوا مجددين، ومبتكرين، وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم وحثهم على تبني مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وأن ينظروا للمشكلات القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، من خلال نشرهم لثقافة الحوار وعقد الاجتماعات بصورة

<sup>1</sup> Sergiovanni, T. *Leadership for the schoolhouse: How is it different. why it is important?*. San Francisco CA: Jossey-Bass.1996,p6.

<sup>2</sup> مارزانوا، روبرت جاي و ووترز، تيموثي وماكلنتي، برايان إي، القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، ترجمة: هلا نافع الخطيب، العبيكان، الرياض.2009،ص91.

منتظمة، ونشر ثقافة العمل بروح الجماعة، ويشجعوا أعضاء الفريق على تقديم أفكار جديدة وتجريب مناهج جديدة، والمشاركة في الأنشطة الخارجية، كما يتيحوا لهم حرية استخدام الوسائل التي تحقق الأهداف المرسومة.<sup>1</sup>

كما يتضمن هذا البعد التركيز على أهمية فهم الأساليب الفعالة التي يركز من خلالها قائد المدرسة على مهارات التوجيه الفعال، والأسس الفعالة في معالجة المشكلات، والتي يمكنه أن يدرّب المعلمين على توظيفها في علاج المشكلات التي تعترض طريقهم سواء كان في المدرسة أو خارجها، وإلمامه بالأسس الفعالة في تحليل المناهج وبناءها، بالإضافة إلى الإلمام بطرق التدريس الحديثة، ونشرها بين المعلمين، وتطوير طرق تقييم الطلاب، من خلال توظيف أساليب البحث العلمي، والتجريب الميداني واختبار فاعلية تلك الطرق ومناسبتها.

وأن يقوم القائد بتنظيم جولات ميدانية بصورة منتظمة على الفصول، واضعاً في اعتباره أن مثل هذه الزيارات ليس الهدف منها التركيز على الأخطاء، بل من أجل رفع الروح المعنوية لدى العاملين، كما يتوجب عليهم مشاركة المعلمين، ومساعدتهم على التخطيط للنشاطات الخاصة بالمنهاج، ومناقشة قضايا التقييم، ويبرهنوا على ذلك من خلال عقدهم لجلسات حوارية مع المعلمين.<sup>2</sup>

#### د- الاهتمام بالأفراد (Individualized Consideration):

يرى كلٌّ من هور (2009) ودين (2007) والهوراي (2008) أن أحد السمات المهمة التي تعكس فعالية القادة هي أنهم يتمتعون بحساسية عالية للمشكلات، ويسعون إلى التفكير ضمن إطار متعدد الأبعاد، ويتعاملون مع مرؤوسيهـم على أساس أن لكل فرد طريقته الخاصة في التفكير ويضعون في اعتباراتهم مختلف الظروف المحيطة، ففي بيئة العمل يختلف الأفراد في نظرهم للتحفيز، فبعض العاملين يفضلون أسلوب التحفيز المعنوي، والبعض الآخر يرون أن الأسلوب الملائم هو التحفيز المادي، وفي هذا الجانب يراعي هؤلاء القادة أهمية هذا العنصر فيقوموا بالتفكير بصورة منتظمة بابتكار أساليب متنوعة تجعل تابعيهم محفزين على الدوام.

وطبقاً لرأي أفوليو فإن القائد التحويلي يدرك جيداً أن الرغبات والميول تختلف من فرد لآخر ويتنبأ بالرغبات التي يحتاجها تابعيه، فيعمل على إشعارهم بأنهم محل اهتمامه علاوة على ذلك؛ فإنه يعرف الأفراد الذين تعرضوا للإحباط، وأن دوره يتطلب منه أن يولي هؤلاء الأفراد اهتماماً ورعاية خاصة لكي يندمجوا مع زملاءهم في التنظيم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أفوليو بروس، تنمية القيادة: بناء القوى الحيوية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص74.

<sup>2</sup> مارزانو ووترز وماكلنتي، نفس المرجع السابق، ص83.

<sup>3</sup> أفوليو بروس، نفس المرجع السابق، ص76.



ووفقاً لهذا البعد، فإن القائد يعطي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره، والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويعمل على خلق فرص جديدة لتعليمهم، كما يعمل القائد على معاملتهم كأشخاص ناضجين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤسين، ويجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة، وتفويض المهام كوسيلة لتنمية الاتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعين يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم<sup>1</sup>.

### ثانياً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

عند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتمثل هذه المتطلبات في<sup>2</sup>:

- ✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة؛
  - ✓ التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة؛
  - ✓ استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم؛
  - ✓ تطوير القدرة على التعليم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند العاملين؛
  - ✓ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- ويجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية ومن تلك المهارات التي ذكرها هكوزس وبوسنز:
- ✓ القدرة على المبادأة والابتكار والاختراع؛
  - ✓ القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التطوير الإداري؛
  - ✓ القدرة على اتخاذ قرارات موضوعية في بيئة متغيرة؛
  - ✓ القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق؛
  - ✓ القدرة على وضع الرؤية والرسالة والإستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

<sup>1</sup> العازمي محمد نزيح ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص13.

<sup>2</sup> حافظ عبد الكريم الغزالي، مرجع سابق، ص29.

ويقدم آخرون مجموعة من المهارات اعتبروها ضرورية للقائد التحويلي وهي<sup>1</sup>:

- مهارات الوعي بالذات؛
- مهارات التنظيم الذاتي؛
- مهارات الطاقة الإيجابية؛
- مهارات التكامل والالتزام (النزاهة)؛
- مهارات الوعي الاجتماعي؛
- مهارات العلاقات الإنسانية.

تشير مهارات الوعي بالذات قدرة الفرد على إدراك ذاته فبدون إدراك ومعرفة الذات لا يستطيع الشخص أن يقيس بدقة الفجوة بين الوضع الذي يوجد فيه والذي يرغب الوصول إليه.

والتنظيم الذاتي هو قدرة الفرد على التحكم في سلوكاته وتغييرها، بما في ذلك ضبط النفس وقدرة الإرادة والتكيف والتعليم، ومن خلال التنظيم الذاتي يستطيع أن يتعلم ويتغير لكي يستطيع سد الفجوة بن ما هو كائن وما يجب أن يكون في شخصيته.

وترتبط الطاقة الإضافية بالنظرة التفاضلية للفرد، والتي تعتبر حيوية لاستشارة الآخرين وخلق الدافعية لديهم، ويوصف هؤلاء القادة غالباً بأنهم مسؤولين ومتفانين في العمل.

أما مجموعة المهارات الأخرى فهي تبادلية وتفاعلية حيث أنها تمارس فقط مع أشخاص آخرين، وتشير المهارات التبادلية على التعاون وحل النزاعات والتأثير في الآخرين.

<sup>1</sup> صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير الآداب، في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2011، ص15

جدول رقم (03): نموذج للمجموعات المهنية الستة الأساسية

الذكاء التنفيذي) كوبر و إيمان (1997)	قيادة قائمة على المبادئ(كوفي 1990 (	قيادة مرتكزة على القيم(كزماركس (1995	الذكاء الوجداني (كولمان 1998)		
الاستجابة والوجدانية	الوعي الذاتي و معرفة الذات	يدرك الشكوك الذاتية والمخاوف	لإدراك الذات	الوعي بالذات	مجموعة المهارات الشخصية
المرونة والتجدد	حسن الاختيار وقوة الإرادة والتعلم المستمر		ضبط النفس، التكيف الإبداع	التنظيم الذاتي	
طاقة عاطفية	طاقة إيجابية	مستوى الطاقة مرتفع، والسلوكيات إيجابية و متفائلة	التفاؤل المبادرة	الطاقة الإيجابية	
النزاهة، الثقة، الالتزام	يتكيف مع العمل الأمانة، الالتزام	يفي بوعوده ويؤدي التزاماته	موضع ثقة، ذو ضمير، ملتزم	النزاهة و الالتزام	
الحس	يستمتع بتعاطف، بتكليف مع الخدمة	متعاطف وحساس لاحتياجات الآخرين، القيم، الأهداف، يستمتع بنشاط الآخرين	التعاطف، الاتصال، التكيف مع العمل	الوعي الاجتماعي	
التأثير بدون استغلال السلطة،	دؤوب ومتعاون، يؤمن بالآخرين،		التأثير، إدارة النزاعات، التعاون، العمل الجماعي، بناء العلاقات والروابط والإلهام والاستشارة	المهارات التبادلية	مجموعة المهارات القيادية

المصدر: محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)،

رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص37

## المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي

### أولا: مفهوم القائد التحويلي

من مفاهيم القائد التحويلي ما يلي:

✓ عرفت من قبل باص (Bass) على أن: "القائد التحويلي هو الذي يتمتع بقدرة على تحفيز العاملين كي يقوموا

بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها، وهو الذي يعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهمية

المهام التي يزاولونها، وهو الذي يهيئ المناخ الملائم لرفع درجة التغيير إلى أعلا مستوياته"<sup>1</sup>.

من خلال تعريف (Bass) نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي لديه القوة والقدرة على التغيير من

خلال تحفيز وإشباع حاجات الأفراد ليقوموا بإنجاز مهام لم يكونوا يقومون بها من قبل ويجعلهم بذلك يحسون بأهميتها.

✓ كذلك عرف جيمس (James) القائد التحويلي ب: "الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم

والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فقط وإنما في العمليات الداخلية." <sup>2</sup>

ومن تعريف James نستنتج أن القائد التحويلي هو ذلك الشخص الذي يحدث تغيير سواء أكان في البيئة الخارجية

أو الداخلية من خلال التأثير في الأفراد التابعين له وذلك وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

✓ عرف كذلك القائد التحويلي بأنه: "القائد الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية

والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"<sup>3</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن القائد التحويلي هو الذي ينمي ويطور كل من الأفراد التابعين له والمنظمة وتحقيق ميزة

مقارنة بالمنظمات الأخرى وذلك بالعمل على السمو والرفع وتطوير الأفراد ذاتيا، وهو تعريف أشرنا إليه سابقا في

تعريفات القيادة التحويلية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف القائد التحويلي على أنه ذلك القائد الذي لديه تأثير هائل على مرؤوسيه،

فهو قادر على استشارة وتشويق الأفراد ليضحوا بمصلحتهم الذاتية من أجل مصلحة المنظمة العليا، ويعطي اهتماما كبيرا

لهم، يغير إدراكهم للقضايا ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة.

<sup>1</sup> صالح بن محمد الربيع، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، مرجع سابق، ص 113

<sup>3</sup> بلال خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، مرجع سابق، ص 360.

ثانياً: مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

عند مقارنة القائد التحويلي والقائد العادي، يتضح أن القائد التحويلي هو القائد الملهم الذي يستخدم إبداعه وإلهامه للتأثير في مرؤوسيه، فهو يتحدث للمرؤوسين عن كيفية الأداء ويتفق بهم ويستخدم كثيراً من الوسائل غير الاعتيادية لتجاوز الواقع الذي يزخر بالأخطاء محاولاً تغييره من خلال المرؤوسين، والجدول التالي يوضح خصائص القائد التحويلي مقارنة بالقائد غير التحويلي: جدول رقم (04): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد العادي	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية.	رؤية ثابتة مطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع الراهن.
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه نحو الآخرين و محاولة تقليدهم دون تفكير.	توجه مشترك مع من هم في وضعية أفضل و رؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل.
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم.	تكريس الجهود و إثارة الحماس و رغبة في تحمّل المخاطر.
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوافر له من وسائل و ما هو محدد من أطر و أساليب عمل لتحقيق الأهداف.	خبرة استخدام غير اعتيادية و تجاوز المؤلف و التقليدي في أساليب العمل.
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير سلوكية غير تقليدية.
7	التحسس البيئي	لا يركن إلى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن.	حاجة قوية للتحسس و التحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.
8	وضوح الألفاظ	ضعف وضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالٍ للمستقبل و تحديد دقيق للوسائل التقليدية التأثيرية.
9	أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع و قوة الشخصية المعتمدة على الخبرة و المركز الاجتماعي.	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.
10	العلاقة بين القائد والمرؤوسين	البحث عن الإجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر و التوجهات المباشرة.	تحويل اتجاهات المرؤوسين إلى دعم التغييرات الجذرية و تنفيذها.

المصدر: سناء علي شقورة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن -دراسة تحليلية - أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان بلبنان، 2013، ص76.

### ثالثا : خصائص القائد التحويلي

لكي يستطيع القائد التحويلي إدارة التغيير وتحويل منظمته نحو الأفضل فإنه ينبغي أن يحوز على عدد من الخصائص منها مايلي<sup>1</sup>:

-القائد التحويلي هو شخص قادر على خلق رؤية ورسالة للمنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها؛

-يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقل الأفراد نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة عالية وبوعي خالي من الصراعات الداخلية؛

-للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل .حيث يشارك الأفراد مشاكلهم ويقدم لهم الحلول المناسبة؛

-يستطيع القائد التحويلي التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة؛

-يسعى القائد التحويلي إلى الوصول بمرؤوسيه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف وما هو متوقع منهم ومن المنظمة؛

-القائد التحويلي عنصر تغيير ومحج للمخاطر المحسوبة ولا يجب الاستقرار الذي لا يؤدي للتطوير.

كما حدد كل من تيكي وديفانا الخصائص التي يتمتع بها القادة التحويليون في المنظمات<sup>2</sup>:

✓ القادة التحويليون يعتبرون أنفسهم وكلاء تغيير، همهم الشخصي والمهني هو إحداث تمييز وتحويل منظماتهم إلى الوضع المنشود؛

✓ أشخاص شجعان يحبون المغامرة والمخاطرة ولا يترددون في قول الحقائق؛

✓ القادة التحويليون يثقون في قدرات الآخرين وليسوا تسلطيين، كما أنهم أقوياء وحساسون تجاه الآخرين؛

✓ القادة التحويليون يتعلمون مدى الحياة ويستفيدون من الأخطاء التي وقعوا فيها؛

✓ يمتلكون القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض وعدم التأكد.

<sup>1</sup>محمد كريم/حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010، ص27

<sup>2</sup>محمد بزيح حامد بن توييلي العازمي، مرجع سابق، ص29

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة التحويلية، والتي أهم ما يميزها قدرتها العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة وأهداف المنظمة من جهة أخرى. لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه آخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم بما يمكنه من استخدام الأساليب الملائمة لهم.

ومن خلال الفصل نستخلص بأن القائد التحويلي لا يستطيع أحداث التغيير في المنظمة الا من خلال التعاون مع العاملين لايجاد حلول مبتكرة للمشكلات، ثم العمل على تطبيقها، فالقائد التحويلي يجب أن يكون مبدعاً وأن شجع على نشر ثقافة الولاء للمنظمة، وهو ما يدفعنا للتساؤل حول دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد، وهو ما سنعالجه في الفصل التالي.

الفصل الثاني.

دور القيادة التحويلية في

الولاء التنظيمي



## تمهيد

إن الولاء من المواضيع النفسية والاجتماعية القديمة في المنشأ، والحديثة في الاهتمام، ومع تعقد العلاقات الإنسانية خاصة في ميدان العمل حضي هذا المفهوم باهتمام علماء الإدارة، حيث تعددت تعاريفه وطرق تقوية أسسه في المنظمات.

إن الولاء التنظيمي هو حصيلة تفاعلات عديدة لكثير من العوامل والمتغيرات، فهو نتاج للعديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة، وتعد القيادة السليمة والحكيمة أحد أهم السلوكيات التي تلعب دور في التأثير على مستوى الولاء التنظيمي، من خلال تأثيرها في سلوك الفرد عن طريق التحفيز والتشجيع للحصول على تعاون جميع الأفراد في المنظمة وذلك ببذل الجهود اللازمة، وهو ما يصطلح عليه حديثا بنمط القيادة التحويلية.

تعد القيادة التحويلية أسلوب إداري حديث تدور محاوره نحو توجيه جهود الأفراد والجماعات نحو الوضع المرغوب للمنظمة وذلك من خلال ما يتميز به القائد التحويلي من صفات ذهنية وكارزمية، والتي تجعله مصدر إلهام لمؤوسيه، فيزيد من ولائهم للمنظمة الأمر الذي يساعدها على التصدي للأزمات، والتكيف مع التغيرات، فالقيادة التحويلية لا تتوقع المستقبل بل تصنعه من خلال رؤى واثقة ورسالة واضحة.

ومنه سنحاول في هذا الفصل للتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: طرق و مراحل الولاء التنظيمي و العوامل المؤثرة فيه

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي ودور أبعاد القيادة التحويلية فيه

### المبحث الأول: ماهية 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، والناجحة 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 .

### المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

إن اهتمام الباحثين من حقول مختلفة بمفهوم الولاء مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي، حيث إن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه، مما أدى بهم إلى وضع تعاريفهم الخاصة، ومن ثم مقاييسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعريفات<sup>1</sup>. كما يؤكد رايلي (Riley, 2000) تباين تعريفات الولاء التنظيمي، نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، ويضيف بأن المفهوم لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة مثل : الولاء نحو العمل، والولاء نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل ، والولاء نحو المهنة، والولاء نحو جماعة العمل وغيرها، التي عبرت عن متغيرات أساسية في الولاء التنظيمي<sup>2</sup>.

ومما سبق يرجع الباحث صعوبة الإجماع على تعريف موحد لمفهوم الولاء التنظيمي للأسباب التالية:

- 1- لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.
- 2- تعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين حول موضوع الولاء التنظيمي تبعاً للحقل أو التخصص.
- 3- تعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على مجالات عدة.

<sup>1</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي : مركزالدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1998م، ص18.

<sup>2</sup> حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، (ط 1) ، عمان 2006م، ص 6.

4- محدودية الدراسات المتخصصة فيه، لأنه لم يحظ باهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن العشرين.

وفيما يلي سيتعرض الباحث بعض تعريفات الولاء التنظيمي كما وردت في أغلب الأدبيات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

- يعرف الرواشدة الولاء التنظيمي بأنه " الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، والتشابه بين قيم الفرد والقيم السائدة في التنظيم، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة، والنظرة الإيجابية للتنظيم، علاوة على رغبة الفرد البقاء في المنظمة وتفضيلها على غيرها وافتخاره بالانتماء لها"<sup>1</sup>.

- كما يعرف الفهداوي والقطاونة الولاء التنظيمي بأنه " اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير بغض النظر عن المردود المادي "<sup>2</sup>.

- ويعرفه الأحمدى بأنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله، يصبح إنساناً تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المنظمة من خلاله "<sup>3</sup>.

- وعرفه العتيبي والسواط إلى الولاء التنظيمي بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يتجلى في رغبة الفرد بالبقاء في المنظمة وتبني قيمها، وبذل جهد كبير لتحقيق أهدافها "<sup>4</sup>.

- عرفه بوشنان (Bochanan, 1974) بأنه " انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية "<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص88.

<sup>2</sup>الفهداوي فهمي خليفة؛ القطاونة نشأت أحمد، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، م (24)، 2004، ص17.

<sup>3</sup>الأحمدى طلال عايد، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، م 24، 2004م، ص11.

<sup>4</sup>العتيبي سعود محمد، السواط طلق عوض، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري، مسقط: معهد الإدارة العامة، العدد (70)، 1997، ص18.

<sup>5</sup>المعاني أمين عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الإداري، مسقط، م 21، 1999، ص46.

من أكثر التعاريف شيوعاً تعريف بورتير وستير وبوليان (Porter & Steer & Boulian, 1974) وهو يعرف الولاء التنظيمي بأنه " قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات التالية<sup>1</sup>:

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

مما سبق عرضه يتضح عدم وجود تعريف مشترك بين الباحثين لهذا المفهوم إلا أنه هناك نسبة إجماع بين هؤلاء الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي " نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها ". وفي هذه الدراسة قد تبنى الباحث تعريف بورتير وزملائه حيث أخذت به غالبية الدراسات التي بحثت في ظاهرة الولاء التنظيمي، كما يعد هذا التعريف المنطلق الذي بنى عليه بورتير وزملاؤه استبيان الولاء التنظيمي الذي يستخدم في الدراسة الحالية، كما استخدم قبل ذلك في عدة دراسات ، كما أن هذا التعريف يعد جامعاً لكثير من المفاهيم التي طرحتها التعاريف الأخرى مثل مفاهيم التوحد والاندماج والالتزام والقيم والرغبة في البقاء في المنظمة، والتي تعكس في جوهرها الولاء التنظيمي لدى الكثير من الباحثين<sup>2</sup>.

بالإضافة إلى أن هذا المفهوم ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، ومعرفية وسلوكية) وتمثل في مجموعها اتجاه ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل لها، وهذا يتفق مع ما اقترحه البعض من ضرورة أن ينطوي أي تعريف للولاء التنظيمي على ما يعبر عن قوة الارتباط بين العضو والمنظمة في أبعاده المعرفية والوجدانية والسلوكية، فالاستجابة لصالح المنظمة قد تظهر لأن الفرد يعتقد أنها الخيار الأكثر معقولة (بعد معرفي)، وأنه يجب ويحترم المنظمة (بعد وجداني)، وأنها الأمر الحلقي الصحيح الذي يجب على الفرد أن يأتيه (بعد معياري)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فلمبان إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة 2008، ص2.

<sup>2</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، مركزالدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998، ص21.

<sup>3</sup> فلمبان إيناس فؤاد نواوي ، مرجع سابق ، ص2.

### المطلب الثاني: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي

اتفق كثير من الباحثين منهم (Allen & Meyer,1990) على أن هناك رؤيتين للولاء التنظيمي هما المسيطرتان على أدبيات هذا الموضوع.

#### - الرؤية الأولى:

وهي الرؤية الفكرية التي تنظر للولاء التنظيمي على أساس أنه وجهة نظر تعكس طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة، وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذا الولاء التنظيمي المرتفع هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة، كما توجد لديه الرغبة الصادقة في البقاء بالمنظمة.

#### - الرؤية الثانية:

وهي الرؤية السلوكية وتركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة. وتنص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي قد يخسره نتيجة تركه المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي و أبعاده

#### أولاً: أهمية الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات ، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة 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 ولاءه بأهدافها وقيمها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فلمبان إيناس فؤاد نواوي، نفس المرجع السابق . ص27.

<sup>2</sup> خضير نعمة وآخرون ، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة : دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عمان ،عدد (31)، 1996، ص76.

كما بين كل من باتمن وستريشر (Batemen & Strasser, 1984) أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة مرجعها إلى عدم الولاء التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل أهمها<sup>1</sup> :

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفاعلية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.
- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسئولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.
- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.
- هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الولاء التنظيمي موقف مستقر نسبياً مع الوقت.

كل ما سبق يعطي الولاء أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد ومن ثم إنتاجية المنظمة وفعاليتها، كما يمثل الولاء التنظيمي عنصراً مهماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز<sup>2</sup>.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.
- ✓ إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم العمل في منظمات أخرى.
- ✓ كلما زاد شعور الأفراد بالولاء للمنظمة ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة وتقدمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

<sup>1</sup> حمادات محمد، مرجع سابق، ص 66.

<sup>2</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 8.

<sup>3</sup> شادي حسين، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص 12.

- ✓ يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد في المنظمة.
- ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفاعلية المنظمة.
- ✓ إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولاءه بأهدافها وقيمها.
- ✓ إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- ✓ يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- ✓ إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، لأن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ويجولون العمل بكفاية أفضل مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين.
- ونظراً لهذه الأهمية البالغة للولاء التنظيمي فإنه يتعين على المنظمات عامة بأن تسعى جاهدة لخلق هذا الولاء التنظيمي لدى العاملين لديها ويكون ذلك بتوفير جميع الأدوات القادرة على المساهمة في تكوين ذلك الولاء وتنميته.

### ثانياً: أبعاد الولاء التنظيمي ومكوناته

- رغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد. وقد حدد ريتشرز (Reichers, 1985) أسباب التعدد في هذه الأبعاد كما يلي<sup>1</sup>:
- أن المنظمة مكونة من عدة فئات وتشمل (الموظفين التنفيذيين، العملاء أو المستفيدين، الإدارة العليا، المواطنين عموماً)، لكل منها أهدافها الخاصة بها، وليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.
  - عادة يوجد داخل كل منظمة تكتلات، أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين.
  - وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل فئة وتكتل أهدافاً وقيماً تحاول

<sup>1</sup> العتيبي سعود محمد، السواط طلق عوض، مرجع سابق، ص 16.

تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى آخر، ومن ثم فإن ولاء الأفراد والتكتلات لهذه الأهداف والقيم تكون مختلفة نسبياً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

وسيحاول الباحث عرض أبرز النماذج في أدبيات الولاء التنظيمي التي تناولت هذه الأبعاد المختلفة:

### أولاً: نموذج اتزيوني (Etzioni, 1961)

تعد كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي، حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمي بالولاء التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي<sup>1</sup>:

#### 1- الولاء المعنوي :

ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

#### 2- الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:

وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

#### 3- الولاء الاغترابي:

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

<sup>1</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد ، نفس المرجع السابق ، ص35.



ثانياً : نموذج ستاو وسلانيك (Staw & Salanick,1977)

يؤكد هذا النموذج ضرورة التفريق بين نوعين من الولاء هما:

### 1- الولاء الموقفي (الاتجاهي):

ويقصد به العمليات التي يمكن من خلالها تتطابق أهداف الفرد مع أهداف 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 لمنظمتهم<sup>1</sup>.

### 2- الولاء السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاها الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بعضويته بها<sup>2</sup>. 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 بمنظمتها، 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<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، مرجع سابق، ص37.

<sup>2</sup> الأحمدي طلال عايد، مرجع سابق، ص14.

<sup>3</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد. مرجع سابق، ص38.

### ثالثاً : نموذج كانتور (Kantor, 1986)

يرى كانتور (Kantor) أن للولاء الاجتماعي ثلاثة أسس إذا ما توفرت في أي نظام اجتماعي فإن إمكانية بقاءه وتماسكه تقوى وتزداد وهي: <sup>1</sup>.

#### 1- الولاء المستمر :

ويعني أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء الجماعة، ولا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها عندما يدع التنظيم الذي يعمل فيه إلى تنظيم آخر غيره.

#### 2- الولاء التلاحي:

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.

#### 3- الولاء الموجه :

ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة، والامتثال لسلطانها، والمعايير التي تحددها.

### رابعاً : نموذج " كيدرون (Kidron, 1978) "

يرى " كيدرون " أن الولاء التنظيمي له بعدان رئيسيان هما <sup>2</sup>.

#### 1- الولاء الأديي : ويقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءاً من قيمه وأهدافه.

3- الولاء المحسوب : ويقصد به رغبة الموظف بالاستمرار بالعمل في المنظمة برغم وجود عمل بديل بمنظمة أخرى بمزايا أفضل.

<sup>1</sup> المعاني أيمن عودة ، مرجع سابق ، ص 45.

<sup>2</sup> العتيبي سعود محمد ؛ السواط ، مرجع سابق، ص16.

خامساً : نموذج ألين و ماير وسميث (Allen & Mayer Smith, 1990)

يعرف هذا النموذج "بنموذج العناصر الثلاثة للولاء التنظيمي"، لأنه يستند في نظريته للولاء إلى ثلاثة عناصر مكونة له، هي<sup>1</sup>:

### 1- 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.

### 2- الولاء المستمر:

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 بقائه في المنظمة يتأثر بالخبرة الوظيفية، والتقدم في العمر، وقيمة العلاقات الشخصية مع زملاء العمل التي بنيت عبر السنين .

### 3- 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 لمنسوبيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

<sup>1</sup> العتيبي سعود محمد ؛ السواط ، طلق عوض ، مرجع سابق ص17.

سادساً: نموذج انجل وبيري (Angle & Perry, 1983)

يعد هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

#### أ. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعد هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدراً للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظمتهم.

#### ب. نموذج المنظمة كأساس الولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وأن جوهر هذا التبادل هو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين الفرد والمنظمة، لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى رضا الفرد عن العمل في هذه المنظمة، ومن ثم فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساساً الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمنظمة التي يعمل بها، حيث إن المنظمة التي تأخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمة، ومن ثم يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين منظمته.

<sup>1</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، مرجع سابق، ص 40.

سابعاً : نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية:

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، المكون الأساسي للولاء التنظيمي للأفراد، كما أن الولاء التنظيمي يعد من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والولاء التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحل هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص و قبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية، وعليه فإن الولاء التنظيمي للمنظمة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء، ذلك أن لدى الموظف الموالي لمنظمتها نوعاً من الولاء إلى جانب استعداده للدفاع الشخصي عن سمعة منظمته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وعليه فإن الولاء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي الغياب، والعمل خارج وقت، الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المنظمة<sup>1</sup>.

المطلب الرابع : خصائص الولاء التنظيمي

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها:<sup>2</sup>.

- أنه حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

<sup>1</sup> هيجان عبدالرحمن أحمد، مرجع سابق، ص43.

<sup>2</sup> المدهون موسى توفيق؛ و الجزائروي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجياً وإدارياً للعاملين والجمهور، (ط1)، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995، ص508.

- أنه متعدد الأبعاد، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر<sup>1</sup>.
- أن الولاء التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يؤثر الولاء التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- يتصف الأفراد الذين لديهم ولاء تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الأساسية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي<sup>2</sup>.
- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى، ويتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة فناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يأخذ الولاء التنظيمي عدة أشكال وصور من أهمها الولاء كوسيلة لتحقيق هدف معين، والولاء كقيمة في حد ذاته، والولاء كامتثال لما يتوقعه الآخرون.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية، والعوامل والظروف الخارجية المحيطة<sup>3</sup>.
- الولاء التنظيمي لا يفرض فرضاً على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> العتيبي سعود محمد؛ السواط، مرجع سابق، ص16.

<sup>2</sup> حمادات محمد، مرجع سابق، ص68.

<sup>3</sup> فليه فاروق، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط1) عمان، دار المسيرة، 2005م، ص285.

<sup>4</sup> الأحمدى طلال عايد، مرجع سابق، ص12.

### المبحث الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي و مراحلها و العوامل المؤثرة فيه

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهوداً شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى،

ان عملية تكوين ونمو وتطور الولاء التنظيمي، هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، وقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحلها، كما تؤثر على الولاء التنظيمي عدد من العوامل يتعلق بعضها بالوظائف و الفرص المتاحة امام العاملين واخرى متعلقة بشخصية الافراد وبيئة العمل بالاضافة للعلاقات السائدة بالمؤسسة وهيكلها ونمط الادارة بها .

### المطلب الأول: طرق قياس الولاء التنظيمي

إن عملية قياس الولاء التنظيمي تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة تُجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن هذه الفوائد<sup>1</sup> :

- يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي.
- معرفة الإدارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الولاء، الذي يدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو كثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء .
- يعتبر أداة تشخيصية لمعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة
- يعود بالنفع على العاملين والمنظمة حيث يتولد شعور لدى العاملين باهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم ومن ثم على فاعلية المنظمة.
- وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها. حيث تصنف وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، (ط1) ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص139.

<sup>2</sup> عبوي زيد منير، التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته،(ط1)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006م ، ص220.

أ. المقاييس الموضوعية:

وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عدداً من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل (رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغيابات عن العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل). وأن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

ب. المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيًا أو إيجابيًا وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبيين:

- إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

- ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتُنظَّم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.

كما طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله، عدداً من المقاييس بهدف رصد حركة ولاء الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها<sup>1</sup>:

أولاً: مقياس ثورنتن (Thornton, 1981)

تضمن المقياس (8) فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة، تقيس الولاء التنظيمي.

<sup>1</sup> خضير نعمة وآخرون، مرجع سابق، ص78.



ثانياً: مقياس بورتر وزملائه (Porter et. al, 1974)

وقد أطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي (OCQ) وهو يتكون من (15) فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمتها، واستعان بمقياس (Likert) السباعي لتحديد درجة الاستجابة. ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

ثالثاً مقياس مارش ومانري (Marsh & Mannari, 1977)

الذي يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من (4) فقرات. وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.

رابعاً: مقياس جوش وزملائه (Jauch et.al., 1978)

وهو محاولة لقياس الولاء القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص. وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.

### المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي، حيث بين لتشي ولافان (Welsch&Lavan, 1981)

أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر بمرحلتين وهما<sup>1</sup>:

- مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها:

غالباً ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

<sup>1</sup> العتيبي سعود محمد؛ السواط، مرجع سابق، ص19.

- مرحلة الولاء التنظيمي:

أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها. كما يرى أورالي (O`Reily, 1980) بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي :

- الإذعان أو الولاء:

حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة :

حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- مرحلة التبني :

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

كما بين بوشنان (Bochanan, 1974) أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي <sup>1</sup> :

- مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة.

- مرحلة العمل والإنجاز :

وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

<sup>1</sup>احمادات محمد، مرجع سابق، ص 69-70.

1. الأهمية الشخصية.
2. التخوف من العجز.
3. وضوح الالتزام بالعمل والولاء للمنظمة.

- مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولاءه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.<sup>1</sup>

الشكل رقم (06) مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشنان:



المصدر: ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 40.

<sup>1</sup> ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 40-41

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم. وسيستعرض الباحث أهم العوامل (المدخلات) المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي التي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم:

#### أ- نموذج بورتر وستيرز (Steers & Porter, 1991):

حيث ذكر بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الولاء التنظيمي وهي<sup>1</sup>:

##### - 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:

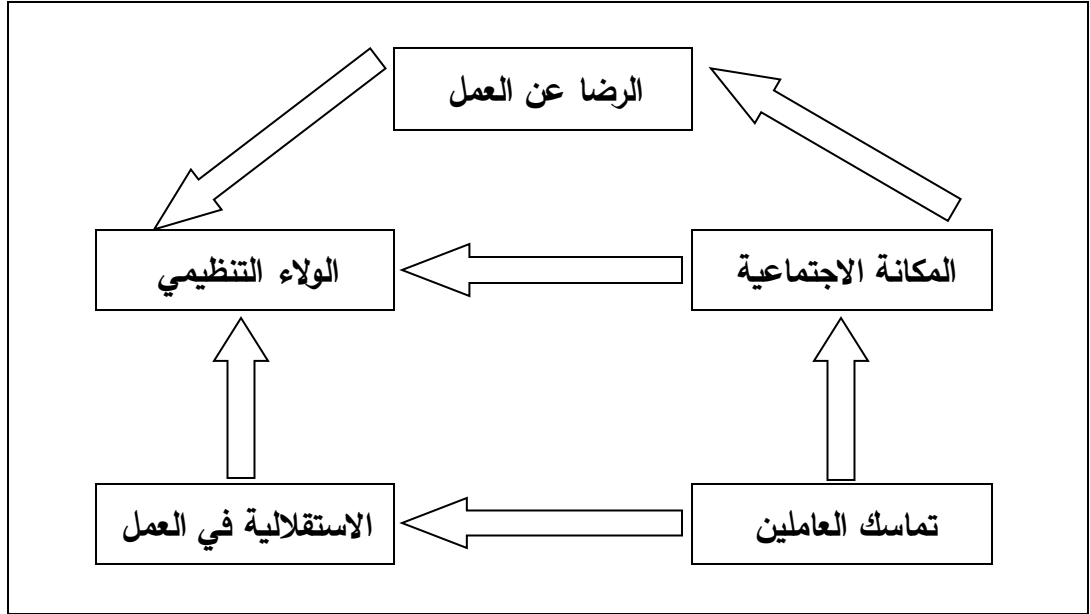
وهي عوامل تركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعاً عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبريراً لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلقاً نسبياً لعدم توفر فرص لاحقة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

#### ب- نموذج مارش وماناري (March & Mannari)

يوضح هذا النموذج عدة عوامل تتمثل بالمكانة الاجتماعية، والرضا عن العمل، وتماسك جماعة العمل، والاستقلالية في العمل باعتبارها عوامل تسهم في تكوين وتعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، ويوضح الشكل التالي العلاقة بين هذه العوامل والولاء التنظيمي.

<sup>1</sup>احمدات، محمد، مرجع سابق.ص70.

شكل رقم (07) نموذج مارش وماناري (March & Mannari)



المصدر: الرواشدة خلف سليمان، مرجع سابق، ص96.

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش وماناري (March & Mannari) تعد من الدراسات المتميزة التي أشارا فيها إلى العوامل المساعدة على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي<sup>1</sup>:

#### (1) السياسات :

ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، وتحقيق التوازن، مما يولد شعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الولاء التنظيمي، ولقد رتب ماسلو الحاجات كالتالي: (الحاجات الفسيولوجية - الحاجة إلى الأمن - الحاجة إلى الانتماء - الحاجة إلى الاحترام - الحاجة إلى تحقيق الذات).

#### (2) وضوح الأهداف :

كلما كانت الأهداف واضحة كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء وللمنظمة أكبر، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة، أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم

<sup>1</sup> اللوزي موسى، مرجع سابق، ص126-132.

### (3) العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين:

المشاركة هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف.

### (4) العمل على تحسين المناخ التنظيمي :

المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليها من تجاربهم، ومن خلال أثرها في سلوكهم. فتمتع العاملون بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالانتماء.

### (5) تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:

يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوافرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف.

### (6) العمل على بناء ثقافة مؤسسية:

وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دوراً كبيراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة

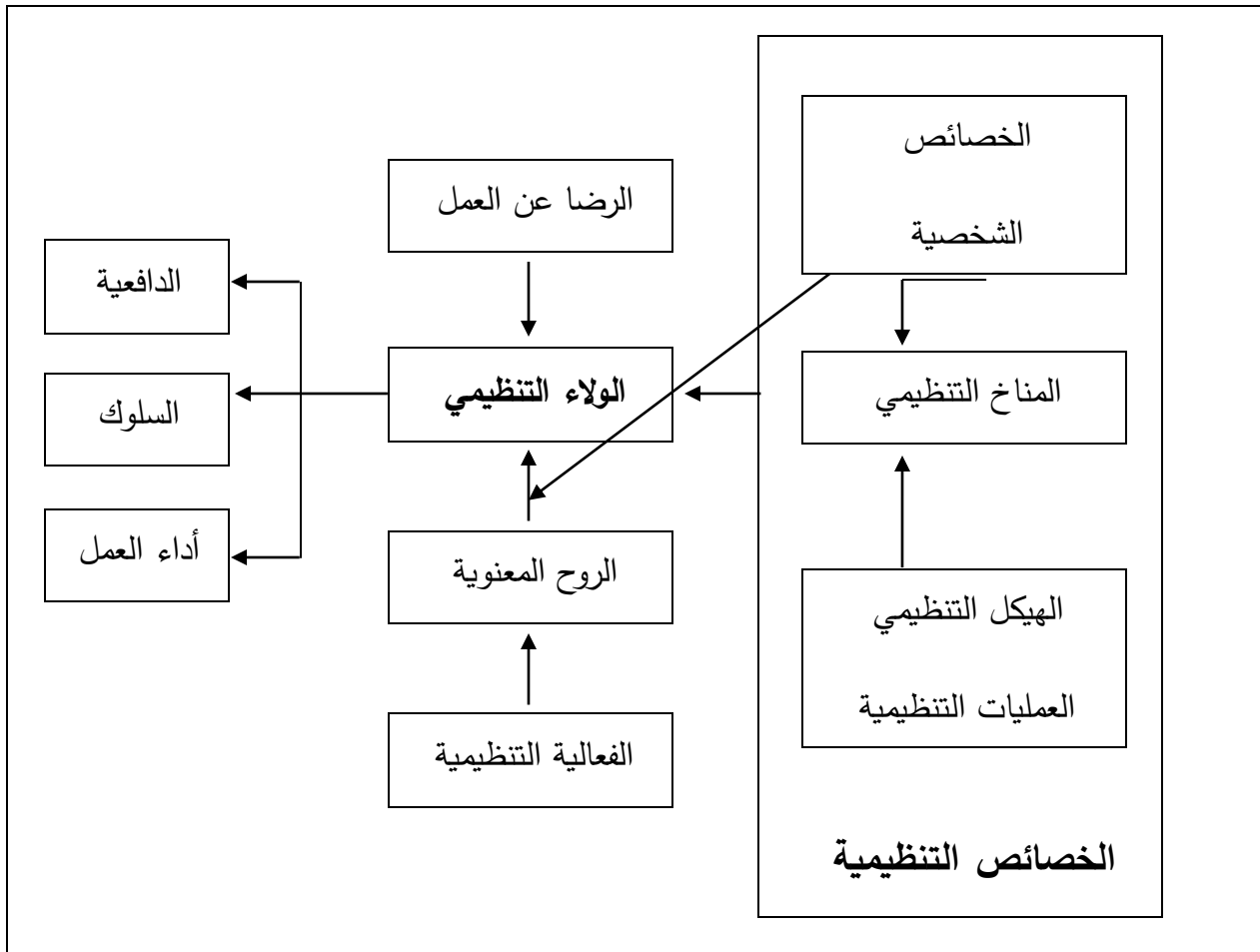
### (7) نمط القيادة:

الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف

### ج- نموذج ديكوتينز و سمرز: (Decotis & Summers)

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه الشكل رقم (8)، حيث ان تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، الذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل، ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي، وأدائهم كماً ونوعاً<sup>1</sup>.

شكل رقم (08) نموذج ديكوتينز و سمرز (Decotis & Summers)



(المصدر، الرواشدة، 2007، م، ص 97)

<sup>1</sup>الرواشدة خلف سليمان ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 96-

### المبحث الثالث: الولاء التنظيمي ودور أبعاد القيادة التحويلية فيه

لأهمية القيادة تعددت النظريات والأبحاث التي تفسر دور القيادة بتعزيز السلوكيات الإيجابية لدى العاملين، ومن أبرز هذه النظريات نظرية القيادة التحويلية، فيذكر شامير (Shamir, 1999) من خلال مراجعة العديد من الدراسات في مجال القيادة أنها - وعلى وجه العموم - تشير إلى أن القيادة التحويلية فعالة وأساسية في جميع المنظمات الراهنة، وذلك لارتباطها مع معظم المتغيرات التنظيمية التي تمت دراستها مثل: الرضا الوظيفي، والأداء التنظيمي، والجودة، والعدالة والثقة التنظيمية، وسلوك المواطنة والولاء التنظيمي، ومع الثقافة التنظيمية، والأهداف التنظيمية وفلسفتها، كما أشارت دراسات أخرى إلى أنه يمكن الحكم أو التنبؤ بما ستكون عليه المنظمات من خلال معرفة مستوى القيادة التحويلية فيها<sup>1</sup>.

#### المطلب الأول: آثار الولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي يؤدي إلى آثار إيجابية عموماً، وآثار سلبية أحياناً، ويمكن تحديد هذه الآثار على المستوى الفردي وعلى مستوى المنظمة كالتالي:

##### 1- آثار الولاء التنظيمي على المستوى الفردي:

يمكن القول إن ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي للمنظمة ككل ربما يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء، والأمان والقوة وزيادة المكافأة المالية، والإحساس بالذات<sup>2</sup>. مما يخلق حالة من الرضا النفسي للفرد نتيجة المنافع المزايا التي يحصل عليها، مما يؤدي إلى امتداد هذا التأثير إلى علاقاته العائلية وضمان استقرارها وتوازنها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> الفقيه محمد بن هادي، القيادة التحويلية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، اطروحة دكتوراه (غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة، 2006م، ص4.

<sup>2</sup> صبري محمد نجيب، اتجاهات المديرين نحو متغيرات الإلتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية، مجلة البحوث التجارية، يناير 1997، ص295.

<sup>3</sup> الفضلي فضل صباح، علاقة الإلتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه و المتغيرات الديمغرافية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، م37، 997، ص77.



## 2- آثار الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة:

وتمثل الآثار الإيجابية للولاء في زيادة الجهد والطاقة المبذولة، وانخفاض معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخير والتكاسل واللامبالاة، بالإضافة لزيادة درجة جاذبية الأفراد من خارج التنظيم أصحاب القدرات المهارات المرتفعة، كما أنه يرفع من درجة تحسين الأداء الوظيفي ودرجة الرضا الوظيفي، ودعم قيم المنظمة وتأييدها.

وترى بعض الدراسات في الوقت نفسه أن الولاء التنظيمي قد تكون له بعض السلبيات كالضغوط النفسية والمشكلات العائلية والركود المهني لدى الموظف، حيث يحدث ذلك بسبب إصرار الموظف على الاستمرار في منظمته مما قد يؤدي إلى التضحية بوظيفة ذات مزايا أفضل، كما يشير البعض إلى أن اهتمام المنظمات بدعم ولاء موظفيها تجاهها فيه شيء من الأناية وعدم التفكير في مصلحة الموظف قدر الاهتمام بمصلحة المنظمة كما إن انخفاض القدرة على التكيف والابتكار تعد من أهم الآثار السلبية للولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: دور أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

يؤكد افوليو (Avolio, et, al, 2004) أن هناك قدراً كبيراً من البحوث الحديثة في بيئات وثقافات تنظيمية مختلفة تشير بأن القيادة التحويلية ترتبط إيجابياً بالولاء التنظيمي.<sup>2</sup>

حيث خلص عدد من الباحثين والكتاب المهتمين بالقيادة التحويلية منهم دفير (Dvir)، إيدن (Eden)، شامير (Shamir) إلى أن الفكرة الرئيسية للقيادة التحويلية هي رسم رؤية للنجاح وإيصالها للمرؤوسين بحيث يتولد لديهم الحماس والالتزام لتحقيقها.<sup>3</sup>

فارتباط الفرد عاطفياً بالمنظمة والمتمثل ذلك باندماج الفرد بالمنظمة، حيث يكون إيمان الفرد بأهداف المنظمة وقيمها مرتفعاً ويعزى السبب في ذلك بأن الفرد يجد ذاته من خلال المنظمة، مما يدفعه إلى العمل جاهداً لتحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> حلواني ابتسام، جذور الولاء والانتماء في اخلاقيات الادارة اليابانية، المجلة العلمية للادارة، م1، 2006، ص11.

<sup>2</sup> Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. Ibidem, 2004, p52

<sup>3</sup> Woodcock, Chelsea. Transformational Leadership and Employee Commitment: The moderating role of role of Perceived Organizational support and individual level collectivism/individualism. DPA dissertation, Northern Illinois University. 2010, p1

ويرى الباحث أن قدرة القائد التحويلي على تقديم رؤية مقنعة ، وايصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كل ذلك يسهم لدفع المرؤوسين لبذل أقصى درجات الجهد لتحقيق هذه الرؤية، كما يوضح باس ذلك (Bass, 1998) بأن ما يمتلكه القادة التحويليون من الثقة بالنفس يجعلهم قادرين على صياغة الرؤية، وتنمية الوعي لدى المرؤوسين بأهمية هذه الرؤية وقيمة النتائج المترتبة من تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي<sup>1</sup>، ويضيف شامير (Shamir, 1998) إن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الأهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات، وإنجاز المهام وصنع القرار الذي يسهم في انخراط المرؤوسين بشكل أكبر في عملهم، وكل ذلك يؤدي إلى مستويات أعلى من الولاء التنظيمي.<sup>2</sup>

كما أن اهتمام القائد بمرؤوسيه، بتلمس احتياجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة إلى توجيه إضافي متبعاً بذلك أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعاً قوياً للمرؤوسين، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام كما يبين يوكل (Yukl, 1998) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المزيد من المسؤوليات ، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع يوكل أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Blankenship, Sirie L.,(2010) .The Consequences of Transformational Leadership and / or Transactional Leadership in relationship to Job Satisfaction and Organizational Commitment for active duty women serving in the air force medical service. Ph.D.thesis . Nova Southeastern University.p28.

<sup>2</sup> Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. Ibid.p52

<sup>3</sup> Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Ibidem.p54.

كما يؤيد ذلك تانسكي وكوهين (Tansky & Cohen, 2002) بأن تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طردياً بمستوى الولاء التنظيمي<sup>1</sup> كما وجد ويليامز (Williams, 2004) بمراجعتة لعدد من رسائل الماجستير في إدارة الأعمال التي أكدت نتائجها بأن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية والتي تعد أهم عناصر الاهتمام الفردي أحد أبعاد القيادة التحويلية هذه الممارسة أظهرت نتائج وآثار في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين<sup>2</sup>.

وفي نتائج لدراسة جاءت فقرة القيادة التحويلية تؤدي إلى الارتقاء بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد الدراسة، وتبين بأنها نتيجة طبيعية لما يمارسه القائد التحويلي، حيث إنه يهتم بالعاملين، ويراعي مصالحهم بالتوازي مع مصالح المنظمة، ويعمل على بناء علاقات طيبة مع المرؤوسين، ويحرص على كسب احترامهم<sup>3</sup>، فالقادة التحويليون أكثر مرونة ورحمة ورؤية وعملية، وأنهم يتسمون بالعملية والاهتمام بالجوانب العاطفية والإنسانية، ويعشقون التغيير والتطوير، ولا يميلون إلى الأداء الروتيني، وما تقوم به القيادة التحويلية من دور بارز في تشكيل قيم المرؤوسين، وأهدافهم، وطموحاتهم من خلال احتذائهم لقيم قادتهم ومعتقداتهم، والعمل على تبنيتها والأخذ بها، فالقائد التحويلي يعمل دائماً على حث مرؤوسيه على بذل أقصى درجات الجهد لأداء أعمالهم من خلال بناء رؤية واضحة، والعمل كنموذج يحتذى به، والإيمان بأهداف المنظمة والجماعة، والاهتمام الفردي، والاستشارة الفكرية<sup>4</sup>.

هذا كله من شأنه أن يدفع المرؤوسين لتبني أهداف المنظمة وجعلها أهدافهم الشخصية، وبذل جهد فوق المتوقع لتحقيق هذه .

لقد حدد العديد من الأبعاد للقيادة التحويلية لكن نجد أن bass and avolio قد حدد أربعة أبعاد للقيادة التحويلية في نموذجها القيادة كاملة المدى واحتوى على الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع

<sup>1</sup> Wood, Nancy E.(2008) . A study on the relationship between Perceived Leadership styles of hospital clinical leaders and perceived empowerment Organizational Commitment , and Job Satisfaction of subordinate hospital nurses in Amanagement position . Ph.D.thesis . Capella University.p44.

<sup>2</sup> Blankenship, Sirie L.,(2010). ). Ibid.p35.

<sup>3</sup> محمد عبدالحاميد نصره الله محمد، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير ببيئة الهلال الأحمر السعودي ، رسالة ماجستير (غير منشورة) . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض، 2010، ص99.

<sup>4</sup> العامري أحمد بي سالم ، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، م 9 ، 2002، ص34-35.

الابداعي، الاهتمام بالافراد) وفيما يلي سنحاول أن نوضح دور كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي.<sup>1</sup>

### أولا :التأثير المثالي ودوره في الولاء التنظيمي

عرف البعض التأثير المثالي بأنه ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف، وأيضا هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الاهداف .

فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة المهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين، والتابعون يعتبرون القائد مثلا، وغالبا ما ينمّون ارتباطا عاطفيا قويا معه.<sup>2</sup>

فالقائد الكاريزمي تكون لديه القوة الشخصية التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف له، كما تعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته، وكذلك الحالة التي يلهم بها القائد وكثيرا ما ترتبط الكاريزماتية بالأزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها . إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلا عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

ويضيف شامير (shamir,1998) أن القيادة التحويلية قادرة على تعزيز الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين من خلال ربط تحقيق الاهداف المنشودة بالقيم المثلى، والأخلاقيات الإيجابية، وكذلك الربط بين الجهد المبذول من قبل المرؤوسين وتحقيق الأهداف، بالإضافة إلى تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة ونقد الطرق القديمة في حل المشكلات.<sup>3</sup>

### ثانيا :التحفيز الإلهامي ودوره في الولاء التنظيمي

قد عرف bass& volio التحفيز الإلهامي على أنه قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول حيث يعمل القائد التحويلي على إثارة المرؤوسين بالتحدي، ويتيح لهم الفرصة للمشاركة في تحقيق

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 18 .

<sup>2</sup> راوية حسن، القيادة(الماضي-الحاضر-المستقبل)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014 ، ص 182.

<sup>3</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 57.

الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود.<sup>1</sup>

فالقائد التحويلي يميل إلى حث وإلهام الأفراد. فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد، فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>2</sup>

إن الولاء المعياري والولاء العاطفي يرتبطان بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية وهذه النتائج تتفق مع ما ذكره

ايزنبرغر وآخرون بأن المنظمات ترغب في الموظفين الملتزمين عاطفيا ويجب على المنظمات أن تبرهن التزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقا لنظرية الدعم التنظيمي يمكن أن تبرهن ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة، ولأن القيادة التحويلية تعد قيادة نافذة عاطفيا ولها تأثيرا عاطفيا، ومتصلة مع المرؤوسين، فإنها تعد قيادة داعمة.

### ثالثا: التشجيع الإبداعي ودوره في الولاء التنظيمي

يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة للأداء العملي.<sup>3</sup>

ويصف هذا البعد نمط تفكير القائد الغير تقليدي والمبتكر، فهو يشجع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل، بدلا من الطرق العميقة القديمة. وباستثارة نماذج جديدة لتفكير الأفراد، فإن القائد يحث التابعين على تشكيك في معتقداتهم ومن ثم يتعلمون طرقا مبتكرة لحل المشاكل بأنفسهم.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم الادارية، السعودية، 2008، ص 20.

<sup>2</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 183.

<sup>3</sup> ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 107.

<sup>4</sup> راوية حسن، مرجع سابق، ص 183.

فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات و الرموز، مع تشجيعهم لإبداء آرائهم حول هذه الرؤية وطرق تحقيقها، كما يحرص القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين على التفكير لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام الموكلة إليهم والذي بدوره يؤدي إلى زيادة مستويات الولاء والالتزام التنظيمي.<sup>1</sup>

#### رابعا :الاهتمام بالأفراد ودوره في الولاء التنظيمي

تعني اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية.

كما أن اهتمام القائد بمرؤوسيه، يتلمس احتياجاتهم، ومعرفة قدراتهم، وذلك لغرض تطوير أداءهم، عن طريق تفويض المهام، وزرع الثقة في أنفسهم بأنهم قادرين على إنجاز هذه المهام وبأفضل النتائج، مع تشجيعهم للرجوع إليه عند الحاجة متبعا أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعا قويا للمرؤوسين، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، كما يبين يوكل (yukl , 1998) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المرؤوسين بقصد إعدادهم لتحمل المسؤوليات، مما يسهم في تطويرهم ليصبحوا قادة، ويرون أنفسهم أكثر قدرة على العمل بشكل مستقل، والذي يؤدي بدوره إلى بذل جهد أعلى لتحقيق الأهداف، ويتوقع أن التعامل مع المرؤوسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم كما يؤيد ذلك تانسكي وكوهين بأن تشجيع وتطوير المرؤوسين يرتبط طرديا بمستوى الولاء التنظيمي، كما وجد ويليامز بمراجعتة لعدد من رسائل الماجستير في إدارة الأعمال التي أكدت نتائجها بأن ممارسة التوجيه والتغذية العكسية والتي تعد أهم عناصر الاهتمام الفردي أحد أبعاد القيادة التحويلية هذه الممارسات أظهرت نتائج وأثار في تنمية وتعزيز الولاء التنظيمي، والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 58.

### خلاصة الفصل

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة، لذلك حظي باهتمام من قبل الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، كونه يؤثر في مستقبل المنظمة والفرد العامل ولهذا نعتبره سلوكاً مرغوباً فيه من طرف الموظف، حيث تبين من خلال هذا الفصل أن الولاء حالة وجدانية تتمثل في الإخلاص والوفاء والالتزام والارتباط بشيء هام في حياة الفرد، ومنه يعد الولاء التنظيمي حالة شعورية نفسية تكمن في مدى الانسجام الذي يوليه الفرد اتجاه منظمته وقيمتها وأهدافها ورغبته في البقاء فيها، كما تطرقنا إلى مداخل نظرية للولاء، ثم تطرقنا إلى أهميته، خصائصه، كما اشرنا إلى مكوناته (الولاء العاطفي، الأخلاقي والمستمر)، النماذج المفسرة له، ثم تطرقنا إلى وسائل قياسه، و مراحلها و يليها آثاره لما له من آثار على الفرد والمنظمة، وتناولنا إلى جانب ذلك دور القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك من خلال استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والتشجيع الإبداعي وكذا الاهتمام بالافراد فهو بذلك يزيد من ولاء الافراد للمنظمة وانتمائهم لها.

الفصل الثالث.

دراسة حالة

مؤسسة العموري للآجر

الأحمر الوطاية للفخار



### تمهيد:

بعد تطرقنا للجوانب النظرية لكل من القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، و التطرق الى دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد وذلك من خلال الفصلي الدراسة اللذان يتضمنان الاطار النظري لمتغيرات الدراسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة وذلك لدراسة دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد بالشركة محل الدراسة وهذا من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من تفريغ الاستبانة التي تم إعدادها لهذا الغرض ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة**

**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث**

**المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة ، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات**

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة

هي شركة تعود ملكيتها للأخوة عموري كما هو موضح في الجدول رقم (05). تقع بالمنطقة الصناعية بسكرة ذات طبيعة قانونية : مؤسسة ذات مسؤولية محدودة ، الاخوة العموري للآجر، انطلقت بها أشغال التهيئة في : 28/02/2013 ، وانطلقت بشكل فعلي في : 01/04/2013 ، برأس مال قدره 1.977.000.000 دج ، وتشغل 290 عامل ، وطاقات إنتاجية قدرت ب 290000 طن سنويا من المواد الحمراء ، وتعود مساهمة كل شريك في بداية الانشاء ومنصبه الوظيفي كما يلي :

الجدول (05): الشركاء ، الحصص ، والمنصب الوظيفي بشركة الاخوة العموري :

اسم و لقب الشريك	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك دج
عموري لعروسي	شريك / المسير	600.000.000
عموري العيد	شريك / نائب المسير	500.000.000
عموري لزھاري	شريك	250.000.000
عموري سليم	شريك	340.000.000
عموري فيصل	شريك	287.000.000
المجموع		1.977.000.000

المصدر : وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

تقدر المساحة الاجمالية ب42818 م<sup>3</sup> وتنقسم الى قسمين :

القسم الاول : عبارة عن مساحة مغطاة تقدر ب13380 م<sup>3</sup>

القسم الثاني : عبارة عن مساحة حرة ، جزء يشمل مخازن اضافية والجزء الآخر موقف سيارات و مختلف معدات النقل .

كما تعتبر هذه الشركة المسؤولة على التدريب التقني و العلمي للعمال في حالة وجود مشروع شركة جديدة ، والجدير بالذكر أن الشركة استمرت في التوسع و التطوير منذ تأسيسها ، من خلال تجديد آلاتها و معداتها الانتاجية كلما استدعت الضرورة لذلك ، حيث شهدت في شهر مارس 2016 أهم عمليات التوسيع والتطوير ، والتي تمثلت في اضافة فرن جديد لطهي الأجر وذلك من اجل زيادة الطاقة الانتاجية .

ومع هذا التوسع سواء من ناحية التجهيزات أو من ناحية العملاء أضحى من الضروري زيادة رأس مال الشركة ، حيث شهدت عدة زيادات وتعديلات بالنسبة لحصص الشركاء لتصبح متساوية كما يتضح ذلك في الجدول رقم (06) كما يلي :

الجدول رقم (06): جدول تعديلات حصص الشركاء

اسم و لقب الشريك	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك دج
عموري لعروسي	شريك / المسير	800.000.000
عموري العيد	شريك / نائب المسير	600.000.000
عموري لزهاري	شريك	300.000.000
عموري سليم	شريك	460.000.000
عموري فيصل	شريك	329.000.000
المجموع		2.489.000.000

المصدر : وثائق المؤسسة

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

وهي تشغل حاليا 290 عاملاً، موزعين كما يلي:

الجدول رقم (07): توزيع العاملين بشركة الاخوة عموري:

العدد	المستوى الوظيفي
48	الاطارات
65	أعوان التحكم
177	أعوان التنفيذ
290	المجموع

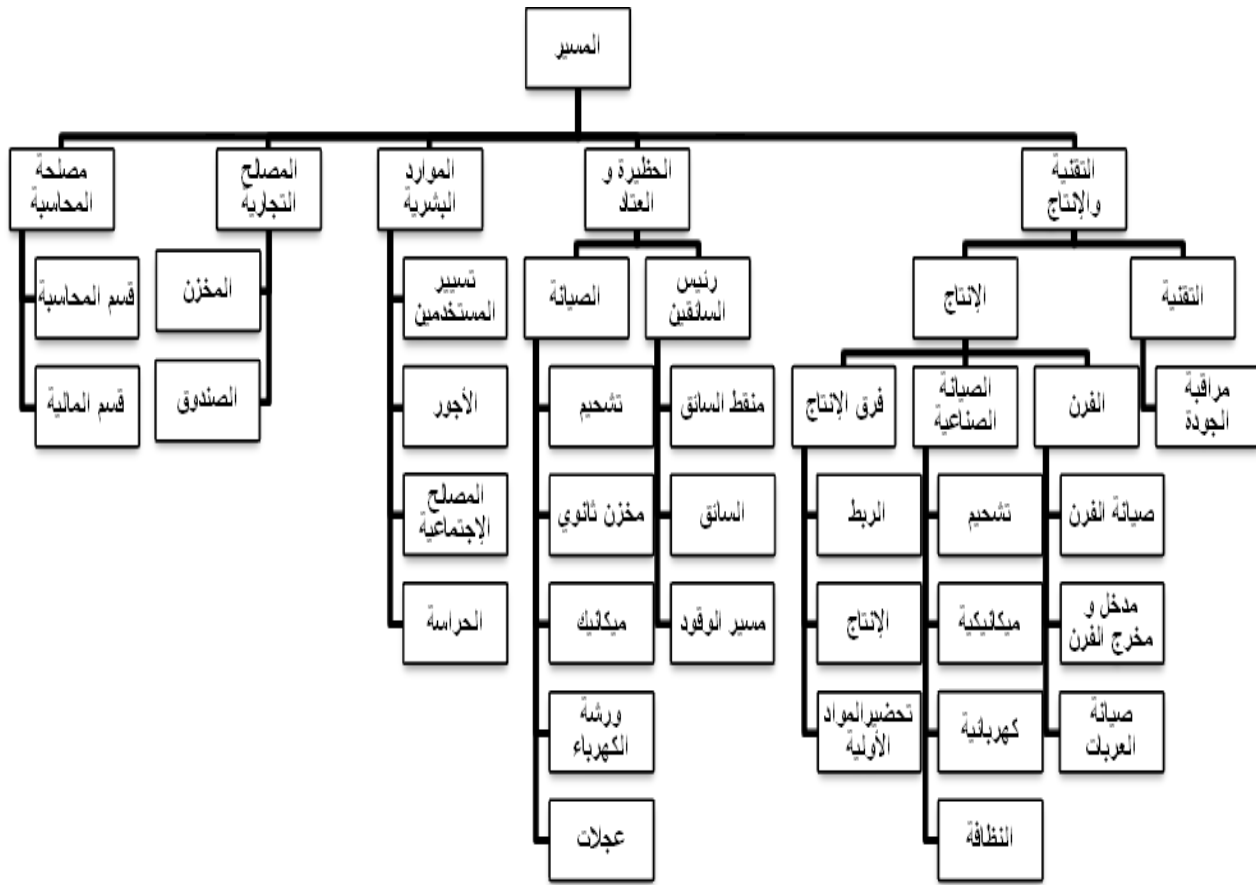
المصدر: وثائق المؤسسة

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة العموري لصناعة الآجر الأحمر :

ان التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي ، اذ هو وسيلة و ليس غاية يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة ، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة " يحدد كيفية توزيع المهام و الواجبات و المسؤول الذي يتبع له كل موظف ، و أدوات التنسيق الرسمية و أنماط التفاعل الواجب اتباعها و تطبيقها .

و فيما يلي تقديم الهيكل التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (09) لشركة الاخوة عموري لصناعة الآجر الأحمر المنطقة الصناعية بسكرة :

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لشركة العموي لصناعة الأجر الأحمر



المصدر: وثائق المؤسسة

1/المسير : وهو المسؤول بصفة مباشرة على كل المصالح.

2/التقنية و الإنتاج : وهي المصالح التقنية والتي تتمثل في التنظيمات الانتاجية للشركة والمتعلقة بصناعة ومراقبة المنتجات و صيانتها، ومن خلال ذلك فهي تنقسم الى 4 أقسام كما يلي :

أ - مراقبة الجودة :وهي الهيئة الخاصة على عملية الرقابة للمواد الأولية و المنتجات من أجل ضمان جودتها وصلاحية استخداماتها .

ب -الفرن : ومن خلاله يتم تحضير المنتج والتي يندرج من خلالها صيلنة و مداخل و مخارج الفرن و صيانة العربات .

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

ج - الصيانة الصناعية : والتي يتم فيها كل العمليات المتعلقة بالتشحيم و كذا الميكانيكية و الكهربائية من أجل ضمان سيرورة وعمل الآلات الصناعية الخاصة بالانتاج وكذا النظافة من أجل تسهيل وتنظيم الحركات الصناعية و التخلص من كل ما يعيق هذه العملية .

د - فرق الانتاج : و المتكونة من عمليات الربط ، الانتاج ، و تحضير المواد الأولية .

3/الحظيرة و العتاد : أي هي كل ما يتعلق بمكان تواجد المراكب الخاصة بنقل المنتجات من قبل السائقين و على هذا المستوى يتم تعيين رئيس للسائقين وكذا تسخير مختلف الصيانات التي تضمن صلاح وسائل النقل من توفير مسيري الوقود و التشحيم و العجلات .....الخ.

4/الموارد البشرية : والمتمثلة في كل من اليد العاملة من المختصين بعملية الانتاج و عملية نقل البضائع و عمال النظافة و الحراسة والعاملين في المصالح التجارية والمحاسبية ، حيث يتم تسيير المستخدمين وكذا تنظيم و تقسيم الأجر وجميع المصالح الاجتماعية .

5/المصالح التجارية : والتي تتمثل مهامها في دراسة الأعمال المتعلقة في كل من المخازن و الصندوق .

6/مصلحة المحاسبة :والتي تتمثل مهامها في الحرص على التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها الشركة وكذا جمع المعطيات المتعلقة باصدار الميزانية وكذا تتبع الوثائق الجبائية وادارة الضرائب والضمان الاجتماعي .....الخ .

### المطلب الثاني: نشاطات الشركة

تنشط المؤسسة في قطاع مواد البناء، وتنتج بالضبط الآجر الأحمر بمختلف أنواعه وقياساته كما هو مبين في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (08): منتجات شركة الاخوة العموري

نوع المنتج	الأبعاد (سم)	الوزن (كغ)
آجر 4 ثقوب	30×20×5	3
آجر 8 ثقوب	30×20×10	5
آجر 12 ثقوب	30×20×15	6

المصدر: وثائق المؤسسة

وتوجه هذه المنتجات إلى العملاء المتمثلين في مؤسسات كأغلبية، حيث تم تصنيفها إلى الفئات التالية:

60 % يمثلون مقاولي الأشغال العمومية.

20 % يمثلون أصحاب البناء الذاتي.

15 % يمثلون تجار الجملة.

05 % متنوعين.

#### المطلب الثالث: أهداف الشركة

- ✓ مواكبة الشركة للسوق الخارجية، والاستفادة من الفرص المتاحة.
- ✓ الزيادة في قدرة الشركة على الإنتاج والإبداع.
- ✓ تحسين سمعة الشركة داخليا وخارجيا.
- ✓ تحسين التركيبة التنظيمية، والتوسع في المشاريع.
- ✓ خلق محيط يسوده الإبداع والتطوير، وبناء كوادر من أجل ذلك.
- ✓ زيادة الثقة والاحترام بين أفراد الشركة.
- ✓ إحداث لغة مشتركة بين الموظفين لتسهيل العمل.
- ✓ التطوير في مجال تكنولوجيات الشركة، والرفع من قدراتها التنافسية

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### المطلب الأول: منهج البحث وحدوده

#### أولاً: منهج البحث

لأغراض تحليل بيانات ومعلومات البحث واستخلاص النتائج واختبار الفرضيات، قمنا باستخدام المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج لبيان وتوضيح "دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة" ويعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

#### 1. المصادر الأولية:

تم الاعتماد في موضوع بحثنا بصورة أساسية على الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عمال الشركة محل الدراسة ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss.v19 الإحصائي الذي يسمى: Statistical package for social science وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### أ. المصادر الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للبيانات الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

#### ثانياً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة.

2. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017.

3. الحدود البشرية: تتمثل في العاملين مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة.



### المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي للعينة

في هذا المطلب يتم التعرف على كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا الأداة المستخدمة فيها..

#### أولاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 290 عامل، واعتمدنا على عينة عشوائية بلغ حجمها 70 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 67 استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 60 استبانة.

#### ثانياً: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

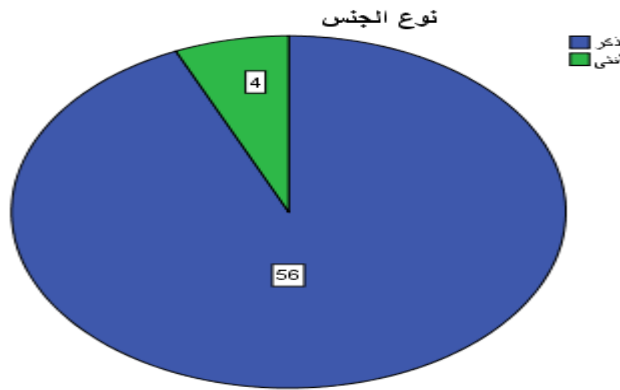
##### 1. خصائص العينة حسب الجنس

الجدول رقم (09): خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	56	93.3
أنثى	4	6.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

يتضح من الجدول رقم(09) الشكل رقم (10) أن نسبة الذكور(93.3%) و نسبة الإناث (6.7%)، وهذا ما يدل على أن عنصر الذكور هو الغالب في عينة الدراسة.

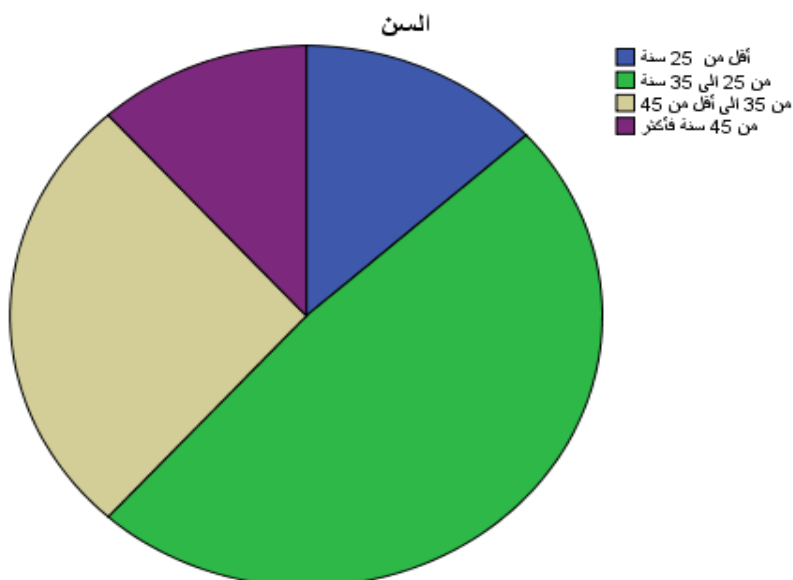
### 2. خصائص العينة حسب السن

الجدول رقم (10): خصائص العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	8	13.3
من 25 الى 35 سنة	29	48.3
من 35 الى أقل من 45	16	26.7
من 45 سنة فأكثر	7	11.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم(11): خصائص العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) و الشكل رقم(11) أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (من 25 الى 35 سنة) حيث بلغت (48.3%)، تلتها نسبة (26.7%) للفئة العمرية التي تتمركز في (من 35 الى أقل من 45)، وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن، بينما نسبة المبحوثين

### الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

ضمن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بلغت (13.3%) وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين في الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بلغت (11.7%).

#### 3. خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

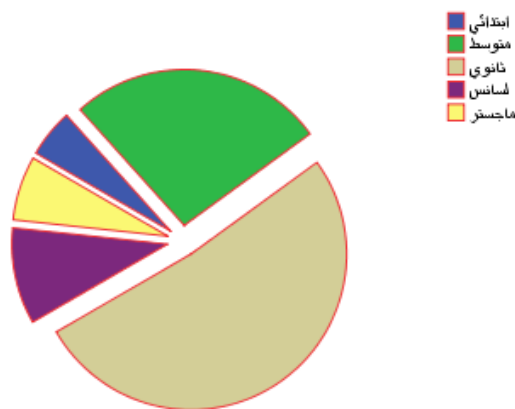
الجدول رقم (11): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
ابتدائي	3	5.0
متوسط	16	26.7
ثانوي	31	51.7
لسانس	6	10.0
ماجستير	4	6.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم(12): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) و الشكل رقم(12) نجد أن النسبة الأكبر لمؤهل مستوى الثانوي حيث بلغت نصف العينة بنسبة (51.7%) ، تلتها نسبة (26.7%) لمؤهل المتوسط، ثم نسبة (10.0%) لمؤهل الليسانس، ثم بعدها نسبة (6.7%) لمؤهل ماجستير، وأخيرا نسبة(5.0%) لمؤهل الابتدائي.

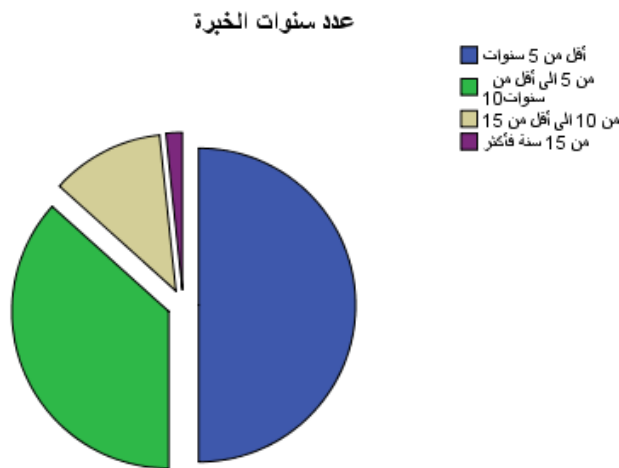
4. خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (12): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	30	50.0
من 5 الى أقل من 10 سنوات	22	36.7
من 10 الى أقل من 15	7	11.7
من 15 سنة فأكثر	1	1.7
المجموع	60	100.0

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (13): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) و الشكل رقم(13) نجد ان ما نسبته (50.0%) خبرتهم (أقل من 5 سنوات)، أما نسبة(36.7%) فكانت لمن كانت خبرتهم(من 5 الى أقل من 10 سنوات)، تلتها نسبة (11.7%) لمن كانت خبرتهم(من 10 الى أقل من 15) وأخيرا نسبة ضعيفة قدرت بـ(1.7%) لمن كانت خبرتهم(من 15 سنة فأكثر).

المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الاحصائية المستخدمة فيه

أولا: أداة البحث

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان في جمع البيانات الأولية فسيتم أولا تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية.

الاستبيان: عبارة عن صياغة لمجموعة من الأسئلة معدة مسبقا ليقوم المستجيب بتسجيل إجابته عليها باختبار أحد البدائل المحددة ويعتبر وسيلة فعالة لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة المطلوب وبكيفية قياس المرغوب في دراسته .

وتم تقسيم الاستبيان لهذه الدراسة إلى ثلاثة محاور تعلق الأول منه بالمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، وعدد سنوات الخبرة)، بينما خصص المحور الثاني للمتغير المستقل القيادة التحويلية احتوى على عشرون مؤشر قياس لأربعة أبعاد هي التأثير المثالي (أربعة مؤشرات قياس)، التحفيز الالهامي (أربعة مؤشرات)، التشجيع الابداعي (أربعة مؤشرات)، الاهتمام بالافراد (أربعة مؤشرات)، وتعلق المحور الثالث بالمتغير التابع القيادة التحويلية (الولاء التنظيمي) والذي احتوى على أربعة عشر مؤشر قياس .

وتم الاعتماد في هذه الدراسة على المقياس الفئوي ليكرت، ويستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات بحيث يعبر عن درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن اتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 ل غير موافق بشدة، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق، و5 موافق بشدة، وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(13): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و1.79 فهو منخفض جدا، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين

3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جدا، وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

جدول رقم(14): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 الى 1.79	من 1.80 الى 2.59	من 2.60 الى 3.39	من 3.40 الى 4.19	من 4.20 الى 5

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

لقد استخدم في التحليل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical Package for Social Sciences ) SPSS.v19 وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتلفطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- 1- جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.
- 2- المتوسط الحسابي (Arithmetic Mean): وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة.
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): من أفضل مقاييس التشتت المطلق وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده الوسط الحسابي.
- 4- معامل الارتباط بيرسون ( Pearson Correlation ): يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة.

5- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) : يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من (70%) و يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. وهناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 50%.

6- صدق المحك أو الصدق الذاتي : تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات. والجدول رقم 15 يبين أن معامل الصدق الإجمالي يقدر ب(0.868).

7- معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء بأنه درجة التماثل أو البعد عن التماثل لتوزيع ما. يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

8- معامل التفلطح (Kurtosis): وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحني من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

9- تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.

10- تحليل الانحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

#### المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

##### أولا: صدق أداة البحث

يقصد بصدق أداة البحث مدى قدرتها على قياس الموضوع الذي وضعت من أجله، بمعنى إلى أي درجة تصلح هذه الأداة لقياس الغرض الذي وضعت من أجله، وفي دراستنا تم الاعتماد على نوعين من الصدق هما:

##### ✓ الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من تصميم الاستمارة وتصنيفها في صورتها الأولية بما يتناسب مع أهداف الدراسة، قمنا باستطلاع آراء مجموعة من المحكمين من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة يقدر عددهم ب 3 محكمين، بهدف التأكد من وضوح صياغة كل فقرة من فقرات الاستمارة وتصحيح الفقرات الغير الملائمة، وقد طورت هذه الأداة بناء على آراء المحكمين حيث عدلت الصياغة ووضعت في صورتها النهائية. وتوجد أسماء المحكمين بالملحق رقم(01)، والاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (02)

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

### ✓ صدق المحك أو الصدق الذاتي:

تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات، باستخدام المعادلة التالية: صدق المحك = جذر معامل الثبات. والجدول رقم (15) يبين أن معامل الصدق الإجمالي يقدر ب(0.868)

### ثانياً: ثبات أداة البحث

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 50% والجدول يوضح مدى الاتساق بين عبارات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وعبارات المتغير التابع الولاء التنظيمي.

### الجدول رقم (15): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير المثالي	5	0.895	0.946
التحفيز الإلهامي	5	0.904	0.950
التشجيع الابداعي	5	0.916	0.957
الاهتمام بالافراد	5	0.901	0.949
القيادة التحويلية	20	0.857	0.925
الولاء التنظيمي	14	0.890	0.943
المجموع	34	0.868	0.931

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول رقم (15) يتبين أن معامل ثبات " ألفا كرونباخ " بلغت قيمة ( 0.868 ) وهي قيمة مرتفعة ، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل " ألفا كرونباخ ( 0.857 ) بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية كذلك في مقابل ما قيمته ( 0.874 ) بالنسبة لعبارات محور الولاء التنظيمي .وهو ما يدل على أن الاستمارة ثابتة أي أنها تعطي نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت ظروف مماثلة.



المبحث الثالث: عرض نتائج البحث تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار معامل الالتواء والتفرطح)

أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء "Skewness" و معامل التفرطح "Kurtosis" للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها يقع في المجال من +3 إلى -3، و معامل التفرطح يقع بين +1 و -1، ويظهر الجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول رقم(16): اختبار التوزيع الطبيعي (SKewness & kurtosis)

Kurtosis معامل التفرطح		Skewness معامل الالتواء		المتغيرات
إحصائيا	الخطأ	إحصائيا	الخطأ	
0,93	608,	-1,276-	309,	التأثير المثالي
0,45	608,	-1,347-	309,	التحفيز الالهامي
0,723	608,	-1,135-	309,	التشجيع الابداعي
0,768	608,	-1,129-	309,	الاهتمام بالافراد
-0,397-	608,	-0,594-	309,	القيادة التحويلية
0,713	608,	-0.837-	309,	الولاء التنظيمي

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور القيادة التحويلية

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحور القيادة التحويلية وذلك من خلال الجدول رقم(17)

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور القيادة التحويلية وهذا ما يوضحه الجدول رقم(17)

جدول رقم (17): تحليل فقرات محور القيادة التحويلية

الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
<b>بعد التأثير المثالي</b>	<b>3.9600</b>	<b>0,74793</b>							<b>موافق</b>
يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	4,0167	0,65073	التكرار	0	1	9	38	12	موافق
			النسبة %	0	1.7	15.0	63.3	20.0	
يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترمي وثقتي له.	3,8833	0,80447	التكرار	0	5	8	36	11	موافق
			النسبة %	0	8.3	13.3	60	18.3	
تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.	4,0167	0,67627	التكرار	0	1	10	36	13	موافق
			النسبة %	0	1.7	16.7	60	21.7	
يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	3,6833	0,85354	التكرار	1	7	7	40	5	موافق
			النسبة %	1.7	11.7	11.7	66.7	8.3	
يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند اداء المهام.	4,2000	0,75465	التكرار	0	1	9	27	23	موافق بشدة
			النسبة %	0	1.7	15	45	38.3	
<b>بعد التحفيز الإلهامي</b>	<b>3,8900</b>	<b>0,98965</b>							<b>موافق</b>
يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.	3,8833	0,55515	التكرار	0	0	13	41	6	موافق
			النسبة %	0	0	21.7	68.3	10	
يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.	3,8333	0,99433	التكرار	1	9	2	35	13	موافق
			النسبة %	1.7	15	3.3	58.3	21.7	
يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.	3,9000	0,70591	التكرار	0	2	12	36	10	موافق
			النسبة %	0	3.3	20	60	16.7	
يحفزي على تحقيق أكثر مما اتوقع أن أفذه شخصا.	3,9667	0,95610	التكرار	0	8	4	30	18	موافق
			النسبة %	0	13.3	6.7	50	30	
يقوي رئيسي إلتزمي بأهداف المنظمة.	3,8667	0,74712	التكرار	0	4	9	38	9	موافق
			النسبة %	0	6.7	15	63	15	
<b>بعد التشجيع الإبداعي</b>	<b>3,5733</b>	<b>0,91163</b>							<b>موافق</b>
يشجعي رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3,6167	0,76117	التكرار	0	6	15	35	4	موافق
			النسبة %	0	10	25	58.3	6.7	

الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

محايد	2	34	14	4	6	التكرار	1,02456	3,3667	يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق إبداعية
	3.3	56.7	23.3	6.7	10	النسبة %			
موافق	7	33	9	9	2	التكرار	0,99774	3,5667	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.
	11.7	55	15	15	3.3	النسبة %			
موافق	10	32	14	4	0	التكرار	0,79830	3,8000	قادر على التعامل مع المواقف .
	16.7	53.3	23.3	6.7	0	النسبة %			
موافق	5	33	12	8	2	التكرار	0,9764	3,5167	يثق رئيسي بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.
	8.3	55	20	13.3	3.3	النسبة %			
موافق							<b>0,92700</b>	<b>3,8400</b>	<b>بعد الاهتمام بالأفراد</b>
موافق	13	35	7	4	1	التكرار	0,86928	3,9167	يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه.
	21.7	58.3	11.7	6.7	1.7	النسبة %			
موافق	11	32	9	6	2	التكرار	0,98921	3,7333	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.
	18.3	53.3	15	10	3.3	النسبة %			
موافق	12	36	8	2	2	التكرار	0,87721	3,9000	ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.
	20	60	13.3	3.3	3.3	النسبة %			
موافق	13	32	9	6	0	التكرار	0,87269	3,8667	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.
	21.7	53.3	15	10	0	النسبة %			
موافق	13	32	6	7	2	التكرار	1,02662	3,7833	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي.
	21.7	53.5	10	11.7	3.3	النسبة %			
موافق							<b>0,89405</b>	<b>3,8158</b>	<b>القيادة التحويلية ككل</b>

المصدر: إعداد الطالب اعتمادا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS v19

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة متوسطة حول القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التشجيع الابداعي، التحفيز الالهامي، الاهتمام بالافراد)، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ بعد التأثير المثالي:

يظهر من خلال الجدول (17) أن بعد " التأثير المثالي " جاء بالترتيب الأول من حيث أهمية درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.96 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.74 و هي أقل من الواحد الصحيح حيث كلما اقتربت القيمة إلى الصفر فذلك يعني عدم وجود انحرافات في إجابات المبحوثين مما يعني تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ العبارة 01 (يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.65 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 83% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 02 (يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تريد من احترمي وثقتي له.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.80 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 8% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 03 (تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.02 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.67 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 82% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 04 (يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.68 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.85 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 75% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 05 (يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 ما يعني درجة موافق بشدة وانحراف معياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى

تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 83% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد التحفيز الالهامي:

يظهر من خلال الجدول (17) أن بعد " التحفيز الالهامي " جاء بالترتيب الثاني من حيث أهمية درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.89 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.98 مما يعني تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ العبارة 06 (يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.55 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما لا توجد حالة رفض .

✓ العبارة 07 (يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.83 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.99 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 80% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 08 (يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.70 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 77% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 4% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 09 (يحفزني رئيسي على تحقيق أكثر مما اتوقع أن أنفذه شخصيا.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.96 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.95 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 80% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 14% لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 10 (يقوي رئيسي إلزامي بأهداف المنظمة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 7% فقط لا يوافقون على ذلك.

### ❖ بعد التشجيع الإبداعي:

يظهر من خلال الجدول(17) أن بعد " التشجيع الإبداعي " جاء بالترتيب الرابع من حيث أهمية درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.57 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.91 مما يعني تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

✓ العبارة 11 (يشجعني رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.61 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 65% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 10% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 12 (يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق إبداعية): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.36 ما يعني درجة محايد وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 59% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 17% لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 13 (قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.56 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.99 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 66% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 19% لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 14 (قادر على التعامل مع المواقف.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.80 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 70% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 15 (يثق رئيسي بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.51 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.97 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 64% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 17% لا يوافقون على ذلك.

### ❖ بعد الاهتمام بالأفراد:

يظهر من خلال الجدول (17) أن بعد" الاهتمام بالأفراد " جاء بالترتيب الثالث من حيث أهمية درجة الموافقة المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد 3.84 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، وبلغ انحرافه المعياري 0.92 مما يعني تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد.

✓ العبارة 16 (يقضي رئيسي وقتنا في توجيه وتدريب مرؤوسيه.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.9 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.86 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 80% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 9% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 17 (يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.73 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.98 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 73% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 14% لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 18 (ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.87 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 80% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 7% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 19 (يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.86 ما يعني درجة موافق وانحراف معياري 0.87 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 80% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 10% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 20 (يجرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.78 ما يعني درجة موافق بشدة وانحراف معياري 1.02 أي يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى عدم تجانس أفراد

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 74% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 15% لا يوافقون على ذلك.

مما سبق ومن خلال الجدول رقم(17) يتبين أن المتوسط الكلي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري بلغ (0.89) وهي قيمة تشير إلى تجانس واتفاق آراء أفراد عينة البحث.

وقد جاء في المرتبة الأولى التأثير المثالي وفي المرتبة الثانية جاء التحفيز الإلهامي، أما المرتبة الثالثة جاء الاهتمام بالافراد والمرتبة الأخيرة التشجيع الابداعي.

إذن نلاحظ أن كل هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافق مما يدل على أن القيادة التحويلية تمارس بمستوى مرتفع.

### المطلب الثالث :تحليل وتفسير محاور الولاء التنظيمي

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالولاء التنظيمي وذلك من خلال الجدول رقم (18) للتفسير والتحليل قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور الولاء التنظيمي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18)

الجدول رقم(18) : تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي.



الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار والنسبة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الأهمية النسبية
مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح.	4,0500	0,56524	التكرار	0	0	8	41	11	موافق
			النسبة %	0	0	13.3	68.3	18.3	
مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	3,8500	0,91735	التكرار	1	5	9	32	13	موافق
			النسبة %	1.7	8.3	15	53.3	21.7	
تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن تعمل فيها.	4,1833	0,67627	التكرار	0	0	9	31	20	موافق
			النسبة %	0	0	15	51.7	33.3	3
يهمني نجاح المؤسسة التي أعمل بها.	4,0000	0,90198	التكرار	1	3	9	29	18	موافق
			النسبة %	1.7	5	15	48.3	30	
أحرص على عدم إضاعة وقت العمل	3,9000	0,79618	التكرار	0	4	10	34	12	موافق
			النسبة %	0	6.7	16.7	56.7	20	
أشعر باعتزاز بسبب عملي في المؤسسة.	4,0167	0,72467	التكرار	0	1	12	32	15	موافق
			النسبة %	0	1.7	20	53.3	25	
الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل.	4,0167	0,62414	التكرار	0	1	8	40	11	موافق
			النسبة %	0	1.7	13.3	66.7	18.3	
وجودي في المؤسسة يشعري بمكانة اجتماعية أفضل	4,0167	0,77002	التكرار	0	2	11	31	16	موافق
			النسبة %	0	3.3	18.3	51.7	26.7	
يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي.	3,8167	0,67627	التكرار	0	3	11	40	6	موافق
			النسبة %	0	5	18.3	66.7	10	
أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها.	3,9333	0,75614	التكرار	0	3	10	35	12	موافق
			النسبة %	0	5	16.7	58.3	20	
أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.	3,8833	0,92226	التكرار	2	2	11	31	14	موافق
			النسبة %	3.3	3.3	18.3	51.7	23.3	
أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيت لي فرص عمل أخرى.	3,9333	0,73338	التكرار	0	2	12	34	12	موافق
			النسبة %	0	3.3	20	56.7	20	
أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة.	4,0333	0,71228	التكرار	0	1	11	33	15	موافق
			النسبة %	0	1.7	18.3	55	25	
تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها	3,9167	0,74314	التكرار	0	3	10	36	11	موافق
			النسبة %	0	5	16.7	60	18.3	
<b>الولاء التنظيمي ككل</b>	<b>3,9679</b>	<b>0,75138</b>							<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v19

تبين لنا من نتائج الجدول (18) ما يلي:

- ✓ العبارة 21 (مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.05 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.56 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 87% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما لا يوجد من يرى خلاف ذلك.
- ✓ العبارة 22 (مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.85 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.91 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 75% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 10% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 23 (تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن اعمل فيها.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.67 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 85% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما لا يوجد من يرى خلاف ذلك.
- ✓ العبارة 24 (يهمني نجاح المؤسسة التي أعمل بها.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.90 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 79% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 7% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 25 (أحرص على عدم إضاعة وقت العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.79 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 77% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 7% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 26 (أشعر باعتزاز بسبب عملي في المؤسسة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.72 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 79% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

- ✓ العبارة 27 (الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 85% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 28 (وجودي في المؤسسة يشعري بمكانة اجتماعية أفضل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.01 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.77 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 78% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع، بينما حوالي 4% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 29 (يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.67 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 77% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع، بينما حوالي 5% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 30 (أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.93 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 79% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع، بينما حوالي 5% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 31 (أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.92 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 74% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع، بينما حوالي 7% فقط لا يوافقون على ذلك.
- ✓ العبارة 32 (أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.93 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.73 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، كما أن حوالي 77% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع، بينما حوالي 4% فقط لا يوافقون على ذلك.

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

✓ العبارة 33 (أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة.): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.03 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 80% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 2% فقط لا يوافقون على ذلك.

✓ العبارة 34 (تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.91 ما يعنى درجة موافق وانحراف معياري 0.74 أي لا يوجد تشتت في الإجابات وهذا يشير إلى تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع ، كما أن حوالي 79% من الأفراد المستجوبين يوافقون في تقديرهم على مدى تحقيقها بالواقع ، بينما حوالي 5% فقط لا يوافقون على ذلك.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة العموري الآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الولاء التنظيمي مجمعة (3.96) بانحراف معياري قدره (0.75).

### المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

بعد تحليل عبارات أبعاد القيادة التحويلية وعبارات الولاء التنظيمي سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة.

#### أولا: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (19) يبين ذلك.

#### جدول رقم (19): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	معامل الارتباط (R)
الانحدار	3,773	1	3,773	8,165	,006	0,123	0,351
الخطأ المتبقي	26,802	58	,462				
المجموع	30,575	59					

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v19

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

من خلال النتائج الواردة في الجدول (19) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 8.165 و بقيمة احتمالية (0.006) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج تفسر ما قدره (35.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي تدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي أي أن القيادة التحويلية لها دور في الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

### ثانيا: اختبار الفرضيات

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بمختلف فروعها كما هو مبين في الجدول أدناه:

### جدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التأثير المثالي	0.432	0.141	0.374	3.075	0.003	0.374	0.140
التحفيز الإلهامي	-0.81	0.129	-0.82	-0.626	0.534	0.082	0.07
التشجيع الابداعي	0.369	0.112	0.399	3.312	0.002	0.339	0.159
الاهتمام بالافراد	0.175	0.119	0.190	1.474	0.146	0.190	0.036
القيادة التحويلية	0.562	0.197	0.351	2.857	0.006	0.351	0.123

\*دات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات spss v19

### 1- اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك دور للقيادة التحويلية كمتغير كلي على الولاء التنظيمي في الشركة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 2.857 بمستوى دلالة (0.006) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.351)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R): (0.351)، أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.351) وهي علاقة طردية، حيث فسر متغير القيادة

## الفصل الثالث: دراسة حالة - مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة -

التحويلية ب(12.3%) من التباين الكلي الحاصل في الولاء التنظيمي للشركة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) وكما بلغت قيمة دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.562)

وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

"يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ "

### 2- اختبار الفرضيات الفرعية

أما علاقات دور لكل بعد من أبعاد متغير القيادة التحويلية على متغير الولاء التنظيمي فيمكن استخلاصه من الجدول رقم (20).

#### ■ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كالآتي: "يوجد دور ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك دور معنوي للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لعمال الشركة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (3.075) بمستوى دلالة (0.003) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.374) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R)

أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.374) وهي علاقة طردية، حيث فسر متغير التأثير المثالي (14%)

من التباين الكلي للولاء التنظيمي في الشركة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمة تأثير التأثير المثالي على الولاء التنظيمي لعمال الشركة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.432)، وبالتالي نقبل

الفرضية الفرعية الأولى.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغتها كالاتي " يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ " من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن معامل Beta ذو قيمة سالبة -0.82، وكما أن درجة الارتباط بين المتغيرين ضعيفة جدا حيث قدر معامل الارتباط بـ 0.082 حيث أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.534) وهي أكبر من القيمة (0.05)، وهو ما يدل على أنه لا يوجد دور مباشر على الولاء التنظيمي وعلية فإن الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغتها كالاتي " يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التشجيع الابداعي والولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ". من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك دور معنوي للتشجيع الابداعي في الولاء التنظيمي لعمال الشركة وذلك عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت (3.312) بمستوى دلالة (0.002) وهي أقل من ( $\alpha=0.05$ ) وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.399) كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.339) وهي علاقة طردية، حيث فسر متغير التشجيع الابداعي حوالي (16%) من التباين الكلي للولاء التنظيمي في الشركة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، وكما بلغت قيمة دور التأثير المثالي على الولاء التنظيمي لعمال الشركة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.369)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغتها كالاتي " يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام بالافراد والولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$ ". من خلال النتائج المبينة في الجدول نلاحظ أن درجة الارتباط بين المتغيرين ضعيفة جدا حيث قدر معامل التحديد بـ 0.036، و قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.146) وهي أكبر من القيمة (0.05)، أي أنه لا يوجد دور مباشر للاهتمام بالافراد على الولاء التنظيمي، وعلية فإن الفرضية الفرعية الرابعة مرفوضة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى موجز عن مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة موضحين أهم نشاطاتها وكذا الهيكل التنظيمي للشركة، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة " دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة، من خلال استخدام استبيان تم توزيعه على عينة البحث، ولقد تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين القسم الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما القسم الثاني فكان خاص بمحاور الاستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية بأبعادها أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع الولاء التنظيمي، وهذه المحاور تجيب على الإشكالية الرئيسية التي تم صياغتها.

وبعد استرجاع الاستبيان تمت معالجته ببرنامج (Spss v19) باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار المتعدد، معامل صدق المحك، اختبار كواو مجروف - سميرونوف، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، على ضوء ما تم ذكره يتضح ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التحفيز الالهامي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- وجود دور ذو دلالة إحصائية بين التشجيع الابداعي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين الاهتمام بالافراد والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ .



الختام

تطمح المنظمات اليوم إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بما لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي من خلال إظهار دور أبعاد القيادة التحويلية المتمثلة في التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي الاهتمام بالأفراد، في الولاء التنظيمي حيث قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة كان الهدف منها الإجابة على الأسئلة والفرضيات المطروحة في إشكالية بحثنا وما مدى تطبيقها على أرض الواقع.

فمن خلال هذا البحث وصلنا في الاخير إلى مجموعة من النتائج سيتم عرضها كما يلي:

## أولا: النتائج

### 1. النتائج النظرية

- القيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوك أفراد الجماعة بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.
- القيادة التحويلية هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة تتوافق مع المتطلبات المستقبلية.
- إن أهم التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية والتي أفرزتها التغيرات العالمية هي العولمة والتطور التكنولوجي.
- تتمثل أبعاد القيادة التحويلية في:
  - التأثير المثالي : هو ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الاهداف.
  - التحفيز الإلهامي : هو ذلك الحث والإلهام الذي يصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفا مثاليا للمستقبل أو موقفا معينا ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - التشجيع الإبداعي: يشير هذا البعد إلى أن القائد التحويلي يعمل على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة للأداء العمل.
  - الاهتمام بالأفراد: تعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية.

- الولاء التنظيمي هو حالة يمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه.
- يعتبر الولاء التنظيمي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، كما انه يسهم في تخفيض معدلات التغيب ودوران العمل.
- لا يوجد هناك اتفاق بين المنظرين حول تفسير محددات للولاء التنظيمي، فهو مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين،
- هناك عدة مداخل درست الولاء وحاولت تفسيره، كالمدخل الاتجاهي والمدخل السلوكي، كما لم يتم الاتفاق على أبعاد محددة لقياسه.

## 2. النتائج التطبيقية:

- أظهرت نتائج البحث أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة بمتوسط حسابي عام (3.81)
- كما أظهرت نتائج البحث أن كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية يتوافر بدرجة معينة وهي مرتبة من حيث الأهمية النسبية كالتالي:
- التأثير المثالي: جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.96).
- التحفيز الإلهامي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.89).
- الاهتمام بالأفراد: جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.84).
- التشجيع الابداعي: جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.57).
- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة بمتوسط حسابي عام (3.81).
- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة البحث بمؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة كان بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.96).

➤ أظهرت النتائج أن هناك دور ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا الأثر يظهر من خلال:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي في الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتشجيع الإبداعي في الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاهتمام بالأفراد في الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

وعلى ضوء ما سبق يمكن تأكيد الفرضية الرئيسية: يوجد دور لأبعاد القيادة التحويلية بالولاء التنظيمي لدى الأفراد في مؤسسة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة عند مستوى الدلالة  $\alpha=0.05$

### ثانيا: اقتراحات الدراسة

على ضوء النتائج المتحصل عليها فإننا نقدم بعض الاقتراحات:

- ضرورة تدريب القيادات في الشركة على استخدام نمط القيادة التحويلية.
- ضرورة إعداد برامج تكوينية للقيادات في الشركة حول كيفية تعزيز الولاء التنظيمي لدى الأفراد في المؤسسة، وأساليب الوصول إلى ذلك.
- يجب على قيادات الشركة تشجيع العاملين وفتح مجال الإبداع لهم.
- يجب أن يحظى المرؤوسين في الشركة بالثقة من طرف المسؤول.
- يجب أن تهتم الشركة بتدريب العاملين للتطوير من قدرتهم في مختلف المجالات
- يجب على قيادات الشركة أن تراعي وتضع في الحسبان ظروف وطبيعة العامل أي كل حسب طبيعته.

### ثالثا: أفاق الدراسة

نظرا لأهمية المفهومين ( القيادة التحويلية والولاء التنظيمي) وما لهم من دور كبيرة على الكثير من السلوكيات التنظيمية كان لا بد من إعطائهم الأهمية الكبيرة، لذلك يقترح الطالب بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- محددات الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي.
- مقارنة درجة الولاء التنظيمي بين موظفي القطاع الحكومي والقطاع الخاص.
- مستويات ممارسة القيادة التحويلية في القطاعين الحكومي والخاص - دراسة مقارنة -.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع المعتمدة

### المراجع باللغة العربية

#### 1- الكتب

- ابراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، سلسلة اصدارات بيمك، القاهرة، 1996.
- أبو النصر، مدحت، قادة المستقبل - القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
- أبو عايد محمود محمد ، اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلة ، دار الأمل للنشر، الأردن. 2006.
- أحمد إبراهيم، نحو تطوير الإدارة المدرسية، مكتبة المعارف، الإسكندرية. 2005.
- الأسمرى عبدالعزيز بن سعيد أحمد ، المهارات الإستراتيجية للقادة الأمنيين، الرياض، (ط1)، 2011 .
- الأغبري عبد الصمد، الإدارة المدرسية - البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت. 2000.
- البدرى طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- الدهان أميمة؛ وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الإدارية، ط9، الأردن، 1992.
- الرواشدة خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- السكارنه بلال خلف، القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن. 2010.
- العامري أحمد ، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة : دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، جامعة الملك سعود ، النشر العلمي والمطابع الرياض. 2002.
- العقيل عبدالله عبداللطيف، الإدارة القيادية الشاملة، الرياض. 2004.
- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم حديثة ، (ط1) ، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- النمر سعود وآخرون ، الإدارة العامة: الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق ، ط6، الرياض ، 2006.
- الهواري السيد، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات للقرن العشرين، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- بشير علاق، القيادة الإدارية، البازاوي العلمية للنشر، عمان، الاردن، 2010.

- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2007.
- حمادات محمد، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،(ط 1)، عمان 2006.
- ختام عبد الرحيم السحيمات، مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، الطبعة الأولى، ، عمان، الأردن، 2009.
- درويش إبراهيم، الإدارة العامة في النظرية والممارسة ، دارالنهضة العربية ، ط 5، القاهرة ، 1982.
- راوية حسن، القيادة(الماضي-الحاضر-المستقبل)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- شادي حسين، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- صالح مهدي محسن ، طاهر محسن منصور العالي ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر ، ط 1، عمان ، الأردن ، 2007،
- عبوي زيد منير، التنظيم الإداري : مبادئه وأساسياته،(ط1)، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2006 م .
- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن 2006 .
- فليه فاروق، عبد الحميد السيد محمد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، (ط1) عمان، دار الميسرة، 2005 م .
- كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر ، عمان، الأردن، 2002.
- مارزانوا، روبرت جاي و ووترز، تيموثي وماكلتي، برايان إي ، القيادة المدرسية الناجحة من البحوث إلى النتائج، ترجمة :هلا نافع الخطيب ،العبيكان، الرياض. 2009.
- ماكسويل، جون سي ، أساسيات القيادة: ما يحتاج كل قائد إلى معرفته، ترجمة مكتبة جرير للنشر والتوزيع ، الرياض. 2009.
- محمد بكري عبد العليم، مبادئ الادارة، مركز التعليم المفتوح،(بدون نشر)، 2007.
- محمود عبدالفتاح رضوان، القيادة و مهارات تحفيز المرؤوس، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2013 .
- نجم عبود نجم، القيادة و الادارة الابتكارية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2012،



## 2- المجالات

- أحمد علي صالح، و محمد ذيب المبيصين ، القيادة الادارية بين التبادلية و التحويلية و أثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية (دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة) ، دراسات العلوم الادارية ، المجلد 40 ، العدد1، 2013، جامعة الزيتونة ، الاردن .
- الأحمدى طلال عايد، الولاء التنظيمي و علاقته بالخصائص الشخصية و الرغبة في ترك المنظمة و المهنة : دراسة ميدانية للممرضين العاملين بمستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، م 24. 2004 .
- الصيداوي أحمد، القيادة التحويلية التربوية: الإدارة التربوية في البلدان العربية، الهيئة اللبنانية للعلوم التربوية، ص29-59، بيروت.2001.
- العتيبي سعود محمد ، السواط طلق عوض، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبدالعزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري ، مسقط : معهد الإدارة العامة ، العدد (70) ، 1997.
- الفضلي فضل صباح، علاقة الإلتزام بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه و المتغيرات الديمغرافية، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، م 37، 1997.
- الفهداوي فهمي خليفة ؛ القطاونة نشأت أحمد ، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي : دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، القاهرة : المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، م (24).2004.
- المدهون موسى توفيق ؛ و الجزراوي إبراهيم محمد، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيًا وإداريًا للعاملين والجمهور،(ط1)،عمان :المركز العربي للخدمات الطلابية، 1995م .
- المعاني أيمن عودة ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية : دراسة ميدانية ، مجلة الإداري ، مسقط، م 21 ، 1999.
- خضير نعمة وآخرون ، الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة : دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة إتحاد الجامعات العربية ، عمان ،عدد (31)، 1996.
- سهير عادل حامد، شفاء محمد علي حسون، الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية -دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثالث والثمانون، جامعة بغداد، العراق، 2010.

- صبري محمد نجيب، اتجاهات المديرين نحو متغيرات الالتزام التنظيمي في قطاع الصحة بمحافظة الشرقية ، مجلة البحوث التجارية ، يناير 1997 .
- لعامري أحمد بي سالم ، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، م9 ، 2002.
- ماجد عبد المهدي محمد مساعدة ، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية ، في جامعة الزرقاء ، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية ، جامعة الزرقاء ، المجلد 12 ، العدد2 ، 2011 .
- ماجد عبد المهدي محمد مساعده، الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد12 ، العدد2 ، جامعة الزرقاء ، الأردن، 2011.
- ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78 ، 2009.
- هيجان عبدالرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي : مركزالدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ، 1998م.
- هيجان عبدالرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، الرياض، مركزالدراسات والبحوث جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 1998.

### 3- الرسائل والأطروحات:

#### أ- الأطروحات:

- الجارودي ماجدة. إعداد القيادات التحويلية في الجامعات السعودية برنامج تدريبي مقترح ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية جامعة ملك سعود، الرياض، 2007.
- الفقيه محمد بن هادي، القيادة التحويلية لمدير التربية والتعليم وعلاقتها بالفعالية التنظيمية لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية ،اطروحة دكتوراه (غير منشوره) .جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط . مكة المكرمة، 2006م.
- سناء علي شقوارة، دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية للجامعات الخاصة في الأردن -دراسة تحليلية -أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان ببلبنان، 2013.

## ب- الرسائل:

- أحمد صادق الرقب ، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال كلية الاقتصاد و العلوم الادارية ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2010.
- أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة. التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- العازمي محمد بزيع ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري : دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. 2006.
- حنونة سامي إبراهيم حماد، قياس مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة). الجامعة الإسلامية - غزة، كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال، غزة، 2006.
- ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- رائف شحادة نايف شحادة، العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية ، فلسطين ، 2008 .
- سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمرؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- شروق بنت شفيق بن صالح الشلهوب، درجة امتلاك سمات القيادة التحويلية لدى القيادات التربوية لإدارات التربية والتعليم للبنات بجدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، 2011.
- صالح بن محمد الربيعة، كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، في الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2011.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.

- فلمبان إيناس فؤاد نواوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، مكة المكرمة، 2008.
- ماجد بن عبد الرحمن البهلال، متطلبات تطبيق القيادة التحويلية في الأجهزة الأمنية دراسة ميدانية على الضباط العاملين بمديرية الأمن، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم علوم الادارية، السعودية، 2008 .
- محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري (دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- محمد عبدالحميد نصره الله محمد، القيادة التحويلية ودورها في إحداث التغيير ببيئة الهلال الأحمر السعودي ، رسالة ماجستير (غير منشورة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، الرياض، 2010.
- محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010.
- محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، 2010.
- ناصر محمد إبراهيم مجمي ، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة الملك سعود ، السعودية، 2003 .
- نواف بن سفر بن مفلح العتيبي، الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية( دراسة ميدانية تحليلية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.
- يحيى بن موسى بن عبد الله صفحي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية ، المملكة المتحدة البريطانية ، 2011 .

- Avolio, B., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. Ibidem,2004.
- Bass, Bernard and Riggio, Ronald: "Transformational Leadership", Second Edition, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, Mahwah, New Jersey London.2006.
- Blankenship, Sirie L.,(2010) .The Consequences of Transformational Leadership and / or Transactional Leadership in relationship to Job Satisfaction and Organizational Commitment for active duty women serving in the air force medical service. Ph.D.thesis . Nova Southeastern University.
- Burns, J. M , **Leadership**, Harper and Row, New York,1978.
- Cheung M. and Wong, C.Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and Organization Development Journal, 32(1),2010
- Sergiovanni, T. *Leadership for the schoolhouse: How is it different. why it is important?*. San Francisco CA: Jossey-Bass.1996.
- Wood, Nancy E.(2008) . A study on the relationship between Perceived Leadership styles of hospital clinical.
- Woodcock, Chelsea. Transformational Leadership and Employee Commitment: The moderating role of role of Perceived Organizational support and individual level collectivism/individualism.DPA dissertation,Northern Illinois University .2010.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)  
قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ محاضر (ب)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	اقطي جوهرة	01
أستاذ مساعد (أ)، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	مراد محبوب	02
أستاذ مساعد (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.	خان محمد ناصر	03

## الملحق رقم (02)

السنة :ثانية ماستر-

جامعة محمد خيضر .بسكرة

تخصص :تسيير موارد بشرية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير .



### استبانة الدراسة

سيدي، سيديتي :تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية

بعنوان :دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي، لذلك سوف نقدم لكم استبانة تحتوي على مجموعة من الأسئلة

ونرجو أن تتعاونوا معنا بالإجابة عن فقرات كل محور من المحاور التي تناولتها الاستبانة مع مراعاة الدقة والموضوعية في

الإجابة.

علما بأن كل المعلومات التي تقدمونها ستحاط بالسرية ,ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط ,ونحن نشكركم

على حسن تعاونكم ولكم منا فائق الاحترام والتقدير.

إشراف الأستاذ

الطالب

داسة اسماعيل

بار عمر



القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

أنثى

ذكر

2- السن:

من 25 إلى أقل من 35 سنة

أقل من 25 سنة

45 سنة فأكثر

من 35 إلى أقل من 45

3- المؤهل العلمي:

متوسط.

ثانوي

ابتدائي.

ماجستير

ليسانس

عدد سنوات الخبرة:

من 5 إلى أقل من 10 سنوات.

أقل من 5 سنوات.

من 15 سنة فأكثر.

من 10 إلى أقل من 15 سنة.

## القسم الثاني: محاور الاستبانة

### المحور الأول: القيادة التحويلية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى رئيسك المباشر والرجاء وضع علامة (X) على الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>1. التأثير المثالي</b>						
1	يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
2	يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترمي وثقتي له.					
3	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.					
4	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.					
5	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند اداء المهام.					
<b>2. التحفيز الإلهامي</b>						
6	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.					
7	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.					
8	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.					
9	يحفزني رئيسي على تحقيق أكثر مما اتوقع أن أنفذه شخصيا.					
10	يقوي رئيسي التزامي بأهداف المنظمة.					
<b>3. التشجيع الإبداعي</b>						
11	يشجعي رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
12	يشجع رئيسي على حل المشكلات بطرق إبداعية.					
13	قادر رئيسي على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
14	قادر رئيسي على التعامل مع المواقف .					
15	يثق رئيسي بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.					
<b>4. الاهتمام بالأفراد</b>						
16	يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه.					
17	يعامل رئيسي كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.					
18	ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.					
19	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.					
20	يحرص رئيسي على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي.					

## المحور الأول: الولاء التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي في شركة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة، والرجاء وضع علامة (X) على الإجابة المناسبة.

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح.					
22	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.					
23	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها.					
24	يهمني نجاح المؤسسة التي أعمل بها.					
25	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.					
26	أشعر باعتزاز بسبب عملي في المؤسسة.					
27	الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل.					
28	وجودي في المؤسسة يشعرنني بمكانة اجتماعية أفضل.					
29	يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي.					
30	أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها.					
31	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.					
32	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتيحت لي فرص عمل أخرى.					
33	أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة.					
34	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.					

ملحق رقم (03)

نتائج برنامج SPSS

v.19

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
5	الفروق الجوهرية بين القائد والمدير	01
8	الفرق بين القيادة و الرئاسة	02
37	نموذج للمجموعات المهنية الستة الأساسية	03
39	مقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي	04
76	الشركاء ، الحصص ، والمنصب الوظيفي بشركة الاخوة العموري	05
77	جدول تعديلات حصص الشركاء	06
78	توزيع العاملين بشركة الاخوة عموري	07
80	منتجات شركة الاخوة العموري	08
83	خصائص العينة حسب الجنس	09
84	خصائص العينة حسب السن	10
85	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	11
86	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	12
87	درجات مقياس ليكرت الخماسي	13
88	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	14
90	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة	15
91	اختبار التوزيع الطبيعي (SKewness & kurtosis)	16
92	تحليل فقرات محور القيادة التحويلية	17
98	تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي.	18
102	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	19
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي	20

# قائمة الأشكال



## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	
5	العلاقة بين القيادة والإدارة	01
6	التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمديرون	02
16	شبكة بليك-موتون الإدارية	03
18	أنواع السلوك القيادي في نموذج " تانباوم و شميدت "	04
20	أبعاد القيادة في نموذج ريدين	05
61	مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشنان	06
63	نموذج مارش وماناري (March & Mannari)	07
65	نموذج ديكوتينز و سمرز (Decotis & Summers)	08
79	الهيكل التنظيمي لشركة العموي لصناعة الآجر الأحمر	09
83	خصائص العينة حسب الجنس	10
84	خصائص العينة حسب السن	11
85	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	12
86	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	13

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	بسملة
	إهداء
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ك	مقدمة
أ	تمهيد
ب	1- إشكالية الدراسة
ج	2- فرضيات الدراسة
ج	3- أهمية الدراسة
د	4- أهداف الدراسة
د	5- حدود الدراسة
د	6- متغيرات الدراسة
هـ	7- منهجية الدراسة
هـ	8- نموذج الدراسة
و	9- الدراسات السابقة
ك	10- التعليق على الدراسات السابقة
1	<b>الفصل الأول: القيادة التحويلية</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية القيادة</b>
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة

3	أولا: مفهوم القيادة
4	ثانيا: التمييز بين القيادة والمصطلحات القريبة منها
8	المطلب الثاني: عناصر وأهمية القيادة
9	أولا: عناصر القيادة
10	ثانيا: أهمية القيادة:
11	المطلب الثالث: نظريات القيادة والاتجاهات الحديثة لها
11	أولا: نظريات القيادة
22	ثانيا: الاتجاهات الحديثة في القيادة
24	<b>المبحث الثاني : القيادة التحويلية</b>
25	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
25	أولا: نشأة القيادة التحويلية
26	ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية
27	المطلب الثاني: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية
27	أولا: أهمية القيادة التحويلية
29	ثانيا: مبادئ القيادة التحويلية
30	المطلب الثالث: أبعاد القيادة التحويلية ومتطلبات بنائها
30	أولا: أبعاد القيادة التحويلية
35	ثانيا: متطلبات ومهارت بناء القيادات التحويلية
38	المطلب الرابع: مفاهيم أساسية حول القائد التحويلي والقائد العادي
38	أولا: مفهوم القائد التحويلي
39	ثانيا: المقارنة بين القائد التحويلي والقائد العادي
40	ثالثا: خصائص القائد التحويلي
41	خلاصة الفصل.
43	<b>الفصل الثاني: دور القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي.</b>
43	تمهيد:
44	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
44	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

47	المطلب الثاني: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي
47	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي و أبعاده
47	أولا: أهمية الولاء التنظيمي
49	ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي ومكوناته
55	المطلب الرابع : خصائص الولاء التنظيمي
57	المبحث الثاني: طرق قياس الولاء التنظيمي و مراحله و العوامل المؤثرة فيه
57	المطلب الأول: طرق قياس الولاء التنظيمي
59	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي
62	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
66	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي ودور أبعاد القيادة التحويلية فيه
66	المطلب الأول: آثار الولاء التنظيمي
67	المطلب الثاني: دور أبعاد القيادة التحويلية في الولاء التنظيمي
70	أولا :التأثير المثالي ودوره في الولاء التنظيمي
70	ثانيا :التحفيز الإلهامي ودوره في الولاء التنظيمي
71	ثالثا :التشجيع الإبداعي ودوره في الولاء التنظيمي
72	رابعا :الاهتمام بالأفراد ودوره في الولاء التنظيمي
73	خلاصة الفصل.
75	الفصل الثالث :دراسة حالة -مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة-
75	تمهيد
76	المبحث الأول :تقديم عام مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة
76	المطلب الأول :تعريف مؤسسة العموري للآجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة
78	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة
80	المطلب الثالث :نشاطات الشركة
81	المطلب الرابع :أهداف الشركة
82	المبحث الثاني :الإطار المنهجي للبحث
82	المطلب الأول :منهج البحث وحدوده
82	أولا: منهج البحث

82	ثانيا: حدود البحث
83	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي للعينة
83	أولا: مجتمع وعينة البحث
83	ثانيا: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة البحث
87	المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه
87	أولا: أداة البحث
88	ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
89	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
89	أولا: صدق أداة البحث
90	ثانيا: ثبات أداة البحث
91	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات
91	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
91	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور القيادة التحويلية
98	المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الولاء التنظيمي
102	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
102	أولا: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى
103	ثانيا: اختبار الفرضيات
106	خلاصة الفصل
108	الخاتمة
113	قائمة المراجع
121	قائمة الملاحق
	ملخص

تعد القيادة أحد أهم العوامل التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي، حيث تعمل القيادة على توفير الرؤية الصحيحة للحاضر والمستقبل، ومن الأنماط القيادية نجد نمط القيادة التحويلية الذي يركز على تحفيز العاملين بإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور الذين يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة(التأثير المثالي، التحفيز الالهامي، التشجيع الابداعي، الاهتمام بالأفراد) في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في شركة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث، وتم توزيع (70) استبانة على الأفراد في الشركة و استراد منها (60) استبانة، لغرض تحليلها واستخلاص النتائج وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج البحث، واستخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها المتعلقة بالإحصاء الوصفي من خلال برنامج SPSS v19 .

خلصت هذه الدراسة إلى أن هناك دور ذو دلالة احصائية للقيادة التحويلية في الولاء التنظيمي لدى الأفراد في شركة العموري للأجر الأحمر الوطاية للفخار بسكرة

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة التحويلية، الولاء التنظيمي.

## Abstract

Leadership is one of the most important factors which is associated with organization loyalty of the individuals. Leadership provides a clear vision for the present and the future of the organization. Transformational leadership is one of the types of leadership which focuses on motivating employees by informing them of their importance and the significance of their role in the organization, and the work they do to reconcile between their objectives and the aims of the organization.

This study aims to clarify the role of transformational leadership with its four dimensions (ideal influence, inspiring motivation, creative encouragement, and paying attention to individuals) in the organization loyalty of the employees of AMOURI Red Bricks Lotaya Pottery Company, Biskra. To meet the objectives of this study, a questionnaire was used to collect the required data of the research. 70 copies of the questionnaire were distributed to the individuals (employees). 60 completed questionnaires returned to collect data, analyze results and conclude results. This study exploited the descriptive approach to meet the objectives of this research. Different methods were used to analyse the data. SPSS v 19 was used specifically to provide the statistical descriptive data.

This outcomes of this study concluded that there is a statistically significant role of the transformational leadership in the organization loyalty of the individuals in AMOURI Red Bricks Lotaya Pottery Company, Biskra.

Keywords: The Leadership, Transformational Leadership, Organizational Loyalty.