



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي- الجزائر
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

دراسة حالة: شركة الهندسة المدنية *civenco* - تقرت -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في المسار (علوم التسيير، العلوم الاقتصادية.....)

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

بنوناس صباح

إعداد الطالب:

أنس هباز

رقم التسجيل:تطلب من القسم
تاريخ الإيداع

السنة الجامعية: 2014-2015



المقدمة

1. تمهيد

يعتبر العنصر البشري في المؤسسة هو المورد الاستراتيجي الذي يحقق لها الميزة التنافسية، لذلك وجب الاهتمام به، وتعزيز اتجاهاته الإيجابية نحو المنظمة ومن بين هذه الاتجاهات المهمة نجد الولاء التنظيمي، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسيكولوجية النفسية للأفراد حيث يعتبر من أهم المؤشرات الإيجابية وهو بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء العاملين، لذلك أصبحت المؤسسات بحاجة للأفراد ذوي الولاء التنظيمي وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، فهو يتمثل في العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة وقيمها و أهداف الأفراد و قيمهم أكثر اندماجاً وتطابقاً، مما ينعكس على الأداء داخل المنظمة و حتى على الجمهور الخارجي، لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة، ويتأثر الولاء التنظيمي للأفراد بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية وبعده النمط القيادي أحد أهم هذه العوامل.

وقد بينت الدراسات الإدارية العديد من الأنماط القيادية منها القيادة التحويلية كونها تعد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين كتفويض السلطات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة و إبداعية فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة. كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم و أهمية الدور الذي يقومون به و العمل على التوفيق بين أهدافهم و أهداف المنظمة .

2. إشكالية البحث

نظراً لأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة سوف نحاول من خلال هذا البحث التعرف على أثر نمط القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة، وبالتالي يمكن صياغة إشكالية البحث في السؤال التالي:

ما أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت؟

وتدرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية لدى قيادات شركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت؟

2. ما مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت؟

3. هل يوجد أثر لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية CIVENCO

بتقرت؟

3. فرضيات البحث

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

✓ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والولاء التنظيمي للعاملين في شركة

الهندسة المدنية CIVENCO تقرت؟

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية

CIVENCO تقرت؟

➤ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية

CIVENCO؟

➤ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية

CIVENCO تقرت؟

➤ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية

CIVENCO تقرت؟

الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

في شركة الهندسة المدنية civenco - بتقرت تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل

العلمي وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

➤ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين

بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

4. أهمية البحث

- ❖ تتمثل أهمية البحث من انها تجمع بين متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة وكذلك الولاء التنظيمي الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات.
- ❖ يتوقع أن يساهم هذا البحث في تعريف القادة بأهمية ممارسة نمط القيادة التحويلية في تحقيق التميز للمؤسسات
- ❖ يعد البحث مساهمة تجعل المؤسسة محل الدراسة تتجه نحو تبني نمط القيادة التحويلية لما له أهمية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين فيها
- ❖ قد يساهم هذا البحث في التوصل إلى فهم أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة

5. أهداف البحث

- 1- إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم الولاء التنظيمي.
- 2- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى قيادات شركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت.
- 3- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت.
- 4- دراسة طبيعة أثر القيادة التحويلية بأبعادها على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت.
- 5- التوصل إلى اقتراحات قد تفيد قيادات الشركة في تحسين مستوى ممارساتهم لنمط القيادة التحويلية وهذا لضمان ولاء العاملين بها.

6. حدود البحث

- الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في شركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقريت.
- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث ميدانيا في الفصل الثاني للسنة الجامعية 2015/2014.
- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة أثر القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، على الولاء التنظيمي (كمتغير تابع).

7. متغيرات البحث

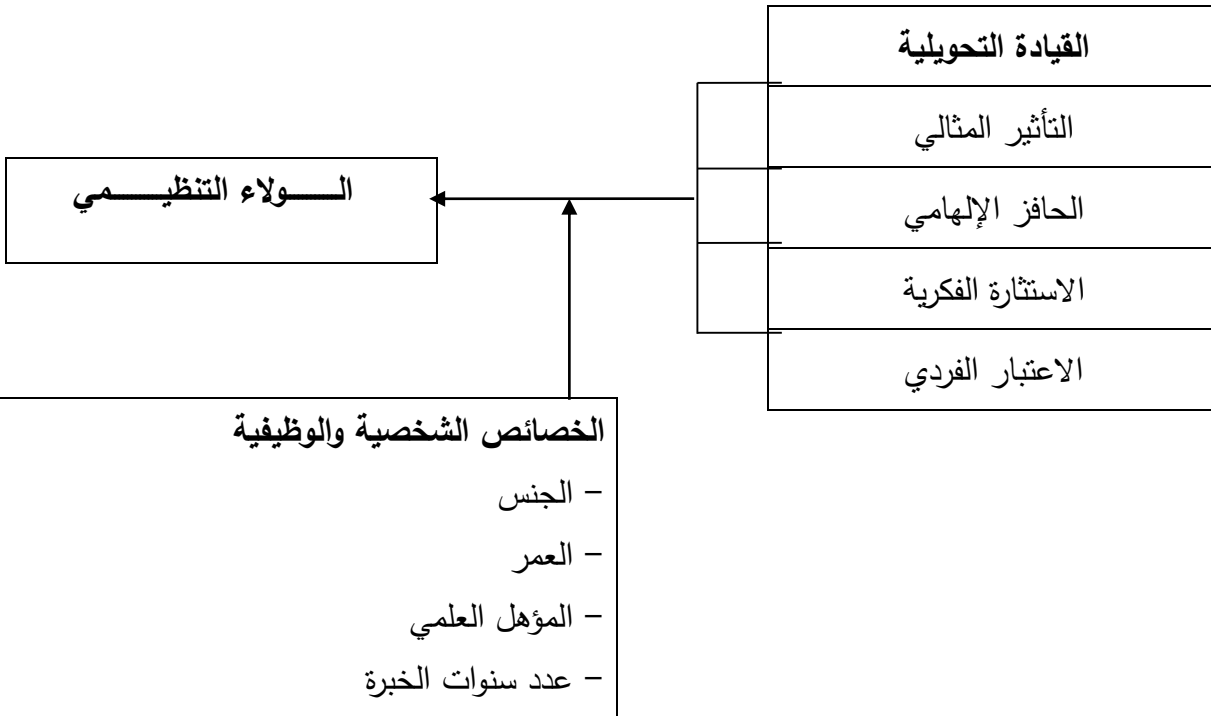
- 1.6. المتغير المستقل (القيادة التحويلية): يعتبر هذا المتغير نمط من أنماط القيادة.
- 2.6. المتغير التابع (الولاء التنظيمي): ويعتبر أحد أهم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في المنظمة

8. نموذج البحث

يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل (1) التالي:

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالب

9. التعريفات الاجرائية

- القيادة التحويلية: مدى سعي القائد الاداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل الانجاز والتطوير والعمل على تنمية وتطوير الجماعات والمنظمة ككل.
- التأثير المثالي: وتعني أن القائد بدرجة عالية من الاحترام من قبل تابعيه، ويهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجا للمثل والسلوكيات المشتركة.
- الحافز الإلهامي: زيادة الوعي بالأهداف المشتركة بين القائد والتابعين حيث أن أفعاله تؤثر فيهم وتدفعهم إلى سلوكيات معينة.
- الاعتبارات الفردية: يعني أن القائد يراعي الفروق الفردية بين العاملين لديه ويوجههم على أساسها.
- الاستثارة الفكرية: أي أن القائد يشجع العاملين لديه على توليد الأفكار وتطوير في الأساليب العمل، والإتيان بالجديد.
- الولاء التنظيمي: حالة شعورية تفرض طوعيا التزام الفرد في العمل في المؤسسة وفقا لأهدافها وقيمها حتى ولو كان جزءا من هذه الاهداف والقيم لا تتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة

10. هيكل البحث

لتحقيق أهداف هذا البحث تم تقسيم هذا الأخير إلى فصلين حيث خصص الفصل الاول للإطار النظري لمتغيرات الدراسة أي القيادة التحويلية والولاء التنظيمي وتوضيح أثر ابعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق إلى الدراسة الميدانية.

فيما يخص الفصل الاول الإطار النظري لمتغيرات الدراسة فتطرقنا إلى ثلاث مباحث الأول تضمن ماهية الولاء التنظيمي، أما المبحث الثاني تضمن ماهية القيادة، أما المبحث الثالث فتناولنا فيه أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي.

أما الفصل الثاني والأخير تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية التي أنجزت في شركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقريت، وقد تم تقسيمه إلى أربعة مباحث تتمثل في: المبحث الاول تضمن تقديم الشركة محل الدراسة، أما المبحث الثاني فاحتوى الإطار المنهجي للبحث، أما المبحث الثالث تضمن عرض نتائج البحث تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات.

11. الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية

➤ الدراسة الأولى

دراسة نهاية التلنابي، ورامز بدير، وأحمد الرقب (2013) بعنوان علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وتم اختيار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وقد توصل الباحثون إلى أن عناصر التمكين وعناصر القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الحفز الفكري) متوفرة في الجامعات قيد الدراسة و أنه توجد علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية وتمكين العاملين في الجامعات بقطاع غزة

➤ الدراسة الثانية

محمد بزيح 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 وصفا دقيق ويحبر عنها تعبير كيميا وكما.

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 الثالثة

دراسة عادل حامد شقاء محمد على حسون (2010) الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية (دراسة ميدانية في شركة العامة للصناعات التقليدية) مجلة الإدارة و الاقتصاد العدد 83، (2010) يختبر البحث العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية بمعاملها السبعة. تتكون عينة البحث من 45 مدير شاغلي المناصب القيادية في المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى، الدنيا) واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها توفر أبعاد الذكاء الشعوري لدى العينة المبحوثة وبمستويات عالية مما انعكس على توفر سلوكيات القيادة التحويلية لديها

➤ الدراسة الرابعة

دراسة جمعان بن خلف جمعان الغامدي (2011-2012) ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة أهم التساؤلات المطروحة هي:

- التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة.
- التعرف على الفروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة تعزي لمتغيرات (المؤهل العلمي، طبيعة المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية)

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وصمم الباحث الاستبانة كأداة لتحقيق أهداف الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للعام الدراسي 1431-1432 والبالغ عددهم 110 مدير وفق الإحصاءات الرسمية لإدارة التربية والتعليم بمحافظة المخوة

أما أهم نتائج الدراسة هي:

- أظهرت النتائج أن ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة للقيادة التحويلية من وجهة نظرها كانت بدرجة منخفضة بمتوسط حسابي 2.51
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح مديري المدارس الذين مؤهلهم بكالوريوس.
- أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة لأبعاد القيادة التحويلية وفقاً للمتغير العلمي لصالح مديري المدارس الذين تخصصهم تربوي.

2-الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي

➤ الدراسة الأولى

دراسة الأستاذ الدكتور سليمان الفارس (2011) أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية -المجلد 27 العدد الأول

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتباين العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي حيث استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربعة مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات)

ومن أهم النتائج التي توصل إليها ما يلي:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العلمية وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.

➤ الدراسة الثانية

دراسة إيهاب أحمد عويضة (2008) أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المحافظات الأهلية محافظات غزة

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، تحديد و تحليل وتقييم مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية من خلال ربطه بعناصر محددة للرضا الوظيفي وذلك طبقاً لمتغيرات الشخصية ومعرفة المشاكل والعوامل التي تعيق وجود الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية في محافظات غزة وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات غزة والتي عددها (1061) منظمة حيث طبقت هذه الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية أي حوالي 6 بالمئة من مجتمع الدراسة الأصلي وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغت 360 موظف واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي تكونت من ثلاثة أجزاء حيث خصص الجزء الأول للمعلومات الشخصية عن الموظف وفيه تسع فقرات و الجزء الثاني للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وفيه ستون فقرة و الجزء الثالث للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي وفيه ثلاثون فقرة .

أما أهم النتائج هي كما يلي:

- هناك مستوى عالي من الولاء التنظيمي في المنظمات الأهلية بمحافظات غزة بقرار 81.76 بالمئة
- هناك مستوى جيد نسبياً لإجمالي الرضا الوظيفي للعاملين بمحافظات غزة بقدر 72.65 بالمئة
- كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة الباحثين حول أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الأهلية الفلسطينية محافظات غزة تعزى لمتغيرات الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، عدد الأبناء، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومكان العمل.

12. 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 تثرى 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 أيضا 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 .

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة

تمهيد

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 تؤثر في 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 حديثاً 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 لمروؤسيه، 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.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

المبحث الثاني: ماهية القيادة

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وأثرها على الولاء التنظيمي

المبحث الأول: ماهية 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.

ومنه سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية الولاء التنظيمي من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وأهميته

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وأهميته

أولاً. تعريف الولاء التنظيمي

تعددت التعاريف لمصطلح الولاء التنظيمي واختلفت في تحديد أبعاده. فبداية نتطرق لتحديد تعريف الولاء بصفة عامه ثم تحديد تعريف الولاء التنظيمي.

1. تعريف الولاء

الولاء في اللغة: ورد مفهوم الولاء ضمن المصطلح الأجنبي loyalty في المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية أنه "الإخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له"¹، ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني "العهد، القرب، والنصرة، والمحبة والالتزام"² المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قوله تعالى: "يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين"³، ووردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومنه قوله تعالى "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويقيمون الصلاة"⁴ ويعني الولاء هنا النصر في الأمور المشتركة، والتعاون والمودة والموازية والمواساة.

2. تعريف الولاء التنظيمي

لقد اختلف مفهوم الولاء التنظيمي من كاتب لآخر كل حسب مجالته، علم الاجتماع علم النفس السلوك التنظيمي وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف:

- عرف على أنه " نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها "⁵.

¹ فائزة رويم، فاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص113.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 118.

³ القرآن الكريم سورة المائدة، الآية 51.

⁴ القرآن الكريم سورة التوبة، الآية 71.

⁵ عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998، ص20.

- كما عرف على أنه " منهج وطريقة حياة بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة من الزبائن ".¹

أما أدبيات الولاء التنظيمي فسيطر عليها مفهومين لهذا الأخير يتلخصان فيما يلي:

أ. **مدخل الاتجاهات the attitudinal Approach**: ووفقا لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته. فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة وقيم السائدة فيها فإن هذ الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بمنظّمته، ولا يفكر في تركها والانتقال إلى منظمة أخرى. ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا للأفراد بمنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم.

ب. **مدخل سلوكي the Behavioral Approach**: وفي المقابل يركز المدخل السلوكي للولاء التنظيمي على العمليات التي يطور الأفراد من خلالها مشاعرهم وأحاسيسهم ليس تجاه منظّماتهم وإنما حيال ما يقومون به من أعمال في المنظمة. وقد أسس هذا المدخل بيكر "Becker 1960" من خلال نظريته "الأخذ والعطاء" (side-bet theory) حيث قال بأن الولاء التنظيمي هو نزعة الفرد للانخراط في أداء نشاط معين بشكل منتظم وذلك بسبب التكلفة التي ستعود عليه لو لم يفعل ذلك. وبالنسبة للمنظمة فإن الأنشطة تتمثل باستمرار بالعمل فيها، أما التكلفة المدركة بالنسبة للموظف فيمكن أن تكون فقده بعض المميزات والأقدمية واضطراب علاقاته الشخصية في حالة تركه لها.

- وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه: " حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه"²
- كما يعرف بأنه: " حالة شعورية تفرض طوعيا التزام الفرد في العمل في المؤسسة وفقا لأهدافها وقيمتها حتى لو كان جزء من هذه الأهداف والقيم لا تتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة"³.

¹ طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003، ص 61.

² موسى اللوزي مرجع سابق، ص 119.

³ نفس المرجع، ص 207.

• وأما بروس فينظر للولاء بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وإن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي¹:

- التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.
- الاستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.
- الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.

يشير هد التعريف أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء وإخلاص ويكرسون كل طاقاتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب اهتماماتهم الأخرى وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

ثانيا: 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، وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض زيادة درجات ولائه لها وتبنيه أهدافها وقيمها.

كما بين كل من باتمن و ستريشر (batemen and streasser1988) أن الكثير من الانماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة مرجعها إلى عدم الولاء التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك راجع لارتباطه بعدد من العوامل أهمها²:

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

كل ما سبق يعطي الولاء أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد ومن ثم إنتاجية المنظمة وفعاليتها. كما يمثل الولاء عنصرا مهما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها، لا سيما في الأوقات التي لا

¹ إيهاب احمد عويضة، مرجع سابق، ص ص 31، 32.

² 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، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011، ص 13.

تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

وعليه فإن أهمية الولاء التنظيمي تتمثل في النقاط التالية:¹

✓ 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 وتقديمها إيماناً منهم بأن أي ازدهار للمنظمة يعود عليهم بالخير.

✓ 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 ولائه بأهدافها وقيمتها.

✓ 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 ويحولون 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.

¹ شادي حسين، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006، ص ص12، 13.

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الولاء التنظيمي حيث يرى أورالي (Oreily1980) بأنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في ثلاث مراحل وهي¹:

1- **الإذعان أو الولاء:** حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على قواعد التي يحصل عليها من المنظمة ومن ثم فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

2- **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.

3- **مرحلة التبنى:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المنظمة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

كما حدد "بوشنان" مراحل الولاء التنظيمي في بحثه حول تطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 بأنها تمر بثلاث مراحل متتابعة هي:

• مرحلة التجربة

تطلق مرحلة التجربة على الفترة التي تأتي بعد التعيين الوظيفي مباشرة وتمتد لمدة عام واحد، حيث يحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع متطلبات العمل والاهتمام بالحصول على الرضا والقبول من طرف المؤسسة، ولما كانت هذه الفترة هي فترة التدريب واختبار فإن العامل فيها يبذل أقصى جهده ليبرز وليحقق الإبداع والتميز، ومن مظاهر مرحلة التجربة تحديات العمل وتضارب الولاء ووضوح الدور وبروز الجماعة المتلاحمة وإدراك التوقعات ونمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم والشعور بالصدمة.

• مرحلة العمل والإنجاز

وهي المرحلة التي تلي مرحلة التجربة وهي تمتد من سنتين إلى أربعة سنوات، وفيه يسعى الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكيد على ما حققه من إنجازات، ويمر الفرد خلال هذه المرحلة ببعض الخبرات منها الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل، كما يكون العامل في هذه الفترة

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 47.

أكثر تكيفاً مع العمل وأكثر دراية من قبل للأمور المتعلقة بالعمل لذا تتغير انجازاته نحو الأفضل مما يكسبه أهمية ومكانة بالمنظمة ويشعره بتحقيق ذاته ويزداد ولائه لها أكثر¹.

• مرحلة الثقة بالتنظيم

تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمنظمة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمنظمة التي تكونت في السنوات السابقة والتي انتقلت من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج².

الشكل رقم (02): مراحل تحقيق الولاء التنظيمي عند بوشنان

المرحلة الاولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
<ul style="list-style-type: none"> • وضوح الدور • تحديات العمل • تضارب الولاء • فهم التوقعات 	<ul style="list-style-type: none"> • الأهمية الشخصية • الخوف من العجز • ظهور قيم الولاء للتنظيم والعمل 	<ul style="list-style-type: none"> • ترسيخ الولاء وتدعيمه
(فترة التجربة)	(العمل والإنجاز)	(الثقة بالتنظيم)

المصدر: ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 41.

¹ فائزة رويم، مرجع سابق، ص 125، 126.

² ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 40، 41.

المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

ولكن رغم هذا الاختلاف فإن محتوى هذه الأبعاد والتي ذكرت من قبل الباحثين لا تختلف في محتواها، أما أكثر التصنيفات قبولا لأبعاد الولاء التنظيمي فهو ما يراه ماير وزملاؤه حيث حددوا ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي¹:

1. **الولاء التنظيمي العاطفي**: ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتهم وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

2. **الولاء التنظيمي المستمر**: إن درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث إن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة وأي تقريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر السنين، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتضائل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

3. **الولاء الأخلاقي (المعياري)**: ويعني احساس الفرد بالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتعاون الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد

¹ إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 35، 36.

يتمتع عن ترك المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

وميز أيضاً " كيدورن " (kidorn.1978) بعدين للولاء التنظيمي على النحو التالي¹:

الولاء الأدبي(الأخلاقي): ويقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

الولاء المحسوب: ويقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة بالرغم من وجود عمل بديل في المنظمة أخرى وبمزايا أفضل.

وفي إحدى الدراسات التي أجراها ستيرز تمت الاستعانة بالالتزام الإسمي وأحداث الماضي، للتعبير عن الالتزام التنظيمي وقد كانت أعراف الالتزام وقيمه هي الأبعاد التي حددها نموذج الالتزام مدى الحياة، وهي كالتالي:

• الولاء التنظيمي

يرى بورتر وزملاءه أن الولاء التنظيمي يعرف بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"، ويعرفه بوكانن على أنه " عدم رغبة العاملين في ترك المنظمة التي يعملون فيها لحصولهم على المكاسب المختلفة من حوافز ومكانة اجتماعية وحرية مهنية "

ومما سبق نجد أن مفهوم الولاء التنظيمي هو أحد أبعاد الالتزام التنظيمي حيث أن كلاهما يمثل الرغبة الشديدة بالبقاء وتبني قيم وأهداف المنظمة والعمل على تحقيق أهدافها.

• المسؤولية اتجاه المنظمة

فالمسؤولية اتجاه المؤسسة تعني إحساس الفرد بالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنتسبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في تحديد الإجراءات وكيفية تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة، مما يجعل الفرد يتمتع عن ترك

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 41.

المنظمة لكونه ملتزماً أخلاقياً في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها وكذلك لالتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

• الرغبة بالاستمرار بالعمل في المنظمة

يتمثل بعد الالتزام بالاستمرار بالعمل في المنظمة ببعدها الالتزام التنظيمي المستمر، وإن درجة التزام الفرد في هذه الحالة تقاس بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث إن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الاستمرار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءاً لا بأس به من حياته في المنظمة أي تفرط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للنقل إلى عمل آخر، وبما أن الفرد يعطي قيمة للعلاقات الشخصية مع زملاء العمل والتي بنيت عبر سنين، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون الأخرى، فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظراً لتساؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

• الإيمان بالمنظمة

ويعني مدى إيمان الأفراد بالمنظمة التي يعملون بها ومدى افتخارهم بعضويتها، ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله ودرجة استقلالية وأهمية وكيان وتنوع المهارات المطلوبة، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء فيما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه هو وكل هذا يجعله يفتخر بانتمائه لمنظمتها وعرض نشاطاتها بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين عنها وتبني مشاكلها كما لو كانت مشكلته الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه.¹

¹ سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص ص 17، 18.

المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابه، أو أنواعه، أو مزيج من ذلك كله، إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد لدراسة الولاء التنظيمي، لذلك اخترنا أن نستعرض ثلاثة نماذج مفسرة لهذه الظاهرة على النحو التالي:

أولاً: نموذج ستيرز (steers1977)¹

لقد حاول ستيرز من خلال نمودجه إعطاء نظرة شاملة عن الولاء التنظيمي، من حيث المحددات، والنتائج وقد تبنى في تعريفه للولاء التنظيمي المدخل التبادلي، بمعنى أن الفرد يبقى في المؤسسة إذا كانت عوائده التي يحصل عليها من تلك المؤسسة مرضية بالنسبة له.

وقد بنى ستيرز نمودجه انطلاقاً من دراسته التي قام بها على نوعين من العينات تنتمي لمؤسسات مختلفة، العينة الأولى تحوي عمال تنفيذيين، وتقنيين، والعينة الثانية تشمل إداريين، وتقنيين متخصصين وبنوضح خصائص العينات التي اعتمدها في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): خصائص عينة ستيرز

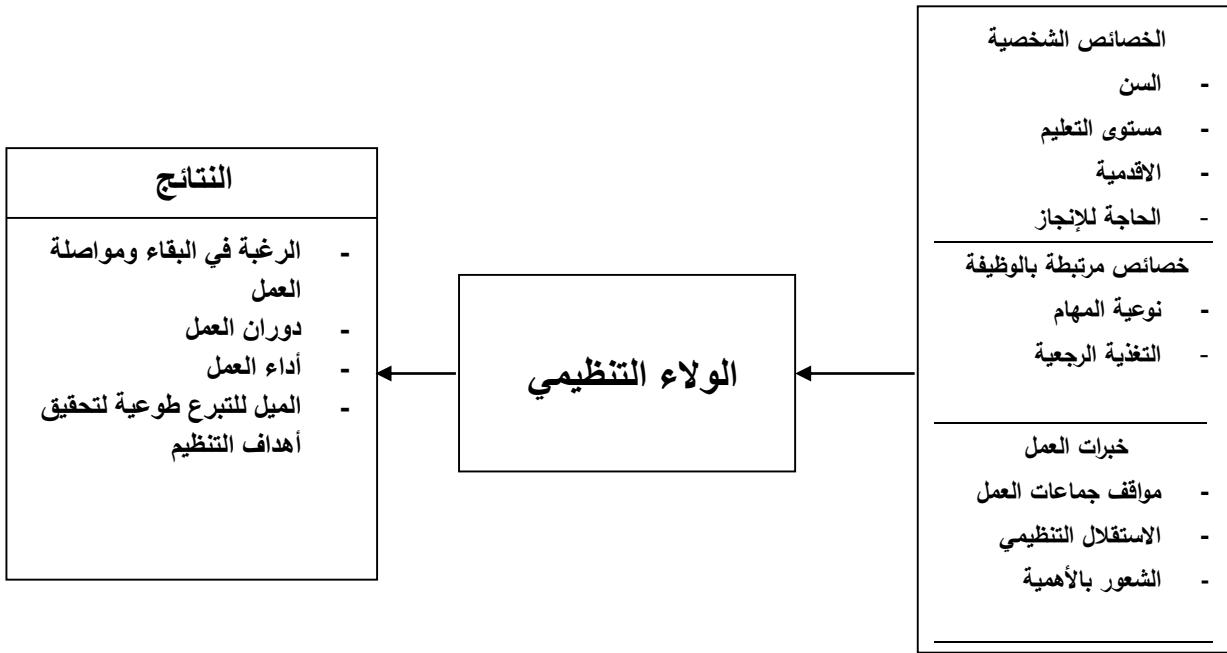
المستوى الدراسي	متوسط الأقدمية	متوسط السن	
لا يتعدى الثانوي	8 سنوات	35 سنة	العينة الأولى
من البكالوريا إلى الدكتوراه	10 سنوات	38 سنة	العينة الثانية

المصدر: مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 66.

ومن خلال نتائج دراسته هذه قام ببناء نموذج للولاء التنظيمي الذي سنوضحه من خلال الشكل التالي:

¹ مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص 65.

الشكل رقم (03): نموذج steers1977.



Source : Mostapha BETTACHE, les déterminants de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de garde de maître en sciences en relations industrielles, université de Montréal, juin2000, p33.

من الشكل نلاحظ أن ستييرز ميز بين ثلاث مجموعات رئيسية تؤثر على مستوى الولاء التنظيمي وهي:

1. المجموعة الأولى هي مجموعة الخصائص الشخصية: والتي تشمل على السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، الحاجة للإنجاز التي هي دافع شخصي للفرد. ولقد استعمل (M.N.Q)* لقياس هذه المتغيرات والذي طوره steers et braunstein عام 1976.
2. المجموعة الثانية هي الخصائص المتعلقة بالوظيفة: والتي تشمل على طبيعة المهام، وضوح الدور، فرص التقدم، والتغذية الرجعية بمعنى إمكانية التعلم واكتساب خبرات جديدة بفعل التغذية العكسية. وقد تم الاستعانة بالاستقصاء الذي طوره كل من heckman et lawler عام 1971 لقياس هذه المتغيرات.

* M : Manifest
N : Needs
Q : Questionnaire

3. المجموعة الثالثة وهي خبرات العمل: وهي مجموع ما تكون لدى الفرد عبر مدة خدمته في المؤسسة من شعور بالأهمية، انضمام لجماعات عمل، هل هناك استقلالية أم لا...إلخ. وقد تم قياس هذه المتغيرات بالاستبانة التي طورها Buchanan.

وقد توصل ستيرز في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين مجموع هذه المتغيرات المبوبة في ثلاثة مجموعات وبين مستوى الولاء التنظيمي وقد استغل ستيرز الاستبيان المطور من طرف بورتر وكول 1974 المعروفة باسم (O.C.Q) لقياس الولاء التنظيمي، وقد بين أيضا ستيرز من خلال نمودجه هذا أهمية كسب ولاء العمال من خلال تطرقه لمختلف النتائج الايجابية التي تعود على المؤسسة جراء كسبها لولاء عمالها والمتمثلة في:

- التخفيض من معدلات الغياب ودوران العمل.
- ازدياد الرغبة في البقاء في خدمة المؤسسة.
- الالتزام بتحقيق أهداف المؤسسة، وجعل اهداف المؤسسة وكأنها جزء من أهدافه الشخصية.
- زيادة معدلات الاداء.

ثانيا: نموذج وينر (Wiener 1982)

على غرار نموذج ستيرز نجد أيضا نموذج وينر الذي حاول تحديد مختلف المتغيرات التي تؤثر في درجة ولاء التنظيمي، وقدى أجرى وينر دراسته على عينة مكونة من 406 عامل الذين ينتمون لمؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة، الناشطة في قطاعات متعددة منها قطاع الخدمات، المؤسسات العمومية، الصحة، التعليم القطاع الصناعي...الخ وخصائص هذه العينة نبينها في الجدول التالي:¹

¹ مزوار منوية، مرجع سابق، ص ص 68، 69.

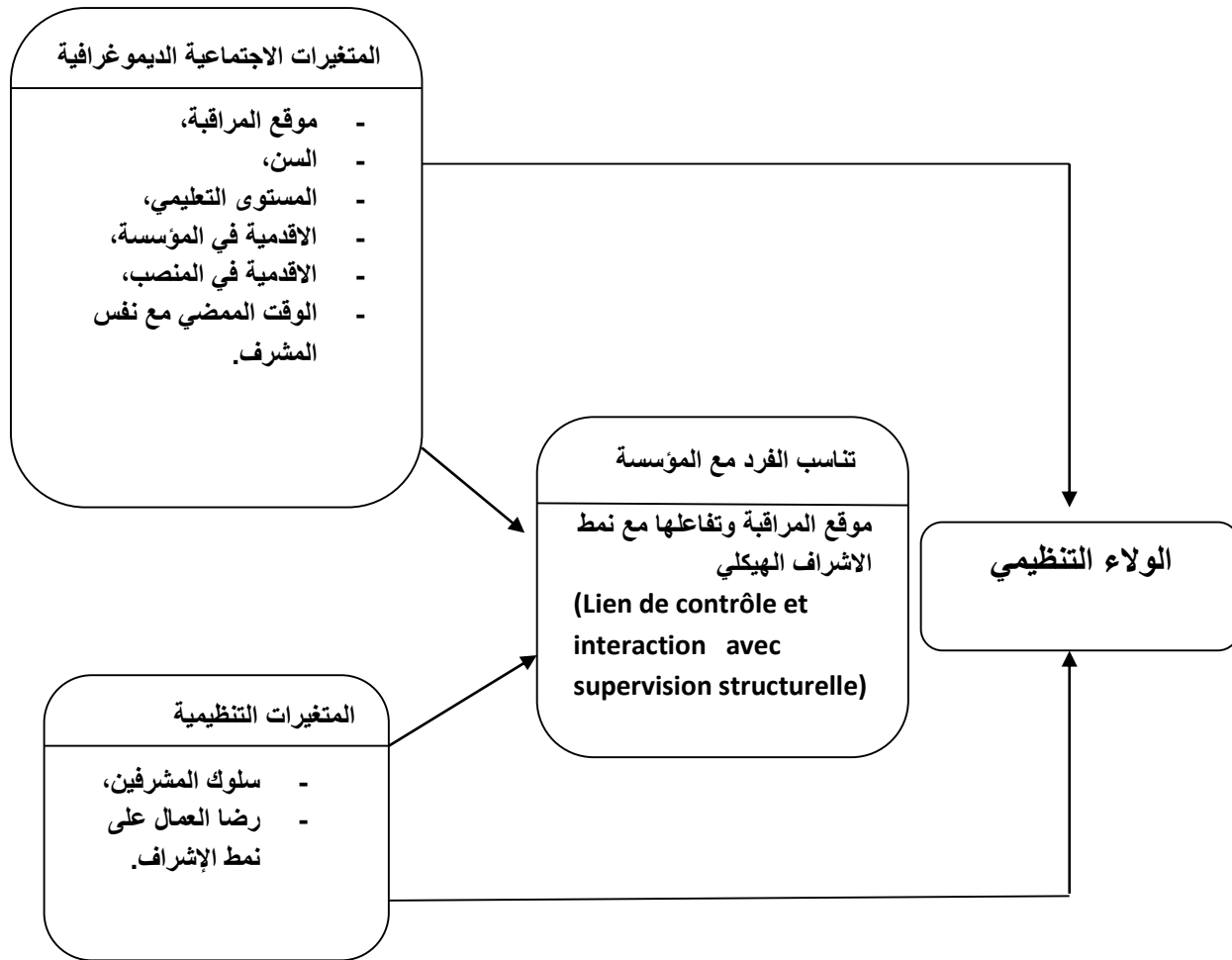
الجدول رقم (2): خصائص عينة وينر 1982.

السنوات التي تم قضاؤها تحت إشراف نفس المشرف	الأقدمية في المنصب	الأقدمية في المؤسسة	المستوى التعليمي	السن	
18% من العينة تفوق المدة التي قضاها تحت إشراف نفس المشرف 6 أشهر، و28% من العينة تتراوح هذه المدة بين 6 أشهر إلى سنة 38% من العينة تتراوح هذه المدة من 1-3 سنوات، بينما 16% من العينة تفوق المدة التي قضاها مع نفس المشرف 3 سنوات.	3/1 العينة أقدميتهم في المنصب لغاية وقت الدراسة تفوق السنة، 3/1 الثاني تتراوح أقدميتهم ما بين 1-3 سنوات، أما الثالث الأخير أقدميتهم في المنصب تفوق 3 سنوات.	ما يفوق 58% من العينة تتراوح أقدميتهم في مؤسساتهم ما بين 1-10 سنوات.	41% مستواهم لا يتعدى الاكمالي، والباقي مستواهم ثانوي (بكالوريا) أو ليسانس.	ما نسبة 96% من العينة تتراوح أعمارهم بين 20-60 سنة، بينما 70% أقل من 36 سنة.	العينة

المصدر: مزوار منوبة، مرجع سابق، ص 68.

نلاحظ من خصائص العينة أن وينر فرق بين ثلاث أنواع من الأقدمية (الأقدمية في المؤسسة، الأقدمية في المنصب، الأقدمية مع المشرف أو الرئيس) والشكل رقم (02) يوضح مختلف العوامل التي أثبتت وينر من خلال دراسته أنها تؤثر على الولاء التنظيمي

الشكل رقم (04): نموذج وينر 1982



Source : Mostapha BETTACHE, op-cit, p : 37.

نلاحظ أن وينر قسم بدوره المتغيرات المؤثرة في الولاء التنظيمي إلى ثلاث مجموعات كما هي مبينة في الشكل، وقد توصل في نتائجه إلى وجود علاقة ايجابية بين متغيرات السن، المستوى التعليمي، والأقدمية بالأنواع التي أوردها مع الولاء التنظيمي، أما في ما يخص متغيرة الاشراف الهيكلي قصد بها وينر أن المشرف هو الذي يحدد كل صغيرة وكبيرة ويبين للعمال ماهي مهامهم وكيفية أدائها، ما يؤدي إلى تراجع مستوى الولاء التنظيمي، بسبب عدم احساس العمال بثقة رئيسهم فيهم وفي قدراتهم، أما متغيرة موقع المراقبة إلى جانب نمط الاشراف فيقول وينر أن الولاء التنظيمي مهم في حالة أن نمط القيادة يشجع الفرد على تحمل المسؤولية وموقع الرقابة يكون داخلي

وبالتالي الفرد تغلب عليه ما يعرف بالرقابة الذاتية بمعنى الفرد العامل يحاسب نفسه بنفسه، وأيضا الولاء التنظيمي مهم عندما يكون نمط الاشراف مباشر ومكان الرقابة خارجية، في المحصلة توصل إلى أن موقع الرقابة له تأثير مهم على مستوى الولاء التنظيمي.

وبهذا يكون وينر قد حاول التعرف على مختلف المتغيرات التي تساهم في صناعة الولاء التنظيمي، ولكنه أغفل أهمية هذا الولاء ولماذا على المؤسسات أن تسعى لكسبه.

ثالثا: نموذج أنجل وبيري (H.Angle and j. Perry1983)

يعتبر هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، وقد ارتأينا أن نورد هذا النموذج كون أنه قسم الأمور بطريقة مختلفة، فقد قدم وجهتي نظر الأولى تقول إن الفرد هو أساس الولاء التنظيمي، والثانية تقول إن المؤسسة هي الأساس في الولاء التنظيمي.

وسنبين وجهة نظرهما كما يلي¹:

1. نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي: يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما، واضحا وثابتا وطوعيا، وتبعاً لهذه 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 المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم. بمعنى هذا النموذج أخذ بالمجموعة الأولى فقط من المتغيرات التي اقترحها ستيرز.

2. نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي: يقوم هذا النموذج على أساس أن التعليمات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينهما وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المؤسسة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيقها مقابل قيام المؤسسة بتلبية تلك الحاجات والأهداف لأن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة، 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 والمؤسسة لكنها لا بد وأن تؤدي بأي شكل من الأشكال إلى

¹ عبد الرحمان أحمد محمد هيجان، مرجع سابق، ص 90، 91.

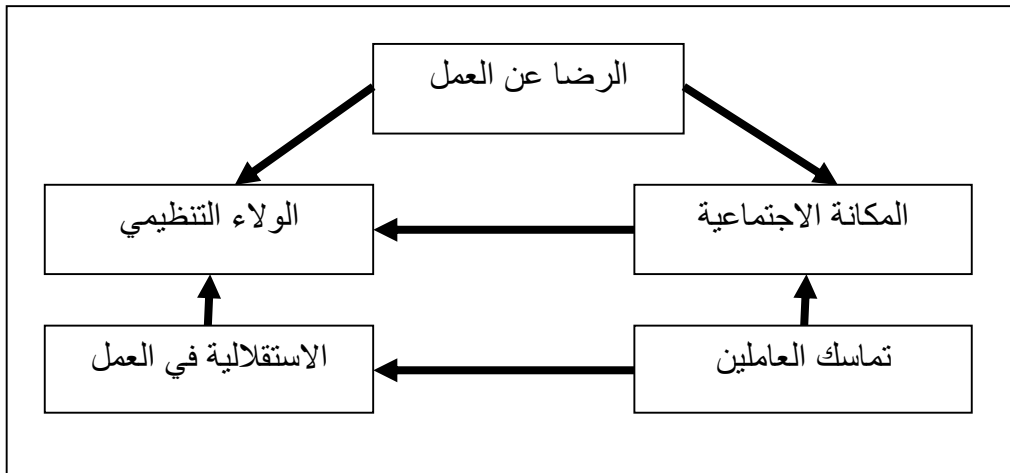
رضا الفرد عن العمل في هذه المؤسسة بالتالي فان الطريقة التي تعامل بها المؤسسة الفرد وتعالج بها حاجاته، تمثل أساس الآلية التي تقود إلى ولاء الفرد أو عدم ولاءه للمؤسسة التي يعمل بها حيث أن المؤسسة التي تأخذ على عاتقها تلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية إلى أن يتشرب قيمها ويعتبرها قيمه، وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء بينه وبين مؤسسته.

إن هذا النموذج لم يفسر بدقة المتغيرات التي تؤثر على الولاء وإنما قدم مدخلين لصناعة الولاء التنظيمي الأول يعتمد على الفرد بمعنى الشخصية، والثاني يعتمد على تنظيم بمعنى أن المؤسسة تملك أن تكسب ولاء عمالها إن أرادت.

رابعاً: نموذج مارش وماناري¹

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.

شكل رقم (05): نموذج مارش وماناري



المصدر: عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 49.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 49، 50.

كما أن هناك دراسات أخرى لمارش وماناري تعد من الدراسات المتميزة التي أشار فيها إلى العوامل المساعد على تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي

(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.

(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 العاملين بمناخ ملائم يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع روح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالانتماء.

(5) **تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يتطلب المناخ الجيد توفير حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفرها يؤدي إلى زيادة الرضا ومن ثم زيادة الولاء، وارتفاع معدلات الإنتاج، وتقليل التكاليف.

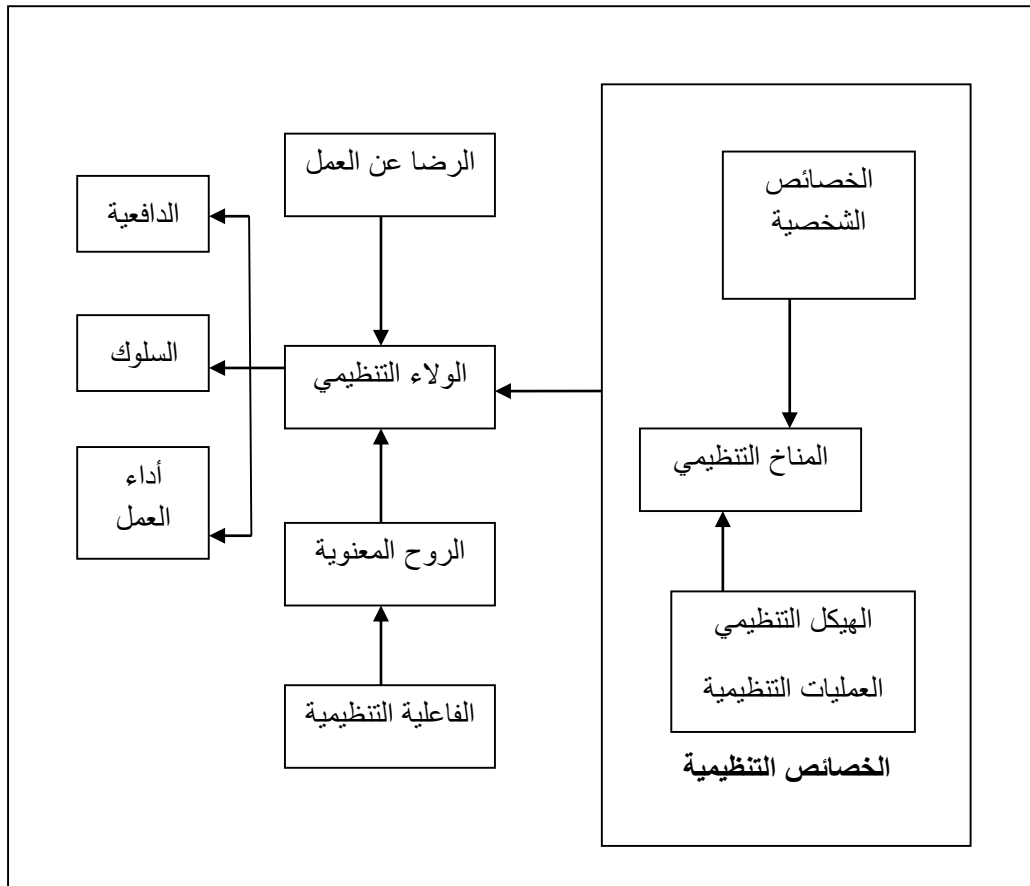
(6) **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل، وإعطائهم دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ومن ثم يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة.

(7) **نمط القيادة:** الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز، وقد عرفها البعض بأنها 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 الأهداف.

خامسا: نموذج ديكتينز وسمرز¹

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمنظماتهم عن طريق بعض العوامل المساعدة، حيث إن 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 كما ونوعا والشكل رقم (05) يوضح ذلك:

شكل رقم (06): نموذج ديكتينز وسمرز



¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 51.

المبحث الثاني: ماهية القيادة

تمهيد

يلقي العنصر البشري اهتماما متزايدا من مؤسسات الأعمال في الوقت الحاضر نظرا للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن تم بقاؤها. وهذا الاهتمام المتزايد يعود الى كون العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيرا وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى، وسلوك الفرد يتأثر بعوامل نفسية واقتصادية واجتماعية وبيئية يصعب التنبؤ بها أو السيطرة عليها بالشكل الذي تريده المنظمة. وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن توفر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، بناء على ذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

المطلب الأول: مفهوم القيادة وعناصرها

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها

المطلب الثالث: أهمية القيادة ومبادئها

المطلب الرابع: نظريات القيادة

المطلب الأول: مفهوم القيادة وعناصرها

يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين والممارسين وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والإدارية، أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة، لذلك جاءت تعاريفهم للقيادة انعكاساً لاختلاف نظريات القيادة التي تأثروا بها، ولهذا سنتطرق في هذا المطلب لمختلف التعاريف التي تناولت مفهوم القيادة.

أولاً. مفهوم القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين في مجال الإدارة ومنها ما يلي:

- تعرف القيادة أنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليتمكن من القيام بعملهم بفعالية"¹
- كما تعرف أنها "نشاط أو حركة تتطوي على التأثير على سلوك الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق الأهداف المرغوبة"²
- وتعرف أيضاً "أنها عملية إلهام الأفراد ليقدموا ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة"³.
- وتعرف أيضاً "أنها نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة"⁴.
- كما عرفها ألن allen "بأنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال" أما كوونتر koontz وأودنيل odonnell فعرفاها "أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني"⁵.
- كما عرفها رنسيس ليكرت (Rensis Likert) "أنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة".

¹ عبد المعطي عساف، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران، عمان 2009، ص 145.

² بشير علاق، القيادة الإدارية، البازاوي العلمية للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 14.

³ زيد منير عبيوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2008، ص 7.

⁴ بشير علاق، مرجع سابق، ص 13.

⁵ سهيل أحمد عبيدات، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2007، ص 8.

كما عرفها الكاتب (Ivancevich) وزملاؤه أنها المقدره على التأثير، من خلال الاتصال بأفعال الآخرين، أفرادا وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة وهذا يعني:

1- وجود شخص قائد

2- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم

3- ممارسة مهارات التأثير

4- استخدام هذه المهارات بقصد تحقيق هدف¹.

• وتعرف أيضا " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة يقصد تحقيق هدف معين².

ثانيا. عناصر القيادة

للوصول إلى فهم أكثر وضوحا وتكاملا للقيادة يمكن أن نميز بين ثلاثة مفاهيم أساسية وهي³:

1. **السلطة (Authority):** وتعرف السلطة بأنها الحق المشروع والقانوني في إتخاذ القرارات وإصدار

الأوامر والتعليمات، وقد نجد من يعرف القيادة بالاستناد إلى هذا المفهوم وحسب، ويرى أنها تعبير عن إمتلاك سلطة الأمر.

2. **القوة (Power):** وتعني السلطة الفعلية التي يتمتع بها بعض الأشخاص فتمكنهم من المشاركة في

إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، رغم أنهم من الناحية القانونية قد لا يمتلكون مثل هذا الحق. وتتمثل مصادر القوة عادة في طبيعة شخصية بعض الأفراد، فالشخصية القوية غير الشخصية الضعيفة، وكذلك في درجة المعارف والمهارات التي قد يتمتع بها بعضهم، وفي قدرتهم على الإحاطة الشاملة، وفيما يمتلكون من بعض عناصر الدعم المستمر من السلطة العليا في المنظمة، أو من بعض مصادر أخرى كالمكانة الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية أو غيرها، أو من دعم وتأييد التابعين أو الزملاء. أو من دعم الاتحادات أو المنظمات النقابية... الخ.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد لنشر، عمان، 2009، ص ص 215، 216.

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 237.

³ عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

3. القدرة (Ability): وهذه لا تمكن صاحبها من المشاركة في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الناحية الرسمية ولا من الناحية الفعلية وإنما تمكنه من التأثير في السلطات الرسمية أو الفعلية لتصدر قراراتها وأوامرها بما ينسجم ومصالح أصحاب القدرة ورغباتهم.

كذلك فإنه ينظر إلى القدرة كمقوم من مقومات القيادة التي تغذي وتدعم عناصر السلطة أو القوة بصورة فعالة فتمكن هذه العناصر، وهي تمارس وظيفتها القيادية، من التأثير في التابعين، بما يسمح بتفاعلهم وتنمية التزامهم. وبذلك تعتبر القدرة العنصر الايجابي الأساسي في علاقات القيادة ويضفي عليها صفة الفعالية، لأنها هي التي تمكن القادة من الحصول على استجابة المرؤوسين دون الاستناد إلى عناصر الإكراه التي تقوم عليها فكرة السلطة، أو قد تتضمنها فكرة القوة. كما قد تكون أيضا هي القدرة على مقاومة الضغوط والمؤثرات الخارجية (التي تمارسها عناصر القدرة الخارجية) التي قد تخرج عن موضوعيتها لو استجاب لها.

وبذلك فإن القيادة الفعالة هي عبارة عن تفاعل بين عناصر السلطة ومقوماتها، وعناصر القوة ومقوماتها، وعناصر القدرة ومقوماتها، كما في المعادلة التالية:

$$\text{القيادة الفعالة} = (\text{السلطة} \times \text{القوة} \times \text{القدرة})$$

وانطلاقا من تعاريف القيادة المتعددة يتبين لنا انها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة والتي تتمثل في:

- شخص يتميز عن أعضاء الجماعة بقدرته على التأثير فيهم وهو **القائد**.
 - النقاء أعضاء **الجماعة (المرؤوسين)** بما فيهم القائد لتحقيق أهداف معينة.
 - وجود ظرف أو مناسبة يمارس القائد فيها **تأثيره** على الجماعة وهو ما يعبر عنه **بالموقف**.¹
- وبالتالي عناصر القيادة تتمثل فيما يلي:

1. القائد

- القائد هو الذي يرسي توجهها من خلال تطوير رؤية مستقبلية، ومن ثم توصيل تلك الرؤية للناس وتحفيزهم للتغلب على الصعوبات.²

¹ صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 24.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 217.

2. الجماعة

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

3. عملية التأثير

يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدها، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي:

• التأثير القائم على المكافأة

تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية، ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد، فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة.

• التأثير القائم على الإكراه

يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم، هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة، فالعقاب يكبح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين، ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم، ويترتب على ذلك الإحباط في العمل الذي يكون من أبرز مظاهره الكراهية والروح المعنوية المنخفضة والعداونية ضد القائد، لذلك عليه ألا يستعمل هذا الأسلوب إلا للضرورة.

• التأثير القائم على أسس مرجعية

وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم، فإذا أدرك القائد أن المرؤوسين يختلفون في مشاعرهم واتجاهاتهم وتقاليدهم الاجتماعية ودوافعهم ومشكلاتهم أمكنه تكييف سلوكه في التعامل معهم بالطريقة التي تضمن توحيد صفوفهم وتوجيهها.

• التأثير القائم على الخبرة

يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني، وذلك لأن الثقة التي يوليها له المرؤوسون نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.

• التأثير القائم على المعلومات

يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء، فنقل أحداث دون أخرى، وتوفير معلومات معينة، قد تعطي انطبعا معينا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما، وهي أساليب يستخدمها القائد بالاعتماد على تطويع المعلومات والسيطرة عليها، مما يؤثر على الأفراد الذين يتلقونها منه.

• التأثير القائم على الإعجاب الشخصي

يعتمد القائد على إعجاب مرؤوسيه به وانتمائهم لشخصه، وهذا لتوفره على سمات وخصائص جذابة وملهمة، مما يجعلهم يحاكونه في السلوك الذي يسعى لتنميته فيهم، لأن القائد يستقطب احترامهم وتقديرهم، وهذا هو أقوى أنواع التأثير وأدومها، لذلك على القائد أن يسعى لاكتسابه من خلال أخلاقه وسلوكياته.

• التأثير القائم على الشرعية

يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين أن للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير بسبب مركزه التنظيمي، فالنفوذ الرسمي يعتمد على السلطة المستمدة من المركز الوظيفي وليس من العلاقة الشخصية للقائد بالآخرين، لذلك يشار إليه أحيانا بقوة السلطة.

• التأثير القائم على التمكين

يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النفوذ والسلطة، حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج، كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وأنه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة، وهذا كله يحسن ويدعم العلاقة بينهم وبينه¹.

4. تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيراً، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى ماري فوليت Mary Follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة².

المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها

✧ الفرق بين القيادة والإدارة:

ميز 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، علاوة 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 الإتزان والاستقرار، أما القائد فهو داعي التغيير ومطلوب أن يحدث التغيير في البناء والتنظيم³، ويمكن بيان نقاط اختلاف القائد عن المدير في الجدول التالي :

¹ صالح جيلح، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص 266.

³ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحولية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011، ص 11.

الجدول رقم (3): الفروق بين المدير والقائد

المدير	القائد
رشيد	له رؤية
مثابر	مبدع
محل	مبتكر
مهيكّل	جريء
يحافظ على الإستقرار	مستقل
يمركز المعرفة	يشارك مع المعرفة
يأمر من خلال المركز	يلهم من خلال أفكار ذات قيمة
يركز على النتائج	يعلم أن النتائج تتحقق من خلال الأفراد

المصدر: راوية حسن، القيادة (الماضي الحاضر المستقبل)، الدار الجامعية للنشر، 2014، ص 32.

✧ الفرق بين القيادة والرئاسة (Leadership, Headship)

الرئاسة Headship هي الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في تنظيم رسمي ويكون مسئولا عن مجموعة من الأشخاص ويملك سلطات رسمية اتجاههم

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلا) فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو شخص يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته و إنما بقدرته على الإقناع والتأثير معتمدا على أسلوبه في خلق الإثارة والحماس لدى الآخرين، ويلخص سيسيل جيب Cecil GIBB النقاط الرئيسية للفرقة بين القائد والرئيس فيما يلي:

- يتم تقلد الرئيس موضع الرئاسة من خلال نسق منظم من الإجراءات والقواعد، وليس من خلال الاعتراف التلقائي من أفراد الجماعة أو مساهمة الفرد في نشاطاتها كما في حالة القيادة؛

- أهداف الجماعة في حالة الرئاسة يحددها الرئيس تبعاً لاهتماماته واتجاهاته وليس لأفراد الجماعة دور كبير في تلك العملية، وهذا عكس القائد الذي يأخذ أهداف الجماعة بعين الاعتبار؛
- لا توجد مشاعر مشتركة أو إحساس بالتضامن في حالة الرئاسة بين الرئيس وأفراد الجماعة، وإن وجد فهو ضعيف، عكس القيادة حيث يعتمد القائد على العواطف الجماعية نحوه؛
- توجد هوة وفجوة واسعة في حالة الرئاسة بين أعضاء الجماعة والرئيس الذي قد يسعى للاحتفاظ بتلك الفجوة أو الهوة كي تساعده في إحكام السيطرة عليهم، وهذا عكس القائد الذي يعمل على بناء جسور التواصل والود بين أفراد الجماعة؛
- اختلاف مصدر السلطة بين الرئاسة والقيادة، حيث أن سلطة الرئيس تتبع من قوى خارج الجماعة تتمثل في لوائح ونظم المنظمة التي يعمل في إطارها الرئيس، أما سلطة القائد فتتبع من أفراد الجماعة نتيجة لتقبلهم له ورغبتهم الطوعية في قيادته؛
- الرئيس لديه حرية أكبر في ممارسة السيطرة بحكم سلطته، أما القائد فهو مقيد بتقبل الجماعة له واستعدادها لإتباعه عن قناعة وتأثر، ويتضح ذلك من خلال اعتماد الرئيس على قوة المكافأة والعقاب التي تخولها له القواعد والقوانين، في حين يعتمد القائد على قدرته على الإقناع غير التسلطي¹.

✧ الفرق 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، وإن كل ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتماداً على التأثير الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم بصرف النظر على المنطلق والمبرر لذلك.²

¹ صالح جيلح، مرجع سابق، ص ص 27، 28.

² سمير صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثرها على فعالية الإنتاجية للمؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 20.

المطلب الثالث: أهمية القيادة ومبادئها

أولاً. 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 جميعاً 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 أرناب"¹

وتأخذ القيادة بهذا المنحنى أبعاداً تنظيمية وإنسانية واجتماعية وأهداف مشتركة تشكل في مجملها مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذا لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونه، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب شخصية تستوعب مختلف مكونات المنظمة، وتستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات.

مما سبق، يمكن القول أن أهمية القيادة تبرز بشكل خاص في الجانب الإنساني للإدارة من خلال مسؤوليات القائد في تطوير العلاقات الإنسانية القائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا، لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم.

وعليه تكمن أهمية القيادة في:

1. أنها حلق وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. أنها عملية تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. قدرتها على السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. قدرتها على تنمية الأفراد وتربيتهم ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد بشري.

¹ بشير علاق، مرجع سابق، ص 53.

6. قدرتها على مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. قدرتها على تسهيل عملية تحقيق الاهداف المرسومة للمؤسسة.¹

ثانيا: مبادئ القيادة

تعتبر مبادئ القيادة بالنسبة للقائد بمثابة مرجع يذكره بما يجب الاهتمام به حتى تكون قيادته صحيحة وفعالة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي²:

1. معرفة الذات والعمل على تنميتها

إن معرفة القائد لذاته تجعله يدرك نقاط القوة ونقاط الضعف في شخصيته وقدراته وعلاقاته مع الآخرين، مما يسمح له بالعمل على تحسينها بقدر الإمكان.

2. الكفاءة من الناحية العلمية والفنية

إن كفاءة القائد وقدرته على قيادة أفراد جماعته بشكل فعال تنتج من خلال معرفة فنية وعلمية واسعة لديه في ميدان العمل.

3. المثل

أن يكون القائد هو القدوة والمثل الأعلى لجماعته بأقواله وأفعاله، بحيث أن فعاليته في القيادة لا تتحقق لمجرد الشرح النظري الذي يقدمه، وإنما عليه تجسيد ذلك في سلوكاته وأفعاله وتصرفاته.

4. معرفة أفراد الجماعة

على القائد أن يكون على علم بجماعته، خصائصها، حاجاتها ومدى تماسكها وقدراتها وقيمتها حتى يتمكن من اختيار الكيفية الملائمة لتحفيز أفرادها على العمل المطلوب.

¹ 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.

² ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، 1997، ص 172.

5. تدريب العاملين على العمل كفريق

أي جعل العاملين يتأقلمون مع بعضهم البعض في العمل، ويؤكد هذا العنصر على التعاون والتماسك بين أفراد الجماعة لما لها من أهمية في تحقيق ما يسمى بأفضلية التجميع في مواجهة العقبات التي تعيق عمله.

6. الالتزام

إن مبدأ تحمل المسؤولية لدى القائد أساسي لتحقيق النجاح، وتطويره لدى أفراد الجماعة أساسي أيضا، فالمطلوب هو توحيد الجهود، ويتحقق ذلك من إحساس كل فرد بالمسؤولية الملقاة على عاتقه مما يؤدي إلى التزام الجماعة على العمل بحماس نحو تحقيق الهدف المنشود.

7. الاتصال

يعد الاتصال عاملا أساسيا في تحقيق فعالية القيادة، بشرط أن تكون عملية الاتصال فعالة، إذ لا تتحقق المعرفة المسندة لأفراد الجماعة بمجرد معرفتهم بما يجب عمله، وإنما لابد من التأكد من مدى فهمهم له.

8. اتخاذ القرار المعلوم

يجب أن يكون القائد فعالا حين يتخذ القرار الذي يكون أفراد جماعته على علم به، حتى يؤدي هذا القرار مفعوله في التأثير على تصرفاتهم وسلوكياتهم.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

هناك العديد من نظريات القيادة أهمها ما يلي:

أولا: نظرية السمات Trait Theory

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بما يدعى (نظرية الرجل العظيم) والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا وهم يحملون صفات القيادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية (يولد ولا يصنع)

لقد جرت دراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تنتبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند

الأشخاص. وبالرغم من ذلك فقد وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية وإمكانية الاعتماد عليه والمشاركة الاجتماعية ومواقفه الاقتصادية والاجتماعية.

والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه، أي أنه بالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق صفات مرؤوسيه إلا أن الفرق يجب ألا يتعدى حداً معيناً يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد وأتباعه.

ومن ناحية أخرى ركز بعض الكتاب على أهمية الصفات الجسمية كمؤثرات في عملية القيادة. لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية السمات ومن هذه الانتقادات أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن المرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القيادة وكذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً إيجاد تشابه تام بين أي قائدين. وكذلك وجد أنه من الصعوبة تعميق نتائج هذه النظرية بشكل علمي ثابت¹.

ثانياً: نظريات سلوك القائد

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى خبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية.

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد:

1. نظرية ليكرت في القيادة

درس ليكرت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالمية، مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الوطنية وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة، إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة. كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال،

¹ رضا صاحب أبو حمد آل على، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، ص ص418، 419.

وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية¹.

2. نظرية الخط المستمر في القيادة A Continuum Of Leadership

لقد حدد تانتون شميديت Tannenbaum & shmidt في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل، ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي الأوتوقراطي، بينما يبين نهاية الطرف الآخر سلوك القائد الديمقراطي.

وهناك أساليب مختلفة للقيادة تقع بين نهايتي الخط المذكور، والذي يحدد هذه الأساليب هي مدى الحرية التي يرغب القائد في تركها لمرؤوسيه في المشاركة في اتخاذ القرارات.

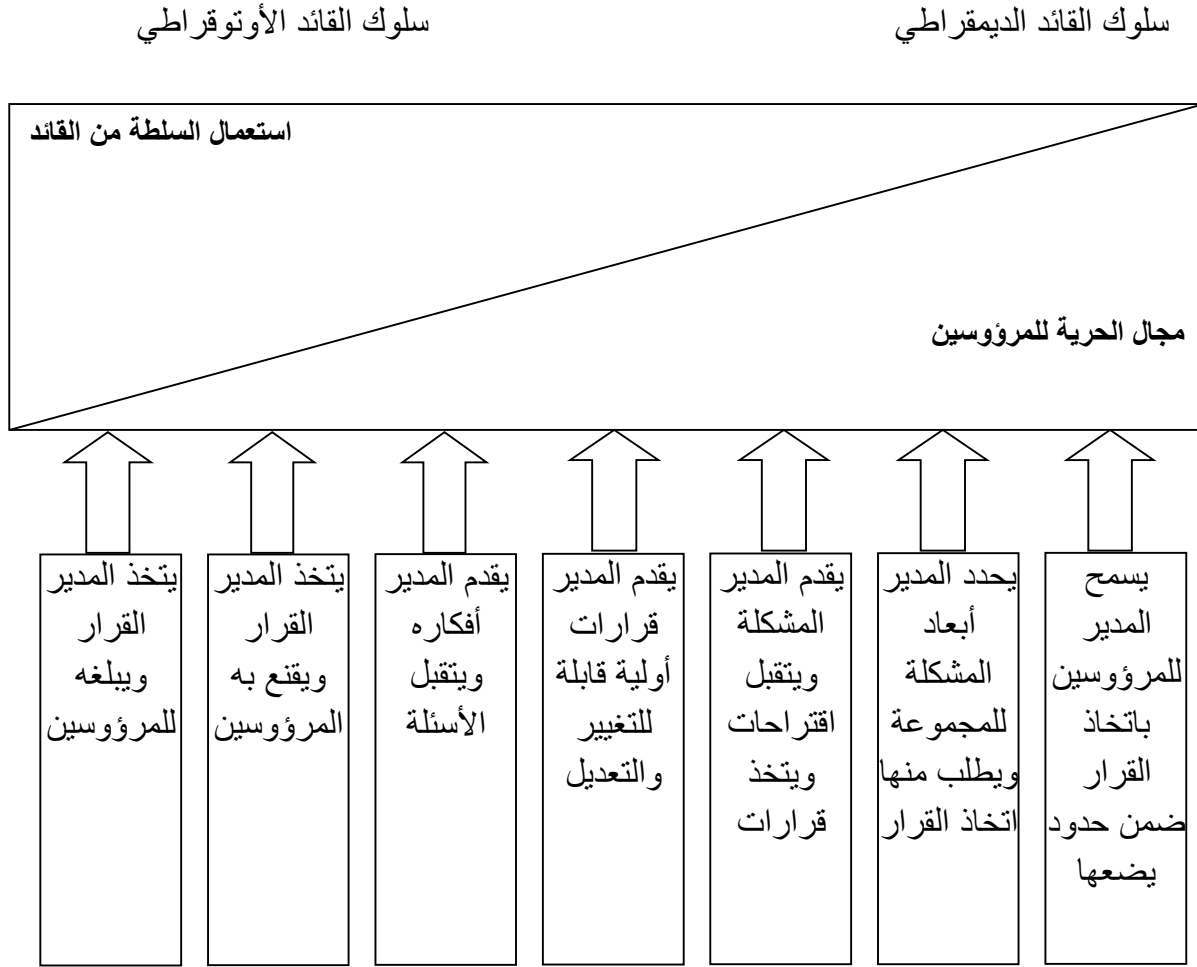
وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف. بمعنى أن سلوك القائد الفعال هو الذي يأخذ بالاعتبار قدرات القائد نفسه وقدرات مرؤوسيه والهدف المراد تحقيقه.

وهذا يعني بأن القائد يجب ألا يختار أسلوبا ديكتاتوريا أو ديمقراطيا وإنما يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي².

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر، عمان/الأردن، 2008، ص ص 291، 292.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 420.

الشكل رقم (07): خط سلوك القيادة



المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي والأستاذة سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 419.

3. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial grid Theory

تعتبر نظرية الشبكة الإدارية من أكثر نظريات القيادة المعروفة وقد طور بليك وماوتون Robert Black & James Mouton هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد وهما:

1- الاهتمام بالأفراد Concern For People

2- الاهتمام بالإنتاج Concern For Production

وقد قام بتوضيح هذين الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة كم في الشكل (4). ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أساليب رئيسية للقيادة بحسب موقعها على الشبكة بواسطة قراءة احداثي ذلك كما يلي:

الموقع (1,1) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف في الأشخاص، والقيادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه عضواً في المنشأة

شكل رقم (08): نظرية الشبكة الإدارية

9.1	القيادة الإنسانية الاهتمام عال بالأفراد وضعيف الانتاج	قيادة الفريق اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	9.9
0			
5.5			
القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد والانتاج			
1.1	القيادة الضعيفة اهتمام ضعيف بالأفراد والانتاج	القيادة المتسلطة اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد	9.5

المصدر: رضا صاحب أبو حمد أل علي والأستاذة سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، ص 423.

ثالثاً: النظريات الموقفية

1. نظرية فيدلر:

تنسب أول نظرية موقفية في القيادة إلى فريدريك فيدلر fredrick fiedler من جامعة إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر أول محاولة جادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد.

وقد حدد فيدلر نمطي، بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات ميشيغان وأوهايو وكذلك في الشبكة الإدارية وهما:

1. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين / العنصر البشري.

2. نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة عوامل:

1. طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي سوف يشرف عليها، مدى تقبل المرؤوسين للقائد

ومدى تجاوب وانصياع المرؤوسين للقرارات الصادرة من القائد ومدى مساندتهم وتقبلهم.

2. مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد / وتعني درجة القوة في مركز القائد لأداء مهامه والمتعلقة بالسلطات

الممنوحة له في منح المكافآت وفرض العقوبات وتفويض السلطة.

3. هيكل المهام وتعني درجة تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف والعمل والوجبات الملقاة على

عائق المرؤوسين وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

عندما فحص فيدلر العلاقات بين أسلوب القائد والموقف وأداء المهام من قبل العاملين، وجد أن القائد المتوجه

للمهام يكون فاعلا عندما يكون الموقف إما مواتي وفي صالح القائد بشكل عالي جدا أو غير مواتي وليس في

صالحه بشكل كبير. أما إذا كان القائد متوجه نحو العلاقات فإنه يكون فاعلا عندما يكون الموقف مواتيا وفي

صالحه بشكل وسط.¹

2. نظرية هيرسي _ بلانشارد (Hersey & Blanchard):

تم تطوير هذه النظرية في القيادة من قبل الكاتبين (panl Hersey & Blanchard Kenneth) وحددت

النظرية نضج / استعداد المرؤوس، المتغير الموقفى واقتربت أربعة أساليب قيادية وهي:

1- الأخبار (Telling): يهتم بالعمل بدرجة كبيرة وباللاقات بدرجة منخفضة.

2- الإقناع (selling): يهتم بكل من العمل واللاقات بدرجة عالية.

3- المشارك (Participative): يهتم بدرجة عالية باللاقات، والعمل بدرجة منخفضة.

¹ خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، مرجع سابق، ص ص 249، 250.

4- التفويض (Delegate): يهتم بالعمل والعلاقات بدرجة منخفضة وتقتصر النظرية أساليب القيادة

الفعالة التي تناسب المواقف الآتية:

- ✓ أسلوب الأخبار (المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفضة.
- ✓ أسلوب الإقناع وهو الأفضل في حالة الأفراد ذوي النضج من الدرجة المنخفضة إلى المتوسطة.
- ✓ أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج.
- ✓ ويعتبر أسلوب التفويض الأنسب للأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج.

وهكذا تقتصر النظرية أنه كلما زاد مستوى النضج واستعداد الأفراد لإنجاز العمل، يتوجب على القائد إعطاء مزيد من الاهتمام للعلاقات والأفراد وتقليص اهتمامه بالتوجيه والعمل، وإذا ما بلغ مستوى نضج الأفراد فوق المتوسط فيجب على القائد تقليص نمط سلوكه المهتم بالعمل والعلاقات على السواء.¹

رابعاً: النظرية التفاعلية

تعد هذه النظرية مزيجاً من النظريات السابقة، ذلك لأن كل وحدة منها لا يمكن أن تقوم بمفردها كأساس لتفسير ظهور القيادة. فإذا كانت نظرية السمات وكذلك الرجل العظيم ترجع القيادة إلى شخصية القائد، وأن نظرية الموقف تفسر القيادة من خلال الجماعة، فإن النظرية التفاعلية تقدم على أساس التكامل بين كل عوامل التي تؤثر في القيادة، وهي شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشكلات التابعين، وخصائص الجماعة والعلاقات القائمة بين أفرادها والمواقف التي تواجه الجماعة، وطبيعة العمل والوظائف التي تقوم بها.

ووفقاً لهذه النظرية، لا بد من إدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، وإدراكه هو لأولئك الآخرين. فالإدراك مشترك بين القائد والتابعين والمواقف والوظائف. والقائد يظل قائداً ما دام مستمراً في التعبير عن حاجات الأفراد والاهداف والجماعة.

وترى هذه النظرية أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ذلك لان القائد يكون عضواً في الجماعة يشاركها أحاسيسها ومشاكلها ومعاييرها ومثلها وأهدافها وأمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها، ويحوز على تقديرهم واحترامهم وتعاونهم.²

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 228، 229.

² بشير علاق، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، مرجع سابق، ص 296.

المبحث الثالث: القيادة التحويلية وأثرها على الولاء التنظيمي

تمهيد

ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد بيرنز في كتابه " القيادة " عام 1978، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج. وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين، وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، ويعدّ تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية.

يتضمن هذا المبحث دراسة القيادة التحويلية وأثر أبعادها على الولاء التنظيمي، من خلال أربع مطالب على النحو التالي:

المطلب الأول: ومفهوم القيادة التحويلية

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف القيادة التحويلية

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

المطلب الرابع: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية

أولاً: نشأة القيادة التحويلية

في عام 1978 ظهر أول مفهوم للقيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي بيرنز (Burns) ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال بيرنز من قبل العديد من الباحثين والعلماء، ففي عام (1985م) قدم (Bass) نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة إلى المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة. تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass & Avolio) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، كذلك برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية. كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة¹.

أما في بداية عام 1991 قام Bass & Avolio بتطوير ما يسمى بنموذج القيادة كاملة المدى، يحتوي هذا النموذج على أربعة عناصر للقيادة التحويلية (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي) وثلاث عناصر للقيادة التبادلية (الثواب الشرطي، الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل) وفي عام (1994) صنفتها إلى صنفين (صنف فعال وصنف غير فعال).

حيث يشمل الصنف الفعال القيادة التحويلية بعناصرها الأربعة (التأثير الكاريزمي، التشجيع الإبداعي، الحث الإلهامي، الاهتمام الفردي)، التي تحقق الرضا والأداء الأفضل للعاملين، بينما يشمل الصنف الغير فعال للقيادة التبادلية على عنصرين هما (الإدارة بالاستثناء، وإدارة عدم التدخل)، أما عنصر الثواب الشرطي فيقع بين صنفين، وطبقا لhartong فان نظرية Bass اعتمدت على دمج الأفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف².

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوارة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2012، ص 33.

² صالح بن محمد الربيع، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 30، 31.

ثانياً: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لاختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة الامر الذي نتج عنه تعدد التعاريف من أهمها:

- عرفها Bass (1994م) على أنها: القيادة التي تعمل على توسيع وتعاضم اهتمامات المرؤوسين وحاجاتهم إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الشخصية من أجل مصلحة المنظمة.¹
 - وعرفت على أنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.²
 - كما يرى العمري أن القيادة التحويلية: هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظماتها وتعمل على إيجاد أنظمة تنظيمية جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.³
 - وعرفت كذلك على أنها: تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق.⁴
 - كما تعرف بأنها: مزيج من الجاذبية والإلهام والذكاء، إذ يمارس القائد التحويلي تأثير كبير على الأفراد، ويتسم بالقدرة المرتفعة على إحداث التغيير والتعامل مع الأزمات ورفع المنظمة إلى تحقيق مستويات غير عادية من الإنجاز.⁵
- من خلال كل التعاريف السابقة يمكن ان نلخص أهم النقاط المرتبطة بمفهوم القيادة التحويلية على النحو التالي:⁶

1- القائد التحويلي يرفع مستوى التابعين في الإنجاز والتطوير الذاتي، ويروج في الوقت نفسه لعملية تنمية المجموعات والمنظمات وتطويرها.

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص 34.

² حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012، ص 25.

³ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص 14.

⁴ سعد بن مرزوق العتيبي، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للمنتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005، ص 6.

⁵ جمال الدين محمد مرسى، ثابت محمد عبد الرحمان إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 569.

⁶ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص 35، 36.

- 2- القائد التحويلي قادر على صنع رؤية مستقبلية أو هدف مثالي للمنظمة التعليمية فهو قادر على تطوير صورة مستقبل المنظمة وقادر على توصيل هذه الصورة للتابعين.
- 3- القائد التحويلي يشرك التابعين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية مع إعطاء الاستقلالية في تنفيذها.
- 4- القائد التحويلي يشجع النمو الذاتي للتابعين فهو الذي يشخص حاجات كل عضو من التابعين ويتعرف على قدراته، ثم ينصح ويشجع النمو للتابعين وعادة ما يكون على مستوى الأفراد.
- 5- القائد التحويلي يستخدم استراتيجية خلاقية ومبدعة مع رؤوسيه لتحقيق اهداف المراد تحقيقها، فالقادة التحويليون يشجعون على إعادة دراسة أهدافهم وذلك بتقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة.

المطلب الثاني: مبادئ ووظائف القيادة التحويلية

أولاً: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (koehler & pankow ski) كما يلي¹:

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 استراتيجية للمنظمة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقاً لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والأهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي أن تصل لجميع المعنيين وألا تبقى سرا.
3. **تأسيس نظام إداري:** وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاماً واحداً، 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.

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

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 مسؤوليته إحداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

ثانيا: وظائف القيادة التحويلية

يرى هوارى أن القائد التحويلي يقوم بست وظائف رئيسية هي¹:

1. إدراك الحاجة للتغيير: بما أن القائد التحويلي داعية تغيير فهو يقوم بإقناع الناس بحاجاتهم للتغيير ويعمل على تلك الحاجة من خلال بناء شبكة فكرية مع أشخاص فاعلين ومؤثرين لتدعيم التغيير وأن يتعامل مع المقاومة للتغيير على أساس فردي لأن التغيير فيه تهديد للأفراد.
2. تقديم الرؤية المستقبلية: يجب على القائد التحويلي كتابة وصياغة طموحه ورسالته والتي سيققق من خلال ذلك النقلة الحضارية للجميع.
3. اختيار نموذج التغيير: يختار القائد نموذج التغيير الملائم لمنظّمته من بين النماذج المتاحة التي يتوقع أن تثبت فاعليتها تحت ظروف معينة وبحيث تكون ملائمة للواقع العملي.
4. إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: يقوم القائد التحويلي بتكييف الانماط والسلوك والعادات والقيم والمشاعر السائدة بين العاملين بما يلائم البرنامج الجديد لأنه لا يمكن أن يتم التغيير في ظل الثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لأن الوضع أصبح يختلف تماما.
5. إدارة الفترة الانتقالية: وتمثل أصعب مهام القائد التحويلي لأنها تتطلب التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم، وأن يتعامل مع كل مشكلة تظهر بسبب التغيير باستراتيجية مناسبة.

¹ محمد كريم حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص ص 29، 30.

6. تنفيذ التغيير ومتابعته: يقوم القائد التحويلي في المرحلة الأخيرة بتنفيذ أي وضع أجندة التغيير موضع التنفيذ والعناية، إن الإصرار ضروري هنا لتنفيذ التغيير ولنا أن نتذكر أن التغيير رحلة وليس نقطة وصول.

كما حدد رينسميث (rhinesmith,1993) وظائف القائد التحويلي فيما يلي¹:

✧ إدارة التنافس: أي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، وتجميع المعلومات وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات، لزيادة الميزة التنافسية ويكون ذلك من خلال:

- وضع معايير النجاح المحكمة بشكل شمولي.

- وضع نظام معلومات شخصية ونظام معلومات تنظيمية.

- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.

✧ إدارة التعقيد: وتعني قيام القائد بالتعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف وتوسع المنطقة الجغرافية ويمكن عمل ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.

- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.

- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

✧ تكيف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق ذلك على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.

- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.

- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

✧ إدارة الفرق العالمية: يجب على القائد أن يشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية، بالإضافة إلى ضرورة توفر المهارات اللغوية اللازمة لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتعامل معها.

✧ إدارة المفاجآت وعدم التأكد: على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهاراتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير مستقرة.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 24.

✦ إدارة التعليم والتدريب المستمر: تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، لكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات التي تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية

في ظل التقدم العلمي وتطور التقني فرضت التحولات العالمية أمام القيادات التحويلية، العديد من التحديات التي أوجبت على هؤلاء القادة مواجهتها بحكمة وبعد النظر، وقد حددت التحديات كمايلي¹:

➤ المنافسة

يعد عنصر المنافسة من أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، ومن ثم أصبح على كل المنظمات أن تهئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل على خفض التكلفة إلى أقل حد ممكن. ومن هنا أصبح على القيادات التحويلية التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتتميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

➤ العولمة

أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات، إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير، خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تستعد لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة...تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الاموال المعطلة.

➤ القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار. وبعد ذلك أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية، وهنا يجب البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المثلى للمشكلات

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 30، 31.

ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث عن الحلول المناسبة. فعلى القيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي هدر، مع تأكيد ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد التي يجب المحافظة عليها.

➤ الجودة الشاملة

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة أيضا هدفا لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها وخدماتها الحدود الجغرافية.

➤ التحديات التكنولوجية

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة، أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحولية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام وتبني تلك الآلات والتقنيات واستخدامها الأمثل، وتوظيفها لتطوير الخدمات والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة. إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي، هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية لأنها تحقق عددا من المميزات الهائلة، كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج وتقديم الخدمة، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير الخدمات والمنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحولية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وكذلك إدارة الموارد البشرية

المطلب الرابع: أثر أبعاد القيادة التحولية على الولاء التنظيمي

لقد حدد العديد من الأبعاد للقيادة التحولية لكن نجد أن Bass and Avolio قد حدد أربعة أبعاد للقيادة التحولية في نموذجها القيادة كاملة المدى واحتوى على الأبعاد التالية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) وفيما يلي سنحاول أن نوضح أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحولية على الولاء التنظيمي.

أولاً: التأثير المثالي (الكاريزمي) وأثره على الولاء التنظيمي

وقد عرف التأثير المثالي البعض بأنه 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 بطريقة تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف¹.

فالقائد الذي لديه الشخصية الجذابة الملهمة تكون لديه القدرة على تنمية قوة رمزية كبيرة، والتي تستخدم فيما بعد في التأثير على التابعين. والتابعون يعتبرون القائد مثلاً، وغالباً ما ينمون ارتباطاً عاطفياً قوياً معه². 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 وكثيراً ما ترتبط الكاريزماتية بالآزمة وإيجاد الحلول الواقعية لها. إذ يكون التابعين منفتحين للقائد وأن القادة الكاريزماتيين يتصفون بقوة الشخصية والثقة بالنفس واللباقة والتعبير العاطفي فضلاً عن ميلهم لتقبل المخاطرة.

وبضيف شامير (shamir,1998) أن 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 المشكلات³.

ثانياً: التحفيز الإلهامي وأثره على 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 الأهداف المشتركة ويزكي فيهم الحماس وروح الفريق، ويشركهم في رسم رؤية للمستقبل المنشود وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود⁴.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 51.

² رابوية حسن، القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 182.

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 57.

⁴ 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.

فالقائد التحويلي يميل إلى حث وإلهام الأفراد. فالحث والإلهام تصف الكيفية التي يمكن من خلالها أن يوصل القائد هدفاً مثالياً للمستقبل أو موقفاً معيناً ويظهره بأنه سيكون أفضل من الوضع الراهن، ويشارك فيه كل الأفراد. فالأفراد التابعين المحفزين سيكون لديهم الدافعية لتحقيق الأهداف التنظيمية¹.

إن الولاء المعياري والولاء العاطفي يرتبطان بعلاقة قوية بالقيادة التحويلية وهذه النتائج تتفق مع ما ذكره أيزنبرغر وآخرون بأن المنظمات ترغب في الموظفين الملتزمين عاطفياً ويجب على المنظمات أن تبرهن التزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقاً لنظرية الدعم التنظيمي يمكن أن تبرهن ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة، ولأن القيادة التحويلية تعد قيادة نافذة عاطفياً ولها تأثيراً عاطفياً، ومتصلة مع المرؤوسين، فإنها تعد قيادة داعمة.

ثالثاً: الاستشارة الفكرية وأثرها على 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 العمل².

ويصف هذا البعد نمط تفكير القائد الغير تقليدي والمبتكر، فهو يشجع التابعين للوصول إلى طرق جديدة لحل المشاكل، بدلاً من الطرق العميقة القديمة. وباستشارة نماذج جديدة لتفكير الأفراد، فإن القائد يحث التابعين على تشكيك في معتقداتهم ومن ثم يتعلمون طرقاً مبتكرة لحل المشاكل بأنفسهم³.

فالقائد التحويلي له القدرة على تقديم رؤية مقنعة، وإيصالها إلى المرؤوسين بوضوح باستخدام الشعارات والرموز، 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 التنظيمي⁴.

رابعاً: الاعتبارات الفردية وأثرها على الولاء التنظيمي

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 183.

² ماهر صبري، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009، ص 107.

³ راوية حسن، مرجع سابق، ص 183.

⁴ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 57.

تعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه، 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 بمروسيه، 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 متبعا أسلوب المعلم الناصح، كل ذلك يعد دافعا قويا للمروسين، لبذل أقصى درجات الجهد لإنجاز هذه المهام، كما يبين يوكل (1998, yukl) بأن القيادة التحويلية تركز على تدريب وتوجيه المروسين 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 المروسين بهذه الطريقة يؤدي إلى رفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم كما يؤيد ذلك تانسكي وكوهين بأن تشجيع وتطوير المروسين 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 المروسين¹.

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 58.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لمفاهيم الدراسة من خلال ثلاث مباحث المبحث الأول ماهية الولاء التنظيمي والمبحث الثاني فتضمن ماهية القيادة أما المبحث الثالث والأخير تطرقنا فيه إلى القيادة التحويلية وأثر أبعادها على الولاء التنظيمي.

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 هي تأثير القائد التحويلي في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. لذلك فإن القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته وذلك من واقع اهتمامه بالعمل ومرؤوسيه أخذاً في الحسبان النضج الوظيفي لهم.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها الولاء التنظيمي باعتباره أحد أهم أسباب نجاح المنظمة وتطورها، وذلك من خلال استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والاستثارة الفكرية وكذا الاعتبار الفردي فهو بذلك يزيد من ولاء العاملين للمنظمة وانتمائهم لها.

. الفصل الثاني .

دراسة حالة

شركة الهندسة المدنية

CIVENCO

تقرت . ورقلة

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري البحث: القيادة التحويلية والولاء التنظيمي والتطرق إلى أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي وذلك من خلال الفصل السابق الذي يتضمن الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة شركة الهندسة المدنية civenco - تقرت وذلك لدراسة أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين 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 لشركة الهندسة المدنية civenco - تقرت

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

المبحث الثالث: عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الهندسة المدنية civenco - تقرت

المطلب الأول: تعريف شركة الهندسة المدنية civenco - تقرت

إن اسم شركة CIVENCO هي اختصار لكلمة: Civil Engineering Company، وتعني شركة الهندسة المدنية، تم إنشائها سنة 1999 من قبل شريكين للتوسع خلال خمس سنوات أي سنة 2004 إلى أربعة شركاء، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة برأس مال قدره 105 000 000 دج، يوجد مقرها الرئيسي (Direction Général) بالجزائر العاصمة -برج الكيفان-، تقوم بتشغيل 50 عامل منهم إداريين ومهندسين، أما وحدة الإنتاج (Unité de production) الكائن مقرها بتقرت فتقع في منطقة النشاطات بذات المدينة تشغل 300 عامل في مختلف الميادين (الإدارة، ورشة الصناعة الحديثة مثل اللحامين والدهانين والنجارين.....) ومختلف ورشات البناء الخارجي.

تسعى المؤسسة لتحقيق رقم أعمال كبير وتوسيع مشاريعها، وكذا الحصول على حصة سوقية أكبر والتعامل مع أهم المؤسسات الاقتصادية العالمية. لكن يبقى هدفها الأسمى هو تطوير الشركة ضمن المعايير الدولية وحصولها على شهادة الإيزو للجودة بعد تحصلها على شهادة الإيزو للتنظيم. وقد أكد مدير الوحدة (بن صغير عبد الواحد) وجود منافسة شديدة تواجهها الشركة في مجالات نشاطها مثل ميدان الغرف الصحراوية حيث يوجد هناك خمسة منافسين في حين أن عدد المنافسين في ميدان الهندسة المدنية لا يعد ولا يحصى من قبل الشركات خاصة في سوق البيوت الجاهزة.

المطلب الثاني: نشاطات الشركة

تقوم الشركة بإنجاز مختلف مشاريع الهندسة المدنية وكذا مختلف أنواع الغرف الصحراوية والمباني وفيما يلي حوصلة لمعظم نشاطاتها:

- صناعة الغرف الصحراوية بكل أنواعها.
- صناعة المباني الجاهزة.
- صناعة الهياكل المعدنية (HANGAR-CLOTURE-METALLIQUE).
- صناعات الهندسة المدنية.
- أشغال التوصيلات (VRD).
- الكاتمة متعدد الطبقات (ETANCHIETE).
- ملاعب رياضية من نوع (MATICO).

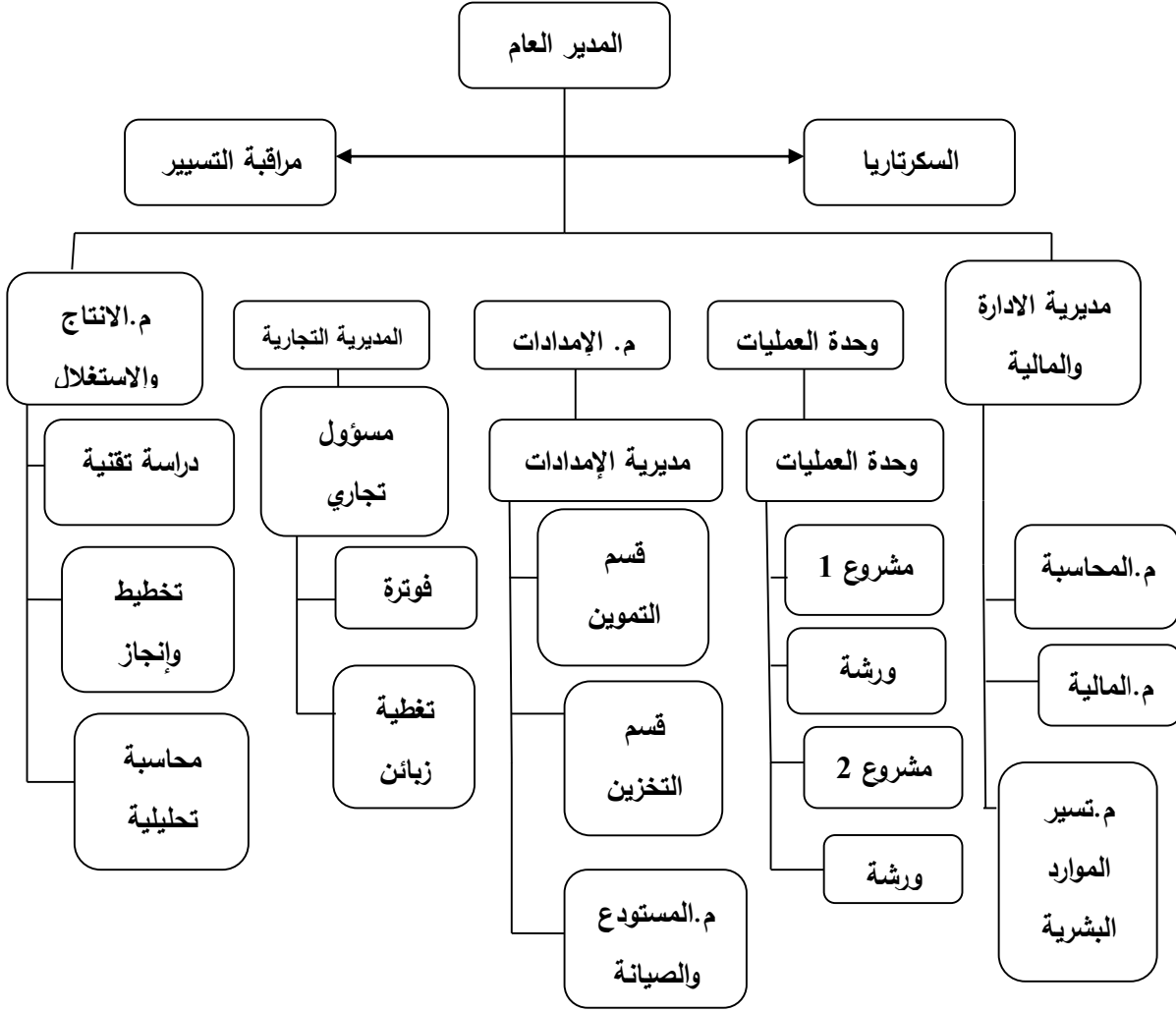
المطلب الثالث: أهداف الشركة

حدد السيد (بن صغير) أهداف الشركة فيما يلي:

- 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.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت



المصدر: وثائق المؤسسة

• تحليل الهيكل التنظيمي للشركة

يعكس الهيكل التنظيمي في إطار استراتيجية الشركة، طريقته في رؤية أنشطتها، وقدرتها أو عدم القدرة على اغتنام الفرص والتكيف مع الأوضاع الجديدة، وإعطائها الطابع الرسمي على وظائفها ومهامها، باختصار مساهمة المنظمة في الأداء الكلي للشركة.

والهدف من ذلك هو تحديد تكوين الشركة من أجل تقييم درجة التكيف مع الاستراتيجيات المعتمدة ونوع النشاط وحجم المصلحة وتطويرها لتشمل البيانات الجديدة البيئية المثالية لضمان أقصى قدر من المرونة والقدرة والتكيف.

○ المدير العام

- يضمن السلطة التسلسلية على جميع عمال الشركة.
- يوجه المحاور الأساسية الموجودة تحت مسؤوليته مع تحديد المحاور الخاصة بالتنمية وكذا الوسائل الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يصادق على الأهداف الاستراتيجية للشركة ويوافق على سياسة منظومة المؤسسة من كل جوانبها البشرية، الاقتصادية، والتجارية وفقا لتوصيات لجنة التوجيه والقيادة.
- يفوض بعض الصلاحيات المخولة له للمسؤولين الذين يراهم أصحاب سياسة وخبرة.
- يحلل النتائج ويقرر بعض التغييرات التي يراها تخدم الأهداف المسطرة والمحددة.
- يضمن العلاقات الحسنة الخارجية ذات الأهمية.
- يسهر على المحافظة على ممتلكات المؤسسة من الخسارة والضياع.
- يخضع للتوجيه وموافقة لجنة التوجيه والقيادة comité de pilotage المنبثقة من الجمعية العامة للمساهمين فيما يخص الميزانية السنوية وكذلك جداول حسابات النتائج.
- الإعداد لفتح آفاق استراتيجية والبحث عن فرص جديدة للقيام والنهوض بالشركة.
- تمثيل الشركة أمام أطراف أخرى، والتحدث باسمها والمساعدة للشركاء، والتحكيم، وتخصيص الموارد...
- المساهمة في البحث عن مشاريع جديدة وشركات العلاقات العامة مع كبار العملاء والموردين.

○ الأمانة العامة

- إدارة البريد (الاستقبال والتسجيل والبعث)
- الامتثال لمكالمات العملاء والرد عليها.

- تحرير المراسلات الداخلية والخارجية.
- تحويل كل المكالمات الصادرة والواردة.
- الاستقبال الحسن للزوار من العملاء أو الموردين وتحويلهم إلى المصلحة المعنية.
- مراقبة التسيير

هذه الخلية مسؤولة على إحياء وفعالية أنظمة التقييم والأداء الوظيفي وكذا تقديم التقارير على الأنشطة الخاصة بكل المصالح والمديريات مع تحرير جدول التحكم الخاص بالمؤسسة، وعموما فإن مراقب التسيير تقع على عاتقه المهام التالية:

- يستقبل التقارير الشهرية للأنشطة من مختلف المصالح والمديريات ثم يفعلها.
- يحلل المعطيات الممنوحة له ويراقب مدى دقة المعلومة الواردة.
- يطلب عند الضرورة من المصالح ملحق خاص بالمعلومة مع الاستفسار وتقديم المبررات عند الفارق.
- يؤكد أو يستفسر عن الاجراءات التصحيحية المقترحة.
- يخبر المدير العام عن كل المعلومات اللازمة التي من شأنها أخذ القرار.
- تقديم وإنشاء مؤشرات ونسب فاعلة ذات الصلة بالتسيير التي تسمح لقراءة سريعة للبيانات مع استخراج التطورات الواضحة والأساسية للمؤشرات الاقتصادية.
- يساهم في إنجاز أو تحديث الطرق الفعلية لحسابات التكلفة والسعر المرجعي.
- يسهر على وضع نماذج طرق للقيادة (مؤشرات - جداول التحكم....).
- يقدم الدعم ويشارك مختلف المصالح في عملية مراقبة التسيير.
- مديرية الإدارة والمالية

هذه المديرية تعمل مباشرة تحت وصاية المدير العام حسب الهرم التنظيمي ومن مهامها الأساسية عموما تسيير وتطوير المورد البشري والمال حيث نلخص مهامها فيما يلي:

- ضبط فعالية سياسة تطوير المورد البشري.
- تحديد الإجراءات المتعلقة بمخطط التوظيف والتكوين الخاص بالمؤسسة.
- يسهر على تطوير الوسائل العامة للشغل (العلاقات الوظيفية-المعلومات-نماذج أو طرق العمل....)
- مع ضمان التمثيل الفعلي للمستخدم أمام الجهات الخارجية كالمساهمين الاجتماعيين.

- ينعش عملية إعداد وتحديث مسميات الوظائف ونظام تعويض الشركة وكذا إدارة الحياة الوظيفية للعمال.
- يطور ويوزع القوانين العامة المتعلقة بالانضباط داخل المؤسسة وفق القانون الداخلي.
- يطور سياسة المؤسسة في مجال المالية والمحاسبة.
- يوضع تحت تصرف مستخدميه ويتابع عمليات المحاسبة والمالية.
- يحدد الاحتياجات وفق المصادر المالية الخارجية مع إنشاء مخطط التمويل المالي للمؤسسة وتطبيقه.
- يوقف ويوقع الميزانية السنوية وجداول حسابات النتائج للشركة.
- يراقب العمليات الخاصة بالضرائب ويسهر على تطبيق القوانين الخاصة بالضرائب
- **المديرية التجارية**
 - البحث والتنقيب في السوق التجاري وجعل الشركة معروفة عند العملاء
 - التفاوض بشأن العقود الممنوحة سواء مع الأفراد المحليين أو الشركات الأجنبية
 - تطوير استراتيجية الأعمال.
 - تحليل المواصفات والخدمات التي يقدمها دفتر الشروط أو الطلبيات وتقييم أهمية المشاريع
 - تطوير والحفاظ على علاقات دائمة مع العملاء
 - الانخراط في الاستخبارات التجارية والتنافسية وتحديث قواعد البيانات.
 - ضمان حسن سير العمل في أنشطة إدارة الأعمال من خلال التحقيق المتواصل واستكشاف الأخطاء وإصلاحها.
 - تحليل العروض التقنية والتجارية وتقديم المشورة للمدير التجاري
 - التدخل مع العملاء في حل المشاكل المتعلقة بإدارة الأعمال
 - تنفيذ الزيارات الميدانية عند الضرورة للمشاريع
 - التفاوض مع العملاء من أجل إعداد الملحقات
 - المساهمة مع لجنة التوجيه في الإدارة الاستراتيجية للشركة
 - التواصل من أجل ضبط إجراءات تصحيحية للعملاء
 - قياس رضا العملاء.
- **مديرية الإمدادات**
 - تنفيذ سياسة الشركة في مجال المشتريات.
 - وضع الجدول الزمني لبرنامج تسيير المخزون

- ضمان السير الحسن والسليم للمصلحة
- ضمان الرقابة الدائمة لمستويات المخزون مع إعادة تمويل المخزن وفقا لسياسة الشركة
- متابعة حركة السوق (الموردين)، وتغذية مستمرة لملف المورد وبشكل دوري مع تقييم الموردين
- تلقي طلب إمدادات لهياكل الشركة المختلفة.
- التشاور مع الاستشاريين ذوي الخبرة
- ضمان إعداد أوامر الشراء
- ضمان إعداد جدول مقارنة العروض
- التأكد من استلام ومراقبة المنتجات المعتمدة
- ضمان تصنيف السجلات وإرسال نسخ إلى المالية والمحاسبة.
- وضع طلبات الدفع من الموردين
- ضمان إعداد لوحة القيادة للمديرية.

○ قسم التمويل

- إعداد وتقديم فواتير شكلية للموردين مختارين من قبل رئيس قسم تسيير المخزون
- تلقي الفواتير الأولية وإعداد الطلبات
- إنشاء ومتابعة حركة الإيصالات مع ذكر عدم المطابقة إلى المدير.
- إدارة مجموعة خدمات ملف الموردين
- ضمان خدمة أعمال السكرتارية (المدخلات والمخرجات المخزون)

○ قسم التخزين

- التحقق من ملف المشتريات
- تحرير جدول الدخول عن طريق إدخال العناصر في البرنامج
- التأكد والتحقق من مدى مطابقة الأسعار والضرائب مع توجيه بيان في حالة التغيير من الفاتورة خلال عدم الامتثال (السعر - الكمية - الجودة).
- ضمان تقييم وتدوين الموردين والمنتجات
- الطلب من رئيس المصلحة فيما يخص الوثائق المفقودة
- فرز السجلات وإرسال نسختين للمالية والمحاسبة
- وضع بيانات الرصد المالي من الموردين

○ مديرية الإنتاج أو الاستغلال

هذه المديرية تعمل تحت الهرم الوظيفي للمدير العام مباشرة ولها صلاحيات أساسية في المؤسسة فهي التي تضمن وتنسق وتراقب جميع الأنشطة التي تحت وصايتها.

- مراقبة الأهداف والسياسات والتنظيم وكذا البرنامج المتعلق بالميزانية مع المديرية.
- ضمان التنسيق مع مديرية التجارة بخصوص دفتر الطلبات وتحديد الأولوية في مجال التطبيق الفعلي للبرنامج.
- الفصل أو توجيه الخيارات التقنية المعقدة التي تنطوي على دعم مالي داخل المؤسسة.
- ضمان تنسيق فعلي للعمليات ومنح دعم تقني لجميع المشاريع.
- تقديم الدعم التقني إلى مديرية التجارة وذلك من أجل إعداد برنامج تقني اقتصادي للعروض المقدمة مع المراجعة الدقيقة لجوانب التخطيط والميزانية.
- تقديم التقييم الدوري لتطوير الدراسات المختلفة للمشاريع في مجال التكلفة، مدة الإنجاز ونوعية الخدمة المقدمة.
- تطوير طرق الإنتاج مع ضمان تحديد مواعيد بديلة المهام.
- إدخال بعض الوسائل وطرق العمل في برامج ذات أهمية في تطوير أداء المنظمة.

○ مسؤول الإنتاج

- يقوم بإعداد برنامج ومخطط الإنتاج.
- يضمن مخطط العمال الخاص لكل المصالح الفاعلة.
- يعاين ويتابع عن قرب مدى تحقيق برنامج الإنتاج.
- يسهر على تطبيق نوعية المنتج.
- يقوم بمتابعة المادة الأولية من خروجها من المخزن إلى حين تحولها إلى مادة منتجة.
- يعاين سياسة تسيير الآليات الخاصة بالورشات.
- يحدد كيفية اقتناء العتاد والآليات مع المصالح المختصة.
- يقترح ويضع في الخدمة سياسة التكوين المستمر لعمال المصلحة.
- يشرع في إعداد الميزانية مع المدير التقني.

○ رئيس المشروع

- يضمن التسيير الحسن لمشروعه بناء على مؤهلاته وذلك بالاحترام والتطبيق الفعلي للالتزامات المتواجدة في العقد.
- يضمن حركية ومراقبة الأشغال وكذلك المتابعة الإدارية للعقد المبرم لهذه الصفقة.
- يقوم بإعداد جداول المتابعة الميدانية والنظامية لحركة تقدم الأشغال ويرسلها إلى مسؤوله السلمي.
- يضمن القيادة الرائدة للعمال الذين هم تحت وصايته وذلك من خلال (توزيع المهام -المشاركة-ومراقبة النشاط).
- يقوم بواجبه المنوط إليه أمام الزبون.
- يضمن ويراقب فواتير الموردين قبل إرسالها إلى الجهة المعنية.
- يعد التقرير النهائي عند انتهاء المشروع وكذا يجمع كل الملفات الخاصة بالمشروع قبل إرسالها إلى المسؤول التقني للحفظ.

○ مسؤول الوسائل العامة

- ينشط ويسهر على تحديد احتياجات كل المديریات والمصالح التابعة للشركة من أدوات المكتبة وعتاد المكتب الضروري لأداء المهام.
- يقوم بشراء هذه المعدات وذلك وفق لبرنامج خاص لهذه العملية يعد مسبقا.
- يضمن التسيير الحسن ويقوم بتحديث السجلات وكذا الوثائق الخاصة بالجرد لممتلكات الشركة.
- يضمن تسيير وسائل الاتصال بطريقة عقلانية وعملية.
- يسير حضيرة النقل للسيارات النفعية وذلك من خلال القيام بالعقود الخاصة بالتأمينات والصيانة....
- يحضر للسائقين أوامر المهمة المكلفة والوجهة المعنية.
- ينظم الاستقبال الحسن لأصحاب المهام المرسلين من طرف جهات خارجية.

○ مسؤول المستودع والصيانة

- يسهر على السير الحسن لحضيرة النقل بكل ما تحتويه من عتاد.
- يضمن الاستمرارية ويضع تحت تصرف المصالح كل الاحتياجات المتعلقة بالنقل (البضائع، الاشخاص).
- يسهر على مراقبة ومعاينة آليات الإنتاج.
- القيام بإعداد برنامج خاص بالصيانة الدورية (الصيانة الوقائية، صيانة التدخل).

- يقوم بإعداد قوائم قطع الغيار الخاصة بالآليات وإرسالها إلى مصلحة التموين من أجل اقتنائها.
- يعد الأوامر بالمهمة لسائقي الشاحنات.
- يسهر على السير العقلاني لاستهلاك الوقود.
- **مسؤول المحاسبة**
- الشروع في مراقبة كل الوثائق الخاصة بالمحاسبة وضمان توافقها مع الإجراءات المعمول بها.
- يأخذ بعين الاعتبار كل سجلات المحاسبة وذلك من خلال (المراقبة للوثائق، تحليل العمليات والمحاسبة).
- يقوم بتحديث دفاتر المحاسبة الرئيسية ويقوم بإعداد جداول المقارنة دوريا.
- يسهر على التسجيل والتحليل المحاسبي لكل العمليات.
- يرتب مع التسجيل والحفظ لكل الوثائق المتعلقة بالمحاسبة.
- يعد ميزانية المحاسبة وكذا نتائج المؤسسة مع التنسيق بمسؤوله السلمي.
- يقوم بمتابعة وتغطية الجرد السنوي.
- يسهر على التطبيق الحسن للأنظمة المعمول بها في المحاسبة.
- **مسؤول المالية**
- يشارك في إعداد مخطط المالية للمؤسسة.
- يعد المخطط الخاص بتسيير خزينة المؤسسة ويقوم بالمتابعة الدقيقة.
- يقوم بإعداد جداول المقارنة البنكية.
- يأخذ بعين الاعتبار كل تسجيلات المحاسبة.
- يمثل المؤسسة أمام البنك وذلك من أجل متابعة حركة الخزينة.
- يقوم بتحليل جداول حسابات المالية للمؤسسة.
- يرتب مع التسجيل والحفظ لكل الوثائق المتعلقة بالمالية.
- يسهر على التطبيق الحسن للأنظمة المعمول بها في المالية.
- **مسؤول تسيير الموارد البشرية**
- يطبق سياسة تطوير المورد البشري.
- يسهر على تطبيق مخطط التوظيف والتكوين المستمر.
- يسهر على إعداد ملفات الموظفين وتحديثها.

- يقوم بحساب آخر الشهر أجور العمال مع كل منتبعتها من وثائق التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي للضرائب... الخ
- يسهر على التسيير الحسن للإدارة والموظفين وذلك من خلال ضبط كل حقوق وواجبات العمال من عطل سنوية وتعويضات، عطل استثنائية..... الخ.
- يقوم بتوزيع كل اللوائح والتعليمات الواردة من المديرية العامة والحرص على تنفيذها.
- **مسؤول الفوترة**
- يتابع عن قرب العقود الخاصة بالزيائن مع مراعاة كل البنود التابعة لها والخاصة بالمخالصة.
- يفحص صحة المرفقات ويدير المقاربة الدقيقة وفق العقد.
- يقوم بإعداد فاتورة الزيائن مع ضمان سلامتها ومطابقتها بالنظام المعمول به قبل إرسالها للإمضاء.
- يضمن متابعة حركة الفاتورة ابتداء من المالية والمحاسبة إلى أن تصل إلى الزبون.
- مسؤول تحصيل الديون (تغطية الزيائن)
- يضمن المتابعة الميدانية لفواتير الزيائن.
- يعد جداول خاصة بالفواتير مع تسجيل ملاحظات للديون العالقة.
- يقوم بإعداد برنامج خاص للزيارات الميدانية للزيائن من أجل تحصيل الديون.
- يقوم بإعداد كذلك جداول خاصة بالكفالات، التسليم المؤقت والنهائي وفي الحالات القصوى مراجعة الأسعار.
- يشارك عند نهاية كل مشروع في التقييم الفعلي لتطبيق بنود العقد الخاص بالعملية.
- **مسؤول الدراسة التقنية**
- يقوم بإعداد برنامج خاص مع مختلف المصالح لمختلف المشاريع في طور الدراسة أو الإنجاز.
- يقوم بمتابعة ومعاينة الفرق العاملة في مجال الدراسة لمختلف المشاريع.
- يراقب درجة تقدم الأعمال مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة، المدة وخصوصا الإنتاجية.
- يراقب نوعية الخدمة للمتدخلين.
- يقيم النوعية العامة للوثائق التقنية.
- **مسؤول التخطيط والإنجاز**
- يقوم بمهام إعداد ودراسة كل الوسائل الواجب تحقيقها.
- يقدر ويحدد المدة اللازمة لإنجاز كل عملية.
- يستغل بقدر المستطاع المادة الأولية، اليد العاملة، طرق العمليات، طرق العمل وكذلك مكان العمل.
- يقوم بإعداد برنامج دفع عجلة كل العمليات للإنتاج.
- يراقب يوميا طبيعة العمل والعمال مع مراعاة الاستغلال الأمثل للآليات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

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 " أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت" ويعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات 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 الاحصائي الذي يسمى: Statistical package for social science وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية

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

ثانياً: حدود البحث

1. الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في شركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت.
- الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من العام الدراسي 2015/2014.
2. الحدود البشرية: تتمثل في العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -بتقرت-.

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 بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 300 عامل، واعتمدنا على عينة عشوائية، بلغ حجمها 60 عامل، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية، واسترد منها 50 استبانة، وبعد فحصها وتحليلها تبين أن عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 45 استبانة.

ثانياً: الوصف الإحصائي للمتغيرات الشخصية لعينة البحث

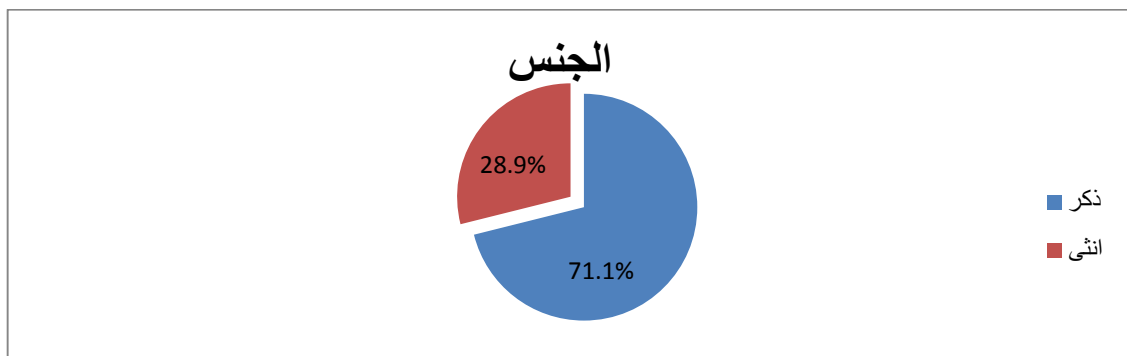
1. خصائص العينة حسب الجنس

الجدول رقم (04): خصائص العينة حسب الجنس

النسبة (%)	التكرار	الجنس
71.1	32	ذكر
28.9	13	أنثى
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (10): خصائص العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (04) والشكل رقم (10) أن نسبة الذكور (71.1%) ونسبة الإناث (28.9%)، وهذا ما يدل على أن عنصر الذكور هو الغالب في عينة الدراسة.

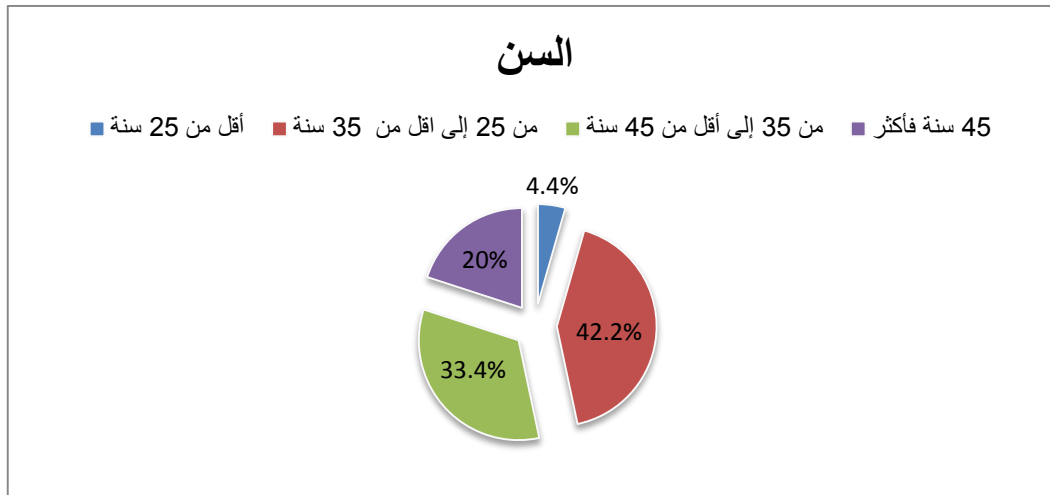
2. خصائص العينة حسب السن

الجدول رقم (05): خصائص العينة حسب السن

النسبة (%)	التكرار	السن
4.4	2	أقل من 25 سنة
42.2	19	من 25 إلى أقل من 35 سنة
33.4	15	من 35 إلى أقل من 45 سنة
20	9	45 سنة فأكثر
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

الشكل رقم (11): خصائص العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) والشكل رقم (11) أن أعلى نسبة لمعدلات السن تتمركز في المجال (من 25 إلى أقل من 35 سنة) حيث بلغت (42.2%)، تلتها نسبة (33.4%)، للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (من 35 إلى أقل من 45 سنة)، وهو ما يدل على أن أكثر من نصف عينة الدراسة تتمركز أعمارهم في الفئة العمرية متوسطة السن. بينما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بلغت (4.4%)، وفي الأخير نجد أن نسبة الباحثين في الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بلغت (20%).

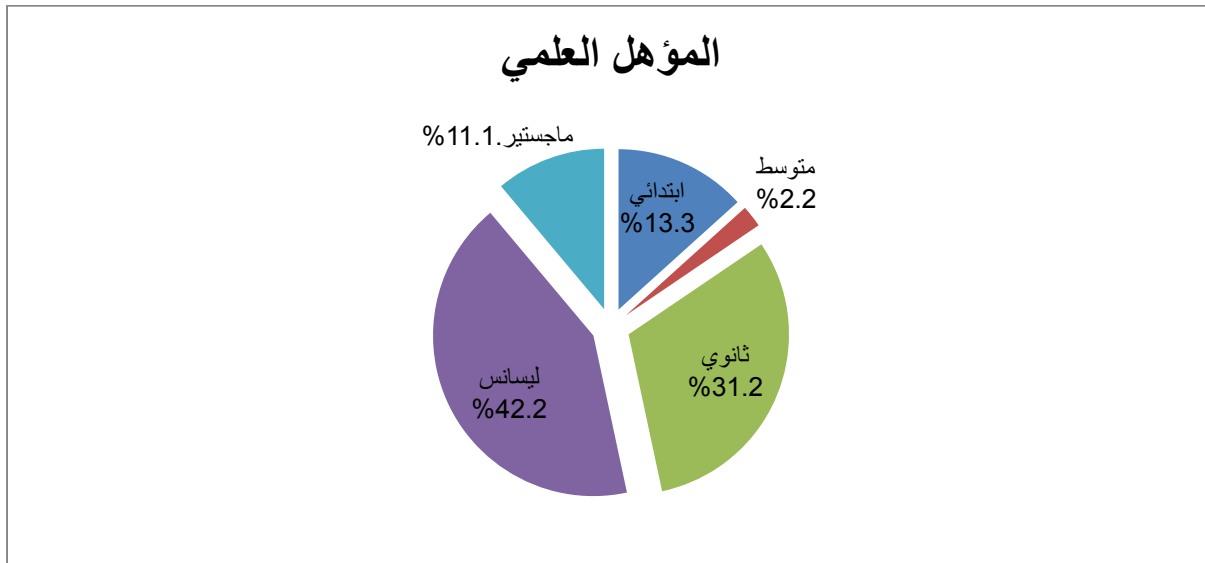
3. خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (06): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
13.3	6	ابتدائي
2.2	1	متوسط
31.2	14	ثانوي
42.2	19	ليسانس
11.1	5	ماجستير
100	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS (الملحق رقم).

الشكل رقم (12): خصائص العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (11) نجد أن النسبة الأكبر لمؤهل مستوى ليسانس حيث بلغت النسبة ب(42) % ، تلتها نسبة (31.2%) لمؤهل ثانوي، ثم نسبة (13.3%) ابتدائي، بعدها نسبة (11.1%) لمؤهل ماجستير، وأخيرا نسبة ضعيفة قدرت ب (2.2%) عادت لمؤهل متوسط. وعليه نلاحظ أن العينة محل الدراسة تتمتع بمؤهلات علمية عالية المستوى حيث (53%) من فئة الدراسة هي من ذوي الدراسات العليا.

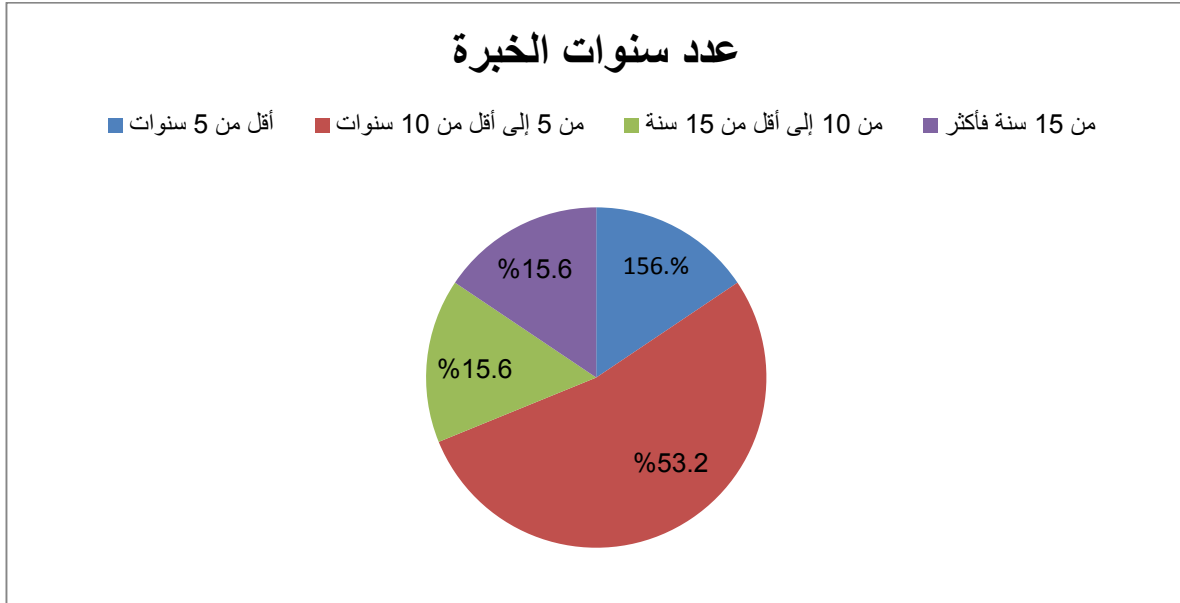
4. خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة:

الجدول رقم (07): خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	7	15.6
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	24	53.2
من 10 إلى أقل من 15 سنة	7	15.6
من 15 سنة فأكثر	7	15.6
المجموع	45	100

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات SPSS

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



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من الجدول رقم (07) والشكل (13) نجد ان ما نسبته (53.2%) خبرتهم (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)،

أما نسبة (15.6%) فكانت متساوية بالنسبة لمن كانت خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و (من 10 إلى أقل من 15 سنة) و(من 15 سنة فأكثر).

المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه

أولاً: أداة البحث

تم إعداد استمارة حيث تم تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: وهو القسم الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الدراسة، ويتكون من جزأين: الجزء الأول المتعلق بالمتغير الأول وهو القيادة التحويلية ويحتوي على 21 عبارة وهي مقسمة على الأبعاد التالية:

- **البعد الأول:** التأثير المثالي يتضمن ستة عبارات من (1-6).
- **البعد الثاني:** الحافز الإلهامي يتضمن خمسة عبارات من (7-11).
- **البعد الثالث:** الاستثارة الفكرية تتضمن هي أيضا خمسة عبارات من (12-16).
- **البعد الرابع:** الاعتبارات الفردية تتضمن خمسة عبارات من (17-21).

أما الجزء الثاني فيتعلق بمتغير الولاء التنظيمي ويحتوي على 14 عبارة أي من (22-35). وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08): درجات مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب

وقد تم تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي كالآتي:

جدول رقم (09): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالب

ثانيا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

بعد جمع الاستمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج spss.v19 تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات الدراسة تمثلت في التالي:

1- **جدول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية:** لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث.

2- **المتوسطات الحسابية:** وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

3- **اختبار cronbach alpha:** لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة.

4- **معامل صدق المحك:** لقياس صدق العبارات

5- **اختبار التوزيع الطبيعي (skewness & kurtosis):** أي اختبار معامل الالتواء والتفرطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.

6- **الانحراف المعياري:** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة.

7- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance):** لقياس مدى أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع

8- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الولاء التنظيمي للعمال شركة الهندسة المدنية civenco بتقرت.

9- **اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-Test):** لمعرفة ما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين.

10- **تحليل التباين الأحادي (One Way Anova):** وذلك لمعرفة الفروقات بين المتغيرات الشخصية والوظيفية في متغير التابع الولاء التنظيمي.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

أولاً: صدق وثبات 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 الجزائر 3 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(1)، والاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (2).

✓ **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 (10) يبين أن معامل الصدق الإجمالي يقدر ب(0.963).

ثانياً: ثبات أداة البحث

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف والشروط.

وقد قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستمارة تقيس العوامل المراد قياسها والتأكد من صدقها. والجدول رقم (10) يوضح مدى الاتساق بين عبارات كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وعبارات المتغير التابع الولاء التنظيمي.

جدول رقم (10): نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستمارة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
التأثير المثالي	6	0.881	0.938
الحافز الإلهامي	5	0.879	0.937
الاستثارة الفكرية	5	0.919	0.958
الاعتبار الفردي	5	0.916	0.957
القيادة التحويلية	21	0.961	0.980
الولاء التنظيمي	14	0.925	0.961
جميع العبارات	35	0.963	0.981

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V19

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن معامل ثبات "ألفا كرونباخ" بلغت قيمة (0.963) وهي قيمة مرتفعة جداً، وكذلك كانت هذه القيمة لمحاور الدراسة وأبعادها، حيث بلغت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" (0.961) بالنسبة لعبارات محور القيادة التحويلية كذلك في مقابل ما قيمته (0.963) 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" للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع، ومن المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء للمتغيرات جميعها أقل من الواحد، ويظهر الجدول رقم (11) أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً والتفرطح "kurtosis" يؤكد ذلك.

جدول رقم(11): اختبار التوزيع الطبيعي (SKewness & kurtosis).

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
التأثير المثالي	0.660	-0.758
الحافز الإلهامي	0.757	-0.815
الاستثارة الفكرية	0.271	-0.624
الاعتبار الفردي	-0.140	-0.601
القيادة التحويلية	0.356	-0.722
الولاء التنظيمي	0.524	-0.853

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v 19.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور القيادة التحويلية

سوف نحاول في هذا المطلب تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بمحور القيادة التحويلية وذلك من خلال

الجدول رقم (12)

لتحليل وتفسير النتائج قمنا بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور القيادة

التحويلية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

جدول رقم (12): تحليل فقرات محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	التأثير المثالي	3.57	0.95	1	موافق
01	يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر.	3.53	1.53	4	موافق
02	يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.	3.51	1.16	5	موافق
03	يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي له.	3.71	1.19	1	موافق
04	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.	3.62	1.09	2	موافق
05	يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.	3.51	1.16	6	موافق
06	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام.	3.53	1.07	3	موافق
	الحافز الإلهامي	3.56	1.17	2	موافق
07	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.	3.67	1.18	1	موافق
08	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب انجازه.	3.64	1.15	2	موافق
09	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.	3.58	1.11	3	موافق
10	يحفزني أن احقق أكثر مما اتوقع أن أفذه شخصيا.	3.40	1.25	5	موافق
11	يقوي التزامي بأهداف المنظمة.	3.51	1.14	4	موافق
	الاستثارة الفكرية	3.46	1.12	3	موافق
12	يشجعني رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.	3.20	1.23	5	محايد
13	يشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية.	3.56	1.09	3	موافق
14	قادرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.	3.64	1.13	1	موافق
15	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.	3.60	1.09	2	موافق
16	يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.	3.31	1.04	4	محايد

محايد	4	1.19	3.25	الاعتبارات الفردية	
محايد	5	1.25	2.87	يقضي رئيسي وقتا في توجيهه وتدريب مرؤوسيه.	17
محايد	2	1.17	3.36	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.	18
محايد	3	1.14	3.33	ينظر رئيسي إلى كفردي لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.	19
محايد	4	1.23	3.29	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.	20
محايد	1	1.17	3.38	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعملتي.	21
موافق	-	1.11	3.46	القيادة التحويلية ككل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v19.

من خلال الجدول رقم (12) نستخلص ما يلي:

- أ- **التأثير المثالي:** يظهر من خلال الجدول (12) 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 (3.57) بانحراف معياري (0.95) وهي قيمة أقل من الواحد الصحيح مما يعني تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع. ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافق، وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:
- **بالنسبة للعبارة 01** " يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (1.53) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- **بالنسبة للعبارة 02** " يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (1.16) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة **03** " تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري (1.19) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة **04** " تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري (1.09) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة **05** " يتحدث رئيسي عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (1.16) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة **06** " يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري (1.07) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- ونستنتج مما سبق أن الشركة محل البحث يتوافر لدى قياداتها بعد التأثير المثالي فهم يتمتعون بثقة ذاتية عالية ويلتزمون بالقيم المثلى في السلوك وفي التأثير ويهتم بالاعتبارات الأخلاقية للمهنة.
- ب- الحافز الإلهامي:** من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن بعد "الحافز الإلهامي" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) بانحراف معياري (1.17) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافق، وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:
- بالنسبة للعبارة **07** " يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند أداء المهام " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري (1.18) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 08 " يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب انجازه " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (1.15) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة 09 " يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.58) وانحراف معياري (1.11) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة 10 " يحفزني أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أنفذه شخصيا " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري (1.25) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
 - بالنسبة للعبارة 11 " يقوي التزامي بأهداف المنظمة " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.51) وانحراف معياري (1.14) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- وهذا ما يدل على أن القادة في شركة CIVENCO يتمتعون بقدرة كبيرة على التشجيع وتحفيز العمال وذلك من خلال غرس الحماس والالتزام والثقة في المرؤوسين، ودفع العاملين إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع.
- ج-الاستشارة الفكرية:** يظهر من خلال الجدول رقم (12) أن بعد "الاستشارة الفكرية" جاءت في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.46) بانحراف معياري (1.12) وهي قيمة أكبر من الواحد مما يعني عدم تجانس آراء أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحققها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة موافق، وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:
- بالنسبة للعبارة 12 " يشجعي رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.20) وانحراف معياري (1.23) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 13 " يشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري (1.09) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 14 " قادرة على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.64) وانحراف معياري (1.13) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 15 " قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة " كانت درجة إجابات المبحوثين هي موافق حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري (1.09) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 16 " يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.31) وانحراف معياري (1.04) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

من خلال هذا البعد نستنتج أن القادة في الشركة محل الدراسة لديهم قدرة كبيرة على تشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة والعمل بأساليب مبتكرة، ويشجع على حل المشكلات بطرق ابتكارية.

د-الاعتبارات الفردية: من خلال الجدول رقم (12) يتضح أن بعد "الاعتبارات الفردية" جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.25) بانحراف معياري (1.19) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس آراء عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة محايد، وفيما يلي شرح لنتائج عبارات هذا البعد:

- بالنسبة للعبارة 17 " يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (2.87) وانحراف معياري (1.25) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

- بالنسبة للعبارة 18 " يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري (1.17) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 19 " ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري (1.14) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 20 " يساعدي رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.29) وانحراف معياري (1.23) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.
- بالنسبة للعبارة 21 " يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي " كانت درجة إجابات المبحوثين هي محايد حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري (1.17) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس أفراد عينة البحث في تقديرهم مدى تحقيقها بالواقع.

مما سبق ومن خلال الجدول رقم (12) يتبين أن المتوسط الكلي لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاء بمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري بلغ (1.11) وهي قيمة تشير إلى عدم تجانس واتفاق آراء أفراد عينة البحث.

وقد جاء في المرتبة الأولى التأثير المثالي وفي المرتبة الثانية جاء الحافز الإلهامي، أما المرتبة الثالثة جاءت الاستثارة الفكرية والمرتبة الأخيرة للاعتبارات الفردية .

إن نلاحظ أن أغلب هذه الأبعاد جاءت بدرجة موافق ماعدا بعد الاعتبارات الفردية جاء بدرجة محايد 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 (13)

للتفسير والتحليل قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات محور الولاء التنظيمي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	درجة الموافقة
22	مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع منى من اجل مساعدة المؤسسة على النجاح.	3.60	1.12	5	موافق
23	مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة.	3.53	1.16	6	موافق
24	تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن اعمل فيها.	3.11	1.23	14	محايد
25	يهمني نجاح المؤسسة التي أعمل بها.	3.73	1.05	1	موافق
26	أحرص على عدم إضاعة وقت العمل.	3.62	1.11	4	موافق
27	أشعر باعتزاز بسبب عملي في المؤسسة.	3.49	0.97	7	موافق
28	الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل.	3.11	1.13	13	محايد
29	وجودي في المؤسسة يشعرنى بمكانة اجتماعية أفضل.	3.24	1.07	10	محايد
30	يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي.	3.71	1.04	2	موافق
31	أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها.	3.44	1.01	8	موافق
32	أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد.	3.22	1.08	11	محايد
33	أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرص عمل اخرى.	3.22	1.14	12	محايد

34	أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة.	3.36	1	9	محايد
35	تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.	3.67	0.95	3	موافق
	الولاء التنظيمي ككل	3.42	1.07	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v19.

تبين لنا من نتائج الجدول (13) ما يلي:

- بالنسبة للعبارة 22 "مستعد لبذل جهد أكثر مما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة على النجاح" كان اتجاه المبحوثين هو الموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري قدره (1.12)، وبالتالي جاءت في المرتبة الخامسة من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 23 " مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في العمل بالمؤسسة" كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق بمتوسط حسابي قدره (3.53) وانحراف معياري قدره (1.16)، وبالتالي جاءت في المرتبة السادسة من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 24 " تعد هذه المؤسسة من أفضل المؤسسات التي يمكن أن أعمل فيها" كانت درجة موافقة المبحوثين هي محايد بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (1.23)، وبالتالي جاءت في المرتبة الرابعة عشر من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 25 " يهمني نجاح المؤسسة التي أعمل بها" كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق بمتوسط حسابي قدره (3.73) وانحراف معياري قدره (1.05)، وبالتالي جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 26 " أحرص على عدم إضاعة وقت العمل" كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق بمتوسط حسابي قدره (3.62) وانحراف معياري قدره (1.11)، وبالتالي جاءت في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 27 " أشعر باعتزاز بسبب عملي في المؤسسة" كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري قدره (0.97)، وبالتالي جاءت في المرتبة السابعة من حيث الأهمية النسبية.

- بالنسبة لعبارة 28 " الحقوق المعطاة للعاملين تؤمن لهم المستقبل " كانت درجة موافقة المبحوثين هي محايد، بمتوسط حسابي قدره (3.11) وانحراف معياري قدره (1.13)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثالث عشر من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 29 " وجودي في المؤسسة يشعرني بمكانة اجتماعية أفضل " كانت درجة موافقة المبحوثين هي محايد، بمتوسط حسابي قدره (3.24) وانحراف معياري قدره (1.07)، وبالتالي جاءت في المرتبة العاشرة من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 30 " يسعدني الاستمرار في المؤسسة بغض النظر على المردود المادي " كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق، بمتوسط حسابي قدره (3.71) وانحراف معياري قدره (1.04)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية مما يدل على ولاء العاملين للمؤسسة.
- بالنسبة للعبارة 31 " أقدر فضل المؤسسة علي بصفتي أحد العاملين بها " كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق، بمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري قدره (1.01)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثامنة من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 32 " أشعر بأنني أكسب الكثير عند بقائي في هذه المؤسسة على المدى البعيد " كانت درجة موافقة المبحوثين هي محايد، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (1.08)، وبالتالي جاءت في المرتبة الحادية عشر من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 33 " أفضل العمل في هذه المؤسسة حتى لو أتاحت لي فرص عمل أخرى " كانت درجة موافقة المبحوثين هي محايد، بمتوسط حسابي قدره (3.22) وانحراف معياري قدره (1.14)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثانية عشر من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 34 " أدين بمقدار كبير لهذه المؤسسة " كانت درجة موافقة المبحوثين هي محايد، بمتوسط حسابي قدره (3.36) وانحراف معياري قدره (1)، وبالتالي جاءت في المرتبة التاسعة من حيث الأهمية النسبية.
- بالنسبة للعبارة 35 " تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها " كانت درجة موافقة المبحوثين هي موافق، بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (0.95)، وبالتالي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية CIVENCO بتقرت جاء بدرجة موافق وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الولاء التنظيمي مجتمعة (3.42) وانحراف معياري (1.07).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

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

أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (14) يبين ذلك.

جدول رقم (14): تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	13.045	4	3.261	10.089	*0.000
الخطأ	12.931	40	0.323		
المجموع الكلي	25.976	44			

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a=0.05). المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v19

معامل التحديد (R^2) = 0.502.

معامل الارتباط (R) = 0.709.

من خلال النتائج الواردة في الجدول (14) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 10.089 وقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج تفسر ما قدره (70.1%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي، وهي قوة تفسيرية جيدة تدل على أن هناك علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي، أي أن القيادة التحويلية تؤثر على الولاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات

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

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	T المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد
التأثير المثالي	0.491	0.104	0.583	4.707	0.000	0.583	0.340
الحافز الإلهامي	0.277	0.110	0.357	2.510	0.016	0.357	0.128
الاستثارة الفكرية	0.467	0.098	0.587	4.754	0.000	0.587	0.345
الاعتبار الفردي	0.497	0.084	0.670	5.917	0.000	0.670	0.449
القيادة التحويلية	0.530	0.107	0.601	4.930	0.000	0.601	0.361

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss v19.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

- يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والولاء التنظيمي للعاملين في شركة الهندسة المدنية (CIVENCO) بتقرت عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للقيادة التحويلية كمتغير كلي على الولاء التنظيمي في الشركة وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 4.930 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($a=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.601)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R): (0.601)، أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.601) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير القيادة التحويلية ب(36.1%) من التباين الكلي الحاصل في الولاء التنظيمي للشركة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي في الشركة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.530) وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه:

"يوجد أثر ذات دلالة إحصائية لمتغير القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة والولاء التنظيمي للعاملين في شركة الهندسة المدنية (CIVENCO) بتقرت عند مستوى الدلالة $a=0.05$."

2. اختبار الفرضيات الفرعية

أما علاقات الأثر لكل بعد من أبعاد متغير القيادة التحويلية على متغير الولاء التنظيمي فيمكن استخلاصه من الجدول رقم (15).

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كالتالي: "يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية (CIVENCO) تقرت عند مستوى الدلالة $a=0.05$ "

من خلال النتائج المبينة في الجدول نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي لعمال الشركة وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 4.707 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($a=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.583)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) أي أن قوة العلاقة بين المتغيرين هي (0.583) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير التأثير المثالي (34%) 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 (0.491)، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الأولى

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صيغتها كالتالي " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية (CIVENCO) تقرت" عند مستوى الدلالة $a=0.05$.

من خلال نتائج المبينة في الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك تأثير معنوي للتحفيز الإلهامي على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 2.510 بمستوى دلالة (0.016) وهي أقل من ($a=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.357)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) أي أن العلاقة بين المتغيرين هي (0.357) وهي علاقة طردية، حيث فسر متغير التحفيز الإلهامي (12.8%) من التباين الكلي للولاء التنظيمي لعمال الشركة بالاعتماد على

قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير التحفيز الإلهامي على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.467)، وبالتالي الفرضية الفرعية الثانية صحيحة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغتها كآلاتي: " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي للعاملين بشركة الهندسة المدنية (CIVENCO) تقرت عند مستوى الدلالة $a=0.05$

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك تأثير معنوي للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 4.754 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($a=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.587)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) أي أن العلاقة بين المتغيرين هي (0.587) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير الاستثارة الفكرية (34.5%) من التباين الكلي للولاء التنظيمي لعمال الشركة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير الاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.467)، وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

✓ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صيغتها كآلاتي: " يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية (CIVENCO) تقرت عند مستوى الدلالة $a=0.05$

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم (15) نستنتج أن هناك تأثير معنوي للاعتبار الفردي على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة وذلك عند مستوى الدلالة ($a=0.05$). ويؤكد معنوية هذا الدور قيمة (T) المحسوبة إذ بلغت 5.917 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من ($a=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta قيمة (0.670)، كذلك بلغت قيمة معامل الارتباط (R) أي أن العلاقة بين المتغيرين هي (0.670) وهي علاقة طردية قوية، حيث فسر متغير الاستثارة الفكرية (44.9%) من التباين الكلي للولاء التنظيمي لعمال الشركة بالاعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وكما بلغت قيمة تأثير الاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة محل الدراسة بمعامل الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.497)، وبالتالي الفرضية الفرعية الثالثة صحيحة.

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صيغتها كآلاتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -تقرت-تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples) وكانت النتائج موضحة في الجدول (16).

الجدول رقم (16): نتائج الاختبار T لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	الدلالة	مستوى الدلالة المعتمدة	الجنس	المتوسط الحسابي
3.948	0.000		0.05	ذكر	3.6917
				أنثى	2.7795

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم (16) نجد أن قيمة T (3.948) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.000) وهذا ما يشير رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -تقرت-تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور حسب عينة البحث.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جاءت صيغتها كآلاتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول (17).

الجدول (17): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير السن.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	15.478	23	0.673	0.874	0.625
الأخطاء	16.167	21	0.770		
المجموع	31.644	44			

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير السن حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.874) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.625) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير السن في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-وهذا من وجهة نظر المبحوثين.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صيغتها كآلاتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج

موضحة في الجدول (18)

الجدول (18): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	27.467	23	1.194	1.447	0.199
الأخطاء	17.333	21	0.825		
المجموع	44.800	44			

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.447) ومستوى الدلالة الإحصائية (0.199) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-وهذا من وجهة نظر الباحثين.

✓ نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

جاءت صيغتها كآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) وكانت النتائج

موضحة في الجدول (19).

الجدول (19): نتائج تحليل التباين الأحادي (Anova) لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير عدد سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الانحدار	18.561	23	0.807	0.888	0.611
الأخطاء	19.083	21	0.909		
المجموع	37.644	44			

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

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.888) و مستوى الدلالة الإحصائية (0.611) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت- وهذا من وجهة نظر المبحوثين .

خلاصة الفصل:

تطرقنا خلال هذا الفصل إلى موجز عن شركة الهندسة المدنية civenco بتقرت موضحين أهم نشاطاتها وأهدافها، وكذا الهيكل التنظيمي للشركة، وتعرضنا في هذه الدراسة إلى معرفة "أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي" لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco بتقرت، 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، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، معامل صدق المحك، اختبار كواومجروف- سميرنوف، 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 $(a=0.05)$.
- ❖ وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين التأثير المثالي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$.
- ❖ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الإلهامي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$.
- ❖ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاستثارة الفكرية والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$.
- ❖ يوجد أثر ذات دلالة إحصائية بين الاعتبار الفردي والولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $(a=0.05)$.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة) عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- ❖ توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-بتقرت-تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-تقرت-تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco-تقرت-تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الخاتمة

تطمح المنظمات اليوم إلى تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين بها لما له من أثر إيجابي على نجاحها في تحقيق أهدافها، فحاولنا في دراستنا هذه الوقوف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي من خلال إظهار أثر أبعاد القيادة التحويلية التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبار الفردي، على الولاء التنظيمي حيث قمنا بدراسة ميدانية بشركة الهندسة المدنية civenco -بتقرت- 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:

أولاً: 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 لمنظماتها 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.
 - الاستثارة الفكرية: 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.

- الاعتبارات الفردية: 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.
- ✓ 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 شركة الهندسة المدنية تفرقت جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي عام (3.46).
- 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 (3.57).
- ✚ الحافز الإلهامي: جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.56).
- ✚ الاستثارة الفكرية: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.46).
- ✚ الاعتبار الفردي: جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية النسبية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.25).

- إن مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة البحث بشركة الهندسة المدنية تقرت كان بدرجة موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.42)، إلا أننا نجد أنها قريبة من درجة محايد وهذا راجع إلى أن ست عبارات من أصل أربعة عشر عبارة جاءت بدرجة محايد.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ وهذا الأثر يظهر من خلال:
 - ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
 - ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتحفيز الإلهامي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
 - ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
 - ❖ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$.
 - ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -بتقرت- تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -بتقرت- تعزى لمتغير السن عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -بتقرت- تعزى لمتغير المؤهل العلمي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - ❖ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بشركة الهندسة المدنية civenco -بتقرت- تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: 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 العاملين 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 ن قدراتهم في مختلف المجالات
- ❖ 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 تأثيرات 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 -.



الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمان: بعد بسم الله الرحمان الرحيم
"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا". الإسراء الآية 24

إلى التي غمرتني بعطفها وحنانها في صغري وتمنت تفوقتي ونجاحي في كبري
نعم الحنان أُمي الغالية أطلال الله في عمرها.

إلى الذي زرع في روح المثابرة والتحدي وكان عوناً لي في مواصلة دبري

إلى شعاع الضوء الذي لا يفارقني

أبي العزيز أطلال الله عمره.

إلى روح جدي محمد هباز رحمه الله وجدتي فطوم أطلال الله عمرها

إلى روح جدي محمد الطاهر بن صغير رحمه الله وجدتي تفاحة أطلال الله عمرها.

إلى روح خالي عبد المنعم، وعمتي سميرة طيب الله ثراهما

إلى من تقاسمت الحياة معهم أخي محمد إقبال وأخواتي صفاء، شيماء، ريان، هديل
ومن كانوا يدعمونني في عملي ويشجعونني.

إلى أختي رحمانه وزوجها قويدر بارك الله في زواجهما والكتكوت يوسف

إلى خالتي وعماتي..... إلى كل أخواني وأعمامي وكل عائلتي

إلى خالي زكريا وعبد العظيم زادهما الله علما ونفع بهما الجماعة

إلى الأجداد: إسلام، إسكندر، عبد العزيز، حسين والحسن، عبد النور، بلال، نونو، محمد، إلياس،

سيف الدين، عبد الله، عدلان..... وإلى جميع من اسقطهم قلبي.

مع خالص الشكر والتقدير وأسمى عبارات الامتنان إلى الصديق: صلاح الدين معاينة

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواصل، هذه المذكرة
ونس هباز



قائمة المراجع

قائمة المراجع المعتمدة

المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- آل علي (رضا صاحب أبو حمد)، الموسوي (سنان كاظم)، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر، عمان، 2010.
- حريم (حسين)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات العملية الإدارية وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، 2009.
- حسن (راوية)، القيادة (الماضي-الحاضر-المستقبل)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- السويدان (طارق)، العدلوني (محمد)، خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين، دار ابن حزم، بيروت، لبنان، 2003.
- عبوي (زيد منير)، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر، عمان، 2008.
- عبيدات (سهيل أحمد)، القيادة (أساسيات نظريات مفاهيم)، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن، 2007.
- عساف (عبد المعطي)، مبادئ الإدارة العامة، دار زهران، عمان، 2009.
- علاق (بشير)، الإدارة الحديثة (نظريات ومفاهيم)، دار اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- علاق (بشير)، القيادة الإدارية، البازاوي العلمية للنشر، عمان، الاردن، 2010.
- غنام (ختام عبد الله علي)، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005.
- الفريجات (خضير كاظم حمود)، اللوزي (موسى سلامة)، الشهابي (أنعام)، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- كلادة (ظاهر)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر، 1997.
- اللوزي (موسى)، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
- مرسي (جمال الدين محمد)، ثابت (محمد عبد الرحمان إدريس)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الدار الجماعية، مصر، 2006.
- مصطفى (أحمد سيد)، إدارة السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- هيجان (عبد الرحمان أحمد محمد)، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 1998.

2. رسائل الدكتوراه

- رويم (فائزة)، فاعلية الاتصال الاداري في المؤسسات العامة وعلاقته بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموظفين دراسة ميدانية بعدد من المؤسسات العامة بمدينة ورقلة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

3. رسائل الماجستير

- البهلال (ماجد بن عبد الرحمن)، 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.
- حماد حنونة (سامي إبراهيم)، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006.
- جيلح (صالح)، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
- خلف (حسني سعيد محمد كريم)، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2010.
- شادي (حسين)، الرضا والولاء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2006.
- صالح (سمير)، 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.
- الربيع (صالح بن محمد)، كفايات القيادة التحويلية لمديري التعليم العالي، كلية التربية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2012.
- الرقب (أحمد صادق محمد)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010.
- الغامدي (عبد المحسن بن عبد الله بن علي)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2011.
- الغامدي (جمعان بن خلف جمعان)، ممارسة مديري التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوفا، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2011.
- الغزالي (حافظ عبد الكريم)، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، 2012.

- مزوار (منوبة)، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2013.

4. المقالات والمجلات العلمية

- العتيبي (سعد بن مرزوق)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير، ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، السعودية، 2005.
- صبري ماهر، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير دراسة تحليلية لآراء العينة من متخذ القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة علوم الاقتصاد، العدد 78، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Mostapha BETTACHE, **les déterminants de la loyauté organisationnelle**, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois, mémoire présente à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de garde de maître en sciences en relations industrielles, université de Montréal, juin 2000

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة محكمي الاستبانة

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذة مساعدة (أ)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة	صباح بنوناس	01
أستاذ محاضر (ب)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03	ياسين العايب	02
أستاذ التعليم العالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03	فارس فوضيل	03
أستاذ محاضر (أ)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03	عبد القادر مطالبيس	04

الملحق رقم (02)

السنة: ثانية ماستر
تخصص: تسيير موارد بشرية
السنة الجامعية: 2014/2015.

جامعة محمد خيضر - بسكرة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير.



استبانة الدراسة

سيدي، سيدتي: تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث في إطار التحضير لمذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان: أثر القيادة التحويلية على 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.

تحت إشراف الأستاذة

الطالب

.....

.....

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.

دكتوراه.

ماجستير.

ليسانس

4. 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
1. التأثير المثالي						
1	يشعرنى العمل مع رئيسي بالفخر.					
2	يتخطى رئيسي مصلحته الذاتية من أجل مصلحة الجماعة.					
3	يتصرف رئيسي بأخلاق عالية تزيد من احترامي وثقتي له.					
4	تظهر على رئيسي علامات القوة والثقة بالنفس.					
5	يتحدث عن القيم والمعتقدات الأكثر أهمية لديه.					
6	يشدد رئيسي على أهمية التحلي بروح الجماعة عند اداء المهام.					
2. الحافز الإلهامي						
7	يتحدث رئيسي عن مستقبل العمل بتفاؤل.					
8	يتحدث رئيسي بحماسة عما يتوجب إنجازه.					
9	يثق رئيسي بقدرة العاملين على تحقيق الأهداف.					
10	يحفزني أن احقق أكثر مما اتوقع أن أنفذه شخصيا.					
11	يقوي التزامي بأهداف المنظمة.					

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
3. الاستثارة الفكرية						
12	يشجعني رئيسي على التعبير عن الأفكار حتى لو تعارضت مع أفكاره.					
13	يشجع على حل المشكلات بطرق إبتكارية .					
14	قادر على تحويل الرؤى إلى واقع ملموس.					
15	قادر على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة.					
16	يثق بقدرة المرؤوسين بشكل كبير.					
4. الاعتبارات الفردية						
17	يقضي رئيسي وقتا في توجيه وتدريب مرؤوسيه.					
18	يعامل كل مرؤوس حسب ظروفه وطبيعته.					
19	ينظر رئيسي إلي كفرد لديه احتياجات وقدرات وتطلعات مختلفة عن الآخرين.					
20	يساعدني رئيسي في تطوير نقاط القوة في شخصيتي.					
21	يحرص على تزويدي بكل المعلومات الخاصة بعلمي .					

المحور الثاني: الولاء التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس درجة الولاء التنظيمي بشركة الهندسة المدنية CIVENCO الجزائر، والرجاء وضع علامة (X) على الإجابة المناسبة.

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

ملحق رقم (03)

نتائج برنامج SPSS

v.19



شكر و عرفان



الحمد لله على نعمة المعرفة والحمد لله حتى يرضى والحمد لله بعد الرضا.
حمدا لمن علم بالقلم فلو لا القلم لما وصل علم الأولين الى الآخرين.
الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات.

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان بالجميل والامتنان الكثير الى كل من ساعدني

في إنجاز هذا العمل المتواضع

ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد وأخص بالذكر:

الاستاذة المشرفة: بنوناس صباح والتي لم تبخل علي بنصائحها الغالية

وتوجيهاتها التي أنارت لي الطريق، جزاها الله عني أحسن جزاء ورفعها

بكل ما قدمته لي درجات في الجنة.

كما لا يفوتني ان أتوجه بخالص شكري إلى: شركة الهندسة المدنية سيفينكو بتقرت

بكافة عمالها وعلى رأسهم المدير: عبد الواحد بن صغير، والذي منحني فرصة

التعرف على البيئة المهنية، وسهل علي مهمة البحث العلمي.

كما أشكر أسرة التعليم العالي والبحث العلمي وعلى رأسهم كل أساتذة

قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيذر بسكرة

إلى كل أساتذتي في الدرب الدراسي من الابتدائي إلى الجامعي.

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير موارد بشرية دفعة 2014/2015

إلى كل من لم يبخل علي و لو بنصيحة.

وكل من أسقطه قلبي فغفلت عنه ولم أذكره في هذا المقام

لكم مني جميعا جزيل الشكر والعرفان

أنس هباز



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر وعران
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ي	المقدمة
أ	1. تمهيد
أ	2. إشكالية البحث
ب	3. فرضيات البحث
ج	4. أهمية البحث
ج	5. أهداف البحث
د	6. حدود البحث
د	7. متغيرات البحث
د	8. نموذج البحث
هـ	9. التعريفات الإجرائية
هـ	10. هيكل البحث
و-ط	11. الدراسات السابقة
ط-ي	12. التعليق على الدراسات السابقة

51-01	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
02	تمهيد
21-03	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
07-04	المطلب الأول: تعريف الولاء التنظيمي وأهميته
09-08	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي
12-10	المطلب الثالث: أبعاد الولاء التنظيمي
21-13	المطلب الرابع: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
39-22	المبحث الثاني: ماهية القيادة
22	تمهيد
28-23	المطلب الأول: مفهوم القيادة وعناصرها
30-28	المطلب الثاني: الفرق بين القيادة والمفاهيم المشابهة لها
33-31	المطلب الثالث: أهمية القيادة ومبادئها
39-33	المطلب الرابع: نظريات القيادة
50-40	المبحث الثالث: القيادة التحويلية وأثرها على الولاء التنظيمي
40	تمهيد
43-41	المطلب الأول: نشأة ومفهوم القيادة التحويلية
46-43	المطلب الثاني: مبادئ ووظائف القيادة التحويلية
47-46	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها القيادة التحويلية
50-47	المطلب الرابع: أثر أبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي
51	خلاصة الفصل

93-52	الفصل الثاني: دراسة حالة شركة الهندسة المدنية CIVENCO تقرت
53	تمهيد
64-54	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الهندسة المدنية CIVENCO تقرت
54	المطلب الأول: تعريف شركة الهندسة المدنية CIVENCO تقرت
54	المطلب الثاني: نشاطات الشركة
55	المطلب الثالث: أهداف الشركة
64-56	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للشركة
73-65	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
65	المطلب الأول: منهج البحث وحدوده
69-66	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي للعينة
71-70	المطلب الثالث: أداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة فيه
73-72	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
91-74	المبحث الثالث: عرض نتائج البحث، تحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات
74	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
80-74	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور القيادة التحويلية
84-80	المطلب الثالث: تحليل وتفسير محاور الولاء التنظيمي
91-84	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
93-92	خلاصة الفصل
98-94	الخاتمة
102-99	قائمة المراجع
103	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
13	خصائص عينة ستيرز	01
16	خصائص عينة وينر	02
29	الفروق بين المدير والقائد	03
66	خصائص العينة حسب الجنس	04
67	خصائص العينة حسب السن	05
68	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	06
69	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	07
70	درجات مقياس ليكرت الخماسي	08
70	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي	09
73	نتائج ألفا كرونباخ لقياس شدة ثبات الاستمارة	10
74	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء والتفرطح)	11
76-75	تحليل فقرات محور القيادة التحويلية	12
82-81	تحليل فقرات محور الولاء التنظيمي	13
84	تحليل الانحدار للتباين للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	14
85	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي	15

88	نتائج الاختبار T لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير الجنس	16
89	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير السن	17
90	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب متغير المؤهل العلمي	18
90	نتائج تحليل التباين الأحادي ANOVA لاختبار الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين حسب عدد سنوات الخبرة	19

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج البحث	01
09	مراحل تحقيق الولاء التنظيمي	02
14	نموذج ستيرز 1977	03
17	نموذج وينر 1982	04
19	نموذج مارش وماناري	05
21	نموذج ديكوتينز وسمرز	06
36	خط سلوك القيادة	07
37	نظرية الشبكة الإدارية	08
56	الهيكل التنظيمي لشركة الهندسة المدنية CIVENCO تقرت	09
66	خصائص العينة حسب الجنس	10
67	خصائص العينة حسب السن	11
68	خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	12
69	خصائص العينة حسب عدد سنوات الخبرة	13

ملخص البحث

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.

ومن خلال هذا البحث تناولنا أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي، وقد تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات المتعلقة بالبحث لغرض تحليلها واستخلاص النتائج وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي للوصول إلى نتائج البحث، واستخدمنا عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها المتعلقة بالإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار، تحليل التباين الأحادي ANOVA، واختبار T-tes.

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى ممارسة قيادات الشركة محل الدراسة للقيادة التحويلية جاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي (3.46)، 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، بمتوسط حسابي (3.57)، وتلاها الحافز الإلهامي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.56)، أما المرتبة الثالثة فكانت للاستثارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.46) وأخيرا بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (3.25).

أما فيما يخص مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بالشركة ف جاء بدرجة موافق بمتوسط حسابي قدره (3.42) وهي نسبة قريبة من درجة محايد.

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$

كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركة الهندسة المدنية CIVENCO تقرت تعزى لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة $\alpha=0.05$