

جامعة عمار طليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



ميدان: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع

الموضوع

القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة السونلغاز (الأغواط)

منكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشرافه الدكتور:

بن شاعة بيران

من إعداد الطالب:

. العباسي عبد العالي

دفعه 2019-2020 ة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص الدراسة بالعربية:

تشير الدراسات في السلوك التنظيمي إلى أن الولاء التنظيمي يرتبط بنمط القيادة التحويلية السائد في المنظمة، تركز القيادة التحويلية على القيم والأخلاق مع تقويم دوافع الأفراد وإشباع حاجاتهم الإنسانية والاجتماعية والمهنية، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة القيادة التحويلية وبالولاء التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة السونلغاز (الأغواط) .
وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. كيف تتوافر خصائص شخصية القيادة التحويلية لدى الرؤساء لعمال مؤسسة السونلغاز؟
 2. ما مستوى الولاء التنظيمي لدى المرؤوسين لعمال مؤسسة السونلغاز؟
 3. هل تساهم القيادة التحويلية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين؟
- وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المؤسسة من 76 عينة بنسبة (92%) ولتحقيق هدف الدراسة استُخدم الباحث استبيان ، والمكون من (33) فقرة
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- توجد سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بميدان الدراسة .

2- مستوى الولاء التنظيمي مرتفع لدى المرؤوسين بميدان الدراسة.

3- تساهم القيادة التحويلية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

الكلمات المفتاحية: القيادة التحويلية؛ الولاء التنظيمي.

Abstract

Studies in organizational behavior indicate that organizational loyalty is linked to the transformational leadership pattern prevailing in the organization. Transformational leadership focuses on values and ethics while evaluating the motivations of individuals and satisfying their human, social and professional needs. The study aimed to identify the transformational leadership relationship and organizational loyalty. A field study of the Sonelgaz Foundation (Laghout)

This is done by answering the following questions:

1. How are the characteristics of the transformational leadership personality of the bosses of the Sonelgaz workers?
2. What is the level of organizational loyalty of the subordinates to the workers of the Sonelgaz Corporation?
3. Does transformational leadership contribute to increasing employee loyalty?

The study population may consist of all workers in the institution from 76 samples with a percentage of (92%). To achieve the goal of the study, the researcher used a questionnaire, consisting of (33) paragraphs.

Among the most important findings of the study:

- 1- Transformational leadership traits are found in superiors in the field of study.
- 2- The level of organizational loyalty is high among subordinates in the field of study.
- 3- Transformational leadership contributes to increasing organizational loyalty to employees.

Keywords: transformational leadership; organizational loyalty.

إهداء

أحمد لله رب العالمين و صلى الله على أشرف المرسلين محمد و على آله و
صحابه أجمعين أهدي ثمرة جهدي و بالغ شكري إلى الذي خلقني من نطفة و
سواني و برحمته هداني و من نور علمه سقاني و من أجهل نجاني إلى الله جل
شأنه و علا .

إلى من سعى ورب و علم و أعطى تاج راسي مدلي حبيبي أبي الغالي
حفظه الله .

إلى البحر الهادي و أخصن الدافئ إلى من لا تنساني بدعائها سرا و علانيت
حبيبي أمي الغاليت حفظها الله .

إلى أحبائي قلبي و إلى رمز أكمائت و الأمان و العناية إخوتي و أخواتي
وإلى كل الأهل و الأقارب

و إلى كل من جمعني بهم القدر بين طيات أكياة .

إلى كل من أحبوني و أحببتهم .

إلى من عرفوني و عرفتهم .

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي .

عبد العالي

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى

"و إذا تأذن ربك لئن شكرتم لأزيدنكم و لئن كفرتم إن عذابي

لشديد" صدق الله العظيم سورة إبراهيم الآية 07

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم "من لم يشكر الناس لم

يشكر الله"

أولا و قبل كل شيء أشكر الله عز و جل الذي و فقنا و قدرنا

على إنجاز هذا العمل المتواضع.

و أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من

قريب أو من بعيد و خاصة الدكتور المشرف علينا

حفظه الله "بيران بن شاعت"

و إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر وعران
أ	الملخص
ج	فهرس المحتويات
هـ	فهرس الجداول
هـ	فهرس الأشكال
هـ	فهرس الملاحق
01	مقدمة
الباب الأول	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	1-أسباب أختيار الموضوع
03	2- الإشكالية
04	3- فرضيات الدراسة
04	4-أهداف الدراسة
05	5-أهمية الدراسة
05	6- تحديد مفاهيم الدراسة
06	7-الدراسات السابقة
الفصل الثاني القيادة التحويلية	
12	تمهيد
13	اولا/ القيادة Leadership
13	1- تعريف القيادة Leadership
14	ثانيا/القيادة التحويلية
14	1- مفهوم القيادة التحويلية
16	2- إسهامات الباحثين في تطور القيادة التحويلية
20	3- أهمية القيادة التحويلية
21	4- أنماط القيادة التحويلية
24	5-أبعاد القيادة التحويلية

28	6- القائد التحويلي في المنظمات
28	7- وظائف ومهام القائد التحويلي
30	8- معوقات نجاح القائد التحويلي
31	خلاصة الفصل

الفصل الثالث الولاء التنظيمي

33	تمهيد
34	أولا/ الولاء
	1. مفهوم الولاء
35	ثانيا/ الولاء التنظيمي
35	1. مفهوم الولاء التنظيمي
37	2. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي
38	3. مقومات الولاء التنظيمي
39	4. خصائص الولاء التنظيمي
39	5. أهمية الولاء التنظيمي
41	6. أبعاد الولاء التنظيمي
42	7. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي
46	8. أساليب قياس الولاء التنظيمي
48	خلاصة الفصل

الباب الثاني

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية للدراسة

50	تمهيد
50	2- مجالات الدراسة
52	3- المناهج المتبع في الدراسة.
53	4-الأودات التقنيات المتبعة في الدراسة
53	5-مجتمع البحث والعينة
57	تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
57	1-تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى
58	2- تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية
58	3- تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة

60	الخاتمة
62	قائمة المصادر المراجع
67	الملاحق

قائمة الجداول

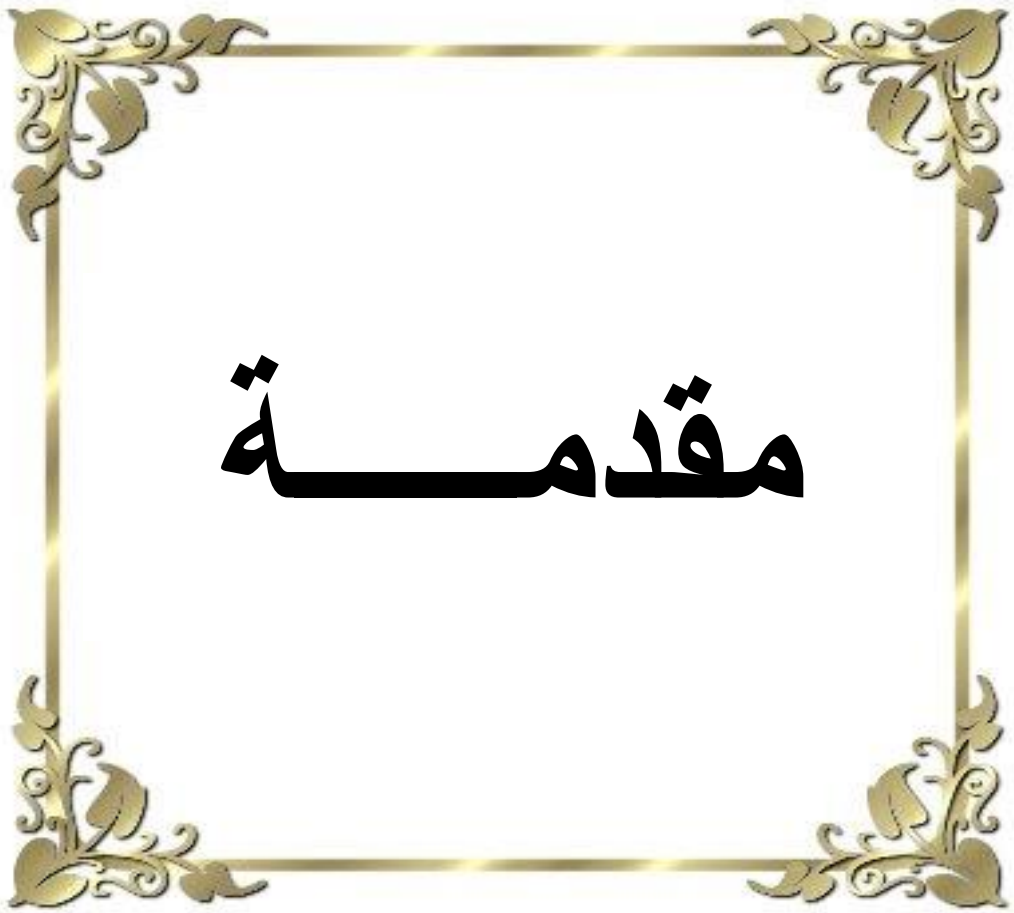
الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	تحديد مجتمع البحث الكلي	54
02	توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس	55
03	توزيع عينة البحث حسب متغير السن	55
04	توزيع عينة البحث حسب متغير أقدمية العمل	56
05	تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأول	57
06	تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية	58

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي	51

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الأشكال	الصفحة
01	الاستبيان	67



مقدمة

تتميز الألفية الثالثة بالتغير المستمر والتطور السريع في شتى المجالات، ما أدى لظهور حاجة المنظمات الإدارية لإعادة النظر في مستوى الخدمات التي تقدمها لمواكبة متطلبات هذا التطور والتغير الذي يعتبر العنصر البشري المحقق الأساسي له في المنظمات المعاصرة.

فالسلك القيادي للمدير وأداء المرؤوسين يشكلان أحيانا عوامل بناء وأحيانا أخرى عوامل هدم في المنظمة، فعلى منظمات العمل أن تعمل على ضرورة التناغم الإيجابي بين مصالح التنظيم ومصالح الأفراد. وما يضمن هذه المقاربة هو التناغم بين السلوك القيادي وأداء المرؤوسين من أجل تعزيز الفعالية التنظيمية باعتبارها عاملا حاسما في نجاح المنظمات وفشلها، ولتعزيز الفعالية التنظيمية على القائد الفعال البحث عن الوسائل والمصادر التي تجعل الفرد يسعى لتحقيق أهداف منظمته قبل أهدافه الشخصية ومن أبرز هذه المصادر الولاء التنظيمي " إذ لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية ودرجة ولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم.

نظرا لما للولاء التنظيمي من أهمية كمتغير تابع وما له من آثار على رفع الإنتاجية و متغير محقق للفعالية وجب على الباحثين والدارسين البحث في العوامل المساعدة على تكوينه.

ومنه قسمنا دراستنا هذه إلى قسمين الأول خاص بالجانب النظري يحتوي على ثلاث فصول كما يلي:

الفصل الأول: يتمثل في الاطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا إلى الإشكالية و الفرضيات - أسباب - أهداف الدراسة و أهمية الدراسة وصولا إلى اختيار الموضوع ، و من ثم تحديد المفاهيم و المصطلحات إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة .

وفي الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى القيادة التحويلية و قسمناه إلى جزئين **الجزء الأول** خاص القيادة تعريف، أما **الجزء الثاني** فهو خاص القيادة التحويلية مفهوم و إسهامات الباحثين في تطور القيادة التحويلية وأهمية وأنماط وأبعاد القيادة التحويلية والقائد وظائفه ومهامه ومعوقات نجاح القائد التحويلي أما **عن الفصل الثالث:** فيتعلق الولاء التنظيمي و قسمناه إلى جزئين ففي **الجزء الأول الولاء** مفهوم الولاء، أما **الجزء الثاني خصص الولاء التنظيمي وتناولنا فيه** مفهوم الولاء التنظيمي، المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي ومقومات وخصائص وأهمية وأبعاد والعوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي، وأساليب قياس الولاء التنظيمي

أما **الجانب الثاني** من الدراسة فخصصناه للجانب الميداني المتعلق بالفصل الرابع الذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات.

أما فيما يخص الفصل الخامس والذي كان من المفروض تخصيصه لتحليل و تفسير الفرضيات وصولا إلى استنتاج عام حول الدراسة وتوصيات ومقترحات لم يتسنى لنا انجازه بسبب الظروف الصحية الراهنة للبلاد. وكآخر عنصر في الدراسة الخاتمة لأهم ما جاء في دراستنا.

الباب الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1- أسباب اختيار الموضوع:

- هناك مجموعة من الأسباب دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع منها :
- مطابقة الموضوع للتخصص.
 - اهمية القيادة التحويلية والولاء التنظيمي في نجاح المنظمات.
 - الرغبة الشخصية في محاولة التعرف على أثر القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي والتعرف على مزايا العديدة التي يمكن أن تتولد من عملية القيادة التحويلية.
 - إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي.

2- الإشكالية:

نظرا لأن الحياة تغيرت وظهرت متغيرات كثيرة في جوانب مختلفة شكلت ضغوطا كبيرة على العاملين وعلى المؤسسات التي يعملون فيها فقد برزت الحاجة الى القيادة التحويلية حيث اصبح من الصعوبة التنبؤ بالمتغيرات ولذلك لابد من وجود أفراد يقومون بتزويد المؤسسات بالرؤى وكذلك القيام بالأدوار المثالية التي يمكن ان يحتذي بها الأفراد العاملين في هذه المؤسسة فأسلوب القيادة التحويلية أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمات ولذلك فهي تعرف بأنها زيادة قدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين وتميز القيادة باتباع أساليب وسلوكيات تشجع على الولاء لدى العاملين. كتفويض المسؤوليات .تعزيز قدرات المرؤوسين على التفكير بمفردهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة وابداعية حيث ان القائد العظيم يعمل على تطوير الآخرين لمساعدتهم على تحويل رؤيتهم الى حقيقة والمحافظة عليها فالقادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي لديهم القدرة على امداد مرؤوسيههم بالطاقة والالهام لتمكينهم من التصرف عن طريق امدادهم برؤية للمستقبل بدلا من الاعتماد على أسلوب العقاب والمكافأة وبعد العنصر البشري أقيم الموارد وأثمنها لأي مؤسسة والبحث عن العنصر البشري المتميز والخلاق والتعامل معهم واكتساب ولائهم واخلاصهم للعمل أصبح مطلبا صعبا لكل مؤسسة. بحيث تصدرت الأهداف الرئيسية المنشودة لأغلب المؤسسات والشركات وقد ثبت مرارا وتكرارا أن الفارق الفاصل بين تحقيق النجاح والفشل الإداري يكمن أساسا في نوعية القيادة التي يمارسها المديرون والتي تتمثل في الاستقطاب والحفاظ على روح التعاون المثمر والايجابي للعاملين الذين يقودهم.

ان اعتماد أسلوب القيادة التحويلية في المؤسسات والشركات والمنظمات يعتبر من اهم أساليب الارتقاء بالنظام الإداري داخل المؤسسة ورفع إنتاجية العامل داخلها وأحد اهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية كما له دوره الأساس في تطوير وتحقيق أهدافها وبعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية التي تحدث نقلة نوعية داخل المؤسسة.

ويعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة التي تهتم منظمات الأعمال إذ أن للولاء التنظيمي تبعات ونتائج مهمة تؤثر على إنتاجية العاملين وأدائهم كما وأنها تؤثر في استقرار العاملين واستقرار المنظمة فكلما كان ولاء العاملين لمنظمتهم مرتفعاً كان هناك أداء أفضل ورضا وظيفي ويتأثر الولاء التنظيمي بعدة مؤثرات تؤثر فيه بشكل مباشر أو غير مباشر ومن هذه المؤثرات المهمة من وجهة نظر الباحثين أسلوب القيادة فعندما تعتمد المنظمة على أسلوب القيادة التحويلية المرتكزة على الأبعاد فإنه يؤثر إيجابياً على درجة الولاء لدى العاملين حيث أن أسلوب القيادة التحويلية يجعل من العنصر البشري الركيزة الأساس والرأس المال الحقيقي للمنظمة فزيادة درجة الولاء يعتبر من المهام الرئيسية لقيادة المنظمات ونتيجة أساسية لأسلوب أو النمط القيادي .

لذلك يمكن طرح اشكاليتنا في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي لأفراد العاملين؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف تتوافر خصائص شخصية القيادة التحويلية لدى الرؤساء لعمال مؤسسة السونلغاز؟

2. هل أبعاد القيادة التحويلية الأربعة لها علاقة الولاء التنظيمي؟

3. هل تساهم القيادة التحويلية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين؟

3- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

تساهم القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي لأفراد العاملين

الفرضيات الفرعية:

1- توجد سمات القيادة التحويلية لدى الرؤساء بميدان الدراسة .

2- أبعاد القيادة التحويلية الأربعة لها علاقة الولاء التنظيمي.

3- تساهم القيادة التحويلية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين.

4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن النقاط التالية:

1- التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لعمال مؤسسة السونلغاز .

2- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى لعمال مؤسسة السونلغاز .

3- التعرف على ما إذا كانت خصائص القيادة التحويلية ستساعد على رفع مستوى الولاء التنظيمي

لعمال مؤسسة السونلغاز .

4- وضع مؤشرات علمية وميدانية أمام مسؤولي القطاع حول متغير الولاء التنظيمي

التنظيمي والقيادة التحويلية بميدان الدراسة للعمل على رفع مستوى الولاء التنظيمي داخل قطاعهم.

5-تشخيص الجوانب القاصرة في السلوك القيادي للإطارات المسيرة بالقطاع وفق نموذج القيادة التحويلية.ومن خلال ذلك يمكن المساهمة في صياغة برامج تكوين أو تدريب لأجل رفع مستوى الأداء القيادي بالشكل الذي يضمن تحقيق الفعالية.

5- أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كون أن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما للتنبؤ بفعالية المنظمة، ومؤسسة السونلغاز لما تمر به من تحولات وتغيرات عميقة تحتاج لولاء منتسبيها حتى تستطيع تحقيق أهدافها وبما أن مفاتيح الولاء المرتكزة على التحفيزات المادية بعيدة المنال كونها تسير بقوانين. تتعدى حدود صلاحيات الرؤساء، لدى وجب البحث في تلك المفاتيح التي تركز على الخصائص القيادية التي تقود إلى الرفع من مستوى الولاء التنظيمي. وهذه الدراسة تهتم بالنمط القيادي الذي يفترض فيه أن يحقق مستوى ولاء تنظيمي عالي.

6- تحديد مفاهيم الدراسة

القيادة التحويلية:

وفي هذا البحث يقصد بالقيادة التحويلية" قدرة القائد على استثارة قدرات الأتباع لأقصى طاقتها والارتقاء بفكرهم ليكونوا فوق نزعاتهم وميولاتهم وأهدافهم الشخصية بهدف إعلاء شأن المؤسسة ويتميز القائد التحويلي بالخصائص التالية

1/الاجاذبية القيادية :

يكون للقائد قدرة التأثير على المرؤوسين بحيث يصبح نموذجا يقتدي به المرؤوسون، كما يحوز على احترامهم وتقنتهم وإعجابهم ،فهو يقدم مصالح مرؤوسيه على مصالحه الشخصية ويشركهم في مواجهة المخاطر.

2/التحفيز الإلهامي:

يقصد به دفع وإلهام القائد لمرؤوسيه من خلال جعل أعمالهم ومسؤولياتهم أكثر تحد وذات معنى وقيمة.فهو ذلك الذي يبحث عن مشاركة مرؤوسيه في بناء الرؤية المستقبلية ويجعلهم مطلعين بوضوح عما هو متوقع منهم كما يلجأ إلى استعمال الشعارات والرموز لتوجيه الجهود لتحقيق الأهداف المتوقعة.

3/التشجيع الإبداعي :

يكون القائد مشجعا للأفكار الجديدة والمبدعة في حل المشكلات ومعالجة الأوضاع القديمة السائدة بأساليب جديدة ويشجع روح المبادرة من خلال الامتناع عن النقد العلني، عن الإخفاقات ولذا فهو يقوم بقبول الأفكار المبتكرة حتى وإن تعارضت مع أفكاره كما يعلم الأتباع بأن الصعوبات ما هي إلا مشكلات تحتاج إلى حل.

4/ الاهتمام الإنساني:

يعطي القائد اهتمامه الشخصي لحاجات كل فرد لتحقيق الإنجاز و النمو من خلال سلوكه كمدرّب و ناصح و متابع و صديق، و الوقوف إلى جانب أفراد فريق عمله و يسهم في حل مشكلاتهم الخاصة¹.

التعريف الإجرائي:

بعد الاطلاع على الأدبيات و المراجع لموضوع البحث قام الباحث باختيار ما يتناسب من التعريفات المذكورة مع موضوع الرسالة من حيث الطبيعة الإجرائية وهي كما يلي:

القيادة التحويلية بأنها " قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة و رؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين و تحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة و احترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة.

الولاء التنظيمي :

يعرف الولاء التنظيمي بأنه اقتران فعال بين الفرد و المنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمتها بغض النظر عن مقدار المردود الذي يحصلون عليه منها كما يعرف أيضا بأنه " قوة انتماء الفرد لمنظّمته و مساهمته الفعالة بها"².

التعريف الإجرائي:

اعتقاد و قبول قوي من جانب أفراد التنظيم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و رغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها و الدفاع عنها و تحسين سمعتها.

7- الدراسات السابقة

دراسة عباس، (2010) بعنوان " :سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الإبداع التنظيمي :دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التحفيز، التمكين) على الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في شركات تصنيع الأدوية الأردنية، و لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (55) فقرة و زعت على عينة مكونة من (100) فرد من موظفي الإدارة الوسطى و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

¹ عزالدين لرقم، القيادة التحويلية و علاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة أبحاث النفسية التربوية، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية جامعة قسنطينة ، كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطوفونيا جامعة

عنابة ، العدد 7- ديسمبر 2014 ، الجزائر ، ص 121

² طارق السويديان، محمد العدلوني، خماسية الولاء. دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2003 ، ص 6

-أن مستوى توفر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

-مستوى تبني الإبداع في شركات تصنيع الأدوية كان متوسطاً.

-مستوى توافر القدرات الإبداعية في شركات تصنيع الأدوية كان مرتفعاً.

-وجود تأثير ذي دلالة معنوية لسلوكيات القيادة التحويلية مجتمعة ومنفردة على الإبداع التنظيمي بمتغيراته في شركات تصنيع الأدوية الأردنية.

الدراسة الثانية

أعدت كعكي (2014) دراسة: بعنوان واقع القيادة التحويلية الإبداعية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات .

هدفت إلى التعرف على واقع القيادة التحويلية الإبداعية في مدارس المرحلة المتوسطة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المديرات والمساعدات من عدة محاور هي : البيئة الوظيفية ، والقيادة واتخاذ القرارات، والتحفيز والإبداع، والتواصل والعلاقات الإنسانية، والتعرف على مدى توافر فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق المديرات والمساعدات للقيادة التحويلية باتخاذ القرارات المدرسية في المدارس المتوسطة تعزى إلى التخصص، والمؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية . اتبعت الدراسة المنهج الوصفي ، كما تم تطبيق استبيان كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : وافقت بنسبة (79.8%) من المجيبات أنهن يعملن في جو يسوده الاحترام والتعاون المتبادل بدرجة (موافقة بشدة) ، وبنسبة (78.9%) من أفراد العينة بدرجة موافقة بشدة تقبل الأفكار الهادفة والموضوعية، وأكدت (73.7%) من أفراد العينة بدرجة موافقة بشدة معاملتهن للموظفات بعدالة، كما إنهن يحفرن الموظفات على إتقان العمل، وتساعدن الموظفات على حل مشكلاتهن الوظيفية، كما يتم استخدام طرق متنوعة للتعامل مع جميع الفئات المدرسية .كما يقمن بمكافأة المبدعات في حدود الإمكانيات المتوفرة . كما أظهرت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق بين مديرات التخصص العلمي والأدبي بتطبيق القيادة التحويلية الإبداعية باتخاذ القرارات المدرسية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرات في تطبيق القيادة التحويلية الإبداعية باتخاذ القرارات المدرسية تعزى للمتغيرات :المؤهل الدراسي، وسنوات الخبرة، وعدد البرامج التدريبية . وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات منها تطبيق القيادة التحويلية الإبداعية في المدارس المتوسطة بالمملكة العربية السعودية ، ولكن بعد الإعداد الفعلي للقيادات المدرسية للقيام بذلك.

الدراسات الاجنبية:

دراسة أفوليو إتال :2002

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر نمط القيادة التحويلية على تطور التابعين المباشرين وعلى أداء التابعين غير المباشرين للقيادة وذلك من خلال إجراء الدراسة على مجموعتين من القادة العسكريين الأمريكيين

(مجموعة تجريبية ومجموعة ضابطة) إذ خضعت المجموعة التجريبية إلى تدريب على استخدام نمط القيادة التحويلية في التعامل مع التابعين فيما خضعت المجموعة الضابطة إلى تدريب قيادي آخر، تكونت عينة الدراسة من (54) من القادة العسكريين و (90) من التابعين المباشرين و (724) من التابعين غير المباشرين وتم اختيار عدد من المتغيرات منها تقدير الذات والاستقلالية والجهد الإضافي والتوجه الجماعي وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- أن القيادة التحويلية تؤثر على تطور العاملين وعلى أدائهم بشكل كبير إذ تبين أن للمجموعة التجريبية أثراً إيجابياً قوياً على كل من تطور التابعين وأداء التابعين غير المباشرين أكثر من المجموعة الضابطة.
- أن القيادة التحويلية تخلق رابطة اجتماعية قوية بين التابعين المباشرين وغير المباشرين مما يؤدي إلى تحسن أداء التابعين غير المباشرين إذ كان للقيادة التحويلية أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على التوجه الجماعي للتابعين.

الدراسة الثانية:

دراسة تازي إetal 2009: بعنوان " مزاج الموظف الإيجابي كوسيط يربط القيادة التحويلية ونتائج عمل الموظف"

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

دراسات خاصة بالولاء التنظيمي:

الدراسات العربية:

دراسة العمري (1992) بعنوان "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية " .

هدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية .تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 1422 هـ .وقد بلغ العائد من الاستبانات 611 استبانة تشكل عينة الدراسة.استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح .وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج.

حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي .كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي .أما متغير ضغوط العمل

فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي كما اتضح بان مغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة . وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي.

دراسة شريبط الشريف محمد :

بعنوان "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية على هيئة الاطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز" عنابة رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطفونيا جامعة منتوري محمود قسنطينة الجزائر 2009/2008، تمحورت أسئلة الاشكالية في التساؤل التالي : هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والولاء للمؤسسة "سونلغاز " لدى فئة الاطارات الوسطى وهدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة حسب الاطارات الوسطى وكذا معرفة تأثير متغيرات (السن ،الحالة الاجتماعية ،طبيعة النشاط) على الولاء التنظيمي .

كما قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، وتم استخدام اسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث البالغ عدد أفراداه 82 إطارا ، وكانت الاستمارة الأداة المناسبة للدراسة، كما توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها قلة استخدام الاتصالات الشفوية ماعدا في حالة الاتصالات التي تكون في نفس المستوى او ما يسمى بالاتصال الافقي ،واعتماد مؤسسة سونلغاز بصفة كبيرة على الاتصالات الكتابية كونها تستعمل كمرجع في حالة غموض الاتصال .

دراسة هريو دزاير 2006 :

هدفت دراستها إلى دراسة النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى موظفي المؤسسة الناقلة للطاقة الكهربائية سونالغاز - عنابة - ، وقد انطلقت الباحثة في دراستها من مجموعة من التساؤلات الهامة تدور حول طبيعة النمط القيادي السائد في منظمة البحث وعلاقته بالولاء التنظيمي لموظفي المؤسسة تبعا لخصائصهم الشخصية (السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة) .

وقد اعتمدت الباحثة في ذلك على مجموعة من الفرضيات ، وللتحقق من هذه الأخيرة اعتمدت الباحثة على استبيان ضم 48 سؤال، مقسم على ثلاثة محاور ، تبعا لمتغيرات الدراسة وطبق على عينة متكونة 75 موظف من الجنسين بنسبة 25% من مجتمع الدراسة تقريبا، والتي تمست كل من: الإطارات، المشرفين، المنفذين . وخلصت الباحثة في نهاية الدراسة إلى ¹:

وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي الديمقراطي و الولاء التنظيمي في حين العلاقة سلبية بين النمط القيادي الأوتوقراطي و الولاء التنظيمي، أما فيما يخص الفروقات بين المتغيرات الشخصية والولاء

¹ هريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، إشراف سيف الإسلام شوية، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس، 2005، ص

التنظيمي فقد أسفرت النتائج على وجود اختلافات وفروقات ذات دلالة إحصائية بين الموظفين ما عدا متغير الجنس حيث دلت النتائج على عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي لموظفي منظمة البحث .

دراسة (هيرزبيرج، 1957م):

طور هيرزبيرج نموذج العاملين بعد قيامه بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال عاملين:

- 1- المحفزات الداخلية : وهي أمور توجد في الوظيفة نفسها وهي المسؤولية والانجاز .
- 2- المحفزات الخارجية: وهذه المحفزات لا تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لكن وجودها او زيادتها عدم الرضا مثل الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركات بشكل عام. ومن المأخذ على هذه الدراسة لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء. يوضح (هيرزبيرج) أن الأشخاص عندما يبدأون العمل على الغالب في الفترة بين 20-18 سنة فإنهم يقومون بعملهم بحماس، ولكن هذا الحماس يبدأ بالتضاؤل تدريجيا أيضا حيث يصل إلى أقل نقطة في نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من العمر. بعد هذه النقطة تبدأ المواقف تجاه العمل بالتحسن وترتفع نسبة الرضا عنه حتى يصل الفرد إلى سن الخمسين على الأقل، أما بعد ذلك فإن حالة الرضا أو عدمه فهي غير مؤكدة. ولكن النقطة الأكيدة والصحيحة هي أن الفئة من العمر بين سن 20 و 30 هي الفئة الأقل رضا عن عملها.



الفصل الثاني

تمهيد

يعتبر كثير من الباحثين أن معيار النجاح في المنظمات اليوم هو قدرتها على الاستجابة للتغيير والتكيف معه، خاصة في ظل ما يعرفه العالم اليوم من تنافسية عالمية شديدة واتجاه العالم نحو الاندماج في سوق واحد، هذا جعل المنظمات اليوم والتي تريد البقاء أن تستجيب للتغيير وتتكيف معه وإلا سوف تقضي عليه المنافسة بعد فترة وجيزة، كل هذا يتطلب قيادة قادرة على تحقيق التغيير في المنظمة بما يحسن وضعها وقدرتها التنافسية، حيث اكتشف الباحثون نمط قيادي له القدرة على التعامل مع التغيير بأسلوب فعال أطلق عليها القيادة التحويلية.

اولا/ القيادة Leadership

1- تعريف القيادة Leadership

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة.

يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها "مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا"¹

أما R.Presthus و T.Pfifner فيعتبران القيادة "نوعا من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم"²

ويرى اردواي تيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة (1935) أن القيادة هي "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".³

نلمس في هذه التعاريف تركيزا شديدا على أحد عناصر القيادة وهو القائد، فالقيادة في نظرها هي صفات أو سمات معينة تتوفر في فرد(القائد)، لذا تعتبر القيادة عملية تأثير في اتجاه واحد من القائد نحو مرؤوسيه، ولذلك فهذا التركيز المبالغ فيه على القائد وإهمال عناصر أخرى لا تقل أهمية عنه يشكل نقطة الضعف البارزة في هذه التعاريف، إذ أنها تتجاهل جماعة المرؤوسين والمواقف العملية التي تعد عاملا حاسما وأساسيا في تحديد نوع القيادة الذي يمارسه القائد، والظروف التي تمكنه من القيادة.

بعد تطور العلوم السلوكية في الخمسينات والستينات ظهر منحى آخر يركز على القيادة كسلوك خارجي يمكن متابعته وملاحظته، فنجد همفيل Hamphil يعرف القيادة بأنها "السلوك الذي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك".⁴

كما يعرف ألان L.ALLEN القيادة بأنها "النشاط الذي يمارسه المدير (القائد) ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁵

إن هذه التعاريف رغم اهتمامها بالدور الذي يمارسه سلوك القائد داخل الجماعة، وهو ما نتج عنه محاولات عديدة لوصف وتصنيف سلوكيات القيادة وفقا لعدد من الأبعاد أو الأنماط، إلا أن هذه التعاريف تهمل عمليات التفاعل بين القائد ومرؤوسيه والتي تنتج عنها هذه السلوكيات، كما أنها تتعامل مع القيادة

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993، ص 34.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 241.

³ طريف شوقي، مرجع سابق، ص 34.

⁴ ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1997، ص 141.

⁵ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 241

كظاهرة ساكنة، وكأن السلوك القيادي للقائد ثابت لا يتغير بتغير الظروف، هذا الانتقاد جعل بعض الباحثين يركزون على نتائج هذا السلوك وهو التأثير في الجماعة، فوجد رالف ستوجديل R.Stogdill يعتبر أن القيادة هي "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه".¹

ثانياً/القيادة التحويلية:

1- مفهوم القيادة التحويلية:

تعد القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي زاد الاهتمام بها ، في نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، فقد كان أول ظهور لمصطلح القيادة التحويلية سنة (1973) من قبل "داوتون" (Downton) إلا أن ظهورها كنظرية مهمة في القيادة كان على يد "بيرنز" (1978 Burns) من خلال كتابه الشهير " القيادة، (Leadership) الذي أكد من خلاله أن الحاجات العالمية أصبحت ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة، لأن ذلك يعد شيئاً مفقوداً في نظريات القيادة الموجودة، ومن ثم عمل على تطوير نظرية يمكن من خلالها تحديد دور القيادة في تغيير العالم² ، كما أن أبحاث" باس" (Bass 1985) أسهمت كذلك في تطوير ووضع نظرية متكاملة للقيادة التحويلية ؛ معتمداً على ما قام به بيرنز (Burns) وبعد ذلك أخذ الاهتمام يتزايد ،بهذا الموضوع خصوصاً في ظل ما يشهده العالم من تطور كبير في جميع مناحي الحياة، وزيادة حجم التحدي، وأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يدفع المرؤوسين إلى تحقيق ما هو أبعد من المتوقع منهم، وتجاوز المصالح الشخصية إلى المصلحة العامة للمنظمة والمجتمع ككل.

أصبح السلوك التحويلي للقائد في السنوات الأخيرة من المفاهيم التي حظيت باهتمام الباحثين وعلماء الإدارة، فمن خلال هذا السلوك يستطيع القائد مواجهة التحديات بأساليب مبدعة وأكثر نجاعة وذلك من خلال التأثير في المرؤوسين والمنظمة ككل ونقلها وتحويلها من الوضع العادي إلى حالة من تحدي الوضع القائم والتطلع إلى نتائج تفوق التوقعات.

أ/القيادة التحويلية في اللغة

ورد مفهوم التحويل بتشديد الواو في اللغة العربية في لسان العرب لابن منظور فيقال تحوَّلَ عَنِ الشَّيْءِ: زَالَ عَنْهُ إِلَى غَيْرِهِ أَوْ غَيَّرَهُ أَوْ نَقَلَهُ مِنْ مَكَانٍ إِلَى آخَرَ وَيَكُونُ بِمَعْنَى غَيْرُهُ مِنْ مَوْضِعٍ إِلَى مَوْضِعٍ، وَيُقَالُ حَالَ يَحُولُ حَوْلًا قَدْ يَكُونُ بِمَعْنِيَيْنِ يَكُونُ تَغْيِيرًا، وَيَكُونُ تَحْوِيلًا³.

¹محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985، ص623

²هدى حسن يحي العلفي ، القيادة التحويلية" مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، الدار الهندسية، ط1 ، القاهرة، 2013، ص16-17.

³ابن منظور جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة - مصر ،د.ت، ص1056

فالقيادة التحويلية لغة هي القيادة التي تتغير أو تبدل طريقة تفكير المرؤوسين في المنظمة، وكذا توجهاتهم نحو المستقبل وضرورة تبديلها إلى وضع أفضل، فهي بذلك تصرف التابعين عن التفكير في سفساف الأمور.

ب/ القيادة التحويلية اصطلاحا

على الرغم من أن القيادة التحويلية تعد من المصطلحات الحديثة الظهور، سواء في ممارستها أو في تطبيقها العلمي، إلا أن الإسهامات حولها كانت كثيرة وثرية، فلقد حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين وتعددت تعريفاتها وتتنوعت بين المفكرين والباحثين فكلا منهم نظر إليها من جانب ولكنهم اتفقوا جميعا على أنها عنصر أساسي في كل النشاطات الإنسانية في المنظمات، ومن بين أهم هذه التعريفات ما يلي:

عرّف "بيرنز (Burns) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق¹ » من خلال هذا التعريف نجد أن " بيرنز (Burns) " يركز على البعد الأخلاقي للقيادة التحويلية، فهي تهتم بالقيم الأخلاقية للأتباع في محاولة لرفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية وتحريك طاقاتهم وإمكاناتهم لإصلاح منظماتهم، كما تركز القيادة التحويلية على القيم المشتركة وتطوير المرؤوسين وتحقيق الغايات الكبيرة، ويمكن أن يطلق عليها قيادة القيم².

وذهب " سيد الهواري " في تعريفه للقيادة التحويلية بقوله: «هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، من خلال استثارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم³ ».

يرى الهواري في هذا التعريف أن القائد التحويلي يقوم بتغيير أهداف المرؤوسين من مجرد حرصهم واهتمامهم على البقاء على قيد الحياة إلى اهتمامات خاصة بالإنجاز العلمي وبالتقدم والتنمية الذاتية⁴،

¹ Elaine Sorensen Marshall, **Transformational leadership in nursing**, Springer Publishing Company, United States of America, 2011, P03.

² هدى الغلبي، مرجع سبق ذكره، ص 17

³ سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 04 ، القاهرة- مصر ، 2006 ، ص 75

⁴ كمال الدين حسن على بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية، ط 01 ، القاهرة- مصر،

وقد ذهب " بنيس وتونسند" (Bennis and Townsend) إلى أن القائد التحويلي هو الذي يستطيع أن يُغير المنظمة التي ليس لها حُلم ولا رُوح ولا رُؤية¹.

ويقول "باس" (Bass) «إن القيادة التحويلية تحفز الآخرين للقيام بعمل أكثر مما كانوا يريدونه في الأصل، وفي الغالب أكثر مما يمكن أن يفكروا به، إنه يضعون توقعات أكثر تحدياً وفي العادة يحققون أداءات عالية².

أكد "باس" من خلال تعريفه للقيادة التحويلية على أهمية رفع مستوى التابعين بحسب قيمة المهام الموكلة إليهم، وإقناعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية إلى مصلحة المنظمة أو الفريق ككل وذلك من خلال تنشيط حاجاتهم العليا.

وتعرف "واعر وسيلة" القيادة التحويلية على أنها: «قيادة جذابة لها حضور قوي وشخصية مؤثرة، تهتم بشكل أساسي بإحداث التغيير وتحويل المؤسسة والعاملين إلى وضع أفضل، وهي تعتمد في ذلك على مزيج من الجاذبية الشخصية (الكاريزما)، والقدرة على الهام الآخرين وإثارة حماسهم ودفعهم نحو تحقيق معدلات أداء تفوق المعدلات العادية³».

2- إسهامات الباحثين في تطور القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الظواهر الاجتماعية والإدارية لم تكن وليدة الصدفة، بل تعرضت مجموعة من التطورات والإسهامات من قبل الباحثين والكتاب ساهمت في إثرائها، والتي يتم عرض أهمها فيما يلي:

1-2- نشأة القيادة التحويلية وإسهامات بيرنز

ظهرت فكرة القيادة التحويلية لأول مرة في دراسة سوسيولوجية عام (1973) قام بها "دونتون" والتي كان عنوانها قيادة المتمردين: الالتزام والكاريزما في العملية الثورية"، إلا أن ظهورها كنظرية ومنهج قائم بحد ذاته كان على يد عالم التاريخ والسياسة" جيمس ماكجريج و ر بيرز" من خلال كتابه "القيادة الذي قدم فيه شرحاً مفصلاً لمفهوم القيادة التحويلية تناول فيه جميع أفكاره حول القيادة، وقد تركزت نظرية بيرنز حول نوع القيادة المطلوبة لنقل المنظمات وتحويلها لتصبح أكثر إنتاجية وتتضمن العمليات التنظيمية العصرية المطلوبة، لأن العالم كما أكد بيرنز أصبح بحاجة ملحة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة⁴.

¹ Warren G Bennis and Robert Townsend, **Reinventing leadership strategies to empower organization**, Harper Collins Publishers, New York, 2005,P91.

² Bernard bass, Op Cit,P04

³ بيتر ج. نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006، ص187

⁴ هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 17-18

وقد سعى "بيرنز" إلى تطوير نظرية يمكن من خلالها أن يربط بين أدوار القيادة والتابعين، فهو يعتقد أن القادة هم الأشخاص الذين يستطيعون الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى المرؤوسين التابعين لهم لتحقيق أهداف القادة والمرؤوسين جميعاً¹.

أكد بيرنز على ضرورة التميز بين القيادة التحويلية وبين القيادة التبادلية والتي تقوم على قوة التشريع واحترام القواعد والتقاليد، حيث أن هذا النمط من القيادة يركز على تبادل المنافع ومحاولة التوفيق بين رغبات القادة وحاجات المرؤوسين فهذا النمط يقايض ويتفاوض ويدنو من التابعين بعين المقايض الذي يبادل شيء بشيء آخر، هذه العلاقة - كما ذكرنا سابقاً - غير ثابتة ولا تستمر طويلاً وإنما تنتهي بانتهاء عملية التبادل حيث لا يوجد أهداف عليا تجمع بين القائد والمرؤوسين².

في دراسة قام بها "بيرنز" تضمنها كتابه "تحويل القادة: مسعى جديد للسعادة" الصادر عام (2003) أكد من خلاله أن القادة التبادليين يمكن أن يصبحوا تحويليين عن طريق التعلم، فالتعلم والتركيز على الجانب النفسي وضرورة فهم الاحتياجات النفسية والتغيير الاجتماعي داخل المنظمة يساعد القائد التبادلي أن يصبح تحويلياً ويزيد من التزامه الأخلاقي ويستجيب للاحتياجات الإنسانية بما يتناسب مع القيم الإنسانية³.

والإعجاب والاحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين للعمل أكثر مما هو متوقع منهم، ولهذا فقد شهدت القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال إسهاماته في وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس الكاريزما للسلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي: الاستثارة العقلية والاعتبارات الفردية كانت بمثابة الأبعاد الأولى للقيادة التحويلية؛ وفي عام 1990 أضاف باس بعداً رابعاً أطلق عليه الدافعية الإلهامية⁴

على الرغم من أن باس بنى إسهاماته على ما قدمه بيرنز إلا أنه لم يتفق تماماً مع ما جاء به بيرنز فهذا الأخير يرى أن القيادة التبادلية والقيادة التحويلية متعاكستان من حيث المنهج والتصرف، بينما ذهب باس إلى القول بأن القائد الفعال يجب أن يظهر السلوكين معا والذي سماه ثنائية العامل فالقيادة التبادلية تتعامل مع الاحتياجات الأساسية للمنظمة وتساعد على انجاز الأعمال اليومية المعتادة، بينما

¹لبدن بن خلف الضمادي موسوم بنظرة عامة في القيادة التحويلية شوهه يوم 2020/06/09 على الساعة 19:30 مقال

<http://saudileadership.org>

²ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2011، ص 72 ..

³هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 21-22

⁴الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية،

العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، جوان 2011، ص 161

القيادة التحويلية تعمل على إحداث التغيير داخل المنظمة وتساعد على رفع وتوسيع الأهداف وتعزز الثقة في نفوس التابعين.

2-2- إسهامات بنيس ونانوس 1985 :

الإسهامات التي قدمها بنيس ونانوس كانت عبارة عن دراسة مست القادة الحكوميين وقادة القطاع الخاص أي ما مجموعه 90 قائد أ، وتمحورت الأسئلة حول نقاط القوة ونقاط الضعف لديهم والأحداث الماضية التي كان لها أكبر التأثير في منهجيتهم في القيادة، بالإضافة إلى النقاط الحرجة في مجرى حياته العملية¹ ومن خلال الإجابات التي قدمها القادة على هذه الأسئلة، قام "بنيس ونانوس" بتحديد أربع استراتيجيات يجب على القادة استخدامها وهي عند محاولة تحويل منظماتهم²

أولاً: الإستراتيجية الأولى: تطوير رؤية واضحة ومفهومة للمنظمة

إن القادة التحويليين ملزمون بتكوين رؤية مستقبلية واضحة بسيطة ومفهومة وجديرة بالاهتمام، فللرؤية الجذابة والواضحة أهمية كبيرة في تحفيز والهام التابعين وجعلهم داعمين للمنظمة، فعندما يكون لإحدى المنظمات رؤية واضحة، يكون من السهل على الأفراد داخل المنظمة تعلم كيفية التأقلم مع الاتجاه العام للمنظمة.

ثانياً- الإستراتيجية الثانية: العمل كمهندسين اجتماعيين للمنظمة عن طريق تغيير الثقافة التنظيمية

على القادة التحويليين إيجاد شكل أو صيغة للمعاني المشتركة التي يجب أن يحافظ عليها الأفراد عليها داخل منظماتهم، كالالتزام بالقيم والأعراف داخل منظماتهم، وأخرى قابلة للتغيير تحتم على القادة اللجوء إلى تعبئة الموظفين من أجل قبول هوية جديدة للمجموعة أو فلسفة جديدة لمنظماتهم، والتي تجعل تغيير الثقافة التنظيمية أسهل بكثير.

ثالثاً- الإستراتيجية الثالثة: تكوين الثقة في جميع أنحاء المنظمة

القادة التحويليين ملزمون بخلق الثقة بين جميع أطراف المنظمة، لأن هذا يجعل مواقفهم الخاصة معروفة وواضحة، وللثقة علاقة بإمكانية التنبؤ بمواقف القائد والاعتماد عليه حتى في المواقف غير المؤكدة، حيث أن الالتزام بالرؤية يرتبط بثقة المرؤوسين بقائدهم، وبدرجة كبيرة على خبرته ومدى تطابق بين أقواله وأفعاله.

رابعاً- الإستراتيجية الرابعة: تحديد نقاط قوة وضعف القادة وتشجيع أتباعهم على أن تفعل الشيء نفسه إن معرفة القادة التحويليين لنقاط قوتهم ونقاط ضعفهم والتركيز على نقاط قوتهم بدل الانشغال بنقاط

¹ هدي حسن يحي العلفي ، مرجع سبق ذكره ،ص28

² هببتر ج بيتر هاوس، مرجع سبق ذكره ،ص198 ، . 197.

ضعفهم أي بعيد عن مقولة " أنا لا أفهم"، هذه النظرة الإيجابية للذات من قبل القادة لها دور تأثيري إيجابي على العاملين، حيث يولد لدى المرؤوسين الشعور بالثقة والرغبة في المحاكاة والإتباع¹.

2-3- إسهامات سيد هوارى (1999)

يعتبر " سيد هوارى" من أبرز الكتاب العرب الذي ساهموا في إثراء موضوع القيادة التحويلية فيعرفها كما ذكرنا سلفاً: «هي القيادة التي ترفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، والتي تروج في نفس الوقت لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، من خلال استثارة التابعين لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية وتعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم»،² بالتالي فالقائد التحويلي كما يرى "الهوارى" لا بد أن يمتلك مهارات شخصية ومهنية تمكنه من لعب دور محوري في صياغة قيم وثقافة المؤسسة، لذلك يجب إعداد وبناء

القيادات ذات الكفاءات العالمية التي تتجاوب مع التحديات المستقبلية والتي تستطيع تحقيق نتائج تفوق التوقعات، وذلك يتطلب توفر المهارات التالية³:

أولاً - الوعي الكافي والقدرة على إدارة الذات.

ثانياً - الرؤية المستقبلية المتمحورة حول مستقبل المنظمة.

ثالثاً - التعامل مع الآخرين بروح الفريق الواحد.

رابعاً - فهم متطلبات العولمة والتأقلم معها بما ينسجم مع القيم والمبادئ والتقاليد السائدة في المجتمع .

خامساً - تدريب وتطوير وتشجيع العاملين على المساهمة في تحقيق نمو وتقديم المنظمة.

سادساً - تطوير القدرة على التعلم لدى العاملين وتنمية وتطوير التعليم الذاتي.

2-4- إسهامات جيمس باوندر

يرى باوندر أنه لا يوجد دراسات تجريبية للعلماء والباحثين على اختلاف مشار بهم تدعم بناء قيادة تحويلية بشكل ثابت، لأن مفاهيم و أبعاد القيادة التحويلية تبقى تحت الدراسة والتجريب، ولهذا فقد أضاف "باوندر" لأبعاد باس الأربعة في القيادة التحويلية أبعاداً أخرى، والتي حاول من خلالها دمج الدراسات القديمة ل"باس وغيره" .مع النتائج الأساسية للدراسات الحديثة، وتوصل إلى أن القيادة التحويلية تتكون من ستة أبعاد وهي⁴:

¹ هدي حسن يحيى العلفي ، مرجع سبق ذكره ،ص 29 .

² سيد الهوارى، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01 ، الرياض -المملكة العربية السعودية، 2014 ، ص 60.

³ محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط01 ، عمان -الأردن، 2014، ص78 .

⁴ هدي حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره ،ص 38

أولاً -الدافعية الإلهامية: يقيس هذا البعد قدرة القائد على استثارة روح الفريق، ومدى مشاركة المرؤوسين في تصور الأوضاع المستقبلية للمنظمة والأهداف والرؤية المشتركة، حيث أن القائد يعد نموذجاً لأتباعه.

ثانياً -الاستقامة: يقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين للتطابق بين أقوال القائد وأفعاله.

ثالثاً -الابتكار: يقيس هذا البعد مدى قدرة القائد على إيجاد الالتزام لدى التابعين للابتكار في المنظمة.

رابعاً -إدارة الانطباع: يقيس هذا البعد مدى إدراك أعضاء المنظمة لاهتمام القائد الصادق بهم وليس كأشخاص مجرد آلات لتحقيق أهداف المنظمة والقائد.

خامساً -الاعتبارية الفردية: يقيس هذا البعد مدى اهتمام القائد بالاحتياجات المهنية لكل فرد في المنظمة

سادساً -الاستثارة العقلية: يقيس هذا البعد مدى إدراك التابعين بأنهم يقومون بأداء مهام ممتعة تتضمن درجة كبيرة من التحدي، ويقيس مدى تشجيع القائد لهم لحل المشكلات بطرقهم الخاصة.

كان لنظرية القيادة التحويلية التي جاء بها "بيرنز" أثر كبير في مجال القيادة، فهي تعد نقطة انطلاق للبحوث التي تلتها، حيث كانت مجال بحث ودراسة للعديد من البحوث كان جلها عبارة عن بحوث أجنبية، أما إسهامات العرب فيها فكانت قليلة وما وجد كان غالبه عبارة عن ترجمات وإسقاطات لدراسات أجنبية على بيانات عربية، أما فيما يخص أبعادها فقد ظهرت في البداية على يد "باس" (Bass) وهي عبارة عن ثلاثة أبعاد: الكاريزما والاستثارة العقلية والاعتبارات الفردية والتي كانت بمثابة الأبعاد الأولى للقيادة التحويلية إلا أنه تم إضافة أبعاد أخرى اختلفت من باحث لآخر، ومنها التمكين، الدافعية الإلهامية، نمذجة السلوك... الخ¹.

3- أهمية القيادة التحويلية

يرى " جيمس ماك جريجور بيرنزفي كتابه" تحويل القادة" (2003)

أنه قد حان الوقت لوضع حد لممارسة القيادة التقليدية الهرمية، لأنه يرى أن هذا النوع من القيادة هو الذي خلق مشاكل كثيرة في العالم مثل الفقر، الظلم، الصراع، إفلاس المنظمات... الخ².

فأصبحت الحاجة ملحة إلى نمط قيادي يكون قريباً من المستوى القاعدي للمنظمات، ويحاول الرفع من مستوى التابعين من أجل الانجاز والتنمية الذاتية، ويسعى لتنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، وأن يكون متشرباً مؤمناً بتوجهه نحو المهمة المنتظرة، وأن يتميز بالكفاءة والبراعة والطموح والاستقامة من خلال استثارة القاعدة لمستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ويعمل على زيادة ثقتهم بأنفسهم، هذا ينطبق تماماً على نمط القيادة التحويلي، فهذا الأخير يتواءم مع عصر المعلومات والتنافسية الشديدة، خاصة في ظل بروز معايير جديدة للتنافسية بين المنظمات، محورها الرئيس هو المورد البشري وما يمكن

¹ هدي حسن يحيى العلفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 40.

² فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 01 ، عمان -الأردن، 201، ص 113.

أن يقدمه من قيمة مضافة للمنظمة، سواء تعلق الأمر بالابتكارات أو الاختراعات وكل ما تعلق بالمعرفة وعلم التقنية الرقمية الحديثة¹.

فالقيادة التحويلية قادرة حتى على تغيير ثقافة المنظمة ومعتقداتها، فهي تعمل على وضع معايير لأداء المنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط، ما يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، محاولة بذلك رفع أداء المنظمة ورفع من ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روح الانتماء لهذا الكيان، هذا يجعل كل موظف يعمل في المنظمة يبذل قصارى جهده مع الالتزام الشخصي والشعور بالملكية، ما يعزز في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الولاء².

إن الناس الذين يقودهم الإلهام يكون أدائهم جيدا بالمقارنة مع الناس الذين تقودهم السيطرة، هذا بالضبط ما يفعله القادة التحويليون؛ فهم يلهمون أتباعهم ويجعلونهم يفهمون الغرض من التغيير الذي يجري إدخاله بهدف تحويل المنظمة والعاملين إلى وضع أفضل، هذا يجعلهم لا يترددون في مكافحة الظلم والسلوك غير الأخلاقي إن وجد في المنظمة³.

4- أنماط القيادة التحويلية

يقصد بالنمط القيادي الأسلوب والمنهج والسلوك الذي ينتجه القائد خلال قيادته للفريق أو المنظمة وأيضا تصرفاته وقراراته حيال المواقف المختلفة التي يواجهها إثناء العملية القيادية، وهو تعبير عن سلوك القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف⁴. ويعتمد النمط القيادي على الخلفيات الاجتماعية والثقافية للقادة، حيث يكتسب السلوك من الوراثة وعمليات التطبع والتنشئة الاجتماعية ودرجة قبول السلطة في المجتمع والظروف الاقتصادية والسياسية وصفات القادة⁵. أما عن أنماط القيادة التحويلية فقد ذكر "بيرنز" (Burns) خمسة أنماط للقيادة التحويلية وهي :

- القيادة العقلانية

يستخدم مصطلح عقلي (Intellectual) للإشارة إلى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة، ويمكن تعريفه بأنه « اهتمام الشخص بالقيم والأهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الآتية: «ويشير "بيرنز" إلى أن القائد العقلاني هو ذلك الشخص الذي تتوافر لديه المقدرة على تغيير المجتمع من خلال تقديمه لأفكار

¹ بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل (غير منشورة)، جامعة قسنطينة - الجزائر، 2009، ص 55

² المرجع نفسه، ص 55-57.

³ <https://www.projectguru.in/publications/importance-of-transformational-leaders-in-an-organization/> 18:00 على ساعة: 16-05-2020 يوم

⁴ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 35.

⁵ ميلاد السائح خليفة السائح، أثر القيادات الإدارية في أداء المنظمات دراسة ميدانية في الجامعات الليبية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة النيلين - السودان، د.س، ص 74.

ونظريات جديدة، وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية وذلك لأن القيادة العقلانية تعمل الى تغيير الفلسفة والأفكار في الإطار الأخلاقي¹، ويتمثل الحافز بالنسبة للقائد العقلاني في الصراع القيمي والأخلاقي، ووفقا لإطار الصراع القيمي والأخلاقي يجد الحلول لمشكلات المجتمع .

- القيادة الإصلاحية

يري "بيرنز" أن القادة الحقيقيين هم الذين يعلمون ويتعلمون بواسطة أتباعهم بما يؤدي إلى اكتسابهم العديد من المهارات المرتبطة بالخبرات اليومية في مجال العمل والتدريب والتعامل مع قادة وأتباع آخرين، وتعد قيادة الحركات الإصلاحية أكثر أنماط القيادة التي تتطلب مهارات أساسية استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة إلى تأييد قوى من الأتباع لإحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمناً على قيادة أخلاقية، كما أن الشخص لكي يكون قائداً إصلاحياً حقيقياً، فإنه يحتاج إلى أن تكون لديه الرغبة في إصلاح المجتمع أو على الأقل إصلاح جانب منه².

على الرغم من أن القيادة الإصلاحية تشكل جزءاً من القيادة التحويلية فقد لا يستطيع القائد الإصلاحي تحقيق تغيير اجتماعي ملحوظ، وغالبا ما يحدث ذلك بسبب تقبل القائد الإصلاحي للبناء الاجتماعي والسياسي الذي يعمل من خلاله، هذا بالإضافة إلى أن الإصلاح عملية تقع بين القيادة التحويلية التبادلية فهي تحويلية في روحها وتبادلية في نتائجها، وعلى ذلك فالقيادة الإصلاحية من حيث الجوهر تسعى إلى تعديل النظم الموجودة وتحسينها، ولا تسعى إلى تغييرها تغييراً جوهرياً³.

- القيادة الثورية

الثورة كمصطلح يعني الخروج عن الوضع الراهن سواء إلى وضع أفضل أو أسوأ من الوضع القائم، وهي تعني إحداث تحول شامل في النظام الاجتماعي بأكمله ويؤكد "بيرنز" أن القيادة الثورية الناجحة غالباً تكون نادرة لأن مثل هذا التحول الكامل غالباً ما تكتفه الكثير من الصعوبات، ولذلك لم يشهد العالم الكثير من القادة الثوريين (مارتن لوتر كينغ، فيدل كاسترو، مانديلا، ...)، حيث يعتبر إيجاد رؤية مشتركة من أهم الخطوات التي يجب تحقيقها قبل تحول المجتمع، وتتميز القيادة الثورية الناجحة بعدد من الخصائص⁴:

أولاً - أن تكون القيادة مكرسة تماماً لتحقيق الهدف ومستعدة لنشر الالتزام من خلال بذل الجهد والوقت والمخاطرة بالسجن والنفي والاضطهاد وربما الحياة.

¹ هدى حسن يحيى العلفي ، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

³ هدى حسن يحيى العلفي ، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

ثانياً - أن القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب أن تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم وكذلك الدوافع التي تكون كامنة، والتي يمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والأحداث السياسية.

ثالثاً - إن الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة ولكن نجد أن مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون أعلى بكثير منه في أي نمط آخر من أنماط القيادة.

رابعاً - يجب أن تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والأتباع.

- القيادة البطولية

تعرف البطولة على أنها: «الرغبة في التضحية أو تحمل المخاطر نيابة عن الآخرين أو للدفاع عن قضية أخلاقية¹»، هذا التعريف يري أن القائد البطولي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برغبته في تحمل الخطر والتضحية من أجل الجماعة والدفاع عن قضاياها الأخلاقية، هذه الرغبة من القائد في مواجهة الأزمات، تكون فاعلة من خلال تأثيره على التابعين لخلق التضحية الذاتية لديهم، هذا يجعل من القيادة البطولية ليست خاصة بملكها شخص ما إنما هي نوع من العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية، ولهذا فإنها تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة وتلعب دوراً حيوياً في انتقال وتطوير المجتمعات²

فالقائد البطل يكون أكثر حكمة، والأكثر شجاعة من الآخرين، ويحاول غرس هذه الاتجاهات لدى العاملين والناس، فهو يعرف كل شيء في المنظمة ولديه حل سحري لكل المشكلات. لكن الواقع أثبت أن القادة لا يرتقون إلى هذه السمات ولا يتمكنون من هذه القدرات بمفردهم، بل المرؤوسين عموماً هم من يضحون أهمية القائد من أجل تفسير الأحداث بطريقة ترجح وتؤيد افتراضاتهم ومضمون نظرياته حوله، وبذلك يكونون قد صنعوا من قادتهم أبطالاً قادرين على تعظيم منظماً وتميزها .

- القيادة الأيديولوجية

لفهم هذا النمط من القيادة يجب أولاً التعرّيج على مفهوم الأيديولوجيا، فنجد الأيديولوجيا تعرف بأنها: «مجموعة الأفكار التي تشكل الأسس في النظام الاقتصادي والسياسي³»، وتعرف الأيديولوجية كذلك على أنها: «مجموعة من المعتقدات و الأفكار التي تؤثر على نظرتنا إلى العالم، فهي عبارة عن

¹ أنظر الموقع يوم 2020/06/10 على الساعة 12:00

https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978_3_319_31816_5_2344_1

² هدى حسن يحيى العلفي ، مرجع سبق ذكره، ص43 .

³ كمال الدين حسن على بابكر، مرجع سبق ذكره، ص52 .

مجموعة من القيم و المشاعر التي نتمسك بها بشكل كبير، و هي تشبه (الفلتر) الذي نرى من خلاله كل شيء وكل شخص¹.

من خلال التعريفين نجد أن القيادة الأيديولوجية تحمل مجموعة من الأفكار التي تظهر من خلال تصرفات وقرارات القائد التي يتخذها، لدرجة أنه لا يشعر بوجودها. فهو يظن أن معتقداته وأفكاره هي الشيء الطبيعي والواقعي، حتى لو كانت تلك المعتقدات خاطئة، فتمسك القائد بالقيم والمشاعر التي ينطلق منها يظهر جليا في هذا النمط من خلال علاقة القائد بالتابعين والتي توصف بالعلاقة النفسية والسياسية والتنظيمية، وعليه فإن النجاح لهذا النمط لا يكمن في إظهار الأتياع للأداء المرغوب، وإنما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القادة الأيديولوجيين².

مما سبق يمكن القول أن الأنماط القيادية التحويلية تعد أنماطا متداخلة حيث لا توجد حدود فاصلة فيما بينها، فقد يتبنى القائد الأنماط مجتمعة بشكل متكامل بغرض تحقيق التغيير الذي يسعى إليه، كما أن تغليب نمط على آخر في سلوكيات القائد التحويلي يعتمد على وضع المنظمة ودرجة التغيير المرغوبة.

5- أبعاد القيادة التحويلية

القيادة التحويلية كغيرها من الأنماط القيادية تعتمد على أسس ومبادئ يمكن من خلالها تحديد ملامحها وسماتها ، ولهذا كان إسهام العلماء في تحديد أبعاد القيادة التحويلية كبيرا، على الرغم من وجود اختلاف بينهم في تحديد هذه الأبعاد التي تتألف منها القيادة التحويلية، فتعتبر مساهمة "باس 1985" هي أول مساهمة ، لتحديد أبعاد القيادة التحويلية والتي اشتملت على استبيان متعدد العوامل اشتمل على ثلاثة أبعاد للقيادة التحويلية هي (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، الاستثارة الفكرية)، بعد ذلك قدم "باس (1990)" نموذجا للقيادة التحويلية أكثر حداثة للقيادة التحويلية يتضمن أربعة أبعاد (الكاريزما، الاعتبارية الفردية، التحفيز، الاستثارة الفكرية)³

أ/الكاريزما أو التأثير المثالي:

أول من استعمل مفهوم "الكاريزما" هو السيسولوجي "ماكس ويبر" وأصل كلمة "كاريزما" هو يوناني ومعناها (هدية الآلهة أو هبة الآلهة)، ويعني أن هذه الهدية وهبتها الآلهة، فالقيادة الكاريزمية شخصية ساحرة وجذابة وقادرة على الانتصار في أوقات الأزمات، فالقادة التحويليون يتصرفون بالطرق التي تسمح

¹ انظر الموقع يوم 2020/06/10 على الساعة 16:00 - <http://www.lazemtefham.com/blog>

² هدى حسن يحيى العلفي ، مرجع سبق ذكره، ص ص 43 - 44

³ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة .ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011 ، ص14

لهم ليكونوا بمثابة قدوة لأتباعهم¹ ، ما يؤدي إلى غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس المرؤوسين، وتحقيق الثقة والاحترام بين القادة والمرؤوسين.

يعرف " أفوليو وآخرون " (1991) التأثير المثالي بأنه: «إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها»² فالتأثير المثالي يحدث عندما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، فيحاول الأتباع محاكاة قادتهم -مع وجود قدرات استثنائية- لأنهم يرون أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تتجسد في الحرص على تقديم مصالح الآخرين على مصالحه الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، بحيث يتجنب استغلال سلطاته في تحقيق مكاسب شخصية وبذلك يحصل على احترام الآخرين وثقتهم وإعجابهم³ .

ب/التحفيز أو الدفع الإلهامي:

عرّف " أحمد بن سالم العامري "الدفع الإلهامي على أنه: « قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبدول⁴» من خلال تعريف " العامري "فإن القادة التحويلي ون يسعون لإيصال توقعاته للمرؤوسين بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على المشاركة في تحديد وتحقيق الأهداف، لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، مستخدمين الرموز والشعارات للتعبير عن المهمة بطرق بسيطة، فهم يحاولون إثارة روح التحدي والحماس لديهم.

يشير الدفع الإلهامي أن القادة التحويليين يستميلون مرؤوسيهم ويثيرونهم بالمسئوليات الجديدة، ويحدثونهم عن المستقبل بتفاؤل، كما أنهم يغرسون الثقة لديهم بقدر على تحقيق الأهداف، وبأن مهام المنظمة المستقبلية سوف تُنجز، فهم يجعلون التابعين يشعرون بالقيمة والثقة ويجعلونهم متأكدين أن

¹ فيروز شين، مرجع سبق ذكره، ص 89

² محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط -الأردن، 2010، ص 38 .

³ المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للنشر والتوزيع ، الع راق، 2011 ، ص 57 .

⁴ أحمد بن سالم العامري ، مرجع سبق ذكره، ص 22.

بإمكان قائدهم تجاوز العقبات والصعوبات، وأن بإمكانه مساعدتهم لمواجهة التحديات واغتنام الفرص الجديدة¹.

والتحفيز كما يعرفه "الطجم والسواط": « هو عبارة عن مؤثر خارجي يشجع الفرد على القيام بأداء أفضل، فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى القيادة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح من أجل ذلك حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل²»
فالتحفيز كعنصر من عناصر القيادة التحويلية يزود التابعين بالتحديات، ويجعل عبقرياتهم وإبداعاتهم تزيد، مما يحثهم على بذل المزيد من الجهد، من أجل تحقيق نجاحات الفريق، والمنظمة والمجتمع .

أما عن الأساليب التحفيزية فيمكن إجمالها في التواصل المستمر مع المرؤوسين، والتسامح في حالات الفشل أو التقصير واعتبار ذلك وسيلة للتعلم، والإصغاء لهم والاهتمام برغباتهم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والتنوع والتطوير المستمر والاعتراف والإشادة بإنجازاتهم المتميزة، فالتحفيز يحدث عندما يسلك القائد التحويلي طرقا لتحفيزهم والهام العاملين ودفعهم لتحدي الصعوبات والسعي المستمر لإيجاد معنى لما يقومون به من أعمال، وحماس القائد هو مثال على تحفيز العاملين فهذا الحماس يولد في نفوسهم روح الفريق والرغبة في تحقيق مصالح المنظمة³. وقد تتعدى طريقة التحفيز إلى الحوافز الملموسة والتي عادة ما تنحصر في الشق المادي كالمكافئات التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية.
ج/الاستثارة الفكرية أو التشجيع الإبداعي:

يعرف " أحمد بن سالم العامري "الاستثارة الفكرية على أنها قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها⁴»، من خلال التعريف فإن الاستثارة الفكرية تجعل القائد أكثر وعيا بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداء الأمثل والذي يفوق التوقعات، وبذلك فهو يسعى لزيادة وعي

¹ حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير -دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة عين شمس-مصر، 2005، ص ص 66-67.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط 04 ، السعودية، 2003 ، ص 109

³ شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2010، ص 28.

⁴ العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت، الكويت، 2002 ، ص 20.

المروسين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وإبداع طرقٍ واقتراحات جديدة لحل المشكلات، وتناول المواقف القديمة بطرق جديدة، وقبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن أن يؤثر على مبادراتهم في المستقبل، فعلى القائد أن يركز القائد على " ماذا " في المشكلات بدلا من " مَنْ " يمكن أن يذهب إليه اللوم¹ .

تعد الاستثارة الفكرية ضروية خاصة إذا كانت خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة محدودة، كما أنها تعد ضرورة في الحالات التي يكون فيها أغلب العاملين من المتعلمين تعليما عاليا، فقد أشارت نتائج الدراسات إلى أن هذه المجموعات من العاملين تحرص على المشاركة والإسهام والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم تشعرهم بالرضا الوظيفي وتعمق التزاماتهم وولائهم للمنظمة² .

د/الاعتبارية الفردية

تعني الاعتبارية الفردية أو الاهتمام الإنساني بالفرد أن يعطي القائد التحويلي اهتماماً شخصياً لاحتياجات ورغبات المرؤوسين فحاجاتهم ليست واحدة، كما عليه أيضا أن يدرك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو . والقائد التحويلي يأخذ الوقت للتعرف على العاملين بشكل شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، ويقوم بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة مستمرة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم³ .

لقد لخص كل من " نورث هاوس 2004 ، بول كيركبرايد 2006 ، باربوتو و كومينز " 2007

بُعد الاعتبارية الفردية عند القائد التحويلي⁴ :

1. هو مستمع نشيط لاحتياجات العاملين .
2. يجعل علاقاته شخصية مع المرؤوسين .
3. يعمل كمدرّب ومستشار للمرؤوسين .
4. يعمل على تعزيز التنمية الذاتية للتابعين.

ه/التمكين:

يعرف " بوبكر بوسالم "بُعد التمكين على أنه: « ممارسة حديثة تهدف إلى إطلاق الطاقات الكامنة للعاملين، من أجل النقل المتكافئ للسلطة والمسؤولية في غياب عنصر المساءلة المباشرة، مع توسيع

¹ بروس ج أفوليو، تنمية القيادة-بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط. 01، القاهرة مصر، 2003، ص74 .

² حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير (غير منشوره)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص2

³ شهيناز إبراهيم الفار، مرجع سبق ذكره ، ص69-70

⁴ أنظر الموقع يوم 2020/06/09 على الساعة على 15:00 <http://slideplayer.com/slide/6738237/>

مجال إكساب الثقة وإعطاء الصلاحيات وحرية التصرف إضافة إلى الدعوة الصادقة للمشاركة في سلطة القرار¹ « يعتبر التمكين كما يرى "بوسالم" عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية الإبداع داخل المنظمة، فالقادة التحويليون يعملون على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم، لأنهم واثقون تمام الثقة أن التمكين فرصة لتنمية مهاراتهم، وتعزيز الحس العالي بالملكية والشعور بالمسؤولية ورضا عن الإنجاز. فالتمكين يجعل المنظمات أكثر تنافسية من أي وقت مضى، كما أنه يكسبها المرونة اللازمة والقدرة على التعلم والتكيف وتلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها، لأن التخلي عن السلطة المركزية في بيئة عالية كثيفة التكنولوجيا يعزز السرعة والتميز في الأداء خاصة إذا كانت معلومات القادة ومعرفته بالظروف التي يمر بها المنظمة محدودة² .

6- القائد التحويلي في المنظمات:

للقائد التحويلي كما يرى " تيشي وديفانا" أهمية كبيرة في بناء المنظمة، وإعادة إحيائها، من خلال إدراكه للحاجة إلى التغيير، وصناعة الرؤية الجديدة، وتحريك الالتزام لهذه الرؤية، فهو في النهاية يعمل على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي يضمن النجاح، لأنه يرى أن ما أدى إلى نجاح المنظمة في الوقت الماضي قد يؤدي إلى فشلها في الحاضر والمستقبل³ .

7- وظائف ومهام القائد التحويلي

أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين هو أنه يعتبر وكيل التغيير وداعية له ومن أجل ذلك فإنه يقوم بعدة مهام، والتي لخصها السيد الهواري في الآتي⁴ :

- إدراك الحاجة للتغيير: التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء.

- صياغة الرؤية والرسالة : إن الرؤية بمثابة حلم وتطلع يتحقق بالتخطيط السليم وبالالتزام وبالمناخ، فصياغة الرؤية تعتبر أحد أهم مهام القائد التحويلي، فإذا تولى صياغة الرؤية فريق عمل أو مجموعة من القيادات في المنظمة إعداد هذه الصياغة، فيحنها تخلق تفهما والتزاما من الجميع وتمكنهم من التركيز والانطلاق إلى المستقبل، وعلى هذا الأساس فإن هذه الرؤية ينبغي أن تثير التحدي والطموح لدى العاملين لتحقيق رسالة المنظمة.

¹أبوبكر بوسالم، مرجع سبق ذكره، ص 06.

²زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار البازوري، الأردن، 2008 ، ص 82-29.

³ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

⁴سيد هواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مرجع سبق ذكره، ص 83 .

والقائد التحويلي هو الذي تتوفر عنده دائما رؤية واضحة للواقع الذي يتطلع إليه، فهو يعمل على حفز العاملين وإثارة طموحاتهم ودوافعهم للعمل بطريقة طوعية وتلقائية وبذل مساهماتهم وقدرتهم لتحقيق وتجسيد هذه الرؤية، فالقائد الفعّال هو الذي يقوم بإيصال رؤيته للآخرين وتحفيزهم وإثارة طموحاتهم بهذه الرؤية وألا يحبسها في داخله أو داخل نفر قليل من أعضاء الإدارة العليا¹.

- **اختيار نموذج التغيير:** يوجد العديد من النماذج يتم الاستعانة بها لإدارة التغيير تتراوح بين النماذج التي تستخدم لتحديد مدى الحاجة للتغيير والنماذج التي تستخدم لتحديد الخطوات التي ستنبع لإحداث التغيير؛ هنا ينبغي للقائد التحويلي أن يختار نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها وملائمتها للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي، لأنه من المهم الاستعانة بهذه النماذج لتقييم الحاجة للتغيير وعدم الركون إلى التجارب السابقة؛ فهذه الأخيرة أساس جيد لفهم الواقع وتعطي خلفية جيدة للتدخل المفترض حدوثه².

- **صياغة الاستراتيجية:** تعني صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء رؤية مستقبلية شاملة، وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية الم تؤثر مع أجل تقليل المخاطر، فيعمل القائد التحويلي على تكوين استراتيجية تأخذ في حساباتها الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقاط القوة والضعف ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب³.

- **غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:** لكل منظمة ثقافة خاصة بها تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ويأتي هنا دور القائد التحويلي في غرس الالتزام بالتغيير لدى المرؤوسين، وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز التزام والالتفاف حول عملية التغيير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير وبالتالي العمل على تحقيقه⁴، لأنه من الصعب الحصول على الالتزام لدى جميع المرؤوسين لذا ينبغي تشجيعهم وصولاً إلى التزام راسخ في ثقافة المنظمة.

- **إدارة الفترة الانتقالية:** تعتبر الفترة الانتقالية أصعب فترة يمكن أن تمرّ بها المنظمة، وخلالها يعمل القائد التحويلي على زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات القديمة والتحرر منها من أجل تنفيذ التغيير وإنجاحه، وهذا يكون من خلال المجهود الذي يقوم به القائد بهدف إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة، وعادة ما يكون ذلك عن طريق مناقشة مخططة بين

¹ أنظر موقع يوم 2020/06/09 على 15:50 <http://aljsad.org/showthread.php?t=37915>

² سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية واستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير بعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخرطوم - السودان، 2008، ص 55.

³ أنظر موقع يوم 2020/06/09 على 15:50 <https://hrdiscussion.com/hr96469.html>

⁴ هدى حسن يحيى العلفي، مرجع سبق ذكره، ص 37-38.

القادة والمرؤوسين حول برنامج التغيير وأساليب وطرق تخطي المنظمة لهذه العقبات،¹ ففي هذه الفترة يلجأ القائد إلى استخدام قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير.

8- معوقات نجاح القائد التحويلي:

- وفيما يلي بعض المعوقات التي يجب على القائد التحويلي أن يتجنبها للنجاح في بناء فريق عمل فعال².
- إخفاق القائد التحويلي في الاستخدام الفعال لمهارات الأفراد التي يمتلكونها بالفعل.
 - الميل إلى السيطرة والتسلط والتحكم في تفكير الأفراد، وكبح الإبداع والابتكار لديهم.
 - الإساءة في إدارة الفريق وعدم المحافظة على عمل هذه الفرق .
 - الافتقار إلى النزاهة والشفافية والشخصية القيادية .
 - تجاهل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعدم التمتع بالذكاء الاجتماعي المنشود .
 - التعامل مع المرؤوسين كأفراد ينفصل كل منهم عن الآخر، مما يؤدي إلى غياب روح الفريق .
 - احتكار السلطة في يده فلا يفوض السلطات والصلاحيات لمن يعمل معه ، وعدم تمكينهم من اتخاذ القرار .
 - افتقار القائد التحويلي إلى الرؤية المستقبلية والقدرة على القيادة، فالناس يلزمهم أن يعرفوا إلى أين يتجهون قبل أن يتبعوا غيرهم.

¹ زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010 ، ص48

² الطاهر بن عبد الرحمان ، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، مرجع سبق ذكره، ص100 .

خلاصة الفصل:

تم التوصل من هذا الفصل أن القيادة التحويلية كمفهوم حديث تكتسي أهمية كبيرة من خلال مساهمتها في إحداث التغيير المطلوب، وكذا تحقيق الأهداف المنشودة بطريقة فعالة، بالإضافة إلى كونها تساهم في نجاح المنظمة والوصول إلى مستويات أكثر تنافسية خاصة في ظل بيئة سريعة التقلب الثابت الوحيد فيها هو التغيير المستمر، كما أن هذا النمط الحديث من القيادة يولي أهمية كبيرة للمرؤوسين باعتبارهم مصدر النجاح والتميز، فهو يتيح لهم حرية المبادرة والإبداع من خلال تحفيزهم وإثارة روح الحماس لديهم وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وتوفير الحرية لهم في حل المشاكل، لأن اعتماد المنظمات على هذا النمط الحديث في القيادة يضمن للمنظمة الاقتصادية الجودة والتميز أدائها. ولتعميق الفهم أكثر حول دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية سوف يتم التطرق في الفصل التالي إلى تحديد أهم الجوانب المتعلقة بمفاهيم الولاء التنظيمي، أبعاده، معيقاته، النماذج المختلفة للولاء التنظيمي، وإبراز كيف أن للقيادة التحويلية دورا أساسيا في تحقيقه.

الفصل الثالث

الولاء التنظيمي

تمهيد:

حظي مفهوم الولاء باهتمام الباحثين سواء في مجال علم النفس أو علم الاجتماع منذ فترة زمنية طويلة ولكن لم يلق الاهتمام الكافي في مجال الإدارة الا بعد ظهور المدرسة السلوكية في بداية الستينات من هذا القرن حيث أكدت الدراسات بشكل جلي أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمات، ومنذ ذلك الحين ظهرت دراسات كثيرة، خاصة في الدول الغربية، تبحث في الولاء التنظيمي من حيث مخرجاته ومقوماته والعوامل المؤثرة فيه.

أولاً- الولاء:

1. مفهوم الولاء:

لغة: هي بفتح الواو في المشهور وكذلك قراها جمهور القراء وهي اسم لمصدر تولاه، وقراها حمزة وحده - بكسر الواو. قال أبو علي: الفتح أجود هنا، لأن الولاية التي بكسر الواو في السلطان يعني ولايات الحكم والإمارة¹.

فالولاء بمعناه اللغوي هو الانتماء والانتساب وعندما نقول إن للأبناء ولاء لآبائهم فإن ذلك يعني انتمائهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والنصرة².

المقصود من هذا التعريف إن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

اتفق مختار الصحاح ، لسان العرب، في أن الولاء من الموالاته ، وهي ضد المعادة ، والولي هو إسم من أسماء الله تعالى بمعنى الناصر المتولي لأمر الخلائق، ويقال بينهما ولاء أي قرابة، والولي الصديق والنصير ، والولاية بالفتح تعني النصره .

إذن الولاء شعور يتعلق بوجود الفرد اتجاه جماعة ما، أو فكرة ما تأييد لها، وطاعة وإخلاصاً وتضحية في سبيلها .

ويرى "مدحت محمد أبو نصر" إن مصطلح الولاء لغويًا يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
 - شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
 - حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
 - الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمه.
 - خاصية سائدة للسلوك الإنساني تجاه شيء يهم الإنسان.
- وحسب تعريف "رونالد. ي ريجيو" الولاء أو الإخلاص للمؤسسة يعني مشاعر ذلك الفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها، واتجاهاته وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المؤسسة وقيمها، واستعداداته

¹ رباح، كمال أحمد: العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كمية التربية، جامعة طانطا 2007 ، منشك ا رت المنظمة العربية لمتتمية الإدارية، القاهرة، 2008. ، ص 43

² الرواشدة، خلف سليمان " درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي « أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005، ص 86

لبذل مجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضو فيها¹.

أما الولاء من منظور الإسلامي فهو من مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه : "اللهم وال من ولاه"، أي أحبب من أحبه وانصر من نصره ، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية قال تعالى : (يا أيها الذين امنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعض ومن يتولهم منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين) سورة المائدة الآية 51.²

ثانياً - الولاء التنظيمي:

1. مفهوم الولاء التنظيمي:

تعددت تعريفات الولاء التنظيمي تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها فيعرفه " حبيب الصحاف": بأنه إخلاص الموظف لعمله ومنظمته، والتزامه بتحقيق أهداف وظيفته والقسم الذي يعمل فيه ومنظمته، وكذلك الالتزام بمعايير السلوك الوظيفي والمهني، والمقصود من هذا أن الولاء التنظيمي قيمة نفسية للعامل تؤثر في سلوكه، لتقديم ما هو مطلوب بكفاءة وإخلاص.

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

التطابق: وهي تبني أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافاً وقيماً للفرد العامل في التنظيم.

الإستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس أو الانغمار النفسي في الأنشطة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة ولارتباط القوي إزاء المنظمة

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب إهتمامهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم.

ويعتبر " مودي" ويستيرز و"بورتر" من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف او العامل مع المنظمة التي يعمل بها".

وأوضحوا أن الذي يمتلك انتماءاً للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها اثر في تحديد في مدى ولاء الفرد التنظيمي، ومن هذه الصفات:

- إعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها .
- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لأقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.
- الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضوية الفرد في المؤسسة

¹ أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة . الأولى، إيتراك للنشر

والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 38

² سورة المائدة الآية 51

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية ، تتمثل في التفاعل ولاتساق والانسجام مع مؤسسة والتي تظهر في سلوكياته ليرقى بالمؤسسة والميل إلى البقاء فيها .

فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها ، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصلحة الخاصة لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم ولادوار ، وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

ويذكر جايمون JAEMOON ، بأن هناك من الباحثين من أعط تعريف شاملا للولاء التنظيمي ويرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة ، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة ، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة. لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها .

وعرفه "التو" وهريينك" (ALLUTTO AND HERLINILQ) : أن الولاء هو عدم الاستعداد لتترك المنظمة بسبب الأجور أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات الصداقة¹. كما يعرف الولاء المؤسسي أو التنظيمي بأنه "شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وان الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها ، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل مزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة.

و يتضح من خلال هذا المفهوم أن الولاء التنظيمي هو رغبة الفرد الشديدة في الارتباط بالمنظمة ولانجذاب لأهدافها وتعلقه بها ، والمشاركة بحماس لتحقيق أهدافها .

وهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه "حالة يتمثل فيها الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد في المحافظة على عضوية فيها لتسهيل تحقيق أهدافه" .

ومنه الولاء التنظيمي اندماج بين الفرد ومنظمته في القيم والأهداف، ويمكن بالرغبة في العضوية الدائمة².

كما يرى "بوشنان" BUCHANAN إن الولاء التنظيمي يعني تعلق الأفراد بأهداف المنظمة وقيمها بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها وشعورهم بتقديم كل ما لديهم بغض النظر عن العائد المادي .

¹الرواشدة ، مرجع سابق، ص 86.

²أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة . الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 45 .

كما يقصد بالولاء التنظيمي الدرجة التي يتطابق فيها الفرد مع المنظمة ويكون فيها راجبا لبذل المزيد من الجهد من جانبه .

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها ، مما يؤدي إلى التأثير على أفراد المنظمة ايجابيا أو سلبا ، وتغير اتجاهاتهم وسلوكا تهم مع بعضهم البعض ، أو مع منظماتهم .

2. المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي:

1.2-الفاعلية التنظيمية:

تعرف بأنها قدرة إدارة المنظمة والعاملين على إستغلال البيئة في الحصول على الوارد المناسبة بشكل مناسب، يمكن من تحقيق أهدافها المرسومة، الأمر الذي ينتج عنه تعظيم العائد والقيمة الإقتصادية والإجتماعية للمنظمة.

إذن فاعلية المنظمة تكمن في رضا العاملين على إدارة المنظمة، مما يؤدي إلى الإنتاجية والتطور التنظيمي ، وهذا بالقدرة على إستثمار الوارد وتحقيق الأهداف المنشودة، ومنه الولاء التنظيمي شرط لتحقيق الفاعلية.

2.2-التوازن التنظيمي :

وهو إتجاه تبادلي يجعل التنظيمات وأعضائها في علاقات متبادلة، فالتنظيم يطلب إلى أفرادها الإلتزام بقيمه وأهدافه، وتقديم أعلى كمية وأفضل نوعية ممكنة من الإنتاج وكذلك بالولاء له وعدم تركه إلى تنظيمات أخرى بعد أن تكلف الكثير من المال والجهد والوقت لإعدادهم، وبالمقابل فإن العامل يطالب منظمته أن تساهم في إشباع حاجاته المختلفة، وأن توفر له المكانة والإستقرار فالتوازن أو العلاقات التبادلية هي المشاعر الناتجة أثناء تفاعل الفرد والمنظمة، ومدى قوتها التي تتحدد من خلال الروح المعنوية العالية والحماس الكبير لأداء العمل كمسار ايجابي، أو صراع التنظيمي وضعف الإنتاج كمسار سلبي، ومن خلال نوع المسار يحدد مدى ولاء الأفراد لمنظمتهم .

3.2-الإنتماء التنظيمي :

ويعني شعور الفرد بالمحبة نحو موضوع ما ينتسب إليه، ويتحدد سلوك الفرد تجاه ما ينسب إليه درجة أو العاطفة التي يمتلكها .

لذا يعتبر الإنتماء إنتساب الفرد أي منظمة ما وارتباطه بها، إلا أن الولاء التنظيمي أعم وأشمل منه ولذلك الإنتماء هو احد العوامل المسببة للولاء واللازمة لجوده.

4.2-الالترام التنظيمي :

وهو الرغبة التي يبدها الفرد للتفاعل الإجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء، ويمكن القول عملية الإلتزام التنظيمي ما هو إلا عملية الإيمان بالأهداف المنظمة وقيمها، والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.

5.2- الصراع التنظيمي :

هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحيط، أو على وشك إهتمامات، وعرفها " سلوككم" بأنها التعرض الذي ينشأ نتيجة عن الإتفاق على الأهداف، الأفكار العواطف بين الأعضاء أو الفرق أو الدوائر أو المنظمات .

لذا فالصراع التنظيمي هو عدم التوافق بين الأفراد والمنظمة في الأهداف والمرامي، مما يؤدي إلى إختلاف المساعي وبالتالي عدم التفاعل والتأقلم أو هدم التوازن التنظيمي، وبهذا تكون المنظمة أقل تماسكا وإنتاجا والعلاقات بين إدارة المنظمة والأفراد أقل تركيز، فالصراع التنظيمي يعتبر أحد مهدمات الولاء التنظيمي

6.2- الرضا الوظيفي :

هو عبارة عن الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ويتفاعل الأهداف المادية والإجتماعية، وهذا التفاعل قد يكون إيجابي بين الفرد وعمله، وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن عمله، فتؤدي إلى الإنسجام بينهما والتكامل لتحقيق أهداف كل منهما، وبالتالي الرضا الوظيفي هو من مسببات الولاء التنظيمي ومرتبطة به.¹

7.2- المناخ التنظيمي (أو جو العمل):

هو نتاج التفاعل بين العديد من المتغيرات داخل المنظمة أو خارجها، مما يجعل للمنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها، وذات تأثير عميق على إدراكات واتجاهات أعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والإداري.

إذن المناخ التنظيمي هو حوصلة لجميع المتغيرات السابقة الذكر وغيرها، مما يؤدي إلى تأثير على أفراد المنظمة إيجابا أو سلبا، وتغير إتجاهاتهم وسلوكياتهم مع بعضهم البعض، أو مع منظماتهم.²

3. مقومات الولاء التنظيمي:

نستنتج مما تقدم من مفاهيم أن هناك اتفاقا واضحا على مفهوم الولاء على الرغم من الاختلاف في التفسير، ومن ثم يمكن القول: إن الولاء ما هو إلا عملية الإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة ممكنة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد القيم.

وبهذا يمكن بالقول : إن للولاء التنظيمي مقومات أساسية منها :

- قبول أهداف المنظمة وقيمها .
- بذل مستوى عال من الجهد لتحقيق أهداف التنظيم.

¹عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 207

²مرجع سابق، ص. 208.

- أن يكون على درجة عالية من الإنغماس الشديد في التنظيم والولاء له.
- الرغبة الشديدة في البقاء في التنظيم فترة طويلة .
- الميل لتقويم التنظيم تقويماً إيجابياً.

4. خصائص الولاء التنظيمي :

يتميز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل في:

- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

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

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

- أن الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، ولكن هذه الأبعاد تؤثر في بعضها الآخر .

وان هناك أسباب لذلك التعدد تتمثل فيما يلي :

➤ أي أن المنظمة مكونة من عدت فئات، وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها وليس من الضروري اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

➤ يوجد داخل كل منظمة في العادة التكتلات أي مجموعة من الأفراد يكونون كتلة واحدة لها اهتمام واحد، وكل تكتل من هذه التكتلات يحاول الحصول على منافع له دون الآخرين.

وبناء على تعدد الفئات والتكتلات داخل المنظمة، فإن لكل تكتل وفئة أهداف وقيم يحاول تحقيقها، هذه الأهداف والقيم تختلف من فئة إلى أخرى ومن تكتل إلى تكتل، وبالتالي ولاء الأفراد والتكتلات هذه الأهداف والقيم يختلف.

مرحلة قرار المشاركة أو الانسحاب: وفيها يحدد الفرد المواصلة أو التخلي عن المنظمة من خلال مستوى الولاء وانعكاساته على المنظمة.¹

5. أهمية الولاء التنظيمي :

يعد الولاء التنظيمي جزءاً من المفهوم الكلي للولاء ذلك أن الولاء قد يكون لعدة أمور في حياة الفرد مثل المنظمة، الأسرة، الوظيفة، المهنة، النقابة، أو جماعة العمل وجماعة الرفاق أو غير ذلك، ولهذا لاقى الولاء التنظيمي إهتماماً واضحاً من الباحثين والدارسين في مجال الإدارة، في العصر الحديث لما له من علاقة إيجابية بفعالية المنظمة، ودرجة انجاز العمل، فهو يعبر عن اتجاه الفرد نحو منظمته واعتزازه بها،

¹الرواشدة ، مرجع سابق،ص92.

وإستعداده للدفاع عنها وعن سمعتها بسبب الإيمان القوي بأهدافها وقيمها، مما يدفعه إلى بذل جهود إضافية في العمل محاولاً أن يكون عنصر قوة في بقاها ومناستها للمؤسسات الأخرى.

وقد أشار العديد محاولاً من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية الولاء التنظيمي على مستوى الفرد أو الإدارة نظراً لارتباط الولاء التنظيمي بعوامل عدة ذات كبير على الأفراد أو المنظمة على حد سواء فالولاء التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد ونشاطاته كالتحول الوظيفي والغياب، الفعالية ف العمل، كما انه ذو علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل، وصراع الأدوار، وهو مرتبط كذلك بالسمات الشخصية للموظف كالعمر، الجنس والحاجة إلى الانجاز مما يسهل إمكانية التنبؤ بهذه القضايا الهامة في مجال العمل .

وقد أظهرت دراسات الولاء التنظيمي إن ارتفاع مستوى الولاء يؤثر ايجابياً على المنظمة بزيادة الإنتاجية، والتقليل من المصروفات والتكاليف بسبب غياب نسبة الأفراد العاملين وتأخرهم عن العمل أو انتقالهم إلى منظمات أخرى، كما أن الولاء التنظيمي المرتفع يحافظ على مستوى مرتفع من الروح المعنوية، لدى العاملين في المنظمة كون الجميع يعمل لتحقيق أهداف تعد بالنسبة لهم في غاية الأهمية بالإضافة إلى تسهيل مهمة المنظمة في اختيار عاملين جدد ذوي مهارات عالية، بسبب رغبة الكثيرين بالعمل فيها لما تتمتع به من سمعة طيبة، على لسان فيها كما أن الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المرتفع يساهمون في النمو الاقتصادي، ارتفاع معدلات الإنتاج القومي في بلدانهم، إضافة إلى ما يحصل عليه من ميزات وظيفية أكثر.¹

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في ربط 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 الانجاز.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم وتركهم العمل في منظمات أخرى.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.

- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن:

¹ الرواشدة ، المرجع السابق، ص93.

الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.¹

6. أبعاد الولاء التنظيمي:

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للولاء التنظيمي وليس بعدا واحدا، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاد الولاء إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد، وقد تمحورت الدراسات المبكرة في هذا المجال حول مدخلين رئيسيين لدراسة الولاء التنظيمي، الأول يركز على الاتجاهات والثاني على السلوك.

1.6- المدخل الإتجاهي:

ويقصد من خلاله العمليات التي تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف الفرد، وتزداد رغبته في البقاء والاستمرار فيها، ويسميه البعض المدخل النفسي، كما ينظر المدخل الإتجاهي إلى الولاء على أنه اتجاه يعاكس الارتباط بين الفرد والمنظمة من حيث طبيعته ونوعيته.

2.6- المدخل السلوكي:

ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتماسك بها ويعضويتها. ووفق هذا المدخل يتم إحساس الموظف بالولاء للمنظمة من خلال الاستثمارات (المادية وغير المادية) التي يستثمرها في المنظمة فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف انه يحققها نتيجة إستمراره في المنظمة، أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها.

نستخلص مما سبق إن أبعاد الولاء التنظيمي عديدة ومختلفة باختلاف الباحثين، ولكن البحوث المتقدمة ترى مدخلين رئيسيين لها، فالأول ركز على الاتجاهات أي تلاحم أهداف وقيم المنظمة والفرد فهو مدخل نفسي، والثاني ركز على السلوك كونه يربط الفرد بالمنظمة من ناحية الجهد والوقت، فالولاء ناتج عن مكسب الفرد أو الخوف من الخسائر نتيجة تركه للمنظمة.

أما "ماير" (MEYER) فقد حدد ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

3.6-الولاء التنظيمي العاطفي:

ويتكون هذا البعد لدى الفرد بمدى معرفته للخصائص المميزة لعمله، ودرجة استقلالية وأهمية وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرار سواء فيما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه هو، وكل هذا يجعله يفخر بانتمائه للمنظمة وعرض نشاطاته بشكل إيجابي عند حديثه للآخرين وتبني مشاكلها كما لو كانت مشاكله الخاصة والشعور بوجود جو أخوي يربطه بعمله.

¹ الرواشدة ، مرجع سابق، ص93.

4.6-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 التحق بجهات أخرى، حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل ومنها التقدم في السن، وطول مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى الفرد في الإستثمار في عمله، حيث أن الفرد استثمر جزءا لا بأس به من حياته في المنظمة، وأي تفريط 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، ونظام التقاعد قد يختلف من منظمة لأخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بالمنظمة، دون أخرى فالأفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء في المنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى.

5.6-الولاء الأخلاقي (المعياري):

ويعني إحساس الفرد بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وذلك مقابل الدعم الجيد الذي تقدمه المنظمة لمنسوبيها 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 يمتنع عن ترك المنظمة لكونه ملتزما أخلاقيا في تمكين المنظمة في تحقيق هذه الأهداف وتنفيذ السياسات التي شارك في وضعها، وكذلك لإلتزامه بأخلاق المهنة التي تحتم عليه البقاء في المنظمة.

ويرى "ريتشرز" أن هناك أبعاد للولاء التنظيمي، من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين، أو الإدارة العليا، ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضروري إشترك هذه الفئات في هدف واحد، كما أن المنظمة تحتوي في داخلها على تكتلات لكل منها اهتمامات مشتركة بحيث تحاول كل كتلة الحصول على منافعها الخاصة دون الآخرين.¹

7. العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم ومؤسسة هو شعور أبنائها بالولاء لها، لأن الولاء من أسمى وأرقى، الدوافع التي تحت العامل لبذل أقصى ما يملك من جهود وإمكانيات، متجاهلا مصالحه الشخصية التي تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1. المدخلات:

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:

¹مرجع سابق، ص.193

1.1- المكانة الاجتماعية

يقصد بالمكانة" تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي."وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم ونميتها وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم القلق والإضطراب ومن ثم الإضطراب إلى ترك التنظيم، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها ، الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل والأجور والاقدمية في التعيين، بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية.

2.1- قيام المؤسسة بمساعدة الفرد على إشباع حاجاته:

حيث يلتحق العامل بأي مؤسسة ليعمل بها يسعى بداية لتحقيق حاجاته ورغباته المتعددة، سواء السيكولوجية منها أو البيولوجية، فإذا قامت المؤسسة بمحاولة لإشباعه يكون لذلك الأثر الطيب في نمو الولاء التنظيمي لدى العمال، وعلى العكس من ذلك إذا تجاهلت المؤسسة هذا العنصر الفعال في، نموها وبالتالي يميل الفرد للبحث عن مكان آخر يجد فيه ضالته.

3.1- نظام الحوافز:

للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، وهذه الحوافز تكون مادية، أو معنوية فردية، أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدرتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات.

يتضح أن للحوافز المادية أو المعنوية دور في تنمية الولاء التنظيمي، لدى الأفراد فهي تعزز العلاقات بين المنظمة و الأفراد مما يدفعهم لتحقيق أهدافها.¹

4.1- بناء الثقة التنظيمية:

تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة لهم، والثقة التنظيمية هي توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفوية التي تصدر عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم أنهم يرغبون في تحقيق علاقات ذات فاعلية، وأن الجميع لا يرغبون في الإيذاء بالآخرين، لدى فالمنظمات المتميزة تجتهد

¹عبوي، مرجع سابق،ص.213

في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم، ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة لإبداع والابتكار، وعلى المنظمات تقع مسؤولية توفير البيئة الآمنة المستمرة لموظفيها، بتنفيذ سياسات إدارية واضحة تحقق العدل، وتطبق النظام دون تمييز وتحرص على التعامل.

بمصادقية وعلى زيادة فرص المشاركة والترحيب بالاجتهاد في الآراء وتبادل الأفكار، ومناقشتها في روح التسامح والابتعاد عن الأسلوب المتسلط في الإدارة، والتزام الأمانة والاستقامة والقُدوة الحسنة والتمسك بأخلاقيات العمل، وتقدير الجهود المبذولة وتوفير الدعم ، المادي والمعنوي للعاملين المتميزين والثوق في قدرات الموظفين وإمكاناتهم.

5.1-التطبيع التنظيمي:

نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي "العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم الاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها"، ولتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاقه وولائه وتمسكه بالمنظمة. بما أن التطبيع التنظيمي هو إكساب الفرد قيم وسلوكات تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة، فهو بذلك يحقق بعد من أبعاد الولاء التنظيمي إلا وهي بذل أقصى جهد من أجل إنجاز وتحقيق أهداف هذه المنظمة وقيمتها والتوجه نحو الانجاز المبدع¹.

6.1-وضوح الأهداف:

يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة وكلما كانت عملية إدراك وفهم الافراد للولاء التنظيمي والمنظمة أكبر ويتطابق ذلك على النهج والفلسفة والكفاءة الإدارية، فكلما كانت العمليات التنظيمية ووظائف الإدارة واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم.

7.1-الرضا الوظيفي:

يرى "هيرزبرغ" **HERZBERG** أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة الشعور بالانجاز والاعتبار والمسؤولية و مكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الإستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف، وبهذا فالرضا الوظيفي هو المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله

¹فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2010 ،

في التنظيم وينشأ من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة، وما يجب عليها أن تقدمه له، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي له.¹

2. المخرجات:

ينجم عن ولاء العاملين لتنظيماتهم عدة مخرجات تكون في معظمها سلوكا ايجابيا يعود عليهم وعلى تنظيماتهم بالفوائد الكبيرة، ومن ابرز هذه المخرجات وأكثرها تأثيرا في حياة المنظمات ما يلي:

1.2- شعور العاملين بروح معنوية عالية:

لقد تعدد تعريف الروح المعنوية، فمنهم من يرى أن الروح المعنوية هو " ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاطرة أقرانهم بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية. وقد بينت الدراسات أن الولاء التنظيمي دور هام في رفع الروح المعنوية للعاملين، فيجعلهم يحبون عملهم والمنظمة التي ينتمون إليها، ويدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية فالروح المعنوية تحقق بشكل ايجابي عندما يشعر كل شخص، بأنه يحقق أهدافه في الوقت الذي يساهم فيه في تحقيق أهداف منظمته.

وفي هذا يمكن القول أن الروح المعنوية من النتائج الايجابية التي ينبثق عن الولاء التنظيمي للمنظمة حيث تنتج عن ثقة أعضاء التنظيم بعضهم ببعض، فيعملون بجد واجتهاد لتحقيق أهدافهم وأهداف منظمته.²

2.2- الحد من تسرب الموظفين

وهي إحدى النتائج الهامة للولاء التنظيمي، حيث تميل المؤسسات إلى الاحتفاظ بعاملها وخاصة أولئك الذين يتمتعون بدرجة عالية من الولاء لاسيما المهرة وذوي الاختصاصات النادرة منها، ولا تقف عادة المؤسسات الفاعلة عن هذا الحد، بل تقوم بكل جهد ممكن لتحفيز هؤلاء الموظفين بشتى أنواع الحوافز المادية والمعنوية لضمان إستمرار ولائهم، إضافة إلى رغبة ونية الفرد والإحساس بالأمان والانتماء للمنظمة، وقد أثبتت الدراسات بأن الأجر وجاذبية العمل ومزاياه ونوع العمل وخصائصه كلها عوامل تدفع الفرد للبقاء في المنظمة التي يعمل بها.

3.2- الانجاز المبدع:

يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بإنجاز متميز ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماسا للعمل، وأكثر التزاما بأهداف التنظيم ويسعى تلقائي لانجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه.

¹مرجع سابق، ص.105.

²روان حمدان ، ياسمين الساكت، التحضير و اثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الكومية ، مذكرة تخرج ليسانس في ادارة الأعمال ، فلسطين ، 2011 ، ص 13.

لذا فالإنجاز المبدع والتميز هو نتاج الولاء التنظيمي العالي، إذ يعد أهم هدف تسعى المنظمات والمؤسسات إلى تحقيقه، إن لم يكن هو الهدف الأسمى لها، فالإنجاز المبدع يؤدي إلى ارتفاع إنتاج التنظيم وبالتالي الربح السريع والأکید الذي تحقق به أهدافها وطموحاتها وهذا بفضل حسن أداء عاملها¹.

8- أساليب قياس الولاء التنظيمي

إن أهداف البحث والإمكانات المتوفرة والظروف المتاحة له، وحجم مجتمع الدراسة ومستويات الأفراد واتجاهاتهم النفسية ومستويات ولأئهم، تبين الوسائل التي يمكن أن تستخدم في عمليات القياس.

ومن هذه الأساليب:

8-1- أساليب ذاتية :

وتتمثل في أسلوبين أو أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، وسوف نستعرض كل أداة على حدا².
أ/الإستبانة: عن طريق تصميم استبيان بطريقة سليمة وهادفة تتضمن مجموعة أسئلة محددة، ومن ثم توزع على العاملين لتقدير وتحديد درجة ولأئهم لمنظماتهم وبعدها تجمع هذه الاستمارات وتفرغ وتدرس وتراجع بعناية، وإذا كان حجم مجتمع الدراسة كبير، فإن أخذ عينة منه كاف لمعرفة الرأي العام، ومن مميزاتنا:

- قلة التكاليف .
- تتطلب قليلا من الوقت والجهد .
- إعطاء العاملين فرصة للتفكير والإجابات على الاستبيان والتأكد من الإجابات .
- سرعة جمع البيانات والمعلومات .
- التعميم والشمول بحيث يمكن توزيع الاستبيانات على أكبر عدد ممكن من العاملين .
- ب/ المقابلة: توجيه أسئلة مباشرة للعاملين عن طريق المقابلة وتكون هذه الأسئلة إما مكتوبة أو شفوية، ومن ثم تدوين الإجابات وتدقيقها ومراجعتها للوصول إلى نتائج عبر الإجابات، تحدد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، ومن مميزاتنا:
- الحصول على معلومات كاملة ودقيقة .
- اختصار الوقت عند العاملين بإعطاء بيانات ومعلومات شفوية بدلا من إعطائها بشكل كتابي .
- التوضيح للمستجوب معه بالمقابلة بأسباب وأهداف هذه المقابلة مما يشعره بالراحة والطمأنينة، ويعطي مزيدا من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة.
- توضح بعض النقاط الغامضة .

¹مرجع سابق، ص.15.

²عبل، محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال" دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن 2002، ص ص 13،14.

علما بأن نجاح المقابلة يعتمد على مهارة وشخصية وكفاءة من يجري المقابلة، ومدى استجابة العاملين لتلك المقابلة كما يعتمد على الثقة والاحترام المتبادل.

2-أساليب موضوعية:

وذلك من خلال الآثار السلوكية عند العاملين، والظاهرة على تصرفاتهم وأسلوب أدائهم وفيما يلي أمثلة على ذلك.¹

- مدى اندماج الفرد مع المنظمة .
- العلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين .
- الانضباط في العمل ومدى المحافظة على الدوام .
- التفاعل والانسجام مع العمل .
- مدى الرغبة في البقاء في المنظمة .
- حسن التصرف والإخلاص في العمل.
- التحمس للعمل....والخ .

وتبين هذه السلوكيات وتعرف على المشاكل الخاصة بالولاء التنظيمي ولكنها لا تبين أسباب هذه المشاكل وكيفية إيجاد حلول مناسبة لها.

¹مرجع سابق، ص 14

خلاصة

يعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم في مدى الانسجام بين الأفراد العاملين في المنظمة مع بعضهم بعضاً ومع منظماتهم. إذ يعتبر أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فهو مهم بالنسبة للعامل من جهة، وللمنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، فهو يمنح للعامل استقراراً نفسياً يساعده على تحقيق أفضل أداء وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضاً، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة، فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك المورد البشري ويولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة ويترتب على ذلك كله قلة الدوران في العمل.

الباب الثاني

الفصل الرابع: الإجراءات

المنهجية للدراسة

تمهيد:

ان القيام بأي بحث علمي يتطلب اتباع خطوات علمية ومنهجية من أجل الوصول الى نتائج أكثر مصداقية وأهم خطوة هي القيام بدراسة أولية (مبدئية) عينة عبر عنه الدراسة الأساسية وهي ما تسمى بالدراسة الاستطلاعية. والتي سيتم تناولها في هذا الفصل وذلك بعرض الدراسة .

1- مجالات الدراسة**1-1- المجال المكاني للدراسة.**

أولاً: التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

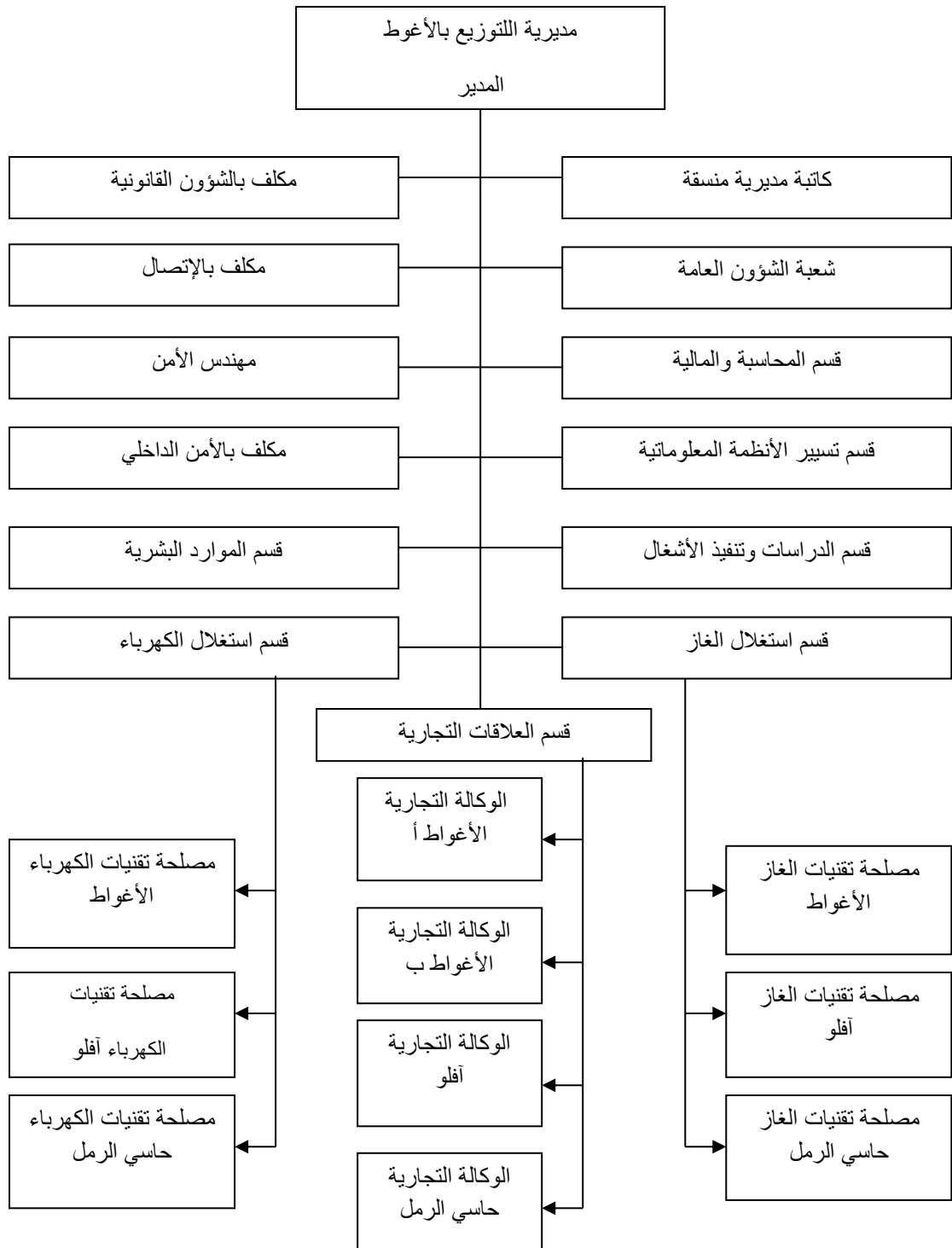
إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حالياً بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزاً للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

ثانياً: مهامها :

1. إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
2. تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية
3. تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
4. استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية

ثالثاً: هيكلها التنظيمي



1-2-المجال الزمني للدراسة.

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وقد استغرقت هذه الدراسة شهرين، وذلك ابتداءً من أواخر شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر فيفري 2020، حيث قمنا في البداية بدراسة استطلاعية داخل الشركة سونلغاز بالأغواط.

1-3-المجال البشري للدراسة.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة مكونة من (78 مفردة).

2-مناهج وتقنيات الدراسة.

لكل دراسة مناهجها وتقنياتها الخاصة بها، وهذا طبعاً يتعلق بطبيعة وخصوصيات الدراسة، ونحن بدورنا سنوضح من خلال هذا مختلف المناهج والتقنيات التي اعتمدنا عليها في دراستنا هذه.

3- المناهج المتبع في الدراسة.**3-1-المنهج الوصفي.**

يُعرّف المنهج الوصفي بأنه: "هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً أو كميّاً، فالتعبير الكيفي عنها يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي عنها يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها..."¹

سنعتمد على المنهج الوصفي لأنه يستخدم في وصف المشكلة محل الدراسة، والتعبير عنها سواء كميّاً أم كيفياً وتجميع المعطيات التي تساهم في ذلك مع إبراز مختلف خصائصها، وتوضيح ارتباطها، وتحليل وتفسير أسبابها بشكل منظم لغرض الوصول إلى استنتاجات في فهم الواقع وتحقيق أهداف الدراسة.

4-الأدوات والتقنيات المتبعة في الدراسة.

يجد كل باحث في الدراسات الانسانية أنه من الضرورة الاستعانة بتقنيات معينة في بحثه، وتقنيات البحث هي: "الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات من الواقع، حيث تمثل هذه التقنيات الوسائل

¹ عمار بوحوش، محمد ذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

الأساسية للتقصي من الواقع الاجتماعي¹، أمّا بالنسبة لتقنيات جمع المعطيات التي سنوظفها في دراستنا الميدانية هي: الاستمارة.

4-1- الاستمارة.

الاستمارة هي الوسيلة العملية التي سنوظفها لجمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، وقد قمنا بتشكيل استمارة نهائية تحتوي على مجموعة من الأسئلة، موزعة على المحاور الآتية:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات العامة للمبحوثين.
- المحور الثاني: بيانات خاصة بالفرضية الأولى: تمحورت حول القيادة التحويلية وسمات القائد
- المحور الثالث: بيانات خاصة بالفرضية الثانية: تمحورت حول الولاء التنظيمي

5-مجتمع البحث والعينة:

5-1- العينة وكيفية اختيارها.

ليس من السهل عادة عند القيام بدراسة مشكل معين في المجتمع أن يقوم الباحث بإجراء دراسته على كل أفراد المجتمع نظراً لمحدودية الزمن والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لديه، لهذا يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات من المجتمع الأصلي بحيث يتمكن من أخذ صورة مصغرة عنه باعتبار أنّ العينة هي وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، يتم الحصول عليها بطرق مختلفة². فقد قدرنا حجم العينة بـ (78 مبحوثاً)

الجدول رقم (01): تحديد مجتمع البحث الكلي.

الأفراد	العدد
الإطارات	45
أعوان التحكم	32
العمال التنفيذيون	90
المجموع	167

وفقاً لاعتمادنا على العينة العشوائية الطبقية قمنا بسحب (75%) من أصل (167 عاملاً)،

¹ بلقاسم سلاطونية، الجيلالي حسان، أسس البحث العلمي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر، ص65.

² بلقاسم سلاطونية، الجيلالي حسان، مرجع سابق، ص127.

لقد قمنا بتوزيع (100) استمارة بحث على مختلف الفئات المهنية الموجودة بالمؤسسة، هذا ولقد تعمدنا توزيع هذه الكمية التي تفوق العدد الحقيقي لعينة البحث؛ آخذين بنظر الاعتبار تلك الاستمارات التي لا يمكننا استرجاعها فيما بعد، وهذا بحكم التجربة المستخلصة من البحوث التي أجريناها سابقاً، وهو ما كان فعلاً عند قيامنا بجمع استمارات البحث الموزعة بعد مدة زمنية فاقت العشرة أيام، ولقد وزعت كما يأتي:

(25) استمارة للإطارات تمّ استرجاعها جميعاً، ثمّ قمنا بسحب (23) منها بشكل عشوائي.

(20) استمارة لأعوان التحكم تمّ استرجاع منها 18، ثمّ قمنا بسحب (16) منها بشكل عشوائي.

(55) استمارة لأعوان التنفيذ تمّ استرجاع منها (46)، وبعد تفحصنا لها تم إلغائها (07) منها لم تكن مكتملة أحياناً، ولم تكن في المستوى المطلوب أحياناً أخرى، وعليه فالباقي المتحصل عليه هو (39) استمارة بحث من عند هذه الفئة المهنية.

وعليه فإن الحجم النهائي لعينة بحثنا هذا قد بلغ (78 عاملاً)، هم موزعون كما يأتي:

➤ الإطارات (23 فرداً)؛

➤ عمال التحكم (16 فرداً)؛

➤ عمال التنفيذ (39 فرداً).

بعد استرجاعنا لكل الاستمارات السابقة، قمنا بمراجعتها بتحليل محتواها، ثمّ قمنا بتفريغها في جدول الفرز المسطح، أين قمنا بعملية الفرز والترميز حتى نتمكن من ترتيب وتصنيف المعطيات الخام المحتواة في هذه الاستمارات؛ وفي الأخير بعد تنظيمنا للمعطيات قمنا بوضعها في جداول إحصائية وذلك بتبويبها. لتحليل المعلومات والمعطيات المتحصّل عليها من خلال الدراسة الميدانية اعتمدنا على أسلوبين للتحليل وهما التحليل الكيفي للمعطيات والتحليل الكمي لها.

5-2- خصائص العينة.

من خلال البيانات التي تحصلنا عليها حول الخصائص الفردية والاجتماعية والمهنية للمبحوثين، تم تحديد ملامح مجتمع البحث مجال الدراسة في حدود المعطيات الإمبريقية التي تم الحصول عليها عن طريق الاستمارات.

5-2-1- الجنس

الجدول رقم (02): توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	72	92.30
أنثى	06	07.70
المجموع	78	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه الخاص أنه من بين (78مبحوثاً) يوجد ما نسبته (92%) ذكور، مقابل ما نسبته (8%) من مجموع أفراد عينة البحث يمثل جنس الإناث.

يعود سبب التباين بين الجنسين العاملين بالمؤسسة إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله وحدة توزيع الغاز والكهرباء والذي يتطلب أساساً حركية دائمة، إضافة إلى طاقة تحمل كبيرة وضرورة الانضباط في مواقيت العمل، كما يعتمد على بنية فيزيولوجية معينة، وخاصة بالورشات وهذا ما نجده عند جنس الذكور، عكس الإناث اللاتي لا تستطعن تحمل مشاق الورشات الصناعية، في حين يكمن تواجدهن إمّا على مستوى إدارة الوحدة، أو على مستوى بعض المناصب التي تتطلب تواجدهن.

5-2-2- السن

الجدول رقم(03): توزيع عينة البحث حسب متغير السن.

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
40 -20	20	25,64
50 -41	36	46,15
50 -41	16	20,51
51 سنة فما فوق.	06	7,69
المجموع	78	100

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع عينة البحث حسب متغير السن أنه من بين (78 مبحوثاً)، يوجد (46%) منهم تتراوح أعمارهم ما بين (31 و 40 سنة) ، مقابل ما نسبته (25%) ممن تتراوح أعمارهم بين (20 و 30 سنة)، ومقابل نسبة (21%) ممن تنتمي أعمارهم إلى فئة من (41 إلى 50 سنة)، ومقابل نسبة (8%) تفوق أعمارهم الواحد والخمسين سنة.

بالاعتماد على بيانات ميدان الدراسة أن معدل السن هو 36 وبالتالي فاليد العاملة التي تنتمي لهذه المؤسسة هي يد عاملة نشيطة قادرة على العطاء إن توفرت لها البيئة الملائمة كونها فئة قادرة على تقبل التغيرات الحاصلة في المؤسسة ككل كما يفسر التدفق المستمر لليد العاملة الجديدة الوافدة لهذه المؤسسة.

5-2-3- أقدمية العمل

الجدول رقم(04): توزيع عينة البحث حسب متغير أقدمية العمل.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات.	14	17,95
06-10 سنوات.	48	61,54
11-15 سنة.	11	14,10
16-20 سنة.	03	03,85
أكثر من 21 سنة.	02	02,56
المجموع	78	100

يتّضح لنا من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع عيّنة البحث حسب متغير الأقدمية في المنصب الحالي أنّه من بين (78 مبحوثاً)، توجد نسبة (62%) منهم لديهم أقدمية عمل الستة والعشر سنوات ، مقابل نسبة (18%) لهم أقدمية عمل لا تفوق الخمس سنوات، ومقابل نسبة (14%) من المبحوثين لهم أقدمية بين الإحدى عشر والخمسة عشر سنة، ومقابل نسبة (04%) لهم أقدمية وهي محصورة بين ستة عشرة وعشرين سنة، ومقابل ما نسبته (02%) ممّن أقدميتهم أكثر من الواحد والعشرين سنة. حيث نلاحظ ما نسبته (61%) من حجم العينة الكلية له أقدمية ما بين الستة والعشر سنوات وهي مدة كافية حتى يكون الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في أعلى مستوياته، فعلى الرؤساء العمل على تعزيز العوامل المؤدية للولاء والحد من تلك العوامل الطاردة للولاء التنظيمي

تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

1- تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأول

نص الفرضية: " توجد سمات القيادة التحويلية لدى رؤساء بميدان الدراسة"

الجدول رقم (05): يبين تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأول

مج	غير موافق بشدة		غير موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الأبعاد
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
78	%7	6	%10	8	%16	10	%37	30	%30	24	الجادبية القيادية
78	%8	6	%15	12	%11	9	%38	29	%28	22	التشجيع الإبداعي
78	%8	6	%15	12	%11	9	%39	30	%32	21	التحفيز الإلهامي
78	%7	5	%16	10	%13	11	%33	27	%31	25	سمة الاهتمام
		23		42		39		125		92	المجموع

1-1- مدى توافر سمة الجاذبية القيادية

من خلال البيانات المتحصل عليها بميدان الدراسة نلاحظ أن نسبة 30% من حجم العينة توافق بشدة على مجموع البنود الممثلة لسمة الجاذبية القيادية، و 37% توافق على توافر هذه السمة في الرؤساء، كما نجد نسبة 16% محايدة و 10% غير موافقة على توافر هذه الخاصية لدى الرؤساء و 7% ترفض بشدة وجود هذه السمة، من خلال هذه النسب يتضح أن الغالبية مع توافر هذه السمة لدى الرؤساء بميدان الدراسة أي أن سمة الجاذبية القيادية متوافرة بميدان الدراسة.

1-2- مدى توافر سمة التحفيز الإلهامي لدى الرؤساء:

أتضح أن ما نسبته 23% توافق بشدة على وجود هذه السمة لدى الرؤساء ونسبة 39% توافق على وجودها بالإضافة إلى 12% محايدة من حجم العينة بالمقابل ترفض وجود هذه السمة ما نسبته 10% وترفضه بشدة بنسبة 7%، من خلال هذه النتائج يتضح أن الغالبية من حجم العينة المدروسة توافق على توافر هذه السمة لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

1-3- مدى توافر سمة التشجيع الإبداعي لدى الرؤساء :

تبين أن ما نسبته 28% توافق بشدة على توافر سمة تشجيع الإبداعي لدى الرؤساء وما نسبته 38% توافق بشدة على توافر هذه السمة مع حيا 11% من حجم العينة المدروسة وبالمقابل هناك ما

نسبته 15 % ترفض توافق هذه السمة وما نسبته 8 % ترفض بشدة توافق هذه السمة لدى الرؤساء ومن هذه النتائج نتوصل إلى أن سمة التشجيع الإبداعي متوافرة لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

1-4-1 مدى توافق سمة الاهتمام الإنساني لدى الرؤساء

أتضح أن ما نسبته 31 % توافق بشدة على وجود سمة الاهتمام الإنساني لدى الرؤساء و 33 % توافق على وجودها و 13 % محايدة بالمقابل ترفض وجدها ما نسبته 16 % وترض بشدة توافقها 7% وبالتالي فالغالبية من حجم العينة المدروسة مع توافق هذه السمة لدى الرؤساء بميدان الدراسة. مما سبق أن السمات الأربعة متوافرة لدى الرؤساء بميدان الدراسة وهذا يعني أن القيادة التحويلية هي موجودة لدى الرؤساء بميدان الدراسة.

2- تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

نص الفرضية: " أبعاد القيادة التحويلية لها علاقة بالولاء التنظيمي "

الجدول رقم (06): يبين تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية

المتغير التابع	موافق بشدة		موافق		غير موافق بشدة	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
الولاء التنظيمي	29%	22	61%	48	8%	1

من خلال البيانات يتضح لنا أن مؤسسة البحث تحتوي على مستويات متباينة فيما يخص متغير الولاء التنظيمي حيث نجد الغير موافقين بشدة على الولاء يمثلون 2%، كما يمثل الولاء الغير موافقين بنسبة 8% بالمقابل نجد أن نسبة الولاء لدى الموافقين تمثل 61 %، أما نسبة الولاء الموافقين بشدة فهي 29%.

3- علاقة بين القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى المرؤوسين

وفي الأخير نتصور أنها توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد إلا أنها ليست قوية كون أن للولاء التنظيمي له محددات عديدة والنمط القيادي هو إحدى محددات الولاء التنظيمي. فالمنظمة التي يكون الرؤساء بها يتمتعون بخصائص القيادة التحويلية يدفعون المرؤوسين برفع مستوى ولائهم.

تصور مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نص الفرضية: " تساهم القيادة التحويلية في زيادة الولاء التنظيمي للعاملين "

وفي الأخير نتصور أن القيادة التحويلية تساهم في زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد يعملون من خلال نمطهم القيادي على رفع مستوى الولاء التنظيمي كما بينت الدراسة العلاقة الموجودة بين سمات

القيادة التحويلية الأربعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث ظهرت أن القيادة التحويلية تساهم في رفع الولاء التنظيمي .

خاتمة

خاتمة

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة هل القيادة التحويلية لها علاقة بالولاء التنظيمي وذلك من خلال تصميم استبيان لهذا الغرض اشتمل على محورين رئيسيين يتعلق الأول بالكشف عن خصائص القيادة التحويلية وتحديد أربعة سمات يتصف بها القائد التحويلي وهي الجاذبية القيادية والتشجيع الإبداعي والتحفيز الملهم والاهتمام الفردي، أما المحور الثاني يتضمن الكشف عن مستوى الولاء التنظيمي.

بعد إتباع كل الخطوات البحثية وتفرغ البيانات واستقرائها ما يوحي بأن الرؤساء بمؤسسة السونلغاز يعملون من خلال نمطهم القيادي على رفع مستوى الولاء التنظيمي كما بينت الدراسة العلاقة الموجودة بين سمات القيادة التحويلية الأربعة وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث ظهرت العلاقة بين الجاذبية القيادية والولاء التنظيمي علاقة إيجابية وكذلك العلاقة بين الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي علاقة موجبة ضعيفة أما التشجيع الإبداعي جاءت سلبية ضعيفة وفي الأخير جاءت العلاقة بين التحفيز الملهم والولاء التنظيمي علاقة إيجابية.

اقتراحات وتوصيات:

- بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها العلاقة بين القيادة التحويلية والولاء التنظيمي تبين لنا ضرورة تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:
- إعطاء اهتمام أكثر بالفرد والتدخل في حل مشاكله الخاصة من قبل الرؤساء خاصة تلك المشاكل الناشئة داخل التنظيم إن كانت لهم القدرة على ذلك.
 - إعطاء أهمية قصوى لخصائص القيادة التحويلية عند تعيين الرؤساء إعداد برامج تدريبية للرؤساء خاصة بتحديد الأهداف المستقبلية حتى تكون لهم القدرة على رسم أهداف واضحة للمرؤوسين.
 - إجراء دراسة حول وسائل التأثير في الولاء التنظيمي داخل معاهد التكوين المهني من أجل معرفة المحددات الأكثر إسهاما في رفع مستواه لغرض الوصول بالمرؤوسين لأعلى مستوى ممكن.



**قائمة المصادر
والمراجع**

قائمة المصادر المراجع

أ / الكتب

1. ابن منظور جمال الدين أبو الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، دار المعارف، القاهرة - مصر، د.ت.
2. أبو النصر، مدحت محمد، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، الطبعة الأولى، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
3. بروس ج أفوليو، تنمية القيادة-بناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط 01 ، القاهرة مصر، 2003 .
4. بلقاسم سلاطنية، الجيلالي حسان، أسس البحث العلمي، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة النشر.
5. بيتر ج .نورث هاوس، القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 2006 .
6. رباح، كمال أحمد: العوامل الاجتماعية والعوامل الأكاديمية المؤثرة في أداء الطالب الجامعي العربي، كمية التربية، جامعة طانطا 2007 ، منشك ارت المنظمة العربية لمتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 .
7. روان حمدان ، ياسمين الساكت، التحضير و اثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الكومية ، مذكرة تخرج ليسانس في ادارة الأعمال ، فلسطين ، 2011 ، ص 13.
8. زكريا الدوري وآخرون، وظائف وعمليات منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان الأردن، 2010 .
9. زكريا مطلق الدوري وأحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2008 .
10. سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01 ، الرياض - المملكة العربية السعودية، 2014 ، .
11. سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل، من الإدارة التبادلية إلى الإدارة التحويلية، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط 04 ، القاهرة- مصر ، 2006 .
12. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
13. طارق السويدان، محمد العدلوني، خماسية الولاء .دار إبن حزم للطباعة والنشر والتوزيع ،بيروت ، 2003.
14. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، القاهرة، دار غريب، 1993.
15. ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، 1997.

16. عبد الله بن عبد الغني الطجم، وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ، ط 04 ، السعودية، 2003 .
17. عبوي، زيد منير، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
18. عمار بوحوش، محمد ذنبيات، منهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .
- 19.فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ، دراسة ميدانية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2010 .
- 20.كمال الدين حسن على بابكر، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، منشورات المنظمة العربية، ط 01 ، القاهرة- مصر، 2015 .
- 21.ماجدة بنت إبراهيم الجارودي، قيادة التحويل في المنظمات، قرطبة للنشر والتوزيع، ط 01 ، الرياض -المملكة العربية السعودية، 2011 .
- 22.محمد الصيرفي ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، مصر،2009.
- 23.محمد زين عبد الفتاح، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط 01 ، عمان-الأردن، 2014 .
- 24.محمود سيد أبو النيل، علم النفس الصناعي، بيروت، دار النهضة العربية، 1985 .
- 25.محي الدين الأزهرى، الإدارة ودور المديرين، مصر، دار الفكر العربي، 1993 .
- 26.المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية، دار المعمورة للنشر والتوزيع ، العراق، 2011 .
- 27.هدى حسن يحي العلفي ، القيادة التحويلية" مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات"، الدار الهندسية، ط 1 ، القاهرة، 2013 .

ب/الأطروحات:

1. سلمى سيد أحمد عبد الرحيم، تقويم فعالية واستراتيجيات ونماذج إدارة التغيير بعض المنشآت الصناعية والخدمية السودانية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة الخرطوم - السودان، 2008 .
2. الرواشدة، خلف سليمان " درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن في عملية صناعة القرار في مدارسهم وعلاقتها بشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي « أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2005،

3. بن عبد الرحمان الطاهر، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم والعمل(غير منشورة)،جامعة قسنطينة - الجزائر، 2009
4. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، .رسالة ماجستير (غير منشوره)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
5. حسين محمد المراد، تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير -دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة) ،جامعة عين شمس-مصر، .2005
6. شريف أحمد حسن عباس، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي -دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية ، رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن،2010 .
7. عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة .ماجستير في العلوم الإدارية (غير منشورة)،جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011 .
8. عيكل، محمود مرزوق محمد، الولاء التنظيمي وعوامل تحقيقه في منشآت الأعمال" دراسة ميدانية على شركة الفوسفات الأردنية" رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن 2002.
9. محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة، رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط -الأردن، 2010 .
10. ميلاد السائح خليفة السائح، أثر القيادات الإدارية في أداء المنظمات دراسة ميدانية في الجامعات الليبية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة النيلين -السودان، د.س، ص74 .
11. هبريو دزاير: النمط القيادي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الموظفين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، شعبة علم النفس الاجتماعي في التنظيم والتسيير، إشراف سيف الإسلام شوية، جامعة باجي مختار عنابة، قسم علم النفس،2005.

ج/المجلات:

1. عزالدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مجلة أبحاث النفسية التربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة قسنطينة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة عنابة ، العدد 7- ديسمبر 2014 ، الجزائر .
2. العامري أحمد سالم، السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية المجلد9 ،العدد1 ،جامعة الكويت، الكويت، 2002 .

3. الطاهر بن عبد الرحمان، القيادة التحويلية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الانجاز لدى العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 35، جامعة منتوري قسنطينة -الجزائر، جوان 2011 .

د/المراجع باللغة الأجنبية

1. Elaine Sorensen Marshall, Transformational leadership in nursing, Springer Publishing Company, United States of America,2011,
2. Warren G Bennis and Robert Townsend, Reinventing leadership strategies to empower organization, Harper Collins Publishers, New York, 2005,

ه/مواقع الأنترنت:

1. <https://www.projectguru.in/publications/importance-of-transformational-leaders-in-an-organization/>
2. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/9783319318165_23441
3. <http://www.lazemtefham.com/blog->
4. <http://slideplayer.com/slide/6738237/>
5. <http://aljsad.org/showthread.php?t=37915>
6. <https://hrdiscussion.com/hr96469.html>



الملاحق

جامعة الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، حول موضوع: القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين.

أرجو الاطلاع على محاور الاستبيان والاجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس منكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة. مع العلم بأن جميع المعلومات المأخوذة والمستخلصة من هذا الاستبيان قد تكون سرية ولا تستخدم الى للأغراض العلمية للبحث، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة، كما نحيطكم علما بأن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقا على تعاونكم للإنجاز هذا البحث.

اشراف الدكتور:

بيبران بن شاعة

اعداد الطالب:

العباسي عبدالعالي

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر () أنثى ()
 (2) السن: أقل من 20 سنة () ، من 21 سنة إلى 40 سنة () ، من 41 إلى 50 سنة () ،
 أكثر من 51 سنة ()
 (3) الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات () ، من 6 سنوات إلى 10 سنوات () ، من 11
 سنة إلى 15 سنة () ، من 16 سنة إلى 20 سنة () ، أكثر من 21 سنة ()
 (4) المهنة أو الوظيفة الحالية:

المحور الثاني: القيادة التحويلية: (المتغير المستقل)

أولاً/ بعد التأثير المثالي (الكاريزما) :

الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتحدث المدير عن قيمه ومعتقداته ويتسم بالثقة والصدق مع العاملين					
02	يحترم المدير جميع العاملين داخل المؤسسة ويمتلك رؤية واضحة للمستقبل					
03	يتميز بحب التطوير والرغبة في التغيير ويتمتع بقدرة عالية على التأثير وإقناع الآخرين					
04	يتصرف بطرق تعزز احترامي له ويتجاوز المصلحة الشخصية من أجل الصالح العام					
05	يعمل المدير على الاهتمام برغبات وحاجات العمال ويتصرف بشكل نموذجي يسعى العاملون لمحاكاته					
06	يعطي أولوية لبناء مجموعة من القيم المشتركة بين العاملين وزيادة حماسهم في العمل					
07	يتسم المدير بقوة الشخصية ويتصرف بطرق تؤدي إلى احترام العاملين له					

ثانيا/ بعد التحفيز (الحافز الالهامي) :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يهتم المدير بالفرد لأن لديه احتياجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين ويساعد العاملين على تعزيز نقاط القوة لديهم					
02	يتعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة بهدوء ويستفيد من الأخطاء التي يقع فيها					
03	يشجع العمل بروح الفريق ويكافئ العاملين المجيدين عنيا					
04	يهتم المدير بتحفيز العاملين ماديا ومعنويا لتحقيق أهداف المؤسسة					

ثالثا/ بعد الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يستثير المدير بطاقات مرؤوسيه نحو الابداع والتجديد ويثق في قدرات مرؤوسيه بشكل كبير					
02	يشجع العامل على تطبيق أفكار ورسائل جديدة ويساعدهم على تكوين الإحساس الشخصي بأهمية التغيير					
03	يعطي المدير رؤية عما يجب عمله ويترك التفاصيل للعاملين ويتجنب النقد العلني في حالة حدوث خطأ					
04	القيادة الإدارية في المؤسسة تفوض العاملين بالقيام ببعض الأعمال الغير روتينية					
05	يحاول باستمرار التعرف على ما يود العاملين تحقيقه في حياتهم المهنية (الوظيفية)					

رابعا/ بعد الاعتبارية الفردية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يكافئ العاملين ويلبي احتياجاتهم ويحترم أفكارهم					
02	يعامل العمال كأشخاص وليس مجرد أعضاء في المجموعة					
03	يوفر المدير وسائل الاتصال الفعال مع جميع العاملين في					

					المؤسسة
					04 القيادة الإدارية في المؤسسة تعمل على تدريب وتنمية قدرات العاملين
					05 يعطي انتباها شخصيا للعاملين الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم

المحور الثالث: الولاء التنظيمي: (المتغير التابع)

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
01	أحاول الضهور دائما بالمظهر والسلوك المناسبين لوظيفتي				
02	أدافع عن وظيفتي وأطلع على التشريعات والأنظمة المعمول بها في مجال عملي وأحاول ايضاحها للعاملين معي				
03	سأكون سعيدا جدا بقضاء ما تبقى من مسيرتي المهنية مع هذه المؤسسة				
04	لدي استعداد لتقديم مجهودا أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة وأعتبر مشاكلها جزء من مشاكلي الشخصية وأسعى لحلها				
05	أنا لا أشعر بانتماء قوي الى هذه المنظمة				
06	أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر				
07	حاليا بقائي في هذه المنظمة مسألة ضرورية أكثر منها رغبة شخصية				
08	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في عملي				
09	ان أي تغيير في وضعي الوظيفي الحالي قد يؤدي بي الى ترك الوظيفة				
10	أحافظ على أسرار المؤسسة ووظيفتي ولا أكشف عنها تحت أي ظرف				
11	تعلمت دائما أن أومن بقيمة أن أبقى مخلصا لمنظمة واحدة				
12	لا أتغيب عن عملي الا لضرورة بالغة				