

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام جامعة ورقلة
وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة حالة عينة من أقسام كليات "القطب الجامعي 2"

إعداد الطالبة: فريدة عمومن

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15/ ماي/ 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ منى مسغوي
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ رشيد مناصرية
مناقشا.	(أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ سارة بن الشيخ

الموسم الجامعي: 2017-2018

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تسيير الموارد البشرية
بعنوان:

مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام جامعة ورقلة
وعلاقتها بالولاء التنظيمي

دراسة حالة عينة من أقسام كليات "القطب الجامعي 2"

إعداد الطالبة: فريدة عمومن

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 / ماي / 2018

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا.	(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ منى مسغوي
مشرفا.	(أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ رشيد مناصرية
مناقشا.	(أستاذ مساعد - جامعة قاصدي مرباح ورقلة)	الأستاذ/ سارة بن الشيخ

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

أهدي هذا العمل إلى روح والدي رحمه الله تعالى،
وإلى من لا يمكن للكلمات أن توفيقها حقها أو تحيي
لعدد فضائلهما نبع العنان وسندي في الحياة والدي
العزيزة أدامها الله تعالى لي،
إلى من يساندي في هذه الحياة من إخوتي
وأخواتي حفظهم الله تعالى.
إلى أهلي وأقاربي
إلى الأصدقاء والزلاء بالدراسة والعمل
إلى الأساتذة الكرام
إلى المبدعين من طلاب العلم
أهدي ثمرة هذا العمل

فريدة

شكرو وتقدير

قال تعالى ﴿وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب﴾

﴿سورة هود الآية 88﴾

الحمد لله الذي أنار لي درب العودة لطلب العلم والمعرفة
ووفقني إلى انجاز هذا العمل.

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف رشيد
مناصرة الفاضل الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه
القيمة.

كما أشكر كل الأساتذة المؤطرين للتخصص والموظفين
بقسم علوم التسيير.

أشكر الأساتذة الذين دعموني بتوجيهاتهم القيمة من كلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية.

كما أشكر الموظفين بأقسام كليات القطب الجامعي 2
الذين ساعدوني في إثراء الدراسة وفي تحليل ما واجهني
من صعوبات، كما أشكر عمال مكتبة كلية العلوم
الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية، وأشكر كل من ساعدني من قريب أو
من بعيد على انجاز هذا العمل ولو بالكلمة الطيبة.

فريدة

المخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى عينة من رؤساء أقسام "جامعة قاصدي مرباح ورقلة" وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين، عن طريق دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين-الموظفين الإداريين العاملين- ببعض أقسام كليات القطب الجامعي 2 -، وطبقت على عينة عشوائية قصادية مكونة من 57 موظف بهذه الأقسام، من خلال توزيع الاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج spss نسخة 17 وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود ممارسة مرتفعة لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام محل الدراسة ؛ ولدى أفراد العينة ولاء تنظيمي متوسط للأقسام التي يعملون بها ؛ كما توجد علاقة موجبة قوية بين ممارسة الرؤساء لسلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام؛ تتجسد سلوكيات القيادة التحويلية في الدراسة من خلال توافر بعديها: الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية؛ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية، في حين توجد فروق ذات دلالة تعود للمتغير الشخصي: المستوى التعليمي.

الكلمات المفتاحية: ولاء التنظيمي، قيادة تحويلية، تأثير مثالي، حفز إلهامي، استشارة فكرية، اعتبار فردي.

Abstract:

The study before hand aims at tracking inclusive leadership qualities that heads of departments possess at the university of Qasdi Merbah. It also aims at connecting such qualities to the general purposes of each department. Thatn in addition to the study of the relationship between the study variables (administration assistants in some departments) the study was randomly conducted on a number of 57 Workers of some departments in the aforesaid university. The descriptive and analytic approaches are used in the papers, using as well observation and distributing questionnaires, data were analysed using SPSS version 17, the following conclusions were drawn:There is a high availability of inclusive leadership behavior among heads of departments under study from the point of view of respondents; The members of the sample have an average organizational loyalty to the departments they work at the university; There is a strong positive relationship between the leadership practice of transformational leadership behaviors and the organizational loyalty of staff in these departments; Inclusive leadership behaviors are reflected in the study through the availability of its dimensions: inspirational stimulation and Intellectual exhibitionism. There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) on organizational loyalty due to the following personal variables: sex, permanence, age, experience, rank, family status; There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha = 0.05$) about organizational loyalty due to personal variables and educational level.

Key Word: organizational loyalty، transformational leadership: Idealized Influence، Inspirational Motivation، Intellectual Stimulation، Individualized Consideratio

قائمة المحتويات

IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
i	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.....
21	المبحث الثاني:الدراسات السابقة للموضوع.....
28	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة" لسلكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين.	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
39	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
64	خلاصة الفصل.....
65	خاتمة
67	المراجع
72	الفهرس
76	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1/1)	آثار الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة	08
(2/1)	النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية	13
(3/1)	النظريات الحديثة للقيادة الإدارية	14
(4/1)	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	17
(1/2)	تعداد مجتمع الدراسة بجامعة قاصدي مباح ورقلة القطب الجامعي 2	35
(2/2)	مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارت الثلاثي	37
(3/2)	معامل الثبات لعينة أقسام القطب الجامعي 2 محل الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	38
(4/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	39
(5/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية ديمومة الوظيفة	40
(6/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر	40
(7/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	41
(8/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة	42
(9/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الرتبة	43
(10/2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الحالة العائلية	44
(11/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول ممارسة سلوكيات القيادة التحويلية	45
(12/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي	45
(13/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحفز الإلهامي	46
(14/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية	47
(15/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي	47
(16/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية	48
(17/2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول المتغير التابع الولاء التنظيمي	49
(18/2)	قيم معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والتابع	51
(19/2)	مصفوفة الارتباطات سبيرمان لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي	52
(20/2)	قيم تباين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة	52
(21/2)	قيم معاملات خط الانحدار	54

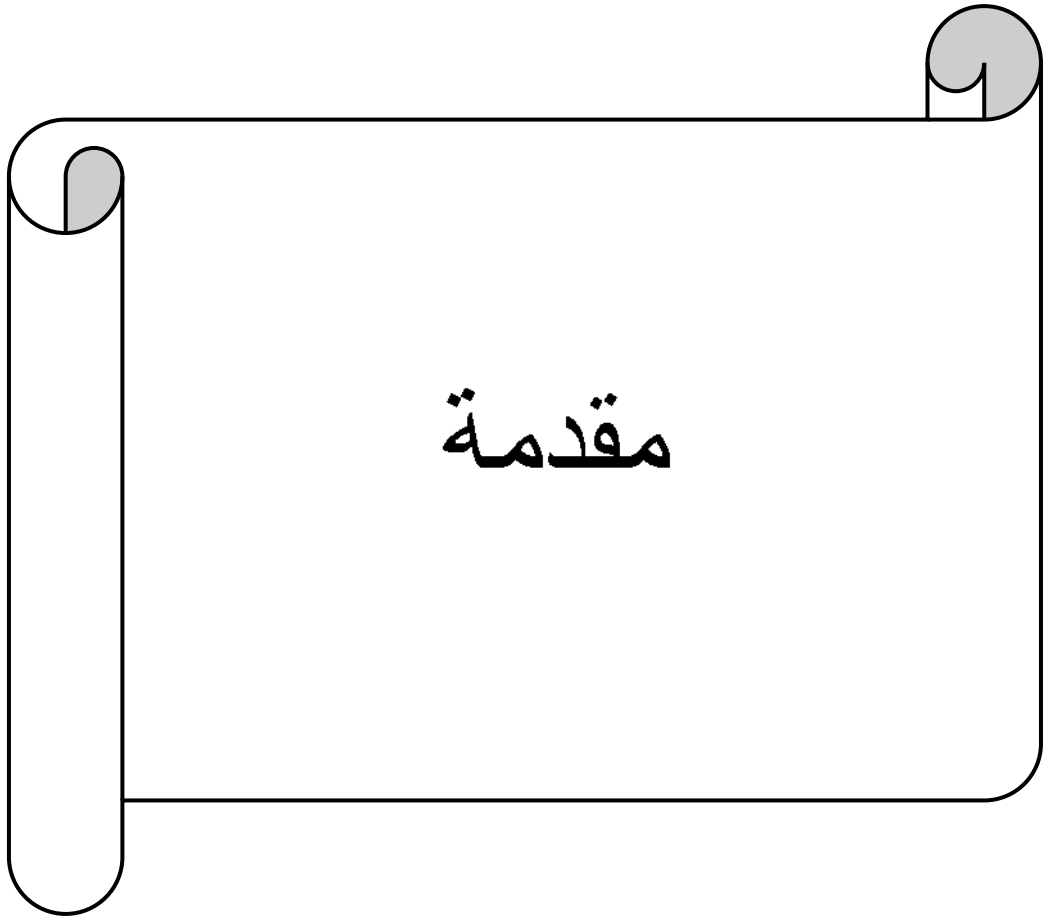
54	الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية بالدراسة والمتغير التابع	(22/2)
55	قيم معامل الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع	(23/2)
55	قيم تباين خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع للدراسة	(24/2)
57	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع للدراسة	(25/2)
58	قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المبعدة والمتغير التابع للدراسة	(26/2)
28	قيم مستويات الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي تبعاً للخصائص الشخصية	(27/2)
63	أوجه التشابه في النتائج بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة	(28/2)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
د	نموذج الدراسة	(01)
09	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي / نموذج ستيرز	(1-1)
09	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي / نموذج مارش وماناري	(2-1)
10	العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي / نموذج ديكتوتيز وسمرز	(3-1)
12	العوامل التنظيمية المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي	(4-1)
34	المهيكل التنظيمي للقسم وعلاقاته بالهيكل والمصالح الأخرى بالكلية	(1-2)
39	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الجنس	(2-2)
40	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية ديمومة الوظيفة	(3-2)
41	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية العمر	(4-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	(5-2)
42	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الخبرة	(6-2)
43	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الرتبة	(7-2)
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خاصية الحالة العائلية	(8-2)
53	الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمستقل	(9-2)
56	الرسم البياني لمعادلة خط الانحدار للعلاقة بين الأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع	(10-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	مجمع وعينة الدراسة بالقطب الجامعي 2 - جامعة قاصدي مرباح ورقلة-	1
78	قائمة الأساتذة المحكمين	2
79	استمارة الاستبيان النهائية	3
82	تصنيف بيانات التوزيع للعينة حول المتغير التابع والمستقل	4
83	تصنيف بيانات التوزيع للعينة للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع بالدراسة	5
84	جداول مخرجات التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير المتغيرات الشخصية على المتغير التابع الولاء التنظيمي	6



توطئة

إن التغيير سمة من سمات العصر ، يجب على منظمات اليوم استيعابه وتوظيفه والتعامل معه بإيجابية، وهذا لمواكبة متغيرات البيئة الخارجية الناجمة عن التطور التكنولوجي والمعرفي السريع، واشتداد المنافسة بسبب الانفتاح الاقتصادي العالمي والتزام على الموارد الاقتصادية والبشرية والأسواق، كما أن هناك تغيرات بالبيئة الداخلية لا تقل أهمية وخطورة، مثل التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، والتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل التي تستهدف حماية التنظيم من الإصابة بالجمود والتخلف وأن يصبح كيانا أيلا للسقوط.

يتطلب التغيير بالمنظمة موارد بشرية تعتبر المحرك الرئيسي للعمليات بها، مما وجب الاهتمام بهم وتعزيز اتجاهاتهم الإيجابية نحو المنظمة بأساليب عديدة، ومن بين هذه الأساليب نجد الولاء التنظيمي حيث يرتبط بنفسية الأفراد ويعتبر من أهم المؤشرات لقياس مدى فعالية أداء العاملين، لذلك أصبحت المنظمات بحاجة لموارد بشرية ذوي ولاء تنظيمي لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، أين تصبح أهداف المنظمة وقيمها و أهداف الأفراد و قيمهم أكثر اندماجا وتطابقا، لذلك لا بد من معرفة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين المطلوب لتحقيق الأهداف، ويتأثر الولاء التنظيمي للأفراد بعدة عوامل شخصية وتنظيمية من ضمن العوامل التنظيمية نجد النمط القيادي.

حيث قام العديد من المختصين والباحثين بالاهتمام بنظريات القيادة منذ القدم، فقاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على طبيعتها وخصائصها، كونها وظيفة من وظائف الإدارة تختص بالإشراف والتوجيه عن طريق فن التأثير في الآخرين لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل تحقيق هدف مشترك. حيث مرت القيادة بعدة تطورات في نظرياتها إلى أن وصلت إلى نظرية القيادة التحويلية، هذه الأخيرة تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات والتغيير بها، عن طريق استغلال الموارد خاصة المورد البشري بمستويات عالية من الدافعية والإلهام بوجود رؤية واضحة للتغيير ورسالة للمنظمة.

تعتبر جامعة قاصدي مرباح ورقلة مؤسسة بحثية تعليمية، تستقبل الباحثين (أساتذة وطلبة) إضافة إلى الموارد البشرية العاملة بها (موظفين دائمين، عمال مؤقتين). هذا المزيج يشكلون مجتمع تنظيمي يعمل ضمن قوانين تنظيمية عمومية وهيكلية ديناميكية، تفرض عليها التغيير التدريجي للمواكبة والتكيف مع التحولات العميقة التي تشهدها البلاد في جميع المستويات من جهة والتغيرات الحاصلة في مجال إعادة هيكلة التعليم العالي من جهة أخرى، كما تسعى لتحقيق أهداف المجتمع وتلبية احتياجاته من المعارف والمساعدة في توفير مناصب الشغل، فكلما كان الأفراد متلاحمين والقادة مدركين لحاجة الجامعة للتغيير، كلما كان أداؤها أفضل لتحتضن بمكانة ترميية عالية وسمعة ضمن مصاف الجامعات الوطنية والدولية.

ومن هذا المنطلق يمكننا طرح الإشكالية العامة التالية:

ما هو واقع توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام جامعة قاصدي مرباح ورقلة وتأثيرها على الولاء

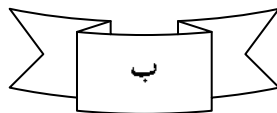
التنظيمي للعاملين في عينة أقسام كليات القطب الجامعي 2؟

وتم تجزئة الإشكالية العامة إلى الأسئلة الفرعية الآتية:

1 - ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم

الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات بالقطب الجامعي 2؟

2 - ما هو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأقسام محل الدراسة؟



- 3- ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام والولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام؟
- 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية)؟

فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الأسئلة نضع لها الفرضيات التالية:

- 1- يوجد توافر لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بكليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير و الآداب واللغات.
- 2- يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام الكليات محل الدراسة.
- 3- توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة بين ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام الكليات محل الدراسة.
- 4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية).

مبررات اختيار الموضوع: قامت الطالبة باختيار الموضوع للاعتبارات الذاتية والموضوعية التالية:

- 1- الاعتبارات الذاتية: تتمثل في:
 - أ - الرغبة واليول لدراسة موضوع حول نمط من أنماط القيادة وأثرها على التابعين.
 - ب - التخصص العلمي للطالب.
 - ج - تأثير الممارسات الوظيفية على توجه الطالب للموضوع.
- 2- الاعتبارات الموضوعية: تم اختيار الموضوع للأسباب التالية:
 - أ - القيمة العلمية لنمط القيادة التحويلية كونها ملائمة للتغيير بالمنظمات.
 - ب - وفرة الدراسات والمصادر والمراجع العلمية.

أهمية الدراسة: تمثل أهمية البحث من كونه يجمع بين متغيرين بالغي الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية والتي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام بالغ من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة، حيث يعتبر هذا النمط القيادي ملائم لقيادة التغيير في المنظمات في ظل بيئة عدم الاستقرار والتأكد، ومدى مساهمتها في تكوين وزيادة الولاء التنظيمي لدى العاملين الذي يعد مطلب مهم لزيادة فعالية المنظمات وتحقيق التميز لها.

أهداف الدراسة: نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى:

- (1) إعطاء تصور واضح لمفهوم سلوكيات القيادة التحويلية ومفهوم الولاء التنظيمي.

- (2) إظهار واقع ممارسة رؤساء الأقسام محل الدراسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة لسلوكيات القيادة التحويلية.
- (3) التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام جامعة قاصدي مرباح ورقلة محل الدراسة.
- (4) محاولة معرفة الخصائص القيادية الملائمة لتكوين الولاء التنظيمي العالي لدى العاملين بالأقسام محل الدراسة.
- (5) الخروج بنتائج واقتراحات حول فعالية القيادة التحويلية في تحقيق الولاء التنظيمي بأقسام جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

حدود الدراسة

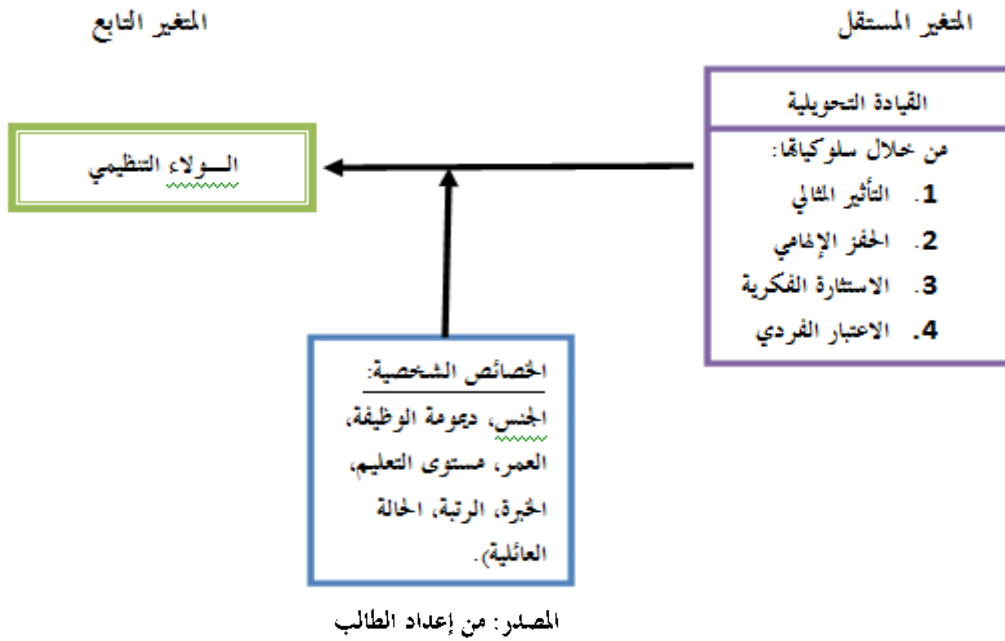
- (1) المجال المكاني: تمت الدراسة الميدانية بـ "جامعة قاصدي مرباح ورقلة"، القطب الجامعي 2، أقسام كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- (2) المجال الزمني: الثلاثي الأول من سنة 2018.
- (3) الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على تحديد الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية نمط القيادة التحويلية وسلوكياتها من خلال أبعادها الأربعة المتمثلة في: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، وعلاقتها بتكوين الولاء التنظيمي من خلال مفاهيم عامة دون التطرق لتخصيص أبعاده.

متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: تمثل في القيادة التحويلية بحيث يعتبر هذا المتغير نمط من أنماط القيادة الإدارية.
- المتغير التابع: يمثل في الولاء التنظيمي الذي يعتبر أحد أهم الاتجاهات الإيجابية لدى الأفراد في المنظمة.

نموذج الدراسة: يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



منهج البحث والأدوات المستخدمة

لمعالجة الموضوع اعتمد الطالب على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد أعتمد على أسلوب دراسة الحالة بدراسة ميدانية على سلوكيات رؤساء الأقسام وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين، عن طريق توزيع استبيان بالأقسام محل الدراسة وتحليل نتائجه باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 باستخدام المقاييس والأدوات الإحصائية التالية:

- 1 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 2 - مصفوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 3 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- 4 - تحليل اختبار تي تاس (t test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

صعوبات الدراسة

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات بالكلية المتبقية للمجتمع الإحصائي، وهذا لطول فترة البحث عن أساتذة محكمين.

مرجعية الدراسة

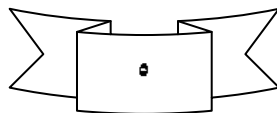
تم الاعتماد في الجزء النظري على مجموعة من المراجع والمصادر متمثلة في: الكتب، الرسائل الجامعية (ماجستير، دكتوراه)، الكتب الإلكترونية، المقالات بالمجلات العلمية المحكمة، المقالات في المواقع الإلكترونية. أما في الجانب التطبيقي فأعتمد على آراء العينة حول المحاور في الاستبيان الموزع، وتوظيف الملاحظة الواقعية ونتائج الدراسات السابقة في المقارنة بين النتائج.

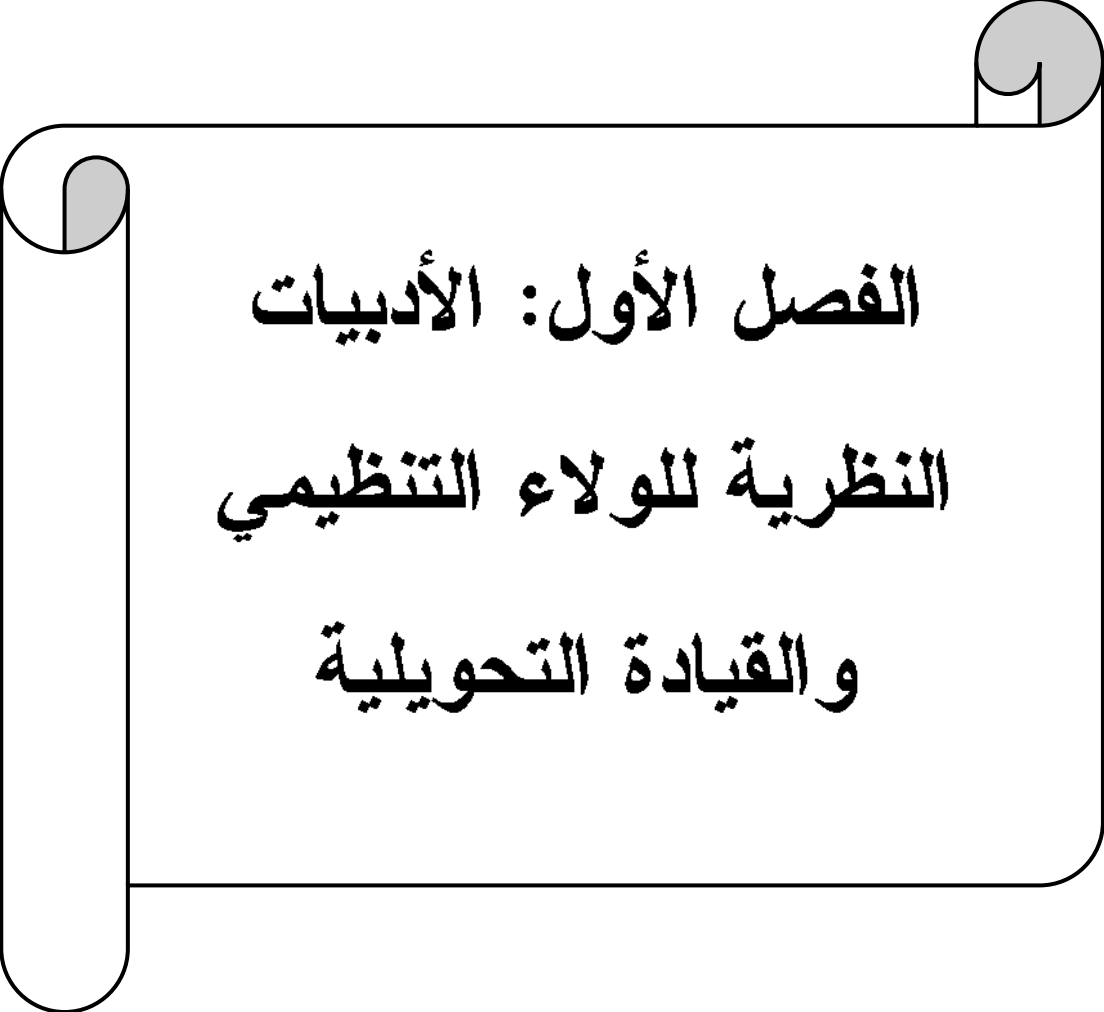
هيكل الدراسة

من أجل معالجة إشكالية الدراسة واختبار قبول الفرضيات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كمايلي:

الفصل الأول: تناول الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي إضافة إلى بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية للتعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بتكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأقسام محل الدراسة من وجهة نظرهم مع مناقشتها إحصائياً وحسب الواقع.





**الفصل الأول: الأدبيات
النظرية للولاء التنظيمي
والقيادة التحويلية**

تمهيد

تناولت العديد من الدراسات موضوع الولاء التنظيمي، الذي أصبحت المؤسسات تسعى لتحقيقه و إيجاد العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة على تكوينه وتفسير العلاقات بين هذه المتغيرات تحت القيادة. اهتم العديد من الباحثين في دراسة الأنماط القيادية ومعرفة طرق ممارستها وأبعادها، حيث حظيت نظرية القيادة التحويلية باهتمام الباحثين المعاصرين وأصبحت تلقى رواجاً مكنها من أخذ مكانتها كنمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات التي تريد النجاح في بيئة تتسم بالتغيير وحالة عدم التأكد. مما سبق سنحاول فيمايلي إعطاء مفاهيم نظرية للموضوع من خلال الباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية؛

المبحث الثاني: الدراسة السابقة للموضوع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية

سنحاول من خلال هذا المبحث تقديم بعض المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للولاء التنظيمي

إن مفهوم الولاء قدم في العلوم الاجتماعية والسلوكية، فالإنسان كائن اجتماعي يعيش مع الأفراد في بيئة منظمة بعلاقات اجتماعية تربطه بهم، فإذا كانت مشاعره ايجابية يميل إلى التلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية والرغبة في الانجاز المبدع، أما إذا كانت المشاعر سلبية فالنتيجة صراع مستمر بلا انجاز وضعف للولاء.

الفرع الأول- تعريف الولاء: يعرف الولاء كما يلي:¹

1- المعنى اللغوي للولاء: هو الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة.

2- المعنى الاصطلاحي للولاء: فهو القوة الكلية التي تجعل من الصعب على أحد الأفراد التخلي عن موقفه اتجاه موضوع معين، أو تغيير اتجاهه أو اعتقاده أو حكمه أو رأيه نحو موضوع ما، أو إنهاء علاقة تربطه لأحد الأفراد أو بالمنظمة التي يعمل فيها.

كما يعرف الولاء بأنه يحتوي العناصر التالية:

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته؛
- 2- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته ؛
- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان؛
- 4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهيمه؛
- 5- خاصية سائدة للسلوك الإنساني اتجاه شيء يهيمه.

الفرع الثاني- تعريف الولاء التنظيمي: تعددت تعاريف الولاء التنظيمي وفق آراء ووجهات نظر العديد من علماء الإدارة نذكر منها:²

- (1) تعريف شيلدون (Shelden): هو التقويم الايجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها.
- (2) تعريف التو وهربينك (Allutto & Herbinia): الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجر، الوضع الوظيفي، الحرية المهنية وعلاقات الصداقة.
- (3) تعريف ماودي و بوتر وستيرز (Mowday Porter & Steers): يعني مفهوم الولاء التنظيمي العناصر التالية:
 - الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبول الأهداف والقيم؛
 - الاستعداد والميل لبذل الجهد الوافر نحو تحقيق أهداف المنظمة؛
 - الرغبة الكبيرة للبقاء عضوا في المنظمة.

¹ - فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب - أطروحة دكتوراه في علوم التربية تخصص إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشلف، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2013، ص 03.

² - خلف سليمان الرواشدة، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2006، ص.ص 86-87.

(4) تعريف بوشنان (**Buchanan**): قد ميز بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الولاء التنظيمي وهي:

- 1 - الإحساس بالانتماء: ويظهر في التعبير عن الفخر بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمها؛
- 2 - المشاركة والمساهمة: المشاركة والمساهمة الفعالة من قبل الفرد النابعة من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها؛
- 3 - الإخلاص: والمعبر عنه برغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار في المنظمة والعمل في المنظمة في كل الظروف.

(5) تعريف أورلي وجاتمان (**Oreilly & Chatman**): هو الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى

الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة.

مما سبق الولاء متغير سلوكي غير ملموس يستدل عنه من خلال الظواهر أو الآثار المرتبطة به، لا يمكن الحصول عليه جاهزا ولا يفرض بوسائل الإكراه المختلفة، بل أنه نتيجة لتفاعلات العديد من الإدارة السلوكية التي تعمل في وسط بيعة مادية واجتماعية سليمة، لذا فإن عملية تقوية ولاء الأفراد للمنظمة أمر شاق تتحمله الإدارة بجهود وتكاليف باهظة للوصول إلى مستوى ملائم منه. فالفرد لا يقوم بمنح ولاءه لمنظمتها ما لم يعتنق ويؤمن إيمانا قويا بأهداف وقيم منظمتها، وكذلك استعدادة لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة ورغبته القوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها.¹

الفرع الثالث: أبعاد ورؤى الولاء التنظيمي

أولا - أبعاد الولاء التنظيمي

ميز المفكرين بين عدة أبعاد الولاء التنظيمي نذكر منها:²

1 - الأبعاد حسب اتزيوني (**Etzioni.1961**): تعد كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي،

حيث يستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماجه مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء التنظيمي ويأخذ ثلاثة أبعاد هي:

أ - الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله هذه الأهداف والمعايير.

ب - الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها الذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

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

2 - الأبعاد حسب ستاو وسالنيك (**Staw & Salanick.1977**): صنف الباحثان أبعاد الولاء التنظيمي إلى بعدين

هما :

¹ - محمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 2012، ص.ص 148-149 (بتلخيص).

² - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، السعودية، 1432هـ-2011، ص 39.

- خلف سليمان الرواشدة، أفرج السابق ذكره، ص.ص 88-90.

أ - **الولاء الاتجاھي**: يعني الأمور التي تؤدي إلى تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة ، بحيث تتردد رغبته في البقاء والاستمرار في المنظمة .

ب - **الولاء السلوكي**: يقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطاً بالمنظمة بسبب سلوكه بما فالجهد الذي بذله والوقت الذي قضاه في المنظمة يجعلانه يتمسك بكونه عضواً فيها.

3 - **الأبعاد حسب كيدرون (Kidron . 1978)**: يحدد بعدين للولاء التنظيمي هما:

أ - **الولاء الأدبي (الأخلاقي)**: يقصد به تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة باعتبارها تمثل قيمه وأهدافه.

ب - **الولاء المحسوب**: يقصد به تبني الفرد الاستمرار في العمل داخل المنظمة برغم وجود عمل بديل في منظمة أخرى وبمزايا أفضل.

4 - **الأبعاد حسب ماير وألن وسميث (Mayer. Allen & Smith. 1993)**: قدم الباحثون ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

أ - **الولاء العاطفي**: هو ارتباط العامل بالمنظمة عن طريق تأثره بالعوامل المتعلقة ب إدراك العامل لخصائص عمله: من استقلاليته وأهميته وتنوع المهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له؛ و إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تمتاز بالمشاركة الفعالة في صنع القرارات سواء ما تعلق منها بالعمل أو يخصه بصورة شخصية.

ب - **الولاء المعياري**: يقصد به شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المنظمة الذي يعود إلى شعوره بدعم المنظمة للعاملين والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في التخطيط ووضع الأهداف ورسم السياسات العامة للمنظمة ، علاوة على تحديد كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل.

ج - **الولاء المستمر**: يعني أن ولاء الفرد يتحدد بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع المنظمة ، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، حيث يتأثر تقييم الموظف لأهمية البقاء مع المنظمة بمجموعة من العوامل من أهمها: تقدم السن ، طول العمر الوظيفي (الأقدمية) ، العلاقات التي أقامها الفرد مع زملاء العمل، اختلاف نظام التقاعد، مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد... الخ.

ثانياً- رؤى الولاء التنظيمي

أشار المهتمين والباحثين في مجال الإدارة أمثال: أورالي وجائمان ، ماير وألين إلى وجود رؤيتين للولاء التنظيمي تسيطران على أدبيات الموضوع هما:¹

(1) **الرؤية الفكرية (النظرية)**: تنظر للولاء التنظيمي على أنه مدى وجود العلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها حيث يدل ارتفاع درجة الولاء التنظيمي لدى الفرد إلى:

- إيمانه العميق بأهداف وقيم المنظمة؛

- استعدادده لبذل جهد كبير في سبيل المنظمة؛

- رغبته الصادقة في البقاء عضواً فيها.

¹ راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت، مقال منشور، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد

والإدارة، م 13 ع 1، الكويت، 1420هـ/1999م، ص 51. تاريخ النصف 02 نوفمبر 2017 على الساعة 11:47 ، على الرابط:

موقع مركز النشر العلمي: https://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51620_21755.pdf

(2) **الرؤية السلوكية:** تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد لإيجاد شعور بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة. وتنص على أن الفرد يعمل جهده للحفاظ على كل شيء ذي قيمة له، لذا فإنه يحاول الحفاظ على كل التصرفات التي تضمن له استمرارية الأشياء القيمة. وعليه فإن الولاء التنظيمي وفقاً للرؤية السلوكية يتكون من ثلاثة أبعاد هي: الولاء العاطفي، الولاء المعياري، الولاء المستمر.

الفرع الرابع: مراحل تكوين الولاء التنظيمي وأهميته تكوينه

أولاً - مراحل تكوين الولاء التنظيمي

تعدد تصنيف المفكرين لمراحل تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد بالمنظمة نذكر منها:¹

1 - مراحل تكوين الولاء التنظيمي حسب بوشان: يمر الفرد بثلاث مراحل متتابعة لتكوين الولاء التنظيمي هي:

- مرحلة التجربة:** تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والاختبار ويكون توجهه الأساسي تأمين قبوله في المنظمة والتعايش مع البيئة الجديدة وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة حيث تظهر في هذه المرحلة الخيرات التالية: تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة، الشعور بالصدمة.
- مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها من عامين إلى أربعة أعوام يسعى الفرد من خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز. حيث تظهر في هذه المرحلة الخيرات التالية: الأهمية الشخصية للفرد، التخوف من العجز، وضوح الولاء للتنظيم والعمل.
- مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تقوى وتنضج اتجاهات الولاء التي تكونت في المرحلتين السابقتين.

2 - مراحل تكوين الولاء التنظيمي حسب مودي وبورتو: يمر الفرد بثلاث مراحل زمنية متتابعة لتكوين الولاء التنظيمي تتمثل في:

- مرحلة ما قبل العمل:** تمتاز بالمبول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول للعمل في المنظمة، تلك المؤهلات ناجمة عن خصائص الفرد وتوقعاته للعمل ومعرفته للظروف التي تحكم قراره بقبول العمل.
- مرحلة البدء في العمل:** وهي المرحلة التي يكتسب الفرد من خلالها الخيرات المتعلقة بعمله والتي يكتسبها في أشهر عمله الأولى والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته للعمل وتنمية ولاءه له والانخراط عضواً في التنظيم.
- مرحلة الترسخ:** وتتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي بالمنظمة، وتتمتع فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

ثانياً - أهمية تكوين الولاء التنظيمي

إن الولاء منهج وطريقة للمنظمات التي تسعى إلى تأسيس قاعدة صلبة مع أفرادها، وهو المعيار الذي يكشف مستوى الأداء الحقيقي لها، فالإدارة القائمة على الولاء هي التي تهدف إلى إعطاء أكبر قدر ممكن من الاهتمام لإرضاء العاملين بما يزيد من ولائهم وشعورهم بالرضا والفخر عن أعمالهم، والمنظمة الناجحة التي تبحث عن التميز، هي التي تسعى لتطبيق منهج الإدارة

¹ - زيد منير عبوي، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص.ص 208-210.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.

القائم على الولاء وتعمل على اختيار موظفيها بنية الإبقاء عليهم وتذكر أن عليها فتح أبواب القلوب المغلقة وتعمل على توثيق علاقة موظفيها بمنظمتهم والولاء لها.¹

لذا تظهر أهمية الولاء التنظيمي للأفراد بالمنظمة كونه يحقق مايلي: 2 3

1- الروح المعنوية العالية: حيث أن للولاء التنظيمي دورا مهما في رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجعلهم يحبون عملهم ومنظمتهم و يدفعهم للعمل بتعاون وحماس كبير لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة.

2 - التخفيف من دوران العمل (ترك العمل): للولاء التنظيمي دور في التخفيف من توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يعمل بها مما يخفف من تكاليف التسرب المتمثلة في:

- ✓ المصروفات العالية التي تحملتها المنظمة على الموظف الذي ترك العمل؛
- ✓ تعطيل الأداء نتيجة فقدان كفاءة العاملين الذين تركوا العمل، وكذلك تكلفة شعور الوظيفة وكلفة البحث عن البديل؛
- ✓ ارتباك الأنماط الاجتماعية والاتصالات كونه يؤثر على تماسك الجماعة وتكاملها؛
- ✓ انخفاض معنويات العاملين بعدما يتركون زملائهم العمل مما يؤثر سلبيا في المنظمة؛
- ✓ زيادة عبء العمل على الموظفين في التنظيم كون أن المنظمات تعجز عن توظيف أشخاص جدد بكفاءة المتسربين.

3- الأداء: حيث إن للولاء التنظيمي دور كبير في التأثير على الأداء، وليس الأداء فحسب وإنما الأداء والانجاز المبذوع.

4- التغيب: للولاء التنظيمي دور في التخفيف من ظاهرة الغياب وخاصة الغياب الاختياري والذي يتضمن خلق أعداء.

5- التوافق بين الأفراد: يقيس الولاء التوافق بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها كون أن الأفراد ذو الولاء المرتفع سيميلون إلى تأييد قيم المنظمة وبذل المزيد من الجهد لأجلها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة أن تقدم الحوافز الملائمة لهم؛

6- الاستقطاب: حرص المدراء على الحصول على جلب موظفين ذو ولاء عالي والمحافظة عليهم، كونهم سيبدلون جهدهم وأداء جيد ويمتازون بمعدلات غياب ودوران عمل قليل مما يقلل من تكاليف الإحلال والتدريب من جهة وإعطاء المنظمة سمعة جيدة ما يرغب الكفاءات في الانضمام إليها.

7- التغيير: يساعد الولاء على تقبل العاملين لأي تغيير ممكن في صالح المنظمة، وهذا لإيمانهم بأن مصلحة المنظمة هي مصلحتهم؛

8- ثقافة المنظمة: يدفع الولاء التنظيمي العاملين إلى احترام ثقافة المنظمة وأخلاقيات المهنة، ما يؤثر إيجابا على صورة المنظمة في المجتمع المحلي.

¹ فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² لينة حسام الخنيس ومروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل / فلسطين، مقال منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، تشرين الأول 2008، فلسطين، ص 109، تاريخ النسخ 11 مارس 2018 على الساعة 10:39، على الرابط : <http://journals.gou.edu/index.php/jresstudy/article/view/842>

3- زيد منير عبوي ، المرجع السابق ذكره، ص.ص 218-219.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.

وقد أرجع بعض الكتاب أهمية الولاء التنظيمي إلى الآثار المترتبة عليه وتأثيره على كل من الفرد وجماعة العمل والمنظمة، ملخصة في الجدول التالي:¹

الجدول رقم (1/1): آثار الولاء على الفرد وجماعة العمل والمنظمة

الآثار الممكنة			
سلبية عند انخفاض مستوى الولاء	إيجابية عند ارتفاع مستوى الولاء		
انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي	- الشعور بالانتماء والارتباط	الفرد	
			- الأمان
انخفاض القدرة على النمو والتطور الذاتي	- الأهداف والاتجاه		- التصور الذاتي الايجابي
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة والعلاقات الاجتماعية	- المكافآت التنظيمية		- الجاذبية للعاملين المحتملين
قلة التفكير الجماعي	- ثبات العضوية	جماعة العمل	
انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف	- فعالية الجماعة		
الصراع بين الجماعات وداخلها	- التماسك		
انخفاض القدرة على التطور والتكيف بالبيئة	زيادة الفعالية ترجع إلى:	المنظمة (التنظيم)	
	- جهد الفرد		
	- انخفاض معدل الدوران		
- انخفاض نسبة الغياب			
	- انخفاض نسبة التأخير		
	- الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج المنظمة		

المصدر: إيهاب عبد الله جرغون، المرجع نفسه، ص 38

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي

ظهرت عدة نماذج تحاول تفسير العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي لدى الأفراد من أهمها:²

1- نموذج ستيرز (1977): أشار ستيرز إلى ثلاثة عوامل رئيسية تؤثر في تكوين الولاء التنظيمي لدى الفرد وهي: صفات

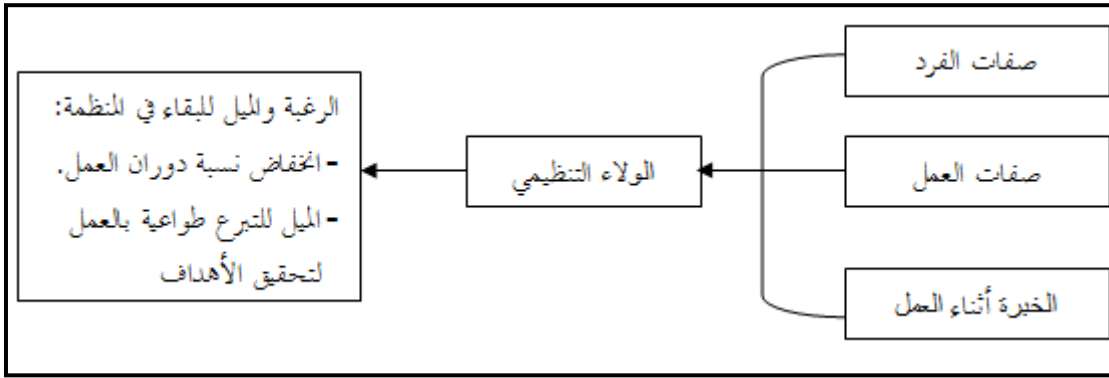
الفرد؛ صفات العمل؛ الخبرة أثناء العمل. بعلاقات تساعد على تنمية رغبة وميل الفرد للبقاء في المنظمة من خلال تحقيق: انخفاض نسبة دوران العمل وميل الفرد للتبرع طواعية بالعمل لتحقيق الأهداف.

والشكل الموالي يوضح النموذج:

¹ - إيهاب عبد الله جرغون، واقع سياسات الاختيار والعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 1430-2009م، ص 33-34

² - خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 93-97.

الشكل (1-1): العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي/ نموذج ستيرز

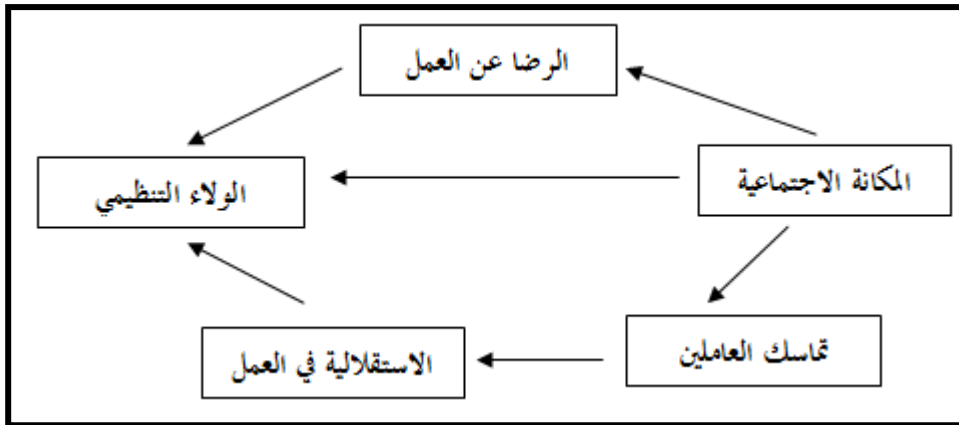


المصدر: خلف سليمان الرواشدة، مرجع سبق ذكره، ص 94

2- نموذج روبرت مارش وماناري (Robert March & Mannari, 1977):

قام الباحثان بوضع نموذج يبين العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي وأثرها على دوران العمل في بعض التنظيمات اليابانية تمثلت هذه العوامل في: المكانة الاجتماعية؛ الرضا عن العمل؛ تماسك العاملين؛ الاستقلالية في العمل. والشكل أدناه يوضح النموذج:

الشكل (1-2): العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي/ نموذج مارش وماناري



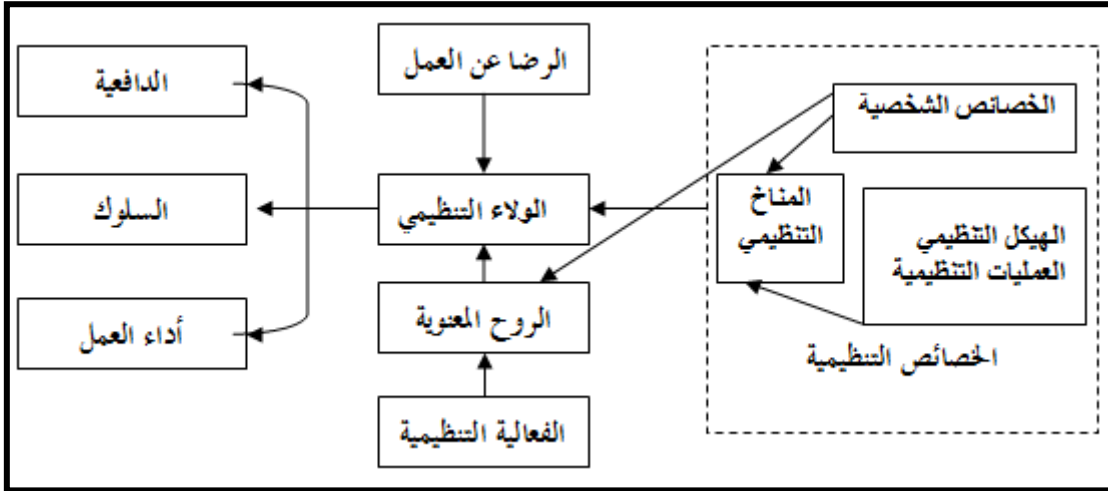
المصدر: خلف سليمان الرواشدة، المرجع نفسه، ص 96

3- نموذج ديكوتيز وسمرز (Decotis & Summers):

أشار ديكوتيز وسمرز إلى أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المنظمة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد ورضاهم عن العمل حيث تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى ولاء الأفراد للمنظمة، والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ونوعية سلوكهم الشخصي والتنظيمي وأداءهم لعملهم كما ونوعاً.

والشكل الموالي يوضح النموذج:

الشكل (1-3): العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي/ نموذج ديكتونيز وسمرز



المصدر: خلف سليمان الرواشدة، المرجع نفسه، ص 96

من النماذج الثلاثة السابقة يمكن القول أنه على إدارة المنظمة إدراك العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي سلباً أو إيجاباً، وأن تعمل على استثمار هذه العوامل لزيادة درجة ولاء العاملين بالمنظمة، إذ يتطلب ذلك دراسة الخصائص الشخصية للأفراد العاملين والتركيز على الجوانب الإيجابية وتوفير العدالة التنظيمية من أجل استقرارهم، مما يعزز الروح المعنوية لديهم وشعورهم بالأمن والرضا عن العمل. كما أن على إدارة المنظمة العمل على توفير فرص الاستقلالية في العمل وتفويض السلطة للعاملين بالقدر الذي يتناسب مع مسؤولياتهم الوظيفية وتحديد الأهداف بدقة، تكون مثيرة للتحدي مع تحديد الأدوار بدقة، بما ينسجم مع حاجات وقدرات العاملين وكذلك العمل على بناء علاقات إنسانية إيجابية ما بين المنظمة والعاملين وفيما بينهم أيضاً وتوفير ظروف العمل المادية المناسبة.

4- العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي حسب إجماع الدراسات: أشارت معظم الدراسات التي أجريت في مجال

الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي:¹

1-4: المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة " تلك المرتبة الاجتماعية للفرد مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي"، قد تكون رسمية أو غير رسمية، حيث يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب بترتيب هرمي حسب مرتبتهم بالنسبة للآخرين في التنظيم. ويسعى العاملون لبذل جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها خوفاً لفقدانها الذي سيولد لديهم القلق والاضطراب ومن ثم الاضطرار إلى ترك التنظيم.

2-4: إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: كلما سعى التنظيم لتحقيق حاجات العاملين وإشباعها زاد ولائهم له ودفعهم إلى مزيد من العمل الجاد لتحقيق الأهداف.

3-4: وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الولاء يزداد كلما كانت أهداف التنظيم واضحة يستطيع الأفراد فهمها والسعي لتحقيقها.

4-4: الرضا الوظيفي: يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يديها الفرد نحو عمله 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 لديه.

¹ - زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 211- 217.

4-5: نظام الخوافز: يعرف الحافز بأنه " الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهياً له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين. وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقق أهدافه حيث يحقق الحافز مصلحتين هما:

أ - حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

ب - إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

إن نظام الخوافز الجيد يسهم في جذب والتحاق الأفراد بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز استمرارهم في العمل ويشير المنافسة والأداء المبدع فيما بينهم، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا ويرفع لديهم الروح المعنوية ويقوي ولائهم للتنظيم ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية.

4-6: المناخ التنظيمي: يعرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف العاملون عليه من تجاربهم وأثرها على سلوكهم.

إن تمتع العاملين بنحو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والعدالة والتعاون والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وشعورهم بالولاء للمنظمة عكس المنظمات ذوات البيئة المتسلطة.

4-7: بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة التنظيمية توقع الفرد أو المجموعة بتحقيق الوعود المكتوبة أو الشفهية التي تصدر عن الآخرين أفرادا كانوا أو جماعات.

إن المنظمات المتميزة تعتمد إلى رفع درجة الثقة فيما بين العاملين وبين التنظيم. لما له أهمية بالغة في تماسك الجماعة وفي تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع والابتكار.

4-8: التطبيع التنظيمي: يعنى التطبيع الاجتماعي العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير وأنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها.

للتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات وفعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة.

فكلما كانت عملية التطبيع التنظيمي ناجحة فإننا نحصل على موظف يحمل درجة عالية من الولاء لبيئة العمل واحتراما عاليا لقيم المنظمة والتوجه نحو الإنجاز المبدع.

4-9: مشاركة العاملين في التنظيم: وتعني قيام العاملين بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

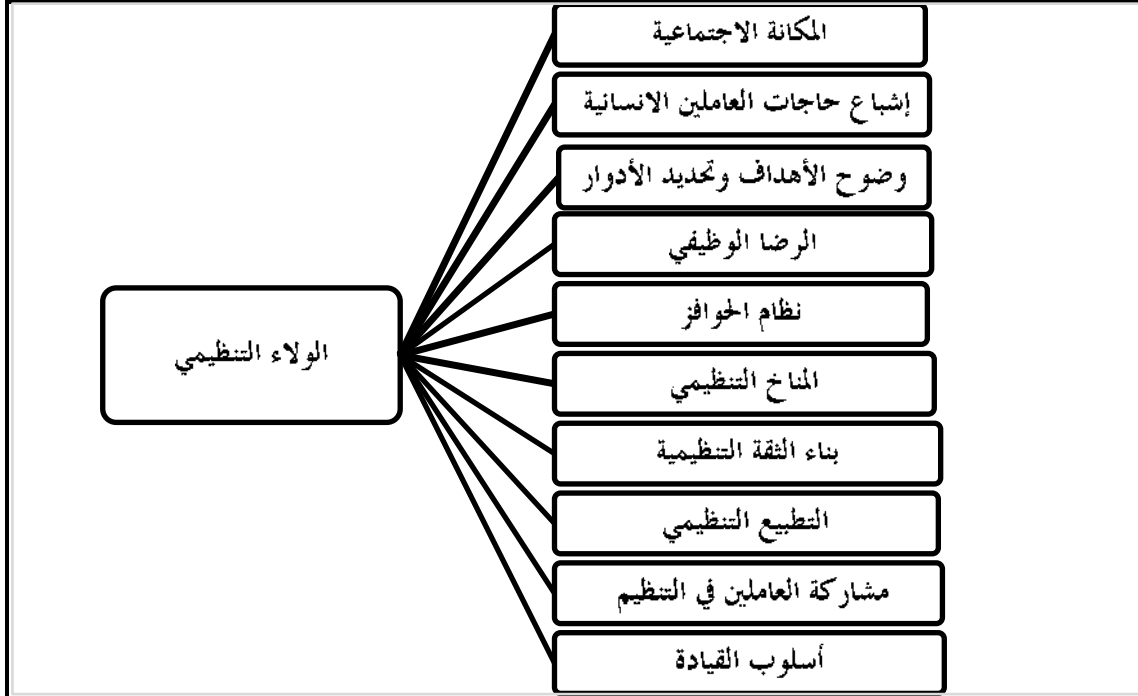
إن مشاركة العاملين تزيد من ولائهم فهو يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون مشكلات العمل مشكلاتهم، ويرغبون في العمل الجماعي ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وثقتهم بالمنظمة، مما ينعكس على المنظمة بمزيد من الأداء الفعال.

4-10: أسلوب القيادة: إن القائد الجيد من يستطيع تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين في سبيل تحقيق الأهداف. فهو يتوقع عن صغائر الأمور، يثنى على من يستحق، يحترم مشاعر الأفراد ويمتلك القدرة على تطويرهم ويوفر فرص لنجاحهم، كما يعرف كيف يحفز العاملين ويثبت فيهم الثقة ويعاملهم بأمانة وعدل، يتبع أسلوب الإشراف لا المراقبة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.

ويشجع مبدأ الاجتهاد في الرأي، يمتلك أفقا واسعا فيستوعب الأفكار الجديدة ووجهات النظر المبدعة، يتمتع بأخلاق حميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين ليتقدموا. والشكل التالي يوضح العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

الشكل رقم (1-4): العوامل التنظيمية المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي



المصدر: زيد منير عبوي ، مرجع سبق ذكره، ص 217 .

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للقيادة التحويلية

تعددت الأنماط القيادية بين الكلاسيكية والمعاصرة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة، أظهرت قدرتها على قيادة المنظمة في ظل التغييرات والتحديات بالبيئة، وذلك من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم ومبادراتهم الإبداعية وفتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

الفرع الأول: تطور القيادة الإدارية إلى القيادة التحويلية

تعددت تعاريف القيادة نذكر منها مايلي¹:

- تعريف هوغتس (Hodgetts.1982): القيادة بأنها عملية تأثير على الآخرين بتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف محددة لهم.
- تعريف هيرسي وبلانشارد (Hersey&Blanchard.1977): القيادة عملية التأثير في نشاطات فرد أو مجموعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وهي نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف.

¹ - ماهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014م / 1435 هـ، صص 20-21.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.

ولذلك تعددت النظريات والنماذج المفسرة لسلوك القيادة الإدارية وصولاً إلى نظرية القيادة التحويلية ملخصة كمايلي:

أولاً - النظريات الكلاسيكية للقيادة

وقع الفكر الإداري في الاختلاف للتحديد الدقيق لخصائص القيادة الإدارية الفعالة، فظهرت عدة نظريات استمرت لعقود ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2/1): النظريات الكلاسيكية للقيادة الإدارية

الرقم	النظرية	مسلمات النظرية	رواد النظرية
01	نظرية الرجل العظيم	القيادة ذات طبيعة ملموسة فائقة يولدون وقد وهبوا القيادة، كما توجد فيهم سمات شخصية ومواهب وعبقريات غير مألوفة.	توماس كاريل، إيمرسن، تيرمن، كالتن ودز، بيلز، جينكر، ويكم، بارنارد، تيد.
02	نظرية السمات	ينظر إلى القيادة من خلال وصف الأشخاص الذين يمارسونها تتمثل في سمات جسمية وعقلية ومعرفية وانفعالية واجتماعية وسمات عامة.	فان بآسن، كارل، جيزيل، ستودوغدل.
03	النظرية السلوكية	وجود بعدين للسلوك القيادي وهو: 1 - البنية الهيكلية أي التركيز على المهمة. 2 - الاعتبار أو التركيز على العاملين.	نظرية البعدين: من خلال دراسات جامعة أوهايو: روادها فليشمان و كارل شارتل. ودراسات جامعة ميشيغان: روادها ليكرت، كاتز، كان.
04	نظرية الشبكة الإدارية	وضع أبعاد نظرية البعدين في شبكة للتعرف على الأساليب القيادية المختلفة.	روبرت بليك وجين موتون
05	النظرية الموقفية	حددت العناصر المهمة في القيادة هي: سلوك القائد، سلوك المرؤوسين، الموقف. فالقائد الموقفي من يجمع بين وظائفه القيادية ووضع المرؤوسين ومعطيات الموقف.	دراسة فوليت، نظرية الخط المستمر في القيادة لتانتبوم وسميث، نظرية المسار - الهدف لروبرت هاوس، نظرية الأبعاد الثلاثة لوليام ردن، نظرية القيادة الموقفية لفيدلر، نظرية نضج الأتباع لهيرسي وبلانشارد.

المصدر: ماهر محمد حسن، المرجع السابق ذكره، ص.ص 29-69 (بتلخيص).

ثانياً- النظريات المعاصرة للقيادة

زيادة تناول الباحثين للمواضيع المفسرة للقيادة ظهرت النظريات المعاصرة لإعطاء أنماط قيادية تتلاءم مع التغيرات في البيئة، ملخصة في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (1/3): النظريات الحديثة للقيادة الإدارية

الرقم	النظرية	مسلّمات النظرية	رواد النظرية
01	القيادة التبادلية	1. يتم تحفيز العاملين عبر مبدأ الثواب والعقاب. 2. إسناد المهام لأشخاص يثق بهم القادة.	تعني عند باس: أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.
02	نظرية القائد الخادم	1. القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين. 2. القائد مسؤول تجاه المجتمع . 3. الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة.	ظهر مصطلح القائد الخادم في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملزم للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات.
03	النظرية الكارزمية	1. الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين. 2. الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة. 3. يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم.	حدد روبرت هاوس في نموذج القيادة الكارزمية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي: الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية.
04	النظرية التحويلية	1. الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين. 2. الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة 3. يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبون بهم.	نظرية بيرنز، نظرية باس

المصدر: لطيفة عبد الرحمن الشبانان وآخرون، نظريات القيادة وأنماطها، ص 08-09.

إن إسهامات النظريات السابقة أعطت عدة أنماط قيادية تنظر إلى شخصية وفلسفة وخبرة القائد وشخصية التابعين ومستواهم العلمي وطبيعة البيئة في العمل نذكر أهم الأنماط فيمايلي:

¹ - لطيفة عبد الرحمن الشبانان، نورة عبد الله الشبل وهديل عبد العزيز الخيميد، نظريات القيادة وأنماطها، ورقة علمية مقدمة ضمن دراسات ماجستير في القيادة التربوية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، ص.ص 3-14. تاريخ التصفح 20 فيفري 2018 على الساعة 15:44، رابط المصدر:

<http://dr-meshaal.com> مدونة مشعل بن سليمان العدوان

أولاً - أنماط القيادة حسب أسلوب القيادة: نميز بين الأنماط القيادية التالية كمايلي:

- 1 - القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية، السلطوية)؛
- 2 - القيادة الديمقراطية (المشاركة)؛
- 3 - القيادة الحرة (التسيبية).

ثانياً- الأنماط القيادية باعتبار السلوك الإداري - حسب نظرية الشبكة الإدارية-: ميزت نظرية الشبكة الإدارية بين

الأنماط القيادية التالية:

- 1 - نمط قائد المهمة؛
- 2 - نمط القائد مدير النادي الاجتماعي؛
- 3 - نمط القائد السلبي (المسحب)؛
- 4 - نمط القائد العملي؛
- 5 - نمط القائد المدير.

الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

ظهرت القيادة التحويلية عام 1978 على يد العالم السياسي بيرنز (James Macgregor Burns) في كتابه "القيادة" (Leadership)، الذي عرفها بأنها: " نمط من القيادة التي تحدث عندما ينخرط أو يشارك شخص أو مجموعة أشخاص مع بعضهم البعض بأسلوب يقنع فيه القادة والتابعون بعضهم بعضاً إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والسلوك الأخلاقي".¹

فهي عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم للأحر للوصول إلى مستويات الدافعية والأخلاق. وفي عام 1985 قدم باس (Bernard Bass) نظريته القيادة التحويلية من خلال كتابه "القيادة تفوق التوقعات" (Leadership Beyond Expectations) حيث يرى بأنها القيادة التي تسعى إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل: الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين. ثم توالت تقديم عدة تعاريف للقيادة التحويلية نذكر منها:²

- 1 تعريف تشرتشيللو (Chirichello.1999): هي علاقة تأثير حيوية وملهمة بين القادة وأتباعهم ممن لديهم التزام أخلاقي برسالة المؤسسة التي تؤمن بتمكن أعضائها من الوصول إلى التغيير والتحسين المستمرين عبر تحمل المسؤولية التعاونية والمساءلة بما يعود بالمنفعة على عملاء المؤسسة.
- 2 تعريف ترو فينو (Trofino. 2000): هي القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها وتعمل على إيجاد أنظمة جديدة تتوافق كلياً ومتطلبات المستقبل.
- 3 تعريف نورث هاوس (Northouse. 2001): هي عملية تغيير الأفراد وتحولهم، ومعنى آخر فهي المقدرة على جعل الأفراد ينشدون التغيير والتحسين، ويقبلون أن يقادوا.

¹ - عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي - وجهة نظر تبوية معاصرة -، دار كوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، الطبعة الأولى، 1437 هـ/2016م، ص 58، ص 65، ص 71.

² - شهنار إبراهيم الغار، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، بدون طبعة، 2013، ص 65.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للولاء التنظيمي والقيادة التحويلية.

ومنه القيادة التحويلية هي الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعيه (أفراداً أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها وإهامه وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغييرات وقبولها والالتزام بها.

ترى الطالبة أن القيادة التحويلية تصنف حسب أسلوب القيادة ضمن القيادة الديمقراطية غير أنها تهتم بالتغيير عبر امتلاك رؤيا واضحة، وتصنف حسب نظرية الشبكة الإدارية ضمن نمط القائد المدير.

الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وسماتها

أولاً- أبعاد القيادة التحويلية

طور باس و افوليو (Bass&Bruce Avilio) سنة 1994 إستبانه متعددة العناصر بنيت على أن نظرية القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد هي:¹

(1) التأثير المثالي (الجادبية القيادية- الكاريزما) -Idealized Influence-

حيث تصنف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويجعل منه نموذج يقتدي به، وتعبير كذلك عن قوة شخصيته التي تحدث درجة عالية من الولاء، الالتزام والاعتراف له، وتعرف التابعين بالقائد ورسالته وتبني قيمه وأهدافه وسلوكه والثقة به وبصدق معتقداته. ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي.

(2) الحفز الإلهامي-Inspirational Motivation-

يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين تصوراً متفاناً لنشاط المنظمة في المستقبل وحب التحدي وقدرته على إيضاح وإيصال توقعاته لهم، وتصنف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية المنشودة واستئثار روح الفريق من خلال الحماسة.

(3) الاستئثار الفكرية (التحفيز الفكري)-Intellectual Stimulation-

فيها يعمل القائد التحويلي على التحلي عن طرق التفكير القديمة وإعادة النظر في الأساليب التي يمارسونها، ببلبحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع التابعين على حل المشاكل بطريقة إبداعية، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

(4) الاعتبار الفردي (الاهتمام بالمرؤوسين)-Individualized Consideration-

وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتماماً لتابعيه من حيث الاهتمام بمشاعرهم وفهم الفروق الفردية فيما بينهم والحرص على تلبية، وتوثيق العلاقات والروابط فيما بينهم، مع تحقيق التفاعل الشخصي والانسجام المتبادل بين الطرفين.

¹ - مراجع القيادة التحويلية المستخدمة.

- عبد الله مداري الحربي، نظريات القيادة 1 القيادة التحويلية، مقال بموقع مجموعة قيادة، تاريخ النشر: 11 أكتوبر 2014، تاريخ النصفح 08 ماي 2018 على الساعة 22:00، على الرابط:

تتلخص السمات المصاحبة لمعرفة وجود ممارسات لسلوكيات أبعاد القيادة التحويلية في المنظمة في الجدول التالي¹:

الجدول رقم (4/1): السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية.

أبعاد القيادة التحويلية	السمات المصاحبة للبعد
التأثير المثالي	الرؤية، الثقة، الاحترام، الصدق، مشاركة المخاطر، التكامل، القوة.
الحفز الإلهامي	الحماس، الاتصالات، الالتزام بالأهداف، الرؤية، النصح والإقناع
الاستشارة الفكرية	العقلانية، حل المشاكل، الإبداع، التعزيز
الاعتبار الفردي	الاهتمام الشخصي، المساواة، المتابعة، الاستماع، التمكين

المصدر: أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين، ص 19.

وعليه فالسلوكيات المترافقة مع المكونات الأربعة للقيادة التحويلية حيث نورد بعضها حسب الأبعاد كما يلي²:

1- التأثير المثالي: من خلال مراعاة العبارات التالية:

أ - حدد القيم التي تؤمن بها بعد قيامك بمسؤوليات دورك.

ب - تصرف بطريقة تجعلك تحظى بالإعجاب والاحترام والثقة.

ج - لا تنس أن الآخرين يتشبهون ويريدون أن يقلدوا القائد.

2 - الحفز الإلهامي: من خلال مراعاة العبارات التالية:

أ - كن ملهماً للآخرين وكون لديهم الدافع من خلال توفير المعنى المفيد والتحديات لعملهم.

ب - أيقظ فيهم روح الجماعة.

ج - أظهر لهم الحماس والتفاؤل.

د - أشرك الآخرين في تصور حالات مستقبلية جذابة.

3- الاستشارة الفكرية: من خلال مراعاة العبارات التالية:

أ - حرض الآخرين ليكونوا مبدعين ومبتكرين من خلال التشكيك في الافتراضات وإعادة تأطير المشكلات ومقاربة المواقف القديمة بأساليب جديدة .

ب - لا تحاول البتة توجيه نقد أمام المثلأ لأخطاء فردية.

ج - استحصل على أفكار جديدة من الآخرين.

4 - الاعتبار الفردي: من خلال مراعاة العبارات التالية:

أ - وجه عناية خاصة لاحتياجات كل فرد على حدة للإيجاز والنمو.

ب - ابتكر فرصة جديدة للتعلم ومع هذه الفرص الأجواء المداعمة.

¹ - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010م-1431هـ.

² - دي فينت: تعريب وليد شعادة، نحو تكوين خبرات في التعلم المفيد منهجية متكاملة لتصميم المقررات الجامعية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، الطبعة الأولى، سنة النشر 1429هـ-2008م، صص 398-399. تاريخ النسخ 18 أبريل 2018 على الساعة 14:00، رابط المصدر:

- ج - كن على علم بالفروق الفردية (من حيث الحاجات والرغبات).
د - شجع التواصل في الحديث بالإنجهاين.
هـ - كن مستمعا جيدا وفاعلا.

الفرع الرابع: مهام، أنواع وخصائص القائد التحويلي

أولا - مهام القائد التحويلي

- إن وظيفة القائد التحويلي أو المرمر من وجوده هو التغيير، فهو يمتاز بكونه وكيل للتغيير وداعية له ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يمارس عدة مهام منها:¹
- (1) إدراك الحاجة إلى التغيير: على القائد التحويلي إدراك الحاجة للتغيير، وإقناع التابعين به من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الإلهامية.
 - (2) صياغة الرؤية والرسالة: فالقائد التحويلي ينظر إلى وظيفته على أنه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.
 - (3) اختيار نموذج التغيير ومسارته: يختار القائد التحويلي نموذج التغيير الملائم التي تثبت فعاليتها وتكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.
 - (4) تكوين الإستراتيجية الجديدة: على القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير أن يقوم بتكوين إستراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة، ونموذج التغيير ومسارته من ناحية ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.
 - (5) تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة : على القائد التحويلي إعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة، وهذا من خلال تأدية الأنشطة الثلاثة التالية:
 - (a) بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة.
 - (b) إدخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها.
 - (c) صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.
 - (6) إدارة المرحلة الانتقالية: وهذا باهتمام القائد بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم إلى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها.

كما قدم يوكل (Yukl) بعض النصائح المهمة في تطبيق القيادة التحويلية عمليا كمايلي:²

- ❖ وضع رؤية واضحة وجذابة للمرؤوسين.
- ❖ ربط الرؤية بإستراتيجية من أجل تحقيقها.
- ❖ تطوير الرؤية وتحديدها وترجمتها إلى أفعال.

¹ - أسامة سعد حبري، القيادة الإدارية، دار الازية للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2013، ص.ص 98 - 100.

² - بدر بن خلف الضمادي، مكونات القيادة التحويلية، مقال بموقع مجموعة قيادة، تاريخ النشر 11 أكتوبر 2014، تاريخ النصف 08 ماي 2018 على الساعة 13:22،

على الرابط :

- ❖ التعبير عن الثقة والإصرار والتفاؤل بشأن الرؤية وتنفيذها.
- ❖ تحقيق الرؤية من خلال القيام بخطوات مخططة صغيرة، فالتجارب الصغيرة هي الطريق إلى تنفيذ وتحقيق الرؤية بشكل كامل.

ثانياً: أنواع القادة التحويلين

- تعددت أنواع القادة التحويلين، حيث قام بيرنز بالتفرقة بين نوعين مهمين من القادة التحويلين وهما:¹
- (1) القائد التحويلي المصلح: هو القائد الذي يعمل على إحداث تعديل في الاتجاهات الحالية للأعضاء المقاومين للتغيير حتى تتفق مع المبادئ والقيم الخاصة بالمنظمة وبالتالي يتعامل فقط مع الأعضاء والأقسام التنظيمية المقاومة للتغيير.
 - (2) القائد التحويلي الثوري: هو القائد الذي يعمل على إحداث تغيير جذري في المبادئ والقيم التي تحكم المنظمة بحيث يميل إلى تكوين طرق جديدة للتفكير وإحداث حركة نهضة شاملة لتغيير الوضع الحالي بالكامل.

ثالثاً- خصائص القائد التحويلي

يتسم القائد التحويلي بالخصائص التالية:

- (1) أن يكون قادر على تكوين رؤية ورسالة المنظمة وإيصال هذه الرؤية بطريقة تستثير وتدفع المرؤوسين لاعتناقها.
- (2) يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده هو نقلة حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية.
- (3) يستطيع التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة كونه يمتلك مهارات إدراكية مرتفعة.
- (4) للقائد التحويلي حضور واضح فهو يتسم بالنشاط واليقظة والمبادرة.
- (5) يهتم بالمرؤوسين فرادى وجماعات ويسعى إلى بناء الإجماع بين التابعين وإدامة العلاقة معهم.
- (6) يخلق التحديات في الأعمال والمهام بما يحقق أهداف المنظمة بفعالية.
- (7) يتسم بطرح الأفكار الابتكارية وينمي مصادرها لدى الآخرين.
- (8) تشجيع التابعين على الاستقامة وتحميد القيم الأخلاقية.

الفرع الخامس: أهمية القيادة التحويلية

- إن القيادة التحويلية تدعم وتضع قيماً للمنظمة، وتحدث و تسهم في وضع معايير للأداء المنظمي ضمن نسق متكامل ومترابط في ثقافتها ومعتقداتها، يجعلها قادرة على الاستجابة الفاعلة للتغيرات الداخلية والخارجية، فهي ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالتميز في الأداء والرضا الوظيفي للعاملين حيث كشفت معظم الدراسات أن ممارسة القيادة التحويلية تعمل على ما يلي:^{2 3}
- (1) رفع مستويات الأداء المنظمي.
 - (2) الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات ورغبات العاملين والمتعاملين مع المنظمة.

¹ - أحمد صادق محمد الرقب، المراجع السابق ذكره، ص22.

² - الظاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة- مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص : علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2009م، ص.ص 39-40.

³ - عثمان محادين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- (3) رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة وإشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء).
- (4) تمكين العاملين لعمل أفضل ما عندهم لتحقيق أهداف المنظمة.
- (5) تعتمد نموذجاً قوياً يمتلك قيماً أخلاقية سامية.
- (6) الاستماع لجميع وجهات النظر لتطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- (7) بناء الرؤية وتوزيع الأدوار على العاملين في المنظمة.
- (8) تساعد المنظمة عن طريق مساعدة العاملين في الإسهام لعمل التنظيم بفعالية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع ومجال الاستفادة منها

تعددت دراسات الباحثين لموضوع القيادة التحويلية بأبعادها والولاء التنظيمي بأبعاده، فمنهم من تطرق إلى دراسة المتغيرين معا وحاول تفسير العلاقة بينهما، ويوجد من درس أحد المتغيرين بدراسة استقصائية بالواقع أو حاول تفسير علاقة أحد المتغيرات بمتغيرات شخصية أو تنظيمية أخرى، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات بإيجاز.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

نذكر من الدراسات العربية للموضوع مايلي:

الفرع الأول: دراسة لينة حسام المحتسب ومروان سعيد جلعود بعنوان: أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في فلسطين، 2007.¹

قاما بدراسة لمعرفة العوامل المؤثرة على أبعاد الولاء التنظيمي لدى موظفي البنوك في فلسطين، على مجتمع مكون من 210 موظف باستخدام إستبانة وتوصل إلى النتائج التالية:

- 1 - اختلاف النتائج حسب الجنس: فالعاملون الذكور أكثر ولاء من الإناث بهذا المجتمع؛
- 2 - حسب متغير العمر: كلما زاد العمر زاد ولاء الفرد؛
- 3 - وجود علاقة ذات دلالة باختلاف المتغيرات التالية: الدرجة العلمية للعاملين، نمط القيادة، الاتصال؛
- 4 - لا تؤثر المتغيرات التالية (الحالة الاجتماعية، الاقدمية (مدة الخدمة)، المشاركة، الخوف، طبيعة العمل، التدريب، على الولاء التنظيمي؛
- 5 - توجد علاقة بين كل من المتغيرات (الغياب، معدل دوران العمل، التأخر عن العمل، عدد ساعات العمل) والولاء التنظيمي؛
- 6 - العوامل الآتية مهمة في تكوين الولاء التنظيمي وهي تنازليا (تحقيق الأمن والاستقرار الوظيفي، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، وضوح الأدوار والمهام، وضوح الأهداف التنظيمية، العلاقات الاجتماعية الجيدة)؛
- 7 - العاملون في قطاع البنوك لديهم ولاء كبير للبنوك التي يعملون بها ويدافعون عنها بصورة إيجابية.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزماني والمكاني للدراسة (مؤسسات بنكية تعمل في بيئة عربية مختلفة عن الدراسة الحالية)، طبيعة العينة وتوسعها بالدراسة السابقة، الدراسة الحالية تدرس الولاء بصفة عامة دون التطرق لتخصيص أبعاده.

¹ - لينة حسام المحتسب ومروان سعيد جلعود، مرجع سبق ذكره.

الفرع الثاني: دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، 2011 م.¹

قام الباحث بدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والولاء التنظيمي لدى جميع الضباط المدنيين برتب (رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم) العاملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والقطاعات والوحدات التابعة لها. بعينة دراسة بلغ عددها 253 ضابط باستخدام المنهج الوصفي والاعتماد على نتائج تحليل الاستبانة الموزعة وتوصل إلى النتائج التالية:

- 1 - ممارسة متوسطة لسلوك القيادة التحويلية؛
- 2 - ولاء متوسط لدى الضباط الميدانيين العاملين؛
- 3 - وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي؛
- 4 - لا يؤثر متغير الخبرة على محاور الدراسة؛
- 5 - اختلاف النتائج بين الأفراد الحاصلين على دراسات عليا وبكالوريوس (الشهادة) حول محاور الدراسة؛
- 6 - لا يتأثر الولاء التنظيمي بمتغيرات الرتبة ومجال العمل؛
- 7 - تختلف ممارسة القيادة التحويلية لدى القادة باختلاف متغيرات الرتبة ومجال العمل.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزمني والمكاني للدراسة (مؤسسة أمنية بيئية عربية سعودية). الاختلاف في أفراد العينة (الضباط المدنيين)، توسع العينة بالدراسة السابقة وتشابه معها في أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية وعدم التطرق لأبعاد الولاء التنظيمي بالتفصيل بالدراسة.

الفرع الثالث: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، 2012.²

قام الباحث بدراسة أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار باستخدام استبانة موزعة على عينة مكونة من 489 موظف من مديريين عاملين في الإدارة العليا والوسطى بشركات التأمين الأردنية وتوصل إلى النتائج التالية:

- 1 - ارتفاع مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) بمجتمع الدراسة؛
- 2 - فاعلية عملية اتخاذ القرار في المجتمع بتوافر مرتفع؛
- 3 - وجود أثر ذو دلالة حول القيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية عملية اتخاذ القرار في مجتمع الدراسة خاصة بعد التأثير المثالي.
- 4 - إن بعد التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزمني والمكاني للدراسة (مؤسسات التأمين بيئية عربية أردنية)، مع إضافة بعد خامس هو (التمكين) لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة واختلاف المتغير التابع (فاعلية عملية اتخاذ القرار)، توسع العينة بالدراسة السابقة.

¹ - عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سبق ذكره.

² - حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

الفرع الرابع: دراسة خلود فواز الزعبي بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، 2013.¹

قامت الباحثة بإعداد الدراسة للتعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين وطبقت على عينة مكونة من 375 معلم ومعلمة، باستخدام إستبانة وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- إن درجة ممارسة مديري القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

2- إن درجة ممارسة مديري المدارس للتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في المدارس الخاصة في عمان العاصمة كانت متوسطة.

3- وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) بين ممارسة مديري المدارس الخاصة لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في مدارس عمان العاصمة وعلاقتها بالتماثل التنظيمي.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزمني والمكاني (المدارس الخاصة بعمان)، مع اختلاف المتغير التابع (التماثل التنظيمي) الذي يتطابق مع الولاء التنظيمي من ناحية اعتناق وقبول الموظف لقيم التنظيم. توسع العينة محل الدراسة السابقة. وتشابه معها في اعتماد الأبعاد الأربعة لسلوكيات القيادة التحويلية.

الفرع الخامس: دراسة فريدة زيني بعنوان: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بين جامعات تونس، الجزائر والمغرب، 2013.²

قامت الباحثة بدراسة تهدف إلى معرفة تأثير عدة متغيرات على الولاء التنظيمي للأستاذ الجامعي بالمجتمع المكون من 2181 أستاذ بعينة مكونة من 750 أستاذ باستخدام إستبانة وتوصلت إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة إيجابية قوية بين النمط القيادي المتسم بالمشاركة واحترام المرؤوسين والولاء التنظيمي؛

2- كلما توفرت الحرية والاستقلالية للأستاذ الجامعي في أداء عمله كلما أدى إلى زيادة ولاءه للجامعة بدرجة متوسطة؛

3- كلما زادت المعلومات المرتدة على الأداء بالشكل المطلوب للأساتذة كلما زاد ولائهم لكن بشكل ضعيف؛

4- كلما زاد مستوى الإقرار بالإنجاز كلما زاد مستوى ولاء الأساتذة نحو الجامعة التي يعملون بها؛

5- كلما كانت الفرص البديلة متوفرة بالجامعة للأستاذ أكثر كلما ارتفع مستوى ولاءه التنظيمي بنسبة متوسطة.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزمني و المكاني (بيئات عربية متعددة مجاورة) مع استخدام منهج التحليل المقارن (مقارنة بين الجامعات في الدول المغاربية المجاورة) للدراسة، اختلاف عينة الدراسة (أساتذة جامعيين بدل العاملين بالإدارة)، اختلاف المتغيرات التنظيمية التي تدل على تكوين الولاء التنظيمي، توسع العينة بالدراسة السابقة.

¹ - خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في التربية تخصص: إدارة وقيادة تربوية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.

² - فريدة زيني، مرجع سبق ذكره.

الفرع السادس: دراسة عز الدين لرقم بعنوان: القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، 2014.¹

قام بدراسة لمعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة السائدة بمعاهد التكوين المهني بولاية عنابة بمستويات الولاء التنظيمي للعاملين باستخدام المنهج الوصفي على مجتمع دراسة مكون من 397 فرد موزعين على 03 معاهد بولاية عنابة بعينة قدرت 100 فرد وتوصلت إلى النتائج التالية:

- 1 - توافر سمات القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية القيادية، التحفيز الإلهامي، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي) لدى الرؤساء بميدان الدراسة؛
- 2 - توجد علاقة موجبة ليست قوية بين بعد الجاذبية القيادية والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
- 3 - توجد علاقة موجبة ليست قوية بين بعد التحفيز الملهم والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
- 4 - توجد علاقة سالبة ضعيفة بين بعد التشجيع الإبداعي والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
- 5 - توجد علاقة موجبة ضعيفة بين بعد الاهتمام الفردي والولاء التنظيمي للمرؤوسين؛
- 6 - توجد علاقة موجبة بين القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى الأفراد غير أنها ليست قوية؛
- 7 - المتغيرات الشخصية التالية لها تأثير على الولاء التنظيمي بميدان الدراسة هي: الجنس، سنوات الاقدمية، التكوين؛
- 8 - المتغيرات الشخصية التالية ليس لها تأثير على مستوى الولاء التنظيمي تتمثل في: المستوى التعليمي، السن.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزماني والمكاني للدراسة (مؤسسات التكوين المهني)، الاختلاف في المتغيرات الشخصية المؤثرة في الولاء التنظيمي، توسع العينة بالدراسة السابقة. وتشابه معها في أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة وفي بيئة الدراسة كونها مؤسسات جزائرية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

تعددت الدراسات باللغة الأجنبية التي تناولت الموضوع حيث اعتمدت الطالبة على الدراسات الحديثة وباللغة الإنجليزية والتي تناولت متغيري الدراسة معا بالرغم من أن الباحثين درسوا متغيرات أخرى، غير أنه تم الاهتمام بالنتائج الخاصة بالعلاقة بين متغيري الدراسة أكثر، ونذكر من الدراسات ما يأتي:

الفرع الأول:

Study of: Marnis Atmojo. The Influence Of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Performance. 2012.²

قام الباحث بدراسة حول تأثير القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وأداء الموظف بهدف من خلالها إلى إثبات مايلي: إثبات وتحليل تأثير القيادة التحويلية على وظيفة الموظف؛ إثبات وتحليل تأثير القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي؛ إثبات وتحليل القيادة التحويلية على أداء الموظف؛ إثبات وتحليل مدى تأثير الالتزام التنظيمي على أداء الموظف. بتوزيع استبيان

¹ - عز الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مقال منشور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، العدد 7، الجزائر، تاريخ النشر ديسمبر 2010. تاريخ التصفح 06 نوفمبر 2017 على الساعة 15:58، على الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/27759>

² - Marnis Atmojo, **The Influence Of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Performance**, Published Article, International Research journal of Business Studies, Vol5, No 2, 2012. Date of browsing 08/04/2018 on the hour 16:16.

Source URL: <http://irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/82/82>

على عينة مكونة من 146 عضو بمختلف الرتب يعملون بالمؤسسة الاستشفائية ريو باندونيسيا، ثم تحليل نتائجه باستخدام المعادلات الهيكلية لاختبار وتحليل العلاقة بين المتغيرات البحثية. وتوصل إلى النتائج التالية:

- 1 - للقيادة التحويلية تأثير كبير على الرضا الوظيفي؛
- 2 - للقيادة التحويلية تأثير كبير على الالتزام التنظيمي للمؤسسة؛
- 3 - للرضا الوظيفي تأثير كبير على أداء الموظف؛
- 4 - للالتزام التنظيمي يؤثر بشكل كبير على أداء الموظف.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تناولت الدراسة السابقة كلا متغيري الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزمني والمكاني (البيئة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية)، إضافة متغيرات تنظيمية أخرى (الرضا الوظيفي وأداء الموظف)، الاعتماد على مصطلح الالتزام التنظيمي بأبعاده في الدراسة بدل مصطلح الولاء التنظيمي وتوسع العينة بالدراسة السابقة.

الفرع الثاني:

Study of: Mehmet Top, Mesut Akdere & Menderes Tarcan, Examining Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees, 2014. ¹

قام الباحثين بدراسة لمعرفة تصورات كل من الموظفين العموميين وموظفي القطاع العام على القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي، الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي في قطاع الرعاية الصحية التركية وأثرها على ثقة التابعين في الرئيس في اثنين من المستشفيات الحكومية الكبيرة في تركيا. مجتمع به 2108 موظف وتوصلوا إلى النتائج التالية:

1. وجود فرق كبير بين موظفي الخدمة العامة وموظفي القطاع الخاص من حيث تصوراتهم حول بعدين للقيادة التحويلية (كونه نموذجاً مناسباً ، تقديم الدعم الفردي) والقيادة التحويلية بشكل عام وأحد أبعاد الرضا الوظيفي (الاتصال).
2. إن أبعاد الرضا الوظيفي (إجراءات التشغيل والاتصال) بالإضافة إلى الثقة التنظيمية من العوامل المهمة التي تسبب بالالتزام للمؤسسة من قبل الموظفين العموميين، في حين أن بعدي القيادة التحويلية (الدعم الفردي وتعزيز القبول) بالإضافة إلى بعدي الرضا الوظيفي (تعزيز وحدة المكافآت والثقة التنظيمية) كانت عوامل تراجع كبيرة في الالتزام التنظيمي لموظفي القطاع الخاص.
3. هناك فرق كبير بين المتبنيين لأبعاد الالتزام التنظيمي، القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية من حيث موظفي الخدمة العامة مقابل موظفي القطاع الخاص.
4. الثقة التنظيمية لها تأثير كبير على الالتزام التنظيمي العام بأبعادها الثلاثة للموظفين العموميين وموظفي القطاع الخاص.

¹ - Mehmet Top, Mesut Akdere & Menderes Tarcan, **Examining Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees**, Published Article, The International Journal of Human Resource Management, Volume 26, Issue 9, 2015. Date of browsing 08/04/2018 on the hour 15:34.

Source URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2014.939987>

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تناولت الدراسة الحالية كلا متغيري الدراسة السابقة، وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزماني والمكاني للدراسة (بيعة الدراسة والمؤسسة محل الدراسة)، إضافة متغيرات تنظيمية أخرى (الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية)، الدراسة السابقة دراسة تبنييه مقارنة بين قطاعين العام والخاص، الاعتماد على مصطلح الالتزام التنظيمي بأبعاده في الدراسة بدل مصطلح الولاء التنظيمي، توسع العينة بالدراسة السابقة.

الفرع الثالث:

Study of: Sajet Pradhan, Rabindra Kumar Pradhan , An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance, 2015.¹

قام الباحثان بإجراء تحقيق تجريبي للعلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي والأداء السياقي وهذا لمعرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي العاطفي وأدائها السياقي و تستكشف الدراسة أيضاً تأثير الالتزام التنظيمي العاطفي على الأداء السياقي للأفراد أين الفرد الذي يلتزم بشدة بأهداف المنظمة سوف ينظر إلى ما هو أبعد من اهتماماته الخاصة وسيظهر المزيد من السلوكيات الاجتماعية الإيجابية. هذه السلوكيات الإيجابية المرغوبة سترفع الأداء العام للمنظمة. تشمل هذه الدراسة عينة من 480 من محترفي البرامج الذين يعملون في العديد من شركات تكنولوجيا المعلومات في جميع أنحاء الهند. تم استخدام برنامج SPSS 18 و AMOS 16 لتحليل بيانات الاستبيان وتفسير النتائج وتوصلا إلى النتائج التالية:

- 1 - وجود تأثير إيجابي كبير للقيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي العاطفي للأفراد وأدائهم السياقي؛
- 2 - للالتزام التنظيمي الفعال له ارتباط إيجابي مع الأداء السياقي للتابعين؛
- 3 - النتائج متسقة مع النتائج السابقة التي ادعت أيضا وجود ارتباط إيجابي وهام بين القيادة التحويلية، الالتزام التنظيمي العاطفي والأداء السياقي.

التشابه والاختلاف في الدراسة السابقة عن الدراسة الحالية: تناولت الدراسة الحالية كلا متغيري الدراسة السابقة، غير أنها ركزت على الولاء التنظيمي العاطفي غير الدراسة الحالية التي تدرس الولاء التنظيمي دون تخصيص أبعاده وتختلف الدراسة الحالية عن هذه الدراسة في مايلي: الإطار الزماني والمكاني للدراسة (البيعة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية)، إضافة متغيرات تنظيمية أخرى (الأداء السياقي)، الاعتماد على مصطلح الالتزام التنظيمي بأبعاده في الدراسة بدل مصطلح الولاء التنظيمي، توسع العينة بالدراسة السابقة.

المطلب الثالث: النتائج المستقاة من الدراسات السابقة

توصلت الطالقيمن خلال هذه الدراسات السابقة إلى النتائج التالية:

1. وجود تباين في دلالة العلاقة ما بين الخصائص الشخصية لأفراد العينة وعلاقتها بالولاء التنظيمي حسب طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها.
2. وجود علاقة طردية متفاوتة النسبة بين القيادة التحويلية بسلوكياتها ومستويات الولاء التنظيمي المتحقق.

¹ - Sajet Pradhan, Rabindra Kumar Pradhan, **An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance**. Research Article. 2015. Date of browsing 10/04/2018 on the hour 11:17.

Source URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972262915597089>

3. تساعد ممارسة القيادة التحويلية في عملية اتخاذ القرار الفعال خاصة في ظل العقلانية ومشاركة جميع الأطراف وكثرة البدائل الناجمة من عصف الأفكار.
4. وجود القيادة التحويلية يؤدي إلى ثقافة تنظيمية موحدة من خلال التأثير على إيجاد تماثل تنظيمي ناتج عن اعتناق الأفراد وقيومهم لقيم وأهداف المنظمة.
5. لفعالية ممارسة القيادة التحويلية عليها أن تبني على قيم سامية وأخلاقية لتحقيق الولاء التنظيمي للتابعين.
6. كلما قلت الفرص البديلة لدى التابعين لإيجاد عمل أفضل بمؤسسات أخرى، كلما زاد الولاء لديهم للمؤسسة، يضاف إليه: إقرار الرؤساء بإنجازات التابعين وتوفير الإحساس بالاستقلالية لهم.
7. تؤثر القيادة التحويلية على الالتزام التنظيمي للتابعين مما يؤثر على الرضا الوظيفي لديهم وأدائهم.
8. هناك اختلاف بين موظفي القطاع العمومي والقطاع الخاص حول ممارسة الرؤساء للقيادة التحويلية وطبيعة الولاء التنظيمي المتكون لدى التابعين إلى جانب الرضا الوظيفي والثقة التنظيمية.
9. أصبحت القيادة التحويلية تحظى باهتمام الباحثين المعاصرين وتلقى رواجاً مكنها من أخذ مكانتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات الإدارة المعاصرة وعمط قيادي ملائم لمختلف المنظمات كمنظمات التعليم العالي، المنظمات الصحية، العسكرية، التربوية.. الخ.

خلاصة الفصل

مما سبق فالولاء التنظيمي يعد من أهم المصادر التي تجعل الأفراد بالمنظمات يسعون لتحقيق أهدافها بأعلى مستويات إنجاز، ولو كانت المنظمة في أوقات غير ملائمة لتقدم لهم حوافز، حيث أصبح تكوينه لدى الموارد البشرية العاملة بها من المسائل التي تشغل اهتمام القيادات للمحافظة عليها في حالة سليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، هذه القيادات عليها إدراك خصائص البيئة المتسمة بعدم الاستقرار وعدم التأكد والمنافسة على الموارد الاقتصادية والبشرية من جهة، ومن جهة أخرى فهم حاجات ورغبات التابعين لحفزهم ودفعهم لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا لا يتم إلا بنمط قيادي فعال، أثبتت الدراسات الأخيرة أنه نمط القيادة التحويلية كونه تعدد من الأساليب الإدارية الملائمة لتحقيق الولاء التنظيمي داخل المنظمة. إذ تتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تعزز مشاعر الولاء لدى العاملين، كتنفيذ السلطات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة وإبداعية. فهي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة للتغيير. كما تركز على تحفيز العاملين من خلال إشعارهم بأهميتهم وأهمية الدور الذي يقومون به والعمل على التوفيق بين أهدافهم و أهداف المنظمة.

الفصل الثاني: الدراسة
الميدانية لواقع ممارسة عينة
من رؤساء أقسام "القطب
الجامعي 2 بجامعة قاصدي
مرباح ورقلة" لسلوكيات
القيادة التحويلية وتأثيرها
على الولاء التنظيمي للعاملين

تمهيد

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة: سلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي والتطرق إلى أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية وأهمية تكوين الولاء التنظيمي بالمنظمة من خلال الإطار النظري بالفصل السابق. يأتي هذا الفصل لتحاول الطالبة معرفة واقع ممارسة رؤساء الأقسام البيداغوجية التعليمية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة كليات القطب الجامعي 02 لنمط القيادة التحويلية بسلوكياتها وربطها بمظهر من مظاهر التلاحم المتمثل في الولاء التنظيمي لدى الموظفين الإداريين العاملين بهذه الأقسام، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة؛

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سيتناول هذا المبحث تقديم المؤسسة محل الدراسة وأهم الأدوات والطرق التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة الميدانية وتشمل (مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة المستخدمة، الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وصدق الثبات).

المطلب الأول: طريقة الدراسة

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى نشأة جامعة قاصدي مرباح ورقلة وتعريف رئيس القسم وتعيينه ومهامه وصلاحياته كونه القائد للقسم.

الفرع الأول- نشأة جامعة قاصدي مرباح ورقلة

أنشأت أول نواة لجامعة ورقلة في سبتمبر 1987، وعرفت تحولات عديدة ومتسارعة في هيكلتها التنظيمية البيداغوجية عبر ثلاث مراحل: ³²¹

المرحلة الأولى: مرحلة المدرسة العليا للأساتذة: أنشأت بمقتضى المرسوم 88/65 المؤرخ في 22 مارس 1988 حيث انطلق العمل بها بتخصص ليسانس في العلوم الدقيقة (فيزياء، كيمياء، رياضيات) وقد شهدت المؤسسة تطورا هاما وسريعا في هيكلها القاعدية البيداغوجية. فموجب المرسوم التنفيذي 91/119 المؤرخ في 27/04/1991 والاتفاقية المبرمة بين وزارتي التعليم العالي والتربية، تم على التسلسل دمج معهد التكوين المهني للري والمتقنة إلى المدرسة الفتية منعشا طاقة الاستيعاب والزيادة في عدد التخصصات، حيث تميز الدخول الجامعي 1991/1990 بافتتاح أربعة فروع جديدة: الري الصحراوي، الجذع المشترك تكنولوجيا، الإعلام الآلي، الليسانس في اللغة الإنجليزية.⁴

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي: في سنة 1997 إرتقت المدرسة إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 97/159 المؤرخ في 10 مارس 1997 الذي حدد المعاهد بخمسة وهي كالتالي: معهد الحقوق والعلوم السياسية، معهد الآداب واللغات. معهد العلوم الدقيقة، معهد العلوم الاقتصادية والاجتماعية، معهد الري والفلاحة الصحراوية.⁵

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة: أنشئت بموجب المرسوم 01/210 المؤرخ في 23 جويلية 2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة متضمنة ثلاث كليات هي: كلية العلوم والعلوم الهندسية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، كلية الآداب والعلوم الإنسانية. وبتاريخ 05 سبتمبر 2005 أصبحت تحمل اسم "جامعة قاصدي مرباح ورقلة"⁶.

¹ دليل الطالب الجامعي، نياة الجامعة للتنمية والإستشراف والنوحيه - مصلحة الإعلام والنوحيه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، صادر بالموسم الجامعي....

² مجلة ومضات جامعية، نشره إختيارية عدد خاص، العدد 15 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2012، تاريخ التصفح 17 أبريل 2018 على الساعة 15:19، على

الرابط: <https://www.univ-ouargla.dz/Documents/Magazines/w15.pdf>

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمانة العامة للحكومة، الجزائر. تاريخ التصفح 09 أبريل 2018 على الساعة 22:00 ، على الرابط:

<https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رقم 12، الصادرة بتاريخ 23 مارس 1988 الموافق لـ 05 شعبان 1408، ص ص 498-499.

⁵ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 29، الصادرة بتاريخ 07 محرم 1418 الموافق لـ 14 مايو 1997، ص 09.

⁶ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 41، الصادرة بتاريخ 08 جمادى الأول 1422 الموافق لـ 29 يوليوا 2001، ص 22.

وبموجب المرسوم التنفيذي 09/91 المؤرخ في 12 صفر 1430 الموافق لـ 17 فيفري 2009 تمت إعادة هيكلة الكليات بجامعة قاصدي مرباح ورقلة إلى ستة هي: كلية العلوم والتكنولوجيا وعلوم المادة، كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض والكون، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.¹

أما في سنة 2013 تم إعادة هيكلة النظام البيداغوجي بالجامعة وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 13/100 الصادر في 02 جمادى الأولى 1434 الموافق لـ 14 مارس 2013 المعدل والمتمم لمرسوم إنشاء جامعة ورقلة²، إلى 10 كليات ومعهدين جامعيين كمايلي: كلية الرياضيات وعلوم المادة، كلية الطب، كلية علوم الطبيعة والحياة، كلية العلوم التطبيقية، كلية التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال، كلية المخروقات والطاقة المتجددة وعلوم الأرض والكون، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالإضافة إلى معهد التكنولوجيا ومعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.

هذه المعاهد والكليات لديها أقسام بيداغوجية وفقا للنصوص القانونية المعمول بها وتنشط موزعة ضمن 3 أقطاب جامعية رئيسية.

الفرع الثاني- تعيين رئيس القسم ومهامه

أولا- تعريف رئيس القسم

تطرق القانون الجزائري في نصوصه الى تعريف رئيس القسم ومهامه فحسب المادة 56 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها و عملها (المعدل والمتمم)³، فرييس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته⁴ وحسب الفقرة الثالثة من نفس المادة يعين رئيس القسم لمدة ثلاث سنوات من بين الأساتذة الدائمين ذوي الرتبة الأعلى بقرار من الوزير المكلف بالتعليم العالي بناء على اقتراح من عميد الكلية وبعد أخذ رأي رئيس الجامعة.

هذا من الناحية القانونية، أما من الناحية المعرفية، أي أهمية رئيس القسم في العملية المعرفية التي تقوم بها الجامعة وتعتبر مدخلا لها، فرييس القسم يمثل القيادة الوسطى أو التنفيذية، أي يمثل رئيسا تنفيذيا، وهذا النوع من القيادة فيه يتولى ضمان إدارة يومية فعالة للحياة الجامعية.

إن رئيس القسم يمثل مدير الخط الأمامي أو خطط المواجهة، والذي يلعب الدور الأكبر في تحديد طبيعة القسم، وبيئة العمل داخله، وهو يؤثر في كل فرد بالقسم.

وحسب الدراسات فإن كل الإصلاحات في المؤسسات الجامعية سوف تتركز على الأقسام، وبالتحديد على رئاسة الأقسام، باعتبار رؤساء الأقسام بمثابة وكلاء التغيير في القسم.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 12، الصادرة بتاريخ 26 صفر عام 1430هـ الموافق لـ 22 فبراير سنة 2009 م، ص 11.

² - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 15، الصادرة بتاريخ 15 جمادى الأولى عام 1434هـ الموافق لـ 17 مارس سنة 2013 م، ص 05.

³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 51، الصادرة بتاريخ 25 جمادى الثاني عام 1424هـ الموافق لـ 24 أوت سنة 2003 م، ص 04.

⁴ - بوسيدة فيصل وخلفي أسماء، الإدارة البيداغوجية في ظل نظام (ل م د) على ضوء النصوص القانونية النافذة، مقال على الخط، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013.

تاريخ التصفح 09 أبريل 2018 على الساعة 23:36 ، على الرابط :

ثانياً- صلاحيات رئيس القسم

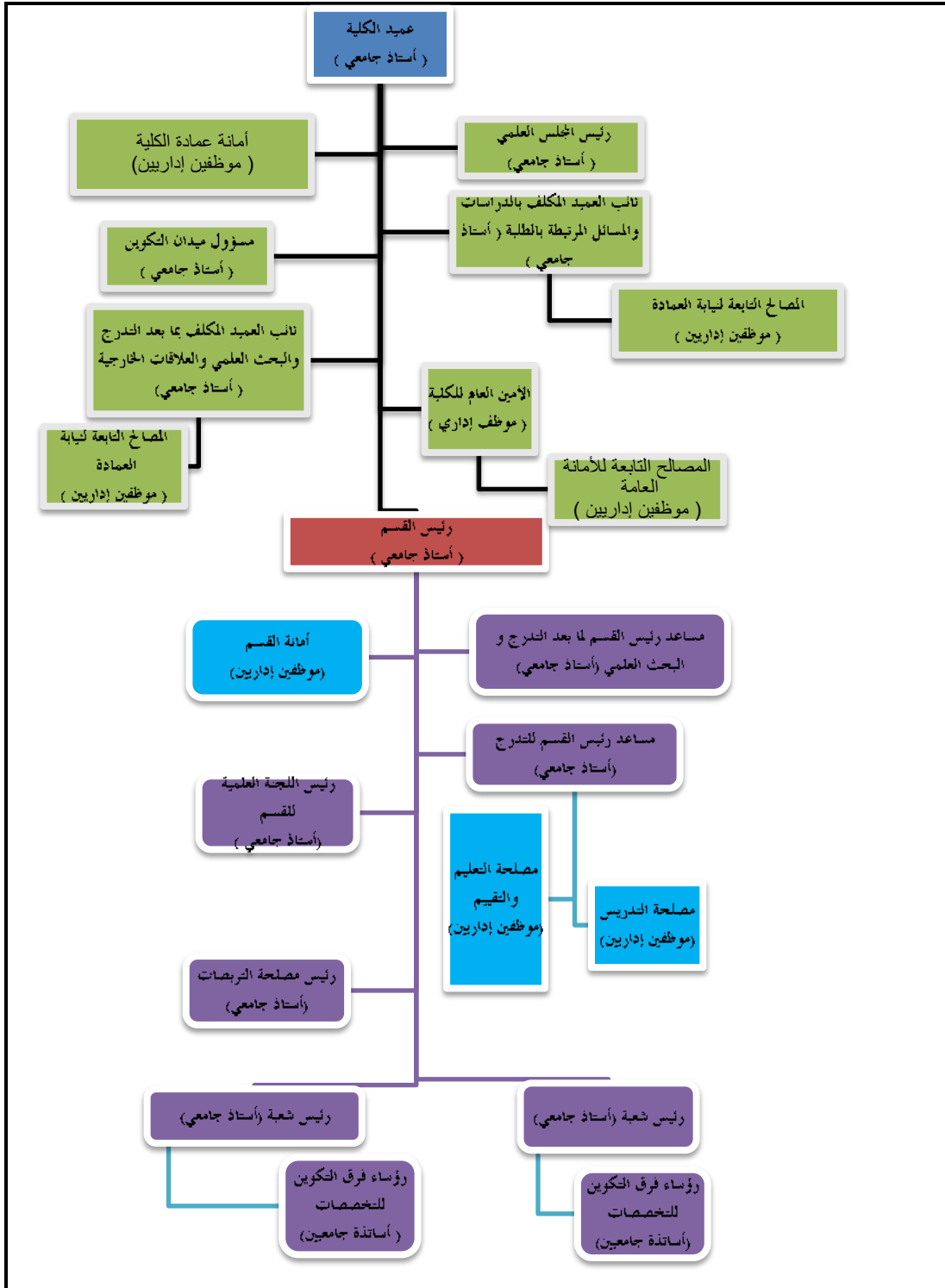
تعطي مختلف النصوص صلاحيات معينة لرئيس القسم، غير أن الواقع العلمي قد يؤدي إلى خلق أدوار أخرى أو التقليل من بعض صلاحياته، وأحياناً غموض الأدوار في الكلية ككل، خاصة عندما يغيب التفاهم بين مختلف المسيرين البيداغوجيين، مما ينعكس سلباً على الإدارة البيداغوجية، ويمكن إحصاء المهام الآتية التي يضطلع بها رئيس القسم:

- ❖ عضوية اللجان: إن رئيس القسم عضو باللجنة العلمية للقسم، عضو بلجنة الترتيب والتوجيه كما يرأس رئيس القسم المجلس التأديبي.
- ❖ عضوية المجالس: لدى رئيس القسم عضوية بالمجلس العلمي، عضوية مجلس الكلية.
- ❖ يقوم بالاجتماع بمسؤولي الفروع والتخصصات ووضع خارطة طريق بالنسبة للسداسي.
- ❖ تنظيم المرافقة بالتنسيق مع مسؤول ميدان التكوين.
- ❖ يتسلم كل العلامات ووثائق الامتحانات.
- ❖ يشرف على عملية المداولات.
- ❖ الإشراف على عملية التصحيح المضاد.
- ❖ متابعة مذكرات نهاية الدراسة من تحديد المواضيع وتوزيعها وحتى تحديد لجان المناقشة.
- ❖ تحديد المهام البيداغوجية لكل أستاذ.
- ❖ الإشراف على الماستر من القبول إلى التخرج.

ثالثاً- المهارات المطلوبة في رئيس القسم: يقسم المختصون المهارات المطلوبة في رئيس القسم إلى ثلاثة أنواع كما يلي:

- أ - **مهارات شخصية:** تحمل المسؤولية الإدارية، الثقة بالنفس، الموضوعية والعدالة، التواضع والقدوة الحسنة، اللياقة البدنية والصحية، المهارة الاتصالية وربط العلاقات والكفاءة العلمية.
 - ب - **مهارات إدارية:** مهارة التخطيط والقيادة والإلمام باللوائح التنظيمية، مهارة اتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات.
 - ج - **مهارات بيداغوجية:** مهارة اقتراح الخطط الدراسية، مهارة اختيار الأساتذة المؤطرين، القيام بالنشاطات البيداغوجية الخاصة برئيس القسم على الوجه الأكمل. مما يثبت الالتزام والولاء للمهنة.
- إن المهارات التي يتطلبها رئيس القسم تجعل منه أن يكون قائد يمتلك فنون التعامل إلى جانب كونه إداري، كما تكون المهام التي يقوم بها هيكل تنظيمي للقسم بعلاقات داخلية وخارجية مع المصالح الأخرى للكلية كما هو مبين في الشكل الموالي.

النشكـل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي للقسم وعلاقاته بالهيكل والمصالح الأخرى بالكلية



المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع الثالث: طرق الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة بالجامعة: كانت الدراسة بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بالقطب الجامعي 2، حيث قصدت الدراسة أقسام الكليات الآتية: كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، كما هو ممثل في الشكل بالملحق رقم (02).

ثانياً- طريقة إجراء الدراسة

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2017-2018 استغرقت 07 أشهر موزعة بين الدراسة النظرية والميدانية، ابتداء من شهر أكتوبر 2017 إلى شهر أبريل 2018 وهذا بعد اختيار الموضوع وعرضه على اللجنة العلمية للقسم والموافقة عليه، لتكون البداية الفعلية في شهر جانفي، حيث كان التركيز على الجانب النظري من خلال جمع المراجع من كتب ومقالات ودراسات سابقة إضافة إلى إعداد بيانات الاستبانة. ثم جاءت الدراسة الميدانية في بداية شهر مارس بعرض استبانة الاستبيان الأولية التي أعدت بناء على الدراسات السابقة وجدول سمات أبعاد القيادة التحويلية واقتراحات الأستاذ المشرف وعرضها على أساتذة في التخصص لتحكيمها وتصويبها، ليتم بعدها إعداد استبانة النهائية التي وزعت على الباحثين واسترجعت في الفترة من 09 أبريل إلى 18 أبريل 2018.

ثالثاً: عينة الدراسة: يمثل الجدول الموالي تعداد جميع العاملين (موظفين دائمين ومؤقتين) باستثناء الأساتذة الذين لديهم مهام إدارية بالأقسام التابعة لكليات القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة حسب الإحصائيات المقدمة أثناء فترة التوزيع:

الجدول رقم (1/2): تعداد مجتمع الدراسة بـ"جامعة قاصدي مرباح ورقلة" القطب الجامعي 2

المجموع الكلي للكليات	المجموع	الإناث	الذكور	القسم	الكلية
22	05	03	02	العلوم الاقتصادية	العلوم الاقتصادية
	07	05	02	علوم التسيير	العلوم الاقتصادية
	06	04	02	العلوم التجارية	العلوم التجارية
	04	02	02	الجدع مشترك علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	العلوم التجارية وعلوم التسيير
28	04	03	01	العلوم الإنسانية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
	07	05	02	علم النفس وعلوم التربية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
	04	02	02	علم الاجتماع والديموغرافيا	العلوم الإنسانية والاجتماعية
	06	03	03	علوم الإعلام والاتصال	العلوم الإنسانية والاجتماعية
	04	02	02	شعبة الفلسفة	العلوم الإنسانية والاجتماعية
	03	02	01	الجدع مشترك العلوم الاجتماعية	العلوم الإنسانية والاجتماعية
.../...					

.../...					
22	09	08	01	اللغة والأدب العربي	الآداب واللغات
	06	06	00	الآداب واللغة الإنجليزية	
	07	06	01	الآداب واللغة الفرنسية	
16	09	07	02	الحقوق	الحقوق والعلوم
	07	03	04	العلوم السياسية	السياسية
88		61	27	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء عن المعلومات من الأقسام محل الدراسة

ولصعوبات الدراسة استثنت الطالبة من هذا المجتمع العاملين بأقسام كلية الحقوق والعلوم السياسية، ليحصل على تعداد قدر **72 عامل** بالكليات الثلاثة المتبقية بنسبة (81.82%) من مجتمع الدراسة، وجد ضمن هذا التعداد الأخير **11 عامل** مستبعد لأسباب تتعلق بكون: وجود 05 عمال في غياب مبرر أثناء فترة التوزيع، إلى جانب 06 عمال آخرين جدد من توظيف أو محولين من الأقطاب الجامعية الأخرى، صرحوا بكونهم لم يتكون لديهم رأي واضح حول متغيرات موضوع الدراسة. ليتم توزيع 61 استمارة، قد تم استرجاع **57 استمارة** صالحة للتحليل بنسبة (93.44%) ليمثل هذا العدد العينة القصدية للدراسة.

رابعاً: متغيرات الدراسة: احتوت الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير التابع: تمثل في الولاء التنظيمي وقدم له ترميز (Y)؛
- المتغير المستقل: سلوكيات القيادة التحويلية ترميزها (X) وأبعادها: التأثير المثالي (x1)، الحفز الإلهامي (x2)، الاستشارة الفكرية (x3)، الاعتبار الفردي (x4).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

اعتمدت الطالبة على مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية والتي استخدمت في جمع ومعالجة البيانات لتتوصل إلى النتائج كما يلي:

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة

- للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة 17 لتتوصل إلى ما يلي:
- 5 - مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والأحرفات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً؛
- 6 - مصفوفة الارتباطات سبيرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛
- 7 - تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (الولاء التنظيمي)؛

8 - تحليل اختبار تي تاست (t test) وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات الشخصية على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة وكذلك توظيف الملاحظة العلمية المعتمدة على الواقع عند تفسير النتائج. حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى ممارسة رئيس القسم لسلوكيات القيادة التحويلية من وجهة نظر العاملين به وعلاقتها بولائهم التنظيمي للقسم من خلال الأجزاء الآتية:

الجزء الأول: يتعلق بسلوكيات القيادة التحويلية ويحتوي على 19 عبارة موزعة على 4 أبعاد.

الجزء الثاني: تتعلق بالولاء التنظيمي ويحتوي على 14 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لأفراد العينة متمثلة في: (الجنس، ديمومة الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة، رتبة الموظف، الحالة العائلية).

ولإجابة على العبارات بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس "ليكارتر" ذي 3 درجات، حيث يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة في مقياس "ليكارتر الثلاثي" كما يلي:

➤ موافق: تعطى لها ثلاث درجات؛

➤ محايد: تعطى لها درجتان؛

➤ غير موافق: تعطى لها درجة واحدة.

أما بالنسبة لمجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارتر الثلاثي حسب الدراسات السابقة يكون كما يلي:

الجدول رقم (2/2): مجال المتوسط الحسابي المرجح لمقياس ليكارتر الثلاثي

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
منخفض	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.35 إلى 3

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الفرع الثالث: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم استخدام التحكيم وإجراء الاختبارات للتحقق من صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

1 - صدق المحكمين: لمعرفة مدى وضوح وملائمة العبارات بالاستبيان الأولى تم عرضه على خمس أساتذة متخصصين في مجال الموارد البشرية (الملحق رقم 03)، وبعدها قاموا بتصويب الاستبيان ظهر في شكله النهائي (الملحق رقم 04).

2 - ثبات الاستبيان: تم فحص عبارات الاستبيان من خلال معامل ألفا كرونباخ الذي يعتبر نسبتته مقبولة عند القيمة (62%) لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها والجدول التالي يمثل قيمة معامل ألفا كرونباخ لإجابات أفراد العينة كما يلي:

الجدول رقم (2/3): معامل الثبات لعينة أقسام القطب الجامعي 2 محل الدراسة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

المؤسسة : جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، القطب الجامعي 2	أقسام كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
معامل ألفا كرونباخ	94.6%

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يصل إلى 94.6%، حيث تعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

يقدم هذا المبحث عرض لمختلف نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات من الاستبيان وتحليلها ومناقشتها وللوصول إلى نفي أو إثبات الفرضية من خلال استنتاجات الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

قصد التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة وتحليلها نتعرض إليها كمايلي:

الفرع الأول- توزيع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كمايلي:

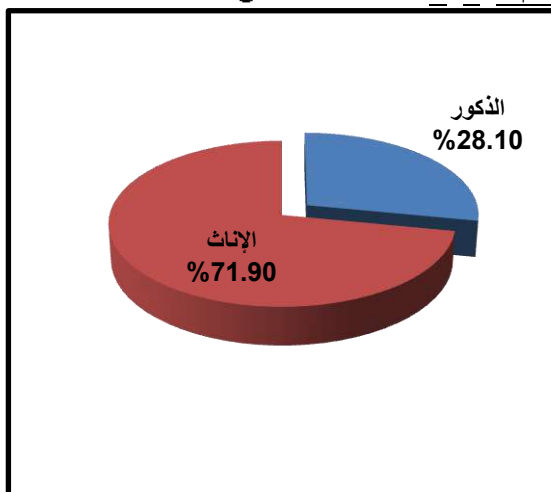
الجدول رقم(2/4): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
1	الجنس	الذكور	16	28.10%
		الإناث	41	71.90%
		المجموع الكلي	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

يظهر من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة كانوا من الإناث بنسبة (71.90%) في حين بلغت نسبة الذكور(28.10%) من مجموع أفراد العينة، ويعود ذلك بدرجة كبيرة إلى طبيعة قطاع النشاط المتسم بـ: وجود قيم الاحترام والتقدير للأنتى العاملة بالجامعة، ملائمة الوظائف ونظام العمل بالقسم للإناث، وفيمايلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-2): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج المجدول Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

الفرع الثاني- توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية ديمومة الوظيفة: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

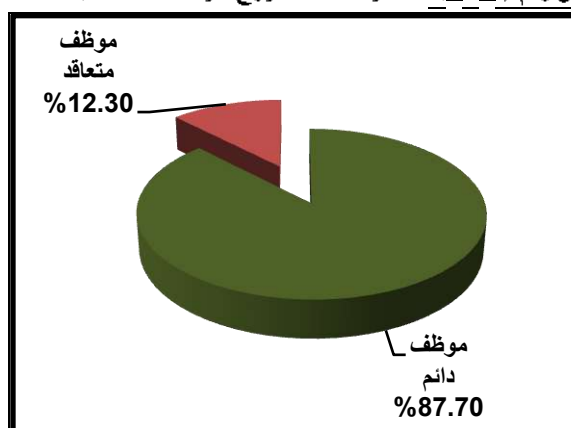
الجدول رقم (5/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية ديمومة الوظيفة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
2	ديمومة الوظيفة	موظف دائم	50	87.70%
		موظف متعاقد	7	12.30%
		المجموع الكلي	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

من خلال الجدول قد تحصلت فئة موظف دائم (87.70%) على النسبة الأعلى مقارنة بفئة موظف متعاقد التي بلغت نسبتهم (12.30%) وهذا لقيام الجامعة في كل سنة بعملية التوظيف لاستقطاب حاملي الشهادات بالمستويات المختلفة حسب القوانين المعمول بها، وهذا لتغطية الاحتياج في الموظفين المصرح به من الكليات، أمام الزيادة المتواصلة لعدد الطلبة والأساتذة مما يتطلب هيكل إداري مستقر وظيفيا لتسييره، وكذلك النقص في مناصب المتعاقدين لرتب أعوان الإدماج المهني لحاملي الشهادات وعقود ما قبل التشغيل). كما يلاحظ وجود حركية للعمال الدائمين بين الكليات والأقسام بالجامعة، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-3): الدائرة النسبية لتوزع أفراد العينة حسب خاصية ديمومة الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج المجدول Excel

الفرع الثالث- توزع أفراد العينة بالنسبة لتغير العمر: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

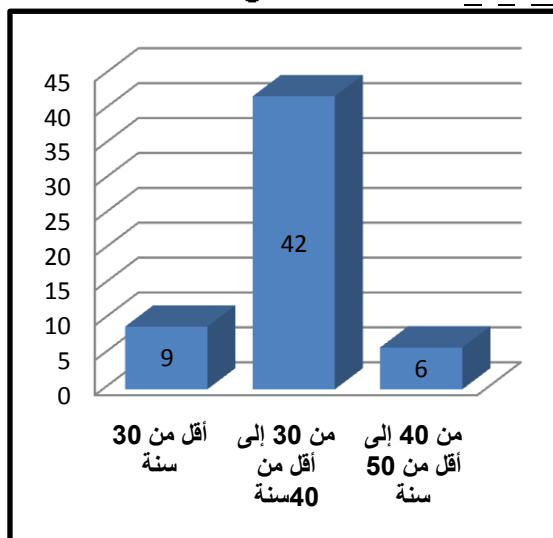
الجدول رقم (6/2): توزع أفراد العينة حسب خاصية العمر

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
3	العمر	أقل من 30 سنة	09	15.80%
		من 30 إلى أقل من 40 سنة	42	73.70%
		من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	10.50%
		المجموع الكلي	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

من خلال الجدول تحصلت الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) على أعلى نسبة بواقع (73.70%) يلي ذلك الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بنسبة (15.80%) ثم فئة (من 40 إلى 50 سنة) بنسبة (10.50%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة لوجود الأقدمية المتراكمة لدى العاملين بالقسم بالنسبة للفئة الثانية والثالثة أما الفئة الأولى فهي تتسم بحصولها على التوظيف المباشر بعد انتهاء الدراسة أو أثنائها، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-4): الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج Excel

الفرع الرابع- توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي: توزع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

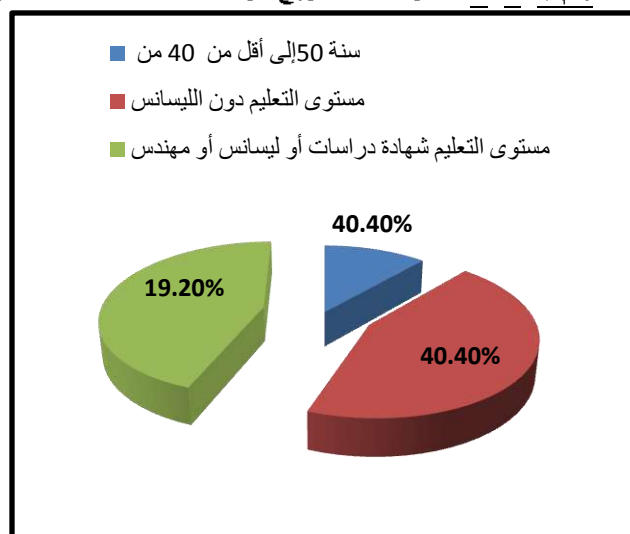
الجدول رقم(2/7): توزع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
4	مستوى التعليم	دون الليسانس	23	40.40%
		شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	23	40.40%
		ماستر أو ماجستير فأكثر	11	19.20%
		المجموع الكلي	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

من خلال الجدول كانت نسبة الفئتين دون الليسانس والحاصلين على شهادات دراسات أو ليسانس أو مهندس بنسبة (40.40%) لكل منهما أما فئة الحاصلين على شهادات ماستر أو ماجستير فأكثر فقد بلغت (19.20%)، وهذا راجع لملائمة المستوى التعليمي للفئتين الأولى والثانية للمناصب بالقسم. أما بالنسبة للفئة الثالثة فستكون فئة قليلة تتطلع لشغل مناصب عليا والاستفادة من مزايا الشهادة. إلى جانب ذلك نجد أن الجامعة ساهمت كثيرا في رفع المستوى التعليمي للعاملين من خلال تشجيع الموظفين لإكمال الدراسة ولتحسين المستوى، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

رقم (2-5): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية مستوى التعليم



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج المجدول Excel

الفرع الخامس - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الخبرة: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كما يلي:

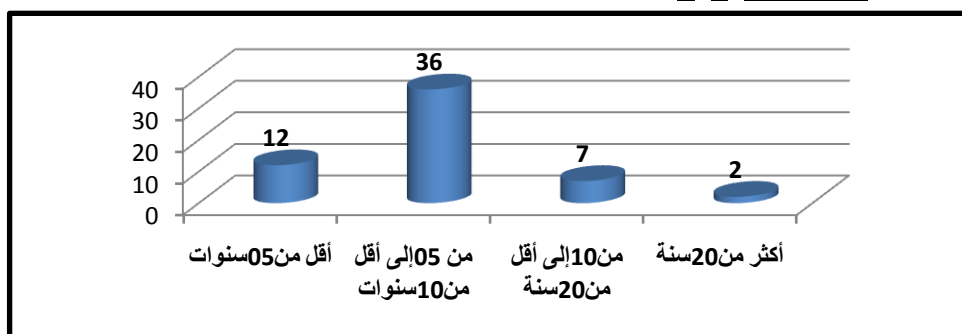
الجدول رقم (2/8): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
5	الخبرة	أقل من 05 سنوات	12	21.10
		من 05 إلى أقل من 10 سنوات	36	63.20
		من 10 إلى أقل من 20 سنة	7	12.30
		أكثر من 20 سنة	2	03.50
		المجموع الكلي	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول تحصلت فئة من لديهم خبرة (من 05 إلى أقل من 10 سنوات) على أعلى نسبة بواقع (63.20%) يلي ذلك فئة الخبرة (أقل من 05 سنوات) بنسبة (21.10%) ثم فئة الخبرة (من 10 إلى أقل من 20 سنة) بنسبة (12.30%) وأخيرا فئة الخبرة (أكثر من 20 سنة) بنسبة (03.50%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة لاستقرار المناصب في القسم من ناحية وملائمة الشهادات للمناصب بالقسم وقوانين الترقية الواضحة، وفيما يلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-6): الأعمدة التكرارية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج المجدول Excel

الفرع السادس - توزيع أفراد العينة بالنسبة لمتغير الرتبة: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كمايلي:

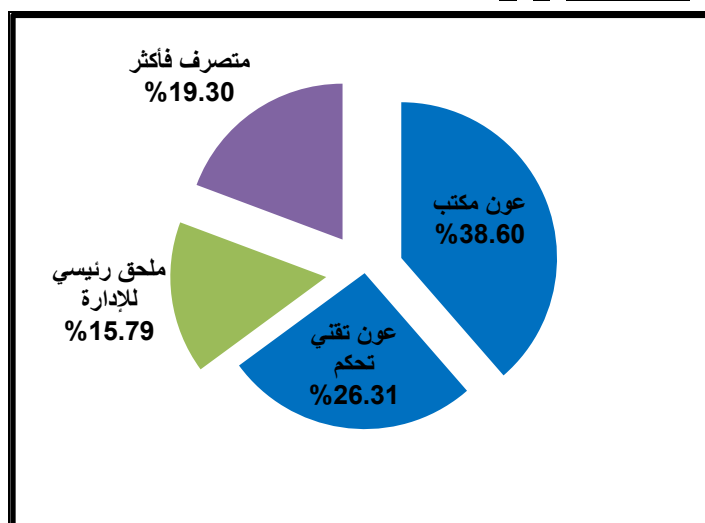
الجدول رقم (2/9): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الرتبة

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
6	رتبة الموظف	عون مكتب	22	38.60%
		عون تقني تحكم	15	26.31%
		ملحق رئيسي للإدارة	09	15.79%
		متصرف فأكثر	11	19.30%
		المجموع الكلي	57	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول تحصلت فئة عون مكتب على أعلى نسبة تقدر بـ (38.60%) تليها فئة عون تقني تحكم بنسبة (26.31%) ثم فئة ملحق رئيسي للإدارة بنسبة (19.30%) وأخيرا فئة متصرف فأكثر بنسبة (15.79%) وهذا ملائمة المناصب للعمل بالقسم.

الشكل رقم (2-7): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج المجدول Excel

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

الفرع السابع- توزيع أفراد العينة بالنسبة لتغير الحالة العائلية: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه الخاصية كمايلي:

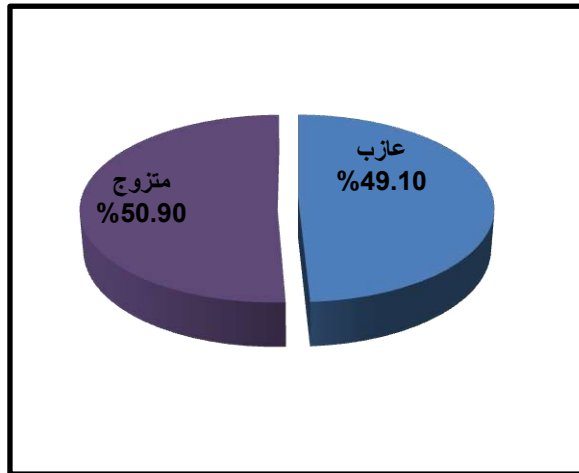
الجدول رقم(2/10): توزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة (%)
7	الحالة العائلية	عازب	28	49.10
		متزوج	29	50.90
المجموع الكلي				100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول كانت النسب المتوية متقاربة، حيث تحصلت فئة الحالة العائلية متزوج على نسبة (50.90%) يلي ذلك فئة الحالة العائلية عازب بنسبة (49.10%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة للاختيار العشوائي لأفراد العينة، وفيمايلي التمثيل البياني لأفراد العينة حسب هذه الخاصية:

الشكل رقم (2-8): الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة حسب خاصية الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على برنامج المجدول Excel

المطلب الثاني: تحليل البيانات المتعلقة بالإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة

سيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام بأقسام كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير وكلية الآداب واللغات بالقطب الجامعي 2؟

السؤال الثاني: ماهو مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأقسام محل الدراسة؟

السؤال الثالث: ماهي طبيعة العلاقة الارتباطية بين توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى الرؤساء والولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام؟

الفرع الأول: الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول: واقع توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام محل الدراسة.

تمحورت سلوكيات القيادة التحويلية حسب أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي (الكاريزما)، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي والجدول التالي يبين تحليل العبارات.

جدول رقم (11/2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة حول متغير سلوكيات القيادة التحويلية

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفع	0.46	2.50	سلوكيات القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

بالنظر إلى الجدول أعلاه الذي يتضمن المتوسط الحسابي لتوافر لسلوكيات القيادة التحويلية، نلاحظ أنه موجب ومرتفع، وهذا يعكس وجود ممارسة مرتفعة لهذه السلوكيات لدى رؤساء الأقسام حسب المبحوثين، بحيث بلغ المتوسط العام (2.50) وانحراف معياري (0.60). أما النتائج حسب كل بعد كمايلي:

أولاً- بالنسبة لبعد التأثير المثالي: كانت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كمايلي:

جدول رقم (12/2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد التأثير المثالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	يملكك رئيس القسم رؤية يريد الوصول إلى تحقيقها	2.51	0.73	6	مرتفع
02	يتسم رئيس القسم بقوة الشخصية	2.61	0.70	3	مرتفع
03	رئيس القسم عضو فعال ويعتبر قدوة للموظفين	2.61	0.67	2	مرتفع
04	رئيس القسم مثال للاحترام والتزاهة	2.77	0.50	1	مرتفع
05	يثق رئيس القسم في الموظفين	2.58	0.68	4	مرتفع
06	يشجع رئيس القسم على التكامل في العمل وتحمل المسؤولية معكم عند المشاكل والمخاطر	2.56	0.71	5	مرتفع
	بعد التأثير المثالي(الكاريزما)	2.61	0.49	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول بلغ المتوسط الحسابي لعبارات ممارسة رئيس القسم لسلوكيات بعد التأثير المثالي متوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.49) وهو قيمة مرتفعة تعكس توافر كبير لهذه الخصائص والممارسات لدى رؤساء الأقسام محل الدراسة، بحيث احتلت العبارة رقم 04 (رئيس القسم مثال للاحترام والتزاهة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.77) وانحراف معياري (0.50) تليها العبارة رقم 03 (رئيس القسم عضو فعال ويعتبر قدوة للموظفين) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.67)، ثم العبارة رقم 02 (يتسم رئيس القسم بقوة الشخصية) بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

معياري (0.70)، تليها العبارة رقم 05 (يثق رئيس القسم في الموظفين) بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.68)، ثم العبارة رقم 06 (يشجع رئيس القسم على التكامل في العمل وتحمل المسؤولية معكم عند المشاكل والمخاطر) بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.71)، واحتلت العبارة رقم 01 (يملك رئيس القسم رؤية يريد الوصول إلى تحقيقها) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.73) وهذا يفسر بكون أن غالبية الباحثين أكدوا أن: رؤساء الأقسام محل الدراسة يحملون قيما سامية تجسد الاحترام للأخريين والنزاهة (الصدق في التعامل) لكسب جميع الشرائح، وهذه القيم دوما ما تحث الجامعة على العمل وفقها، مما يجعلهم قدوة للمرؤوسين، وللقيام بممارسة المهام المتعددة الموكلة إليهم، عليهم الاتصاف بقوة الشخصية المرتبطة بدرجاتهم العلمية لضمان احترامهم وتطبيق قراراتهم والمحافظة على ثقة الآخرين فيهم، على أن يبادلوهم أيضا الثقة، بحيث يتطلب العمل بالقسم التعاون وتحمل المسؤولية المشتركة، أما فيما يخص امتلاك رئيس القسم للرؤية فهي تكون في شكل أهداف قصيرة أو متوسطة المدى وهذا لكون القسم جهاز تنفيذي وتعيين رئيس القسم مؤقت ومحدد بسنوات.

ثانياً- بالنسبة لبعد الحفز الإلهامي: كانت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كمايلي:

جدول رقم (13/2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الحفز الإلهامي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
07	يشعرك رئيس القسم بالحماس أثناء العمل	2.58	0.68	1	مرتفع
08	يلهمك رئيس القسم مواهب وأفكار جديدة دائما	2.28	0.75	4	متوسط
09	يلتزم رئيس القسم بتحقيق الأهداف المسطرة بجودة وإتقان ويشعرك بضرورة أن تقوم أيضا بتحقيق ذلك	2.54	0.68	2	مرتفع
10	يقدم رئيس القسم النصيح الصائب للموظفين مع قدرته على الإقناع	2.46	0.78	3	مرتفع
	بعد الحفز الإلهامي	2.46	0.58	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

من خلال الجدول قد بلغ المتوسط الحسابي لعبارات ممارسة رئيس القسم لسلوكيات بعد الحفز الإلهامي (2.46) وانحراف معياري (0.58) وهو قيمة مرتفعة تعكس ممارسة كبيرة لدى رؤساء الأقسام لسلوكيات هذا البعد، بحيث احتلت العبارة رقم 07 (يشعرك رئيس القسم بالحماس أثناء العمل) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.58) وانحراف معياري (0.68) تليها العبارة رقم 09 (يلتزم رئيس القسم بتحقيق الأهداف المسطرة بجودة وإتقان ويشعرك بضرورة أن تقوم أيضا بتحقيق ذلك) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.68)، ثم العبارة رقم 10 (يقدم رئيس القسم النصيح الصائب للموظفين مع قدرته على الإقناع) بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.78)، واحتلت العبارة رقم 08 المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.75) وهذا يفسر بكون: حماس رئيس القسم سيثير التابعين ويرفع من معنوياتهم لأداء العمل وكون رئيس القسم المتحمس سيعمل على تحقيق النتائج بجودة وسيحث التابعين دوما على الدقة في الأداء والانتباه مع تقديمه للشروحات اللازمة وإقناع الموظفين بتبني سياسات القسم للحصول

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

على الاستقرار والبعد عن المشاكل للقسم أو للموظفين أما الأفكار الجديدة فهي متوسطة ومحدودة التأثير لأن عمل القسم محدد بنماذج موحدة يكون مجال الأفكار الجديدة في تسهيل تأدية المهام فقط.

ثالثاً- بالنسبة لبعد الاستشارة الفكرية: كانت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا البعد كمايلي:

جدول رقم (14/2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاستشارة الفكرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
11	يدرس رئيس القسم القرارات بعقلانية ويشارك الموظفين في اتخاذها	2.28	0.80	3	متوسط
12	يعطي رئيس القسم فرصة للعاملين لحل مشاكلهم الصعبة	2.42	0.70	1	مرتفع
13	يشجعك رئيس القسم على طرح الأفكار الجديدة والمنفيدة لتسهيل المهام	2.40	0.77	2	مرتفع
	بعد الاستشارة الفكرية	2.37	0.64	--	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.17

من خلال الجدول قد بلغ المتوسط الحسابي لعبارات ممارسة رئيس القسم لسلوكيات هذا البعد (2.37) وانحراف معياري (0.64) وهو قيمة مرتفعة تعكس توفر مرتفع لممارسة رؤساء الأقسام لهذه السلوكيات، وقد احتلت العبارة رقم 12 (يعطي رئيس القسم فرصة للعاملين لحل مشاكلهم الصعبة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.42) وانحراف معياري (0.70) تليها العبارة رقم 13 (يشجعك رئيس القسم على طرح الأفكار الجديدة والمنفيدة لتسهيل المهام) بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.77)، ثم العبارة رقم 11 (يدرس رئيس القسم القرارات بعقلانية ويشارك الموظفين في اتخاذها) بمتوسط حسابي (2.28) وانحراف معياري (0.80) وهذا يفسر بكون: أن رؤساء الأقسام يقدمون فرصة للعاملين لحل المشاكل بوظائفهم من باب أن الموظف بالمنصب عليه تحمل المسؤولية وكذلك لتدعيم ثقتهم بالنفس مما يقدم للقسم تجارب يستنبط منها أفكار تساعد في تأدية المهام، أما فيما يخص بالقرارات فإن قرارات رؤساء الأقسام تنفيذية تأخذ من الإدارات الأخرى بالكلفة بتطبيقها مع المرؤوسين باقتراحات قليلة.

رابعاً- بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي: كانت إجابات أفراد العينة عبارات حول هذا البعد كمايلي:

جدول رقم (15/2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول بعد الاعتبار الفردي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
14	يحترم رئيس القسم الظروف التي تمر بها في العمل	2.63	0.70	2	مرتفع
15	يكلفك رئيس القسم بمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتك ومهاراتك	2.51	0.76	5	مرتفع
...../.....					

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

.../...				
مرتفع	1	0.54	2.75	يتقبل رئيس القسم أعضائك في حالة الغياب
مرتفع	4	0.68	2.54	يتعامل رئيس القسم مع الجميع بمساواة
مرتفع	3	0.66	2.54	يستمع رئيس القسم للاقتراحات المقدمة من طرفكم بعناية ومتابعة
مرتفع	6	0.80	2.40	يعترف رئيس القسم بالجهودات المبذولة من طرفكم ويثمن إنجازاتكم بالخوافز
مرتفع	--	0.49	2.56	بعد الاعتبار الفردي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول أعلاه قد بلغ المتوسط الحسابي لعبارات ممارسة رئيس القسم لسلوكيات لهذا البعد (2.56) وانحراف معياري (0.49)، وهو قيمة مرتفعة تعكس توافر كبير لهذه الممارسات لدى رؤساء الأقسام، وقد احتلت العبارة رقم 16 (يتقبل رئيس القسم أعضائك في حالة الغياب) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.54)، تليها العبارة رقم 14 (يحترم رئيس القسم الظروف التي تمر بها في العمل) بمتوسط حسابي (2.63) وانحراف معياري (0.70)، ثم العبارة رقم 18 (يستمع رئيس القسم للاقتراحات المقدمة من طرفكم بعناية ومتابعة) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.66)، تليها العبارة رقم 17 (يتعامل رئيس القسم مع الجميع بمساواة) بمتوسط حسابي (2.54) وانحراف معياري (0.68)، ثم العبارة رقم 15 (يكلفك رئيس القسم بمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتك ومهاراتك) بمتوسط حسابي (2.51) وانحراف معياري (0.76)، واحتلت العبارة رقم 19 (يعترف رئيس القسم بالجهودات المبذولة من طرفكم ويثمن إنجازاتكم بالخوافز) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.80) وهذا يفسر بكون: أن رؤساء الأقسام محل الدراسة يتضامنون مع غيابات الموظفين المبررة، ويحترمون ظروف الضغط المعاش بالعمل مع الطلبة والأساتذة بالقسم والاستماع للاقتراحات المقدمة لتسهيل المهام وتكليف العاملين بالمهام حسب أدوارهم الوظيفية بالقسم ويعترف بالجهودات عن طريق الاعتراف بالمجدين في العمل وتقديم عطل تعويضية، وملاحظات جيدة عند التقييم السنوي والثلاثي.

وفيما يلي ترتيب لتوافر ممارسة أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام محل الدراسة:

جدول رقم (16/2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول أبعاد

متغير سلوكيات القيادة التحويلية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	المتوسط العام لبعد التأثير المتأني(الكاريزما)	2.61	0.49	01	مرتفع
02	المتوسط العام لبعد الحفز الإلهامي	2.46	0.58	03	مرتفع
03	المتوسط العام لبعد الاستشارة الفكرية	2.37	0.64	04	مرتفع
04	المتوسط العام لبعد الاعتبار الفردي	2.56	0.49	02	مرتفع
	المتوسط العام لسلوكيات القيادة التحويلية	2.50	0.46	--	مرتفع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح و رقلة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع مما يدل على ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات هذه الأبعاد، وأول بعد كان التأثير المثالي بمتوسط حسابي (2.61) وانحراف معياري (0.49)، وهذا لتوفر سمات القادة التحويليين لدى أغلب رؤساء الأقسام محل الدراسة، يليه بعد الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (2.56) وانحراف معياري (0.49) الذي يعود لاهتمام رؤساء الأقسام محل الدراسة بالموظفين التابعين كونهم محرك من المحركات الرئيسية للعملية البيداغوجية، يليه بعد الحفز الإلهامي بمتوسط حسابي (2.46) وانحراف معياري (0.58) الذي يعكس بذل رؤساء الأقسام مع التابعين للجهود لأداء أعمالهم بسهولة ودون تعقيد ومشاكل تعطل تحقق الرزنامة البيداغوجية المسطرة، يليه بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (0.64) وهذا لسمات العمل التنفيذي المحدد بنماذج بالقسم. وعليه مما سبق توجد ممارسة مرتفعة لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام من وجهة نظر المحوئين ، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى بأنه " يوجد توافر مرتفع لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بكليات العلوم الإنسانية والاجتماعية ، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير و الآداب واللغات".

الفرع الثاني- الإجابة الإحصائية عن السؤال الثاني: واقع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأقسام محل الدراسة.

تمحور دراسة الولاء التنظيمي لدى العاملين من خلال الإجابة على مجموعة من العبارات دون التطرق لتخصيص أبعاده والجدول التالي يبين تحليل هذه العبارات.

جدول رقم (17/2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة حول متغير الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
01	أشعر بالولاء للقسم الذي اعلم به	2.74	0.58	3	مرتفع
02	أحرص على أن أستم في العمل بهذا القسم	2.30	0.75	8	متوسط
03	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في نفس القسم	1.95	0.81	13	متوسط
04	اشعر بأن القسم الذي اعلم به يمثل جزءا من حياتي	2.19	0.79	10	متوسط
05	لدي استعداد لبذل أكبر جهد لإنجاح العمل بالقسم	2.75	0.57	2	مرتفع
06	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي في جهة أخرى أو قسم آخر لن أترك هذا القسم	1.88	0.78	14	متوسط
07	يهمني جدا مصير القسم الذي اعلم فيه	2.70	0.62	4	مرتفع
08	أشعر أنه لا يوجد أي تناقض بين أهدافي و أهداف القسم الذي أعلم	2.31	0.71	6	متوسط
09	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في القسم	2.91	0.28	1	مرتفع
10	سأشعر بالندم إذا غادرت هذا القسم	1.98	0.69	12	متوسط
11	أدين بالكثير لهذا القسم	2.21	0.70	9	متوسط
.../...					

.../...				
12	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن القسم الذي اعامل به مع الآخرين	2.40	0.73	5 مرتفع
13	أعتبر مشاكل القسم من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها	2.31	0.76	7 متوسط
14	يقدم القسم مزايا لا توفرها لي أقسام أو جهات أخرى	2.12	0.73	11 متوسط
المتوسط العام للولاء التنظيمي		2.34	0.47	-- متوسط

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي لعبارات الولاء التنظيمي قيمة (2.34) وانحراف معياري (0.47) وهو قيمة متوسطة تعكس توافر الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام بصفة نسبية الذي يعود إلى فئات الأفراد وخصائصهم وما يسمونه لمستقبلهم، بحيث احتلت العبارة رقم 09 (التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في القسم) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (0.28) الذي يعود إلى علاقات التعاون بالقسم التي كونت روابط (الاحترام، الزمالة،... الخ) قوية بين الأفراد، يليه في المرتبة الثانية العبارة رقم 05 (لدي استعداد لبذل أكبر جهد لإنجاح العمل بالقسم). بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.57) وهذا لاستعداد العاملين للتضحية لتأدية المهام بالقسم، وحلت بالمرتبة الثالثة العبارة رقم 01 (أشعر بالولاء للقسم الذي اعامل به). بمتوسط حسابي (2.74) وانحراف معياري (0.58) وهذا لوجود مشاعر الانتماء وإخلاص أغلبية الموظفين للأقسام التي يعملون بها، وبالمرتبة الرابعة حلت العبارة رقم 07 (يهمني جدا مصير القسم الذي اعامل فيه). بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.62) ما دل على اهتمام العاملين بالأقسام لوجهات نظر الإدارة العليا حوله؛ كونه يعكس أدائهم وأداء المسؤول الذي يقودهم، وحلت بالمرتبة الخامسة العبارة رقم 12 (اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن القسم الذي اعامل به مع الآخرين). بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (0.73) الذي يعود إلى أن غالبية العاملين بالقسم تكونت لديهم هذا الشعور، وحلت بالمرتبة السادسة العبارة رقم 08 (أشعر أنه لا يوجد أي تناقض بين أهدافي و أهداف القسم الذي أعامل). بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.71) ويفسر ذلك بتوافق أهداف أغلبية العاملين مع أهداف القسم الذي يعملون به، وحلت بالمرتبة السابعة العبارة رقم 13 (أعتبر مشاكل القسم من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها). بمتوسط حسابي (2.31) وانحراف معياري (0.76) ويعود إلى ميل أغلبية العاملين لحل مشاكل القسم لكي لا تؤثر على حياتهم الخاصة خارجه (عناء التفكير فيها)، تليها بالمرتبة الثامنة العبارة رقم 02 (أحرص على أن أستم في العمل بهذا القسم). بمتوسط حسابي (2.30) وانحراف معياري (0.75)، وبالمرتبة التاسعة حلت العبارة رقم 11 (أدين بالكثير لهذا القسم). بمتوسط حسابي (2.21) وانحراف معياري (0.75)، وبالمرتبة العاشرة حلت العبارة رقم 04 (اشعر بأن القسم الذي اعامل به يمثل جزءا من حياتي). بمتوسط حسابي (2.19) وانحراف معياري (0.79)، وحلت بالمرتبة 11 العبارة رقم 14 (يقدم القسم مزايا لا توفرها لي أقسام أو جهات أخرى). بمتوسط حسابي (2.12) وانحراف معياري (0.73)، أما المرتبة 12 فكانت للعبارة رقم 10 (سأشعر بالندم إذا غادرت هذا القسم) بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.69)، تلتها بالمرتبة 13 العبارة رقم 03 (من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في نفس القسم). بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.81) وحلت في الأخيرة (المرتبة 14) العبارة رقم 06 (إذا تليت عرض عمل أفضل من عملي الحالي في جهة أخرى أو قسم آخر لن أترك هذا القسم). بمتوسط حسابي (1.88) وانحراف معياري (0.78) وهذا يدل على تباين كبير لإجابات أفراد العينة حول موافقتهم التامة على هذه

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

العبارات الذي يعود إلى اختلاف: خصائصهم الشخصية، المكانة التي يحتلوها بالقسم، مدى رضاهم بالأدوار التي يقومون بها، وجود فرص الترقي بالقسم لديهم من عدمها، وجود خدمات السماح للموظف بتحسين المستوى... الخ من العوامل المؤثرة في سلوك العاملين.

وعليه يوجد لدى العاملين بالعينة ولاء تنظيمي نسبي متوسط للأقسام التي يعملون بها ، مما يؤدي إلى رفض الفرضية الثانية : "يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام الكليات محل الدراسة" ، تفسره الطالبة بكون الولاء التنظيمي السائد بالأقسام محل الدراسة ولاء تنظيمي حسب النظرية السلوكية.

الفرع الثالث: الإجابة الإحصائية عن السؤال الثالث

أولاً - اختبار الفرضية الثالثة الخاصة بالعلاقة الارتباطية: ويمكن ذلك من خلال تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغير المستقل هو سلوكيات القيادة التحويلية والمتغير التابع هو الولاء التنظيمي، والجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

جدول رقم (18/2): معامل الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

معامل التحديد (R-deux)	معامل الارتباط (R)	النموذج
0.512	0.715	أ - المتغير المستقل: سلوكيات القيادة التحويلية ب - المتغير التابع: الولاء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من الجدول السابق معامل الارتباط الخطي بين سلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي هو (71.50%) أي هناك ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (51.20%)، بمعنى أن (51.20%) من الولاء التنظيمي يعود لممارسة سلوكيات القيادة التحويلية والنسبة المتبقية (48.80%) ترجع للعوامل التنظيمية الأخرى المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي.

وعليه: "توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية وتكون الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام".

وحسب مصفوفة الارتباطات سييرمان وجد بأنه: بالنسبة لأبعاد سلوكيات القيادة التحويلية جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً بتأثير طردي على الولاء التنظيمي، لأن قيم ثابت الدلالة Sig بها أقل بكثير من قيمة الدلالة 0.05، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة التحويلية الأربعة وتكون الولاء التنظيمي ككل (65.70%) والجدول التالي يمثل توزيع القيم حسب الأبعاد:

الجدول رقم (19/2) مصفوفة الارتباطات سبيرمان لأبعاد متغير سلوكيات القيادة التحويلية على الولاء التنظيمي

الأبعاد	معامل الارتباط مع المتغير التابع الولاء التنظيمي	قيمة ثابت الدلالة الموافق (Sig)	عدد أفراد العينة (N)
التأثير المثالي (الكاريزما)	0.393**	0.02	57
الحفز الإلهامي	0.562**	0.00	57
الاستشارة الفكرية	0.610**	0.00	57
الاعتبار الفردي	0.542**	0.00	57
المتغير المستقل: سلوكيات القيادة التحويلية	0.657**	0.00	57

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

نلاحظ من خلال الجدول أن أقوى العلاقات الارتباطية كانت مع بعد الاستشارة الفكرية بنسبة (61%)، يليه بعد الحفز الإلهامي بنسبة (56.20%)، ثم بعد الاعتبار الفردي بنسبة (54.20%)، وحل في الأخير بعد التأثير المثالي بنسبة (39.30%) وهذا ما يعكس النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على العينة. وترتبط الأبعاد حسب نتائج المصفوفة مع المتغير التابع الولاء التنظيمي كمايلي:

- ممارسة سلوكيات الاستشارة الفكرية: تأثير طردي متوسط على الولاء التنظيمي.
- ممارسة سلوكيات الحفز الإلهامي: تأثير طردي متوسط على الولاء التنظيمي.
- ممارسة سلوكيات الاعتبار الفردي: تأثير طردي متوسط على الولاء التنظيمي.
- ممارسة سلوكيات التأثير المثالي: تأثير طردي قليل على الولاء التنظيمي.

ثانيا- تبين خط الانحدار للمتغير التابع والمستقل: يوضح الجدول أدناه تحليل خط الانحدار حيث يدرس مدى ملائمة خط انحدار المعطيات وفرضيته الصفرية التي تنص على أن خط الانحدار لا يلائم المعطيات المقدمة.

جدول رقم (20/2): قيم تبين خط الانحدار لمتغيرات الدراسة

تحليل التباين الأحادي^b ANOVA

النموذج	مجموع مربعات الانحدار	درجة حرية الانحدار	معدل مربعات الانحدار	قيمة اختبار تحليل التباين	مستوى دلالة الاختبار Sig.
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	
1 الانحدار	6.380	1	6.380	57.626	.000 ^a
البقايا	6.089	55	.111		
المجموع	12.470	56			
Total					

a. المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية b. المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 6.380 ومجموع مربعات البواقي هو 6.089 ومجموع المربعات الكلي يساوي 12.470؛

- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي هي 55؛

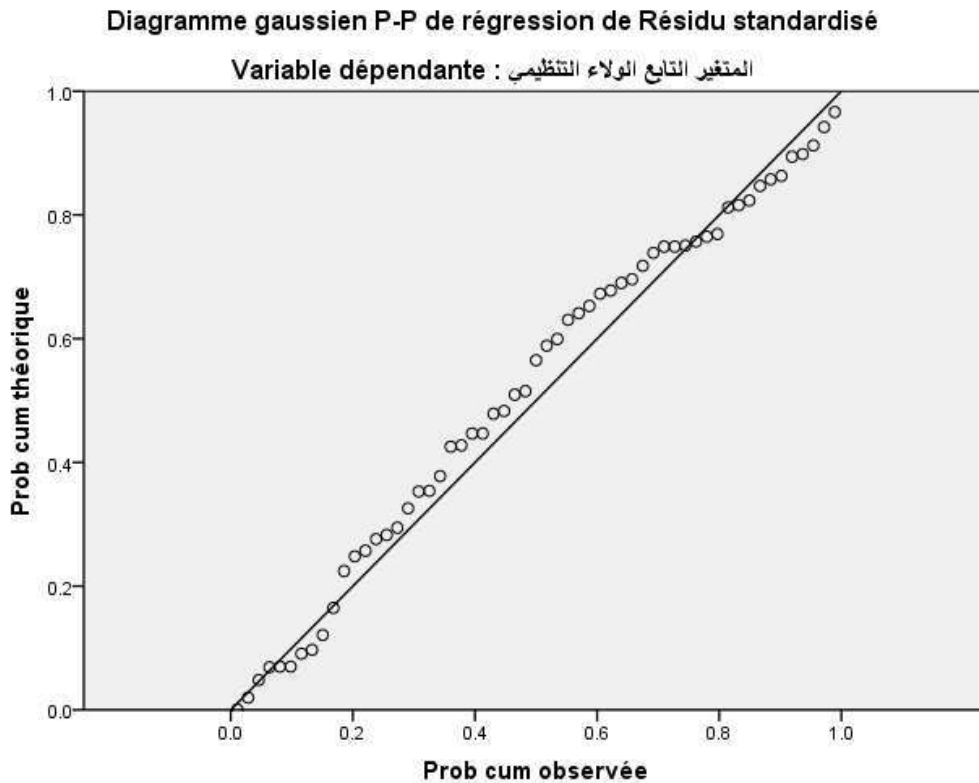
- معدل مربعات الانحدار هو 6.380 ومعدل مربعات البواقي هو 0.111؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 57.626؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فرفض فرضية العدم، وبالتالي فإن

خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2/9): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل



المصدر : مخرجات التحليل الاحصائي SPSS 17.

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

وحسب الرسم البياني بالملحق رقم (04) نجد أن المعطيات تتوزع وفق التوزيع الطبيعي دون وجود مشكلة.

ثالثاً- دراسة معاملات خط الانحدار

يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار للعلاقة بين المتغيرين سلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي:

الجدول رقم (21/2): قيم معاملات خط الانحدار

المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات قياسية Coefficients standardisés	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج
		Bêta	Erreur standard	A	
.041	2.088		.245	.512	الثابت (Constante)
.000	7.591	.715	.096	.731	المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية

a. المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول مقطوع خط الانحدار يساوي 0.512 الذي يمثل قيمة a بالجدول وبلغت قيمة ثابت الدلالة Sig (0.041)

وهي مقبولة لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادل خط الانحدار مبدئياً هي: $Y=a+bx$

وتعويض القيم نجد المعادلة التالية: $Y=0.512+ 0.731x$

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن قيام قادة الأقسام بزيادة الممارسة الفعالة لسلوكيات القيادة التحويلية ولو بنسبة 1% سيزيد الولاء التنظيمي لدى العاملين بنسبة 73.10%، سيظهر هذا من خلال سيادة أحاسيس الطمأنينة والرضا لدى العاملين وسلوكياتهم الإيجابية لصالح القسم كون المتغيرات كيفية.

رابعاً - إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

لصياغة النموذج النهائي لمعادلة خط الانحدار علينا إعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لتنبؤ بتكوين الولاء التنظيمي من خلال أبعاد سلوكيات القيادة التحويلية. والجدول الموالي يوضح الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية.

الجدول رقم (22/2): الطريقة المستخدمة وأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

supprimées^a Variables introduites/

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الحفز الإلهامي		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	الاستثارة الفكرية		Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendan : المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى تبقي بعدين للمتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية من أبعادها الأربعة في الدراسة هما: بعد الحفز الإلهامي وبعد الاستشارة الفكرية.

4-1) العلاقة الارتباطية بين الأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع: يوضح الجدول الموالي معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية المتمثلة في بعدي الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والمتغير التابع الولاء التنظيمي لنموذج الدراسة:

الجدول رقم (23/2): قيم معاملات الارتباط الخطي لأبعاد المتغير المستقل المتبقية والمتغير التابع

ملخص النموذج (c)

النموذج	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R-deux)	معامل التحديد المصحح (R-deux ajusté)	الخطأ المعياري للتقدير
1	.665 ^a	.442	.432	.35570
2	.711 ^b	.506	.488	.33770

a. القيم المتوقعة (الثابت): الحفز الإلهامي

b. القيم المتوقعة (الثابت): الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية. / c. المتغير التابع: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من خلال الجدول بلغ معامل الارتباط الخطي بين البعدين المستقلين (الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية) والمتغير التابع الولاء التنظيمي نسبة (71.10%) وهو دليل على وجود ارتباط خطي قوي بينهما، حيث أن (50.60%) من تكون الولاء التنظيمي يعود إلى بعدي الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية والنسبة المتبقية (49.40%) ترجع للعوامل الأخرى أو عوامل عشوائية أو خطأ.

علما أن الفضل الأكبر في هذا الارتباط الخطي يعود للبعد المستقل الحفز الإلهامي لأنه لوحد يضمن ارتباط خطي بنسبة (66.50%) مع المتغير التابع، برغم من أنه احتل المرتبة الثالثة حسب المتوسط الحسابي لإجابات العمال على الأبعاد في الاستبيان الذي تم تحليله سابقا.

4-2) تباين خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع: يوضح الجدول أدناه تحليل تباين خط الانحدار حسب مربعات الانحدار:

جدول رقم (24/2): قيم تباين خط الانحدار بطريقة مربعات الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع

تحليل التباين الأحادي ANOVA^c

مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين D	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الانحدار ddl	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	النموذج
.000 ^a	43.556	5.511	1	5.511	1 الانحدار
		.127	55	6.959	البقايا
			56	12.470	المجموع
					Total

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرباح ورقة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

النموذج	مستوى دلالة الاختبار Sig.	قيمة اختبار تحليل التباين D	معدل مربعات الانحدار Moyenne des carrés	درجة حرية الانحدار ddl	مجموع مربعات الانحدار Somme des carrés	النموذج .../...
.000 ^b	27.670	3.156	2	6.311	الانحدار	2
		.114	54	6.158	Régression	
			56	12.470	البقايا Résidu	
					المجموع Total	

a. القيم المتوقعة (الثابت): الحفز الإلهامي

b. القيم المتوقعة (الثابت): الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية. C. المتغير التابع: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من الجدول السابق نجد مايلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 3.311 ومجموع مربعات البواقي هو 6.128 ومجموع المربعات الكلي يساوي 12.470؛

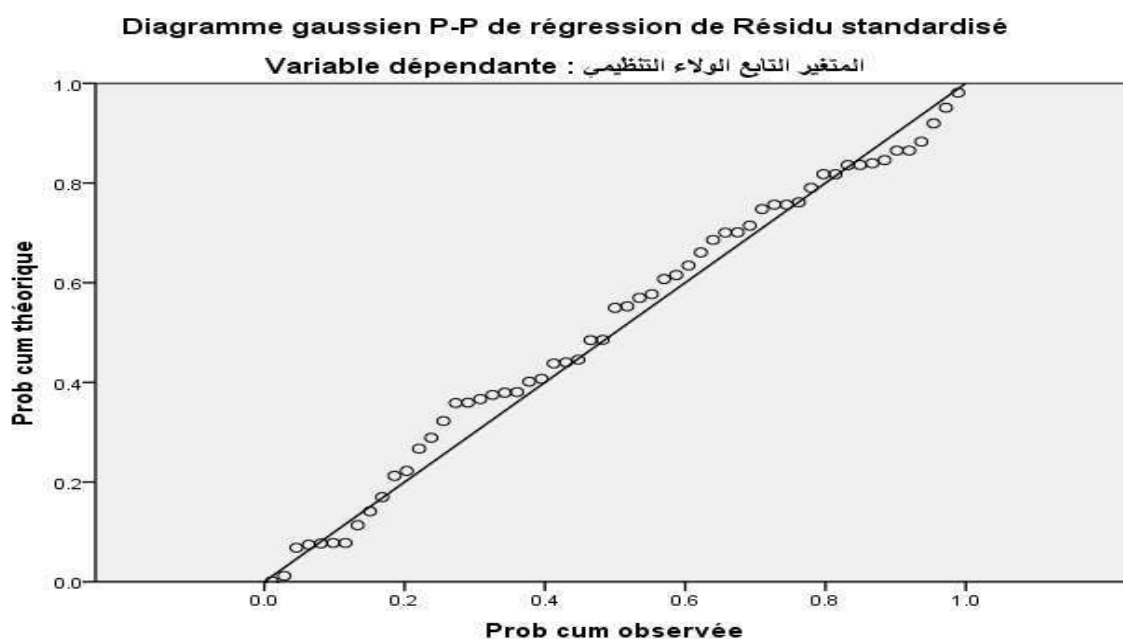
- درجة حرية الانحدار هي 2 ودرجة حرية البواقي هي 54؛

- معدل مربعات الانحدار هو 3.156 ومعدل مربعات البواقي هو 0.114؛

- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 27.670؛

- مستوى دلالة الاختبار 0.000 وهو أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0.05 فنرفضها.

الشكل رقم (2-10): الرسم البياني لمدى ملائمة خط الانحدار للعلاقة بين المتغير التابع والأبعاد المستقلة المتبقية



المصدر: مخرجات التحليل الإحصائي SPSS 17.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقة" لسلوكيات القيادة

التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين

نلاحظ من خلال الرسم البياني أن النتائج تتجمع حول خط مستقيم مما يدل أن الدالة تأخذ شكل خطي وهو ما يتوافق مع الانحدار الخطي البسيط.

والملاحق رقم 05 يدل أن النتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي دون وجود مشكلة.

3-4 دراسة معاملات خط الانحدار: يمثل الجدول أدناه قيم معاملات خط الانحدار لعلاقة الأبعاد المتبقية للمتغير المستقل والمتغير التابع:

الجدول رقم (25/2): قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع.

المعاملات^a Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة t	معاملات غير قياسية Coefficients non standardisés		النموذج	
		معاملات قياسية Coefficients standardisés	Erreur standard	A	
.000	4.811		.208	1.002	الثابت (Constante)
.000	6.600	.665	.082	.543	الحفز الإلهامي
.000	4.079		.207	.843	الثابت (Constante)
.000	3.852	.467	.099	.382	الحفز الإلهامي
.011	2.649	.321	.089	.235	الاستشارة الفكرية

a. المتغير التابع الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17

من خلال الجدول مقطع خط الانحدار يساوي 0.843 الذي يمثل a وبلغت قيمة ثابت الدلالة Sig (0.011) وهي مقبولة

لأنها أقل من 0.05 فتصبح معادلة خط الانحدار مبدئياً هي: $Y = a + bx_2 + cx_3$

وبتعويض القيم نجد: $Y = 0.843 + 0.382x_2 + 0.235x_3$

نستنتج من معادلة خط الانحدار أن قيام قادة الأقسام بزيادة الاهتمام بالممارسة الفعالة للبعدين المتبقين من أبعاد القيادة التحويلية ولو بنسبة 1% لكل بعد معاً، سيزيد الولاء التنظيمي لدى العاملين بنسبة 63.50%، سيظهر هذا من خلال سيادة أحاسيس الطمأنينة والرضا لدى العاملين وسلوكياتهم الايجابية لصالح القسم كون المتغيرات كيفية. حيث سيساهم زيادة بعد الحفز الإلهامي بنسبة 38.20% على الولاء التنظيمي يضاف إليه زيادة بعد الاستشارة الفكرية الذي سيساهم بنسبة 23.50% في زيادة الولاء التنظيمي.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن زيادة الحفز الإلهامي لوحده بنسبة 1% سيساهم في زيادة الولاء التنظيمي بنسبة 54.30% وهذا ما يدل على أهمية ممارسة سلوكيات هذا البعد لتكوين الولاء لدى التابعين.

وعند دراسة قيم الثابت Sig نجد جميع القيم مقبولة لأنها أقل من قيمة الدلالة 0.05 وتحقق الفرضية ونستنتج أن من أهم الأبعاد المميزة لوجود ممارسة لسلوكيات القيادة التحويلية هي ممارسة بعد الحفز الإلهامي وبعد الاستشارة الفكرية بفعالية وتوافر مرتفع. وهي أكثر الأبعاد تأثيراً على تكوين الولاء التنظيمي مقارنة بالأبعاد الأخرى المتبقية المبعدة (بعدي التأثير المثالي والاعتبار الفردي) والتي عبر الباحثين عن توافر مرتفع لوجود ممارسة سلوكياتها لدى قادة الأقسام محل الدراسة، غير أن الجدول الموالي يبين عدم وجود دلالة لها كمايلي:

الجدول رقم (26/2): قيم معاملات خط الانحدار للأبعاد المستقلة المبعدة والمتغير التابع

المتغيرات المستبعدة^c Variables exclues

Statistiques de colinéarité Tolérance	الارتباط الجزئي Corrélation partielle	مستوى الدلالة Sig.	t	Bêta dans	النموذج	
.509	.125	.359	.926	.131 ^a	1	التأثير المثالي
.622	.339	.011	2.649	.321 ^a		الاستشارة الفكرية
.593	.268	.046	2.044	.260 ^a		الاعتبار الفردي
.509	.139	.312	1.020	.137 ^b	2	التأثير المثالي
.547	.193	.159	1.429	.183 ^b		الاعتبار الفردي

a. القيم المتوقعة (الثابت): الحفز الإلهامي

b. القيم المتوقعة (الثابت): الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية.

c. المتغير التابع: الولاء التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17

من خلال الجدول بلغت قيمة ثابت الدلالة Sig للبعدين المستقلين (التأثير المثالي والاعتبار الفردي) المبعدين من التأثير على الولاء التنظيمي حسب تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (0.312 و 0.159) على التوالي وهي قيم غير مقبولة للدلالة لأنها أكبر من 0.05 مما يؤكد على استبعاد تأثيرها على المتغير التابع مقارنة بالأبعاد المتبقية الدالة (بعد الحفز الإلهامي وبعد الاستشارة الفكرية).

الفرع الرابع- الإجابة الإحصائية عن السؤال الرابع: عدم وجود دلالات إحصائية للفروق في الخصائص الشخصية على

الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة

كانت الفرضية الرئيسية الرابعة هي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تعود إلى الخصائص الشخصية التالية: (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية).

الجدول رقم (27/2): قيم مستوى الدلالة لإجابات أفراد العينة حول الولاء التنظيمي حسب الخصائص الشخصية

المتغير التابع: الولاء التنظيمي

العينة (N)	مستوى الدلالة Sig	الطريقة المعتمدة	الخاصية
57	0.954	اختبار (t test)	الجنس
57	0.189	اختبار (t test)	ديمومة الوظيفة
56	0.156	تحليل ANOVA	العمر
56	0.45	تحليل ANOVA	المستوى التعليمي

العينة (N)	مستوى الدلالة Sig	الطريقة المعتمدة	الخاصية.../...
56	0.282	تحليل ANOVA	الخبرة
56	0.868	تحليل ANOVA	الرتبة
57	0.123	اختبار (t test)	الحالة العائلية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

من نتائج الجدول أعلاه سيتم تأكيد قبول أو رفض الفرضية حسب كل متغير على حدي كمايلي:

أولاً- بالنسبة لخاصية الجنس: يوضح الجدول رقم 01 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية الجنس .

نلاحظ من خلال الجدول قيمة Sig قدرت ب 0.954 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً لمتغير الجنس.

ثانياً- بالنسبة لخاصية ديمومة الوظيفة: يوضح الجدول رقم 02 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية ديمومة الوظيفة.

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.189 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً لمتغير ديمومة الوظيفة.

ثالثاً- بالنسبة لخاصية العمر: يوضح الجدول رقم 03 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية العمر.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.153 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً للعمر .

رابعاً- بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي: يوضح الجدول رقم 04 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية المستوى التعليمي.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.045 وهي أقل من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم رفض فرضية العدم أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً للمستوى التعليمي.

خامساً- بالنسبة لخاصية الخبرة: يوضح الجدول رقم 05 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية الخبرة.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.282 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً للخبرة.

سادساً- بالنسبة لخاصية الرتبة: يوضح الجدول رقم 06 بالملحق رقم 06 نتيجة تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال حول الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية العمر.

نلاحظ من خلال الجدول قيمة ثابت الدلالة Sig قدرت بـ 0.868 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً للرتبة. سابعاً- بالنسبة لخاصية الحالة العائلية: يوضح الجدول 07 بالملحق رقم 06 نتيجة اختبار تي تاست (t test) للفروق بين إجابات العمال حول المتغير التابع الولاء التنظيمي تبعاً لخاصية الحالة العائلية . نلاحظ من خلال الجدول قيمة الثابت Sig قدرت بـ 0.123 وهي أكبر من قيمة الدلالة 0.05 حيث يتم قبول فرضية العدم أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين إجابات العمال تبعاً للحالة العائلية.

كما سبق ذكره: ترفض الفرضية الرابعة فقط عند خاصية المستوى التعليمي أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات العمال حول الولاء التنظيمي تبعاً للمستوى التعليمي. وهذا راجع إلى أن الشهادة المتحصل عليها من المستوى التعليمي للفرد لها الأسبقية عند توزيع المناصب كون أن النظام الوظيفي بالجامعة يستند إلى قوانين عمومية تعتمد على الشهادة، تليها الخبرة المكتسبة من ظرف الموظف للترقية. وبالتالي العمال في الأقسام وفي ظل عمليات تحسين المستوى خاصة ذوي الدراسات بالجامعة إذا لم يحصلوا على وظائف توافق الشهادات المتحصل عليها، سيميلون إلى البحث عن الفرص البديلة مما يؤثر ويتباين الولاء المتكون لديهم للقسم.

الفرع الخامس - مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل متغيرات الدراسة بالأقسام محل الدراسة الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:
فيما يخص واقع متغيرات الدراسة فهي ممارسة الرؤساء لسلوكيات القيادة التحويلية كمتغير مستقل والولاء التنظيمي للعاملين بالأقسام كمتغير تابع:

أولاً- مناقشة نتائج ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية: كان المتوسط العام مرتفعاً مما يدل على النظرة الإيجابية للعمال لوجود سلوكيات القيادة التحويلية لدى هؤلاء الرؤساء مرتبة كمايلي: التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية

أ. بالنسبة لبعده التأثير المثالي: يطبق رؤساء الأقسام هنا البعد من خلال وضعهم أهدافاً قصيرة ومتوسطة المدى، راجعة إلى عدم الاستقرار الذي يعرفه منصب رئيس القسم كونه محدد بعهددة، يتسم غالبيتهم بقوة الشخصية للتمكن من إيصال قراراتهم والتعامل مع الشرائح المتعددة بالقسم من طلبة باختلاف شخصياتهم ومطالبهم، باحثين من جهات غير القسم، الأساتذة برتبهم العلمية وسماقتهم، وهذا ما يتطلب لديهم القدرة على التحمل والصبر، التواضع والهدوء مع التفهم الدائم لظروف عملهم واختلاف الأفراد بالقسم، كما يتعامل غالبيتهم مع جميع الأطراف بالقسم باحترام ونزاهة وقيم أخلاقية إنسانية مطبقين لقيم الجامعة في هذا المجال مما يجعلهم قدوة للعاملين ومحط احترام وتقدير، ويمنحون الثقة لمن يستحقها من العاملين، لمواجهة ضغط العمل بالقسم يميل رؤساء الأقسام إلى دفع العاملين إلى التكامل في العمل والتعاون.

ب. بالنسبة لبعده الحفز الإلهامي: لما يكون رئيس القسم متحمس فإنه بالتأكيد يدفع العاملين إلى الحماس وسيشجع العاملين لتقديم أفضل ما عندهم، ويلتزم بتحقيق الأهداف المسطرة بالبرنامج البيداغوجية المحددة ضماناً منه لسير العملية التعليمية وفق ما حدد له وزارياً أو أتفق عليه، كما يشدد رؤساء الأقسام على العاملين ضرورة الالتزام

بتحقيق الأهداف من ناحية الالتزام بتأدية المهام الموكلة لهم من جهة حسب القانون والتشديد على الجودة لتفادي الأخطاء المضرّة بترتيب القسم عند تقييمه أو مستقبل الأطراف الأخرى الموجودة به. كما في كثير من الأحيان يقدم رؤساء الأقسام النصيح للموظفين من باب الحرص على استقرارهم والاهتمام بمشاكلهم مع الإدارات الأخرى بالكلية وإعطاء التوجيهات لهم. غير أنهم يواجهون في هذا البعد عدة عقبات تنقص من الحماس للعمل منها: إن رئيس القسم يعتبر مزدوج الطبيعة والمهام، فإحدى رجليه في معسكر هيئة التدريس، ورجله الأخرى في معسكر الإدارة، ولذلك فعليه أن ينظر في اتجاهين، مما يكون صعوبة في التوفيق بين هذه الأدوار، وكثيرا ما يفكر رئيس القسم أن تواجهه في الإدارة مؤقت، فلا يتخلى عن هويته العلمية، ويمارس الإدارة باحتشام أيضا؛ من أهم المعوقات أيضا الإجهاد المهني والضغط النفسي، بسبب تعقد المشاكل التي تصادف رئيس القسم، حيث أن إرضاء الجميع غاية لا تدرك، ويكون رئيس القسم مطالبا بتطبيق التعليمات الفوقية وبالمقابل وجود الصراعات الإدارية.

ج. بالنسبة لبعد الاستشارة الفكرية: هنا رؤساء الأقسام كثيرا ما يعطون فرصة للعمال لحل مشاكلهم الصعبة وهذا لوجود الثقة في قدراتهم والخبرة لديهم، وأن عليهم تحمل المسؤولية والتعلم من هذه الأخطاء لعدم تكرارها مستقبلا، وسيكون التدخل عند تأزم الأوضاع فقط، ويصطدم عند الإبداع وتتمين الأفكار الجديدة بالعقبات التالية: كون رئيس القسم تابع دوما لعميد الكلية الذي يمكن أن يزيجه بكل بساطة، ومن ثمة فرئيس القسم الذي يريد الاحتفاظ بمنصبه فإنه يعمل فقط على إرضاء العميد، بحيث يصبح رئيس القسم مجرد أداة تنفيذية للأوامر مما يخفض من الهامة للتابعين وطرحه للأفكار الجديدة وقدرته على الاستشارة الفكرية لهم.

د. بالنسبة لبعد الاعتبار الفردي: فعالية رؤساء الأقسام يحترمون ظروف العمل تحت الضغط التي يعاني منها العاملون في القسم ويتفاسموها معهم، تكليف العاملين بمهام ومسؤوليات تتوافق مع المناصب التي تم تعيينهم بها مع التشديد على ضرورة الاتصال بهم لتذليل المشاكل الصعبة التي يواجهونها وتعطلوا أدائهم، يتقبلون غيابات العاملين المبررة بصدق، يتعاملون مع الجميع بمساواة حسب سلوكياتهم وامجازاتهم، مع الاعتراف بالجهودات المبذولة بتقديم التنقيط الكامل عند التقييم السنوي وعند التقييم الثلاثي، الثناء والاعتراف بجهودات المجددين من العاملين... الخ، كما يتسم غالبية رؤساء الأقسام بالسماح للعاملين بالدراسة لتحسين المستوى حسب القانون والوقوف معهم عند وجود مضايقات للعامل في هذا الشأن.

وعليه فممارسة سلوكيات القيادة التحويلية من طرف رئيس القسم لا تظهر بكل أبعادها لأنه ينظر إلى منصب رئيس القسم على أنه تدريب على القيادة. إلى جانب أن رئاسة القسم مرتبطة ارتباطا وثيقا بالدرجة العلمية، بحيث تقل الصلاحيات إذا كان رئيس القسم من الأساتذة المساعدين، لذلك فإن القوة في منصب رئيس القسم تكون حين يتولاها أستاذ من مصاف الأستاذية، حيث لا يمكن التأثير على قراراته باعتبارات عديدة، منها السن، والتأثير الشخصي، والعلاقات، والقدرات الذهنية والفكرية، والخبرة.

ثانيا- مناقشة نتائج مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالأقسام: كان المتوسط العام للولاء التنظيمي لدى العاملين

بالقسم متوسط يفسره الطالبة بوجود الاعتبارات الواقعية التالية بالقسم التي تواجه العاملين منها:

أ. يمتاز العاملون بالقسم بوجود ضغط بمناخ العمل لديهم، كونهم يتعاملون مع عدة شرائح مختلفة، يدعون حسب العرف اللغوي (بجماعة+ اسم القسم) أو (جماعة+ اسم رئيس القسم)، يربط بينهم الانتماء الوظيفي للقسم وتنشأ بينهم علاقات اجتماعية و تنظيمية، تلغي أحيانا الأدوار الفردية حسب المناصب، ليصبح العمل الناتج تعاونيا جماعيا

تحت إشراف وتوجيه رئيس القسم ومساعديه، مما يلغي الدلالة للخصائص الشخصية للأفراد، يتوقع أعضاء هذه الجماعة أن يعامل الجميع بمساواة واحترام متبادل، تمنح لهم الثقة، وتضمن أعمالهم بالعرفان والحوافز وتقبل أعذارهم عند الغياب والتعب، فيدفعون بعضهم إلى تكوين ولاء للقسم بروح معنوية عالية والنجار متميز، غير أن ما يكسر هذا التجمع وجود أفراد وشاة بالجماعة، الأنانية والتكبر، إظهار الفروق الوظيفية من جهة ومن جهة أخرى استبداد ولا إنسانية رئيس القسم ، اللامبالاة بالقسم، ميل رئيس القسم وتفضيله لعامل أو لعمال محددين عن البقية لأسباب تخصه.

ب. يوجد تباين في تعامل العمال مع رئيس القسم حسب جنسه، حيث غالباً ما ترفض الأنثى قيادة الأنثى لها خاصة إذا لم تكن قبل استلام المنصب من المجددين في العمل أو تغيرت تعاملاتها بعد استلامها للمنصب، في حين يتحفظ الذكر عند قيادة الأنثى للقسم في حالة أخذه لمكانة ضمن القسم، وفي حالة رئيس قسم ذكر فالعمال الذكور والإناث سيتقبلون القيادة حسب رتبة وشخصية وحماس وأسلوب تعامل هذا الأخير معهم.

ج. إن العمال بالقسم ذوي الرتب التالية (ملحق رئيسي للإدارة، متصرف فأكثر) أو من قاموا بتحسين المستوى عن طريق إكمال الدراسة سيميلون إلى البحث عن فرص بديلة للعمل في أقسام وإدارات أخرى تؤمن لهم الاستفادة من رئاسة مناصب عليا أو رئاسة فروع حسب القانون. أو توفر لهم الحصول على مناصب توافقت الشهادة المتحصل عليها.

د. أحيانا يميل العمال بالقسم لتغيير وظائفهم لكسر روتين العمل، خاصة إذا ما امتلكوا خبرة طويلة وتعاقب عليهم عدة رؤساء أقسام بأساليب قيادة مختلفة لم يعهدها. كما يميل العمال القادمون إلى القسم من تحويل إلى التحفظ عن ولائهم إلى حين تكوين وجهة نظر بخصوص الأوضاع الجديدة التي يعملون بها ومعرفة وضعية مكانتهم الحالية بهذا القسم.

هـ. يميل كثير من رؤساء الأقسام عند وقوع مشكل ما يتطلب تقديم تبرير شفهي للجهات العليا أو للمتعاملين مع القسم إلى تحميل المسؤولية الأولى للتابعين بتبريرات تتمثل في: نسيان التابعين إبلاغه، ضغوط العمل، الظروف الشخصية للعمال، مع إعطاء وعد بعدم تكرار العامل مثل هذه الأخطاء مما يربك العامل إزاء هذا التصرف، وبالمقابل يميل غالبية التابعين في هذه الحالات إما لتحمل المسؤولية ونسبها إلى الظروف التي يمر بها الموظف في عمله أو إرجاعها إلى نقصان المعلومات والتوجيهات من الزملاء أو المشرف المباشر. مما ينقص الثقة المتبادلة والولاء في كلتا الحالتين.

و. أحيانا ينسب العمال المجددين التضحيات التي يقومون بها لأجل القسم للوازع الديني وحبهم للعمل الذي يؤدونه، وأحيانا إلى القائد (رئيس القسم) كونه قدم له أفضال كثيرة ويمتاز بالتضحية والحماس ويهتم بحاجات ووضعيات تابعيه.

وبالعودة للدراسات السابقة و بمقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية خاصة الدراسات باللغة العربية نجد أن توافق بعض النتائج مع نتائج هذه الدراسات كمايلي في الجدول التالي:

الجدول رقم (28/2): أوجه التشابه في النتائج بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة

وجه التشابه في النتائج	الدراسة السابقة
التشابه في نتيجة وجود دلالة لمتغير المستوى التعليمي لدى التابعين وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. عدم وجود تأثير ذو دلالة للمتغيرات الشخصية الحالة الاجتماعية والخبرة	دراسة: لينة حسام المختسب ومروان سعيد جلعود
التشابه في نتيجة وجود دلالة لمتغير المستوى التعليمي لدى التابعين وعلاقته بالولاء التنظيمي لديهم. ونتيجة نسبة الولاء التنظيمي لدى العينة. وطبيعة العلاقة الطردية بين متغيري الدراسة	دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي

المصدر: من إعداد الطالبة

الفرع السادس: مناقشة النتائج الإحصائية

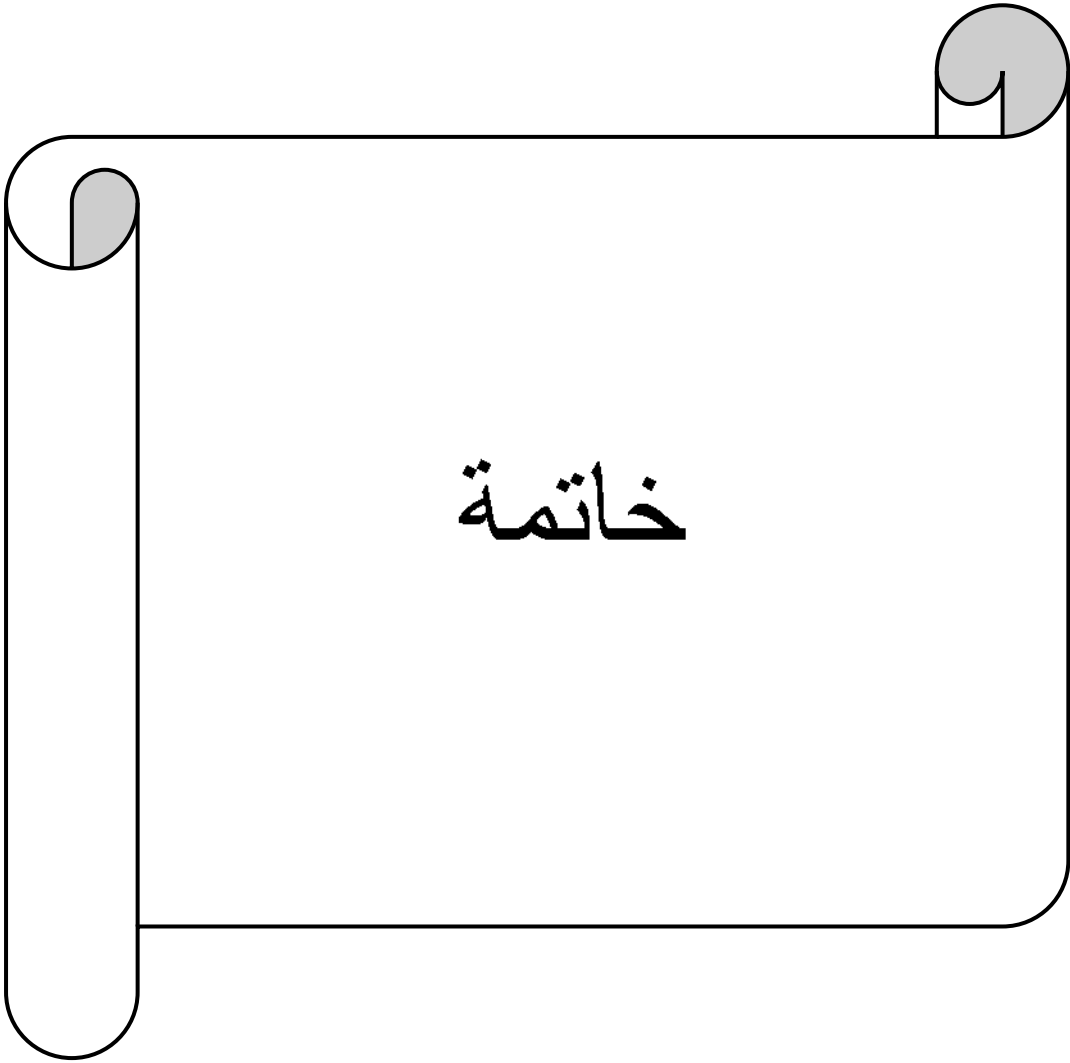
1. من الجدول رقم (7/2) الذي يوضح العلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي يتضح بان جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات ايجابية طردية بين المتغير المستقل سلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي كمتغير تابع ، سواءا على المستوى الكلي أو الجزئي (نتائج مصفوفات الارتباطات للأبعاد)، فقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين سلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي (71.50%) وهي قيمة ايجابية تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والمستقل.
2. من الجدول رقم (10/2) الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار لأقسام كليات الآداب واللغات ؛ كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية؛ كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة قاصدي مرباح ورقلة القطب الجامعي 02 محل الدراسة ، وبناءا على النتائج توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كمايلي: $Y=0.512+ 0.731x$ حيث يمثل (X) سلوكيات القيادة التحويلية و (Y) الولاء التنظيمي، وحسب المعادلة بينهما علاقة طردية قوية، وهي أكثر قيمة تأثير من العوامل الشخصية.
3. ولتحديد أبعاد المتغير المستقل الأكثر تأثيرا على المتغير التابع، قمنا بإعادة التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي وحسب الجدول رقم (11/2) يتضح لنا بقاء بعدين فقط هما البعد الثاني (الحفز الإلهامي) والبعد الثالث (الاستشارة الفكرية)، فقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الأبعاد المستقلة المتبقية من سلوكيات القيادة التحويلية والمتغير التابع الولاء التنظيمي (71.10%) وهي قيمة إيجابية تؤكد وجود علاقة طردية قوية بين المتغير التابع والأبعاد المستقلة المتبقية. ووجد أن بعد الحفز الإلهامي وحده يعطي قيمة ارتباط تقدر بـ (66,50%) مع المتغير التابع الولاء التنظيمي، رغم المستوى المتوسط لإجابات العمال على فقرات هذا البعد في الاستبيان الذي قمنا بتحليله سابقا. وبناءا على المعطيات بالجدول رقم (14/2) توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كمايلي:

$Y=0.843 + 0.382 x2 + 0.235X3$ حيث يمثل (Y) الولاء التنظيمي، ويمثل (X2) البعد الثاني المستقل المتبقي (الحفز الإلهامي)، ويمثل (X3) البعد الثالث المستقل المتبقي (الاستشارة الفكرية) مما يؤدي إلى وجود دلالة كبيرة عند توفر ممارسة سلوكيات هذين البعدين من طرف رؤساء الأقسام لنمط القيادة التحويلية وتأثيرهما الكبير على الولاء التنظيمي للعاملين بهذه الأقسام.

خلاصة الفصل

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية بالقطب الجامعي 2 "جامعة قاصدي مرباح ورقلة" حول واقع ممارسات رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين ، حيث تم التطرق إلى التعريف بالجامعة ومهام رؤساء الأقسام وتم عرض نتائج الدراسة الميدانية، حيث اقتضرت على 57 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، ثم قمنا بتفريغ هذه الاستمارات باستخدام الأساليب الإحصائية ببرنامج SPSS، وبعدها تعرضنا لتفسير ومناقشة نتائج الاستبيان، وذلك بغية الإجابة على فرضيات الدراسة التي لخصت نتائجها فيمايلي:

- ✓ وجود توافر مرتفع لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، وهذا للاستفادة من ممارسة هذه السلوكيات في عملية التغيير التدريجي بالجامعة؛
- ✓ لدى أفراد العينة ولاء تنظيمي متوسط للأقسام التي يعملون بها بالجامعة؛
- ✓ توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة الرؤساء لسلوكيات القيادة التحويلية وتكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام؛
- ✓ تتجسد سلوكيات القيادة التحويلية في الدراسة من خلال توافر بعديها: الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية، التي يجب على قادة الأقسام الاهتمام بممارسة سلوكياتهما أكثر؛
- ✓ لا تؤثر العوامل الشخصية التالية: الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية، على الولاء التنظيمي للعاملين بالأقسام وهذا دليل على المساواة بينهم حسب هذه العوامل؛
- ✓ يؤثر المتغير الشخصي: المستوى التعليمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالأقسام.



خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على واقع ممارسة رؤساء أقسام جامعة قاصدي مرباح ورقلة لسلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين، وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي مثلت إشكالية البحث، حيث تم تقسيم الموضوع إلى جانب نظري تناول الأدبيات النظرية للقيادة التحويلية والولاء التنظيمي إضافة إلى عرض بعض الدراسات التطبيقية السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة. أما في القسم الثاني فخصص للدراسة الميدانية للتعرف على واقع ممارسة بعض رؤساء الأقسام بكليات "القطب الجامعي 2" لسلوكيات القيادة التحويلية وعلاقتها بتكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام من وجهة نظرهم مع مناقشة النتائج إحصائيا وحسب الواقع.

1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج هذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد كانت الدراسة تستند إلى أربعة فرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى:** يوجد توافر لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام بكليات العلوم الإنسانية والاجتماعية، العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير و الآداب واللغات. أثبت أنها مقبولة.
- الفرضية الثانية:** يوجد مستوى مرتفع من الولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام الكليات محل الدراسة. أثبت أنها مرفوضة.
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة بين ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية والولاء التنظيمي لدى العاملين بأقسام الكليات محل الدراسة. أثبت أنها مقبولة.
- الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعود إلى المتغيرات الشخصية التالية: (الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية). أثبت أنها مقبولة جزئيا كونها مقبولة عند متغيرات ومرفوضة بالنسبة لمتغيرات أخرى.

2- نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود توافر مرتفع لسلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام محل الدراسة من وجهة نظر الباحثين، وهذا للاستفادة من ممارسة هذه السلوكيات في عملية التغيير التدريجي بالجامعة مع وجود بعدي التأثير المثالي والاعتبار الفردي بكثرة في هذه الممارسات؛
- لدى أفراد العينة ولاء تنظيمي متوسط للأقسام التي يعملون بها بالجامعة؛
- توجد علاقة طردية قوية بين ممارسة رؤساء الأقسام لسلوكيات القيادة التحويلية وتكوين الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه الأقسام؛
- تتجسد سلوكيات القيادة التحويلية في الدراسة من خلال توافر بعديها: الحفز الإلهامي والاستشارة الفكرية، التي يجب على قادة الأقسام الاهتمام بها؛
- لا تؤثر العوامل الشخصية التالية: الجنس، ديمومة الوظيفة، العمر، الخبرة، الرتبة، الحالة العائلية، على الولاء التنظيمي للعاملين بالأقسام وهذا دليل على المساواة في التعامل بينهم حسب هذه العوامل؛

- يؤثر المتغير الشخصي: المستوى التعليمي على الولاء التنظيمي للعاملين بالأقسام وهذا ما يؤدي إلى إثبات رفض الفرضية الرابعة عند هذا المتغير.

3- الاقتراحات

يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات انطلاقاً من النتائج نوردتها فيمايلي:

- أ. وضع الأفراد ذوي مستوى تعليمي في مناصب ملائمة لهم بالقسم لضمان الحصول على ولائهم واستقرارهم به.
- ب. وضوح الأدوار الفردية والجماعية للأفراد العاملين بالقسم لتنظيم العمل والقضاء على التكاثر أو الصراعات حول المهام.
- ج. اعتماد أسلوب المناقشة والحوار مع مختلف رتب العاملين بالقسم لكسر روتين العمل بالبرزنامة المسطرة من الجهات العليا والتعلم المتبادل وتحقيق إثراء عمل القسم وفق أفكار جديدة.
- د. معرفة الطموحات والآمال الوظيفية للعاملين بما يرسم مستقبل القسم من المناصب، ويتنبأ بالأفراد الراغبين في الاستمرار لتعزيز بقائهم والراغبين في ترك العمل لتحفيزهم على البقاء في للمحافظة على الخبرة التي اكتسبوها.
- هـ. الاستفادة من التغذية الراجعة عن أداء القسم، ومحاولة ربطها بسلوكيات الولاء لدى العاملين دون نسبها فقط لقيادة القسم لوحدهم وهذا لرفع الروح المعنوية لدى العاملين.

4- آفاق البحث

وفي ختام البحث وبناء على النتائج التي توصلنا إليها، تقترح الطالبة بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلاً لإكمال البحث على سبيل المثال:

- دراسة مقارنة بين أبعاد الولاء التنظيمي بجامعة قاصدي مرباح ورقلة لدى العاملين والأساتذة بالقسم.
- مدى تأثير ممارسة القيادة التحويلية على السلوك الإبداعي للقادة والمرؤوسين.
- العوامل المساعدة على التحفيز الفكري وعلاقته بالسلوك الإبداعي.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 1 سحلف سليمان الرواشدة ، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 2 ستهناز إبراهيم الفار، كفايات القيادة التحويلية لمديري المدارس برنامج تدريبي مقترح، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون طبعة، 2013.
- 3 سحاهر محمد حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، دار ومكتبة الكندي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014م / 1435 هـ.
- 4 أسامة سعد خيربي، القيادة الإدارية، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 5 سحمد أحمد سليمان وسوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 6 ترييد منير عبوي ، التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 7 سحثمان سحادين، القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي - وجهة نظر تربوية معاصرة -، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1437 هـ/2016م.

الكتب الإلكترونية

- 1- دي فينك: تعريب وليد شعادة، نحو تكوين خبرات في التعلم المقيد منهجية متكاملة لتصميم المقررات الجامعية، مكتبة العبيكان، الرياض (السعودية)، الطبعة الأولى، 1429هـ-2008م.
- رابط المصدر: <https://books.google.dz/books?isbn=9960545326>

الرسائل الجامعية

- 1 أسحمد صادق سحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الأزهر غزة، فلسطين، 2010م-1431هـ.
- 2 سحلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير تخصص إدارة وقيادة التربوية (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 3 سظاهر بن عبد الرحمن، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمؤسسة سونلغاز- دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للتوزيع قسنطينة- مذكرة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم (غير منشورة)، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2009م.

- 4 محمد 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 العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 1432هـ-2011.
- 5 حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 6 ييهاب عبد الله جرعون، واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في قطاع غزة وأثره على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 1430هـ-2009م.
- 7 خريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس - الجزائر - المغرب -، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الشلف، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2013.

المجلات

- 1- مجلة ومضات جامعية، العدد 15 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2012
- رابط التنزيل: <https://www.univ-ouargla.dz/Documents/Magazines/w15.pdf>
- 2- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجزائر.
- رابط التنزيل: <https://www.joradp.dz/HAR/Index.htm>

المقالات المحكمة

- 1 راشد شبيب العجمي، الولاء التنظيمي والرضا عن العمل: مقارنة بين القطاع العام والخاص في دولة الكويت، مقال منشور، مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، الكويت، م 13 ع 1، 1420هـ/1999م.
موقع مركز النشر العلمي: https://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51620_21755.pdf
- 2 لينة حسام المختص ومروان سعيد جلعود، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل/ فلسطين، مقال منشور، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، تشرين الأول 2008.
موقع مجلات جامعة القدس المفتوحة: <http://journals.gou.edu/index.php/jrresstudy/article/view/842>
- 3 سحر الدين لرقم، القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مقال منشور، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، العدد 7، ديسمبر 2010.
رابط التنزيل: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/27759>

البحوث والمقالات على الخط

- 1 لطيفة عبد الرحمن الشبانات، نورة عبد الله الشبل و هديل عبد العزيز المحميد، نظريات القيادة وأمطها، الورقة العلمية مقدمة ضمن دراسات ماجستير، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، السعودية، مدونة مشعل بن سليمان العدواني رابط رابط الترتيل: <http://dr-meshaal.com>
- 2 بوسيدة فيصل وخلفي أسماء ، الإدارة البيداغوجية في ظل نظام (ل م د) على ضوء النصوص القانونية النافذة، مقال على الخط، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2013.
رابط المصدر: <https://sites.google.com/site/bouseidafaissal/archives/2013/ugtasneu>
- 3 - بدر بن خلف الضمادي، مكونات القيادة التحويلية، مقال بموقع مجموعة قيادة، تاريخ النشر: 11 أكتوبر 2014
<http://saudileadership.org> / مكونات-القيادة-التحويلية: رابط المصدر
- 4 - عبد الله مداري الحربي، نظريات القيادة 1 القيادة التحويلية، مقال بموقع مجموعة قيادة، تاريخ النشر: 11 أكتوبر 2014
<http://saudileadership.org>/نظريات-قيادية-حديثة-1-القيادة-التحويلي: رابط المصدر

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Marnis Atmojo, **The Influence Of Transformational Leadership On Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Employee Performance**, Published Article, International Research journal of Business Studies, Vol5. No 2, 2012.
Source URL: <http://irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/view/82/82>
- 2- Mehmet Top, Mesut Akdere & Menderes Tarcan, **Examining Transformational leadership, job satisfaction, organizational commitment and organizational trust in Turkish hospitals: public servants versus private sector employees**, Published Article, The International Journal of Human Resource Management, Volume 26. Issue 9 , 2015.
Source URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2014.939987>
- 3- Sajeet Pradhan, Rabindra Kumar Pradhan, **An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance**, Research Article. 2015.
Source URL: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972262915597089>
- 4- **Transformational leadership**, An article, without the author's Name.
Source URL: <https://www.langston.edu/sites/default/files/basic-content-files/TransformationalLeadership.pdf>

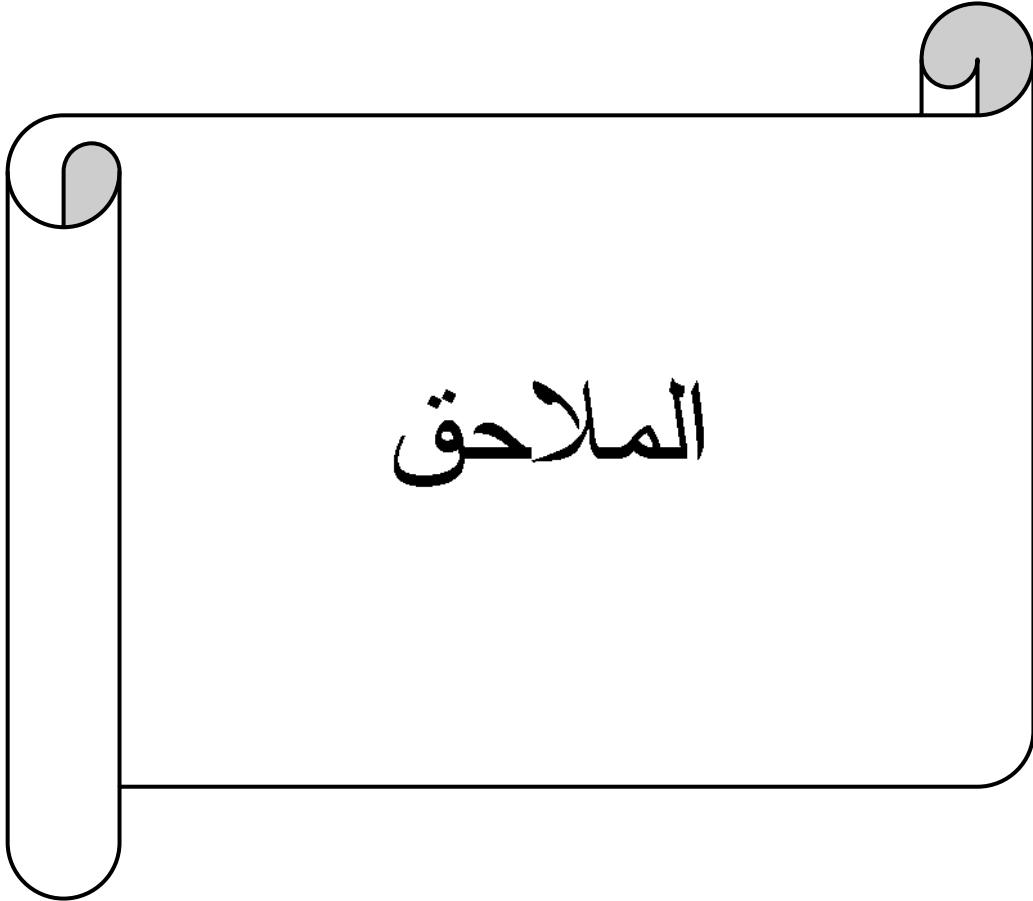
الفهرس

الفهرس

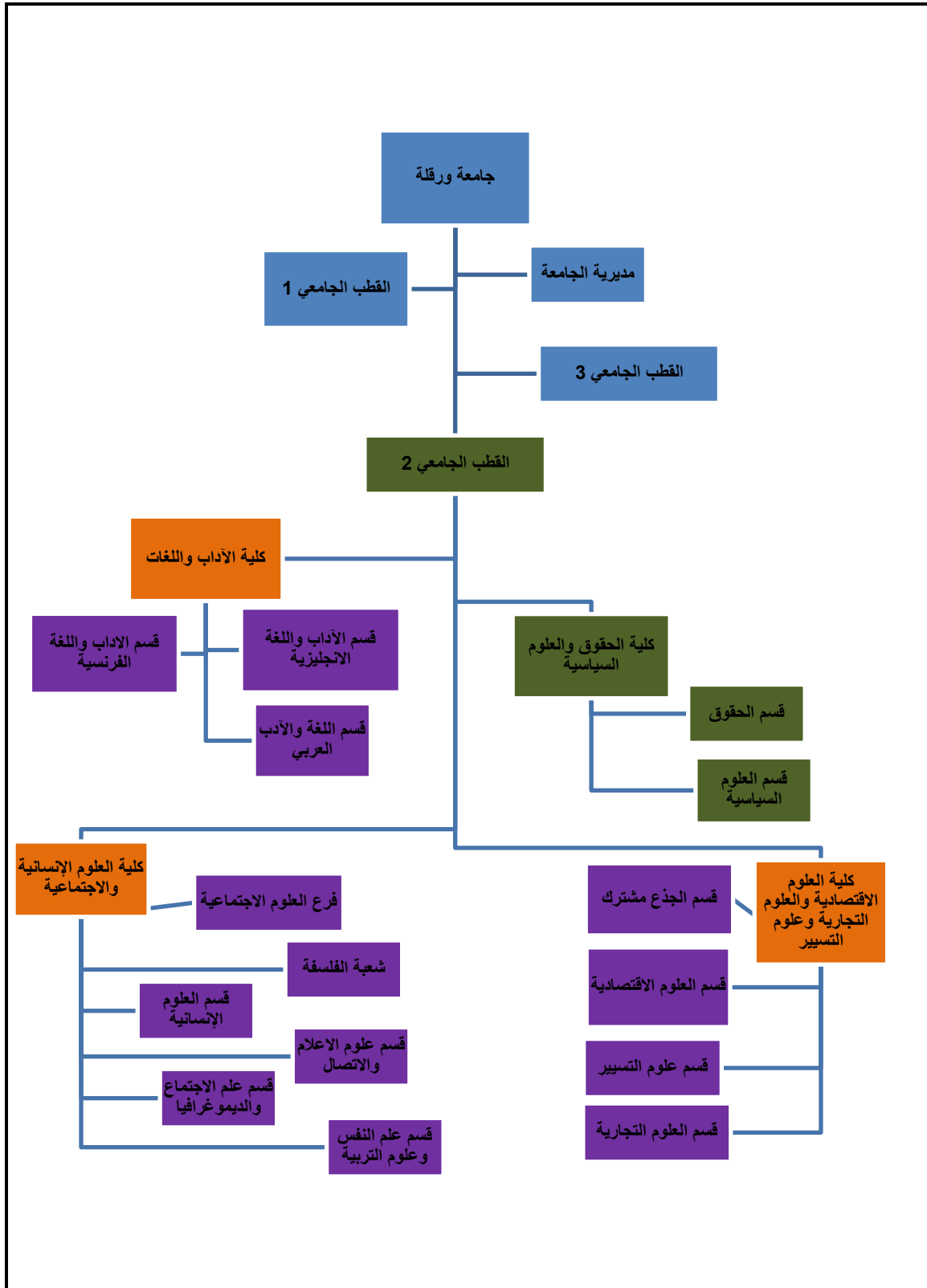
IV	الإهداء
V	الشكر
VI	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية للقيادة التحولية والولاء التنظيمي.	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي والقيادة التحولية
03	المطلب الأول: الاطار المفاهيمي للولاء التنظيمي
03	الفرع الأول: تعريف الولاء
03	الفرع الثاني: تعريف الولاء التنظيمي
04	الفرع الثالث: أبعاد ورؤى الولاء التنظيمي
06	الفرع الرابع: مراحل تكوين الولاء التنظيمي وأهمية تكوينه
08	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي
12	المطلب الثاني: الاطار المفاهيمي للقيادة التحولية
12	الفرع الأول: تطور القيادة الادارية إلى القيادة التحولية
15	الفرع الثاني: مفهوم القيادة التحولية
16	الفرع الثالث: أبعاد القيادة التحولية وسماتها
18	الفرع الرابع: مهام، أنواع وخصائص القائد التحولي
19	الفرع الخامس: أهمية القيادة التحولية
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة للموضوع
21	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
21	الفرع الأول: دراسة لينة حسام المحتسب ومروان سعيد جلعود
22	الفرع الثاني: دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي
22	الفرع الثالث: دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي
23	الفرع الرابع: دراسة خلود فواز الزعبي
23	الفرع الخامس: دراسة فريدة زنيني
24	الفرع السادس: دراسة عز الدين لرقم
24	المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية
25	الفرع الأول: Study of: Marnis Atmojo

25 Study of: Mehmet Top, Mesut Akdere & Menderes Tarcan: الفرع الثاني:
26 Study of: Sajeet Pradhan, Rabindra Kumar Pradhan: الفرع الثالث:
27 النتائج الستقاة من الدراسات السابقة.....: المطلب الثالث:
28 خلاصة الفصل الاول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لواقع ممارسة عينة من رؤساء أقسام "القطب الجامعي 2 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة" لسلوكيات القيادة التحويلية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعاملين.	
30 تمهيد
31 الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....: المبحث الأول:
31 الطريقة المعتمدة في الدراسة.....: المطلب الأول:
31 نشأة جامعة قاصدي مرياح ورقلة.....: الفرع الأول:
32 تعيين رئاسة القسم ومهامه.....: الفرع الثاني:
35 طرق الدراسة.....: الفرع الثالث:
36 الأدوات المستخدمة في الدراسة.....: المطلب الثاني:
36 الأساليب الاحصائية المستخدمة.....: الفرع الأول:
37 الادوات المستخدمة في جمع البيانات.....: الفرع الثاني:
37 صدق وثبات الاستبيان.....: الفرع الثالث:
38 عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....: المبحث الثاني:
39 عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة.....: المطلب الأول:
39 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الجنس.....: الفرع الأول:
40 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية ديمومة الوظيفة.....: الفرع الثاني:
40 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية العمر.....: الفرع الثالث:
41 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية المستوى التعليمي.....: الفرع الرابع:
42 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الخبرة.....: الفرع الخامس:
43 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الرتبة.....: الفرع السادس:
44 توزع أفراد العينة بالنسبة لخاصية الحالة العائلية.....: الفرع السابع:
44 تحليل البيانات المتعلقة بالاجابة عن التساؤلات الفرعية.....: المطلب الثاني:
45 الاجابة الاحصائية عن السؤال الأول.....: الفرع الأول:
49 الاجابة الاحصائية عن السؤال الثاني.....: الفرع الثاني:
51 الاجابة الاحصائية عن السؤال الثالث.....: الفرع الثالث:
58 الاجابة الاحصائية عن السؤال الرابع.....: الفرع الرابع:
60 مناقشة نتائج الدراسة.....: الفرع الخامس:
63 مناقشة النتائج الاحصائية.....: الفرع السادس:
64 خلاصة الفصل الثاني.....
66 الخاتمة.....

69 المراجع
73 الفهرس
76 الملاحق



الملحق رقم 1: مجتمع وعينة الدراسة بالقطب الجامعي 2-جامعة قاصدي مرباح ورقلة-



المصدر: من إعداد الطالبة

الملحق رقم 02: قائمة أسماء الأساتذة المحكمين

الكلية	القسم	الرتبة	الاسم واللقب	الرقم
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	أستاذ	الحاج عرابة	01
العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير	علوم التسيير	أستاذ محاضر "أ"	منى مسغوني	02
العلوم الإنسانية والاجتماعية	علم النفس وعلوم التربية	أستاذ	حورية تزولت عمروني	03
العلوم الإنسانية والاجتماعية	علم الاجتماع والديموغرافيا	أستاذ محاضر "أ"	عزيز قودة	04
العلوم الإنسانية والاجتماعية	علم النفس وعلوم التربية	أستاذ محاضر "أ"	صبرينة غربي	05

الملحق رقم 03: استمارة الاستبيان النهائي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر تحت عنوان " مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى رؤساء أقسام جامعة ورقلة وعلاقتها بالولاء التنظيمي "، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تخصى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيلًا على مساهمتكم الحادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

ولكم منا كل الشكر والتقدير. ع . فريدة

البريد الإلكتروني: faridaach86@gmail.com

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: سلوكيات القيادة التحويلية

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
التأثير المثالي (الكاريزما)				
01	يتملك رئيس القسم رؤية يريد الوصول إلى تحقيقها			
02	يتسم رئيس القسم بقوة الشخصية			
03	رئيس القسم عضو فعال ويعتبر قدوة للموظفين			
04	رئيس القسم مثال للاحترام والتراحم			
05	يثق رئيس القسم في الموظفين			
06	يشجع رئيس القسم على التكامل في العمل وتحمل المسؤولية معكم عند المشاكل والمخاطر			
الحفز الإلهامي				
07	يشعرك رئيس القسم بالحماس أثناء العمل			
08	يلهمك رئيس القسم مواهب وأفكار جديدة دائما			
09	يلتزم رئيس القسم بتحقيق الأهداف المسطرة بجودة وإتقان ويشعرك بضرورة أن تقوم أيضا بتحقيق ذلك			
10	يقدم رئيس القسم النصائح الصائبة للموظفين مع قدرته على الإقناع			
الاستشارة الفكرية				
11	يدرس رئيس القسم القرارات بعقلانية ويشارك الموظفين في اتخاذها			
12	يعطي رئيس القسم فرصة للعاملين لحل مشاكلهم الصعبة			
13	يشجعك رئيس القسم على طرح الأفكار الجديدة والمفيدة لتسهيل المهام			

الاعتبار الفردي			
			14 يحترم رئيس القسم الظروف التي تمر بها في العمل
			15 يكلفك رئيس القسم بمهام ومسؤوليات تتوافق مع قدراتك ومهاراتك
			16 يتقبل رئيس القسم أعضائك في حالة الغياب
			17 يتعامل رئيس القسم مع الجميع بمساواة
			18 يستمع رئيس القسم للاقتراحات المقدمة من طرفكم بعناية ومتابعة
			19 يعترف رئيس القسم بالمجهودات المبذولة من طرفكم ويثمن إنجازاتكم بالخوافز

المحور الثاني : الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	غير موافق	محايد	موافق
01	أشعر بالولاء للقسم الذي اعلم به			
02	أحرص على أن أستم في العمل بهذا القسم			
03	من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في نفس القسم			
04	اشعر بأن القسم الذي اعلم به يمثل جزءا من حياتي			
05	لدي استعداد لبذل أكبر جهد لإنجاح العمل بالقسم			
06	إذا تلقيت عرض عمل أفضل من عملي الحالي في جهة أخرى أو قسم آخر لن أترك هذا القسم			
07	يهمني جدا مصير القسم الذي اعلم فيه			
08	أشعر أنه لا يوجد أي تناقض بين أهدافي و أهداف القسم الذي أعلم			
09	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في القسم			
10	سأشعر بالندم إذا غادرت هذا القسم			
11	أدين بالكثير لهذه القسم			
12	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن القسم الذي اعلم به مع الآخرين			
13	أعتبر مشاكل القسم من مشاكل الشخصية وأسعى لحلها			
14	يقدم القسم مزايا لا توفرها لي أقسام أو جهات أخرى			

المحور الثالث: معلومات متعلقة بالموظف:

الجنس	ذكر	أنثى
دبومة الوظيفة	موظف دائم	موظف متعاقد

العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة و أكثر
مستوى التعليم	دون الليسانس	شهادة دراسات أو ليسانس أو مهندس	ماجستير أو ماجستير فأكثر	
الخبرة (الأقدمية)	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	أكثر من 20 سنة
رتبة الموظف	عون مكتب	عون تقني تحكم	ملحق رئيسي للإدارة	متصرف فأكثر
الحالة العائلية	عازب	متزوج		

الملحق رقم 04: تصنيف بيانات التوزيع للعينة حول المتغير التابع والمستقل

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للمعطيات تم احتساب إحصائيات تصنيف بيانات التوزيع لإجابات العينة حول المتغير التابع والمستقل للدراسة بالجدول أدناه وتمثيلها بيانيا بالمخطط أدناه:

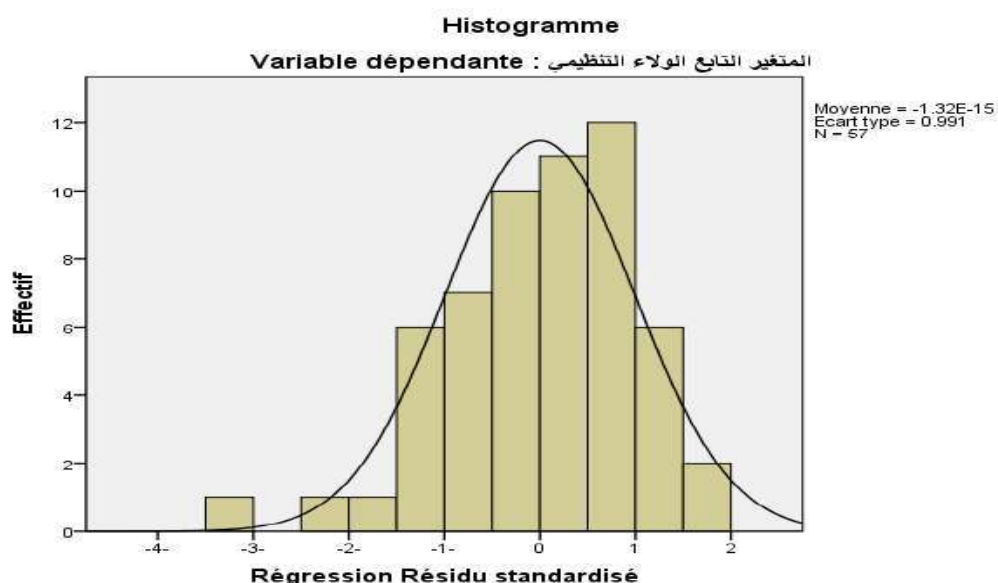
Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.2733	2.7054	2.3409	.33754	57
Résidu	-1.09028-	.60877	.00000	.32976	57
Erreur Prévision	-3.163-	1.080	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-3.277-	1.830	.000	.991	57

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

الشكل: الرسم البياني لإحصائيات تصنيف بيانات التوزيع لإجابات العينة حول المتغير التابع والمستقل



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS 17.

نلاحظ أن شكل المنحني متوافق مع خصائص منحني التوزيع الطبيعي، ومن خلال الرسم البياني بلغت القيمة المعيارية (écart type) (0.991) فهي موجبة وتقترب من الواحد يوافقها بالجدول متوسط قيمته (0.000)، مما يدل أن التوزيع الطبيعي يقترب إلى التماثل.

الملحق رقم 05: إحصائيات تصنيف بيانات التوزيع للعينة للأبعاد المستقلة المتبقية

والمتغير التابع بالدراسة

من أجل التحقق من افتراض التوزيع الطبيعي للمعطيات تم تصنيف بيانات التوزيع لإجابات العينة حول الأبعاد المستقلة المتبقية والمتغير التابع للدراسة بالجدول وتمثيلها بيانياً بالمخطط أدناه:

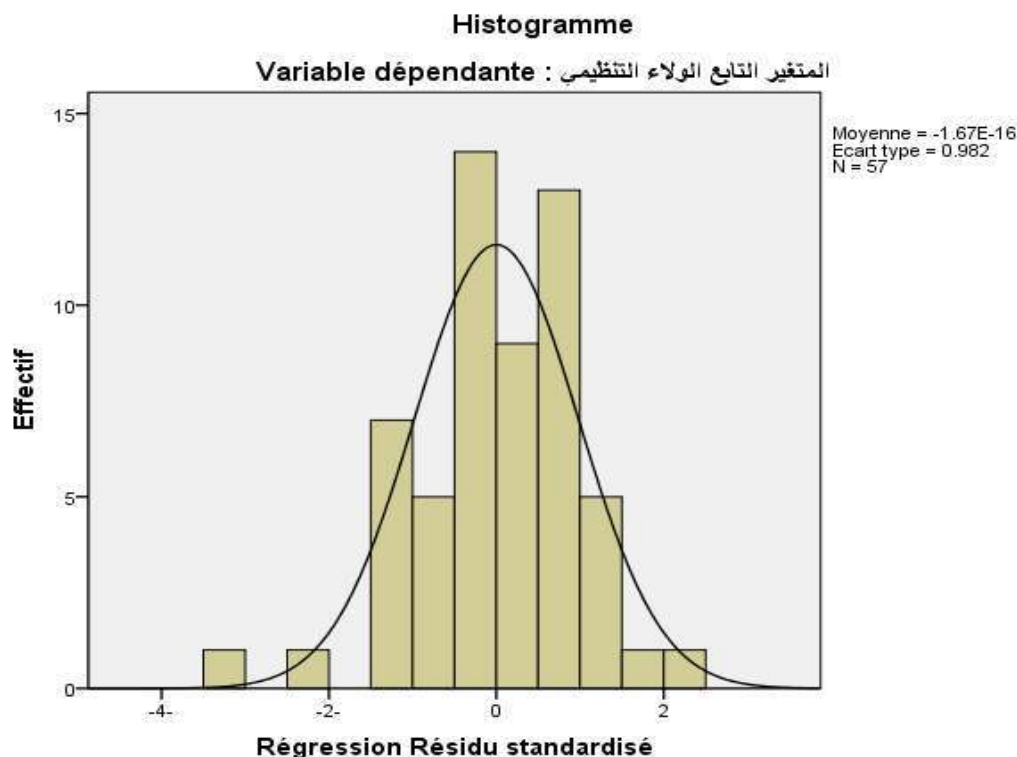
Statistiques des résidus

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	1.4598	2.6937	2.3409	.33571	57
Résidu	-1.02930-	.70200	.00000	.33162	57
Erreur Prévision	-2.625-	1.051	.000	1.000	57
Erreur Résidu	-3.048-	2.079	.000	.982	57

a. Variable dépendante : التنظيمي الولاء التابع المتغير :

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 17.SPSS

الشكل: الرسم البياني لملائمة التوزيع الطبيعي للأبعاد المستقلة والمتغير التابع حسب معامل الالتواء.



المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات 17.SPSS

نلاحظ أن شكل المنحنى متوافق مع خصائص منحنى التوزيع الطبيعي، ومن خلال الرسم البياني بلغت القيمة المعيارية (écart type) (0.982) فهي موجبة وتقترب من الواحد يوافقها بالجدول متوسط قيمته (0.000)، مما يدل أن التوزيع الطبيعي يقترب إلى التماثل.

الملحق رقم 06: جداول مخرجات التحليل الإحصائي الخاصة بتأثير الخصائص الشخصية

على المتغير التابع الولاء التنظيمي

الجدول رقم 01: نتائج اختبار تي تاسست للفروق بين إجابات العمال تبعا للجنس

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
1.00	16	2.4955	.43680	.10920
2.00	41	2.2805	.47632	.07439

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure		Supérieure
المتغير التابع الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.003	.954	1.566	55	.123	.21505	.13733	-.06016-	.49026
	Hypothèse de variances inégales			1.628	29.750	.114	.21505	.13213	-.05489-	.48499

الجدول رقم 02: نتائج اختبار تي تاسست للفروق بين إجابات العمال تبعا لديمومة الوظيفة

Statistiques de groupe

ديمومة الوظيفة	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
1.00	50	2.3314	.49144	.06950
2.00	7	2.4082	.31600	.11944

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure		Supérieure
المتغير التابع الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	1.769	.189	.400-	55	.691	-.07673-	.19187	-.46126-	.30779
	Hypothèse de variances inégales			.555-	10.602	.590	-.07673-	.13819	-.38228-	.22881

الجدول رقم 03: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال تبعاً للعمر

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.836	2	.418	1.941	.153
Intra-groupes	11.633	54	.215		
Total	12.470	56			

الجدول رقم 04: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال تبعاً للمستوى التعليمي

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1.353	2	.677	3.287	.045
Intra-groupes	11.116	54	.206		
Total	12.470	56			

الجدول رقم 05: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال تبعاً للخبرة

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.859	3	.286	1.307	.282
Intra-groupes	11.611	53	.219		
Total	12.470	56			

الجدول رقم 06: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين إجابات العمال تبعاً للرتبة

ANOVA

المتغير التابع الولاء التنظيمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.167	3	.056	.240	.868
Intra-groupes	12.303	53	.232		
Total	12.470	56			

الجدول رقم 07: نتائج اختبار تي تاست للفروق بين إجابات العمال تبعا للحالة العائلية

Statistiques de groupe

العائلية	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المتغير التابع الولاء التنظيمي 1.00	28	2.3291	.41529	.07848
2.00	29	2.3522	.52798	.09804

Test d'échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الولاء التنظيمي	Hypothèse de variances égales	2.450	.123	.183-	55	.855	-.02314-	.12612	-.27588-	.22961
	Hypothèse de variances inégales			.184-	52.868	.855	-.02314-	.12559	-.27504-	.22877